



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Universidad Nacional Autónoma de México

Facultad de Psicología

División de Estudios Superiores

La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos

T E S I S

Que para obtener el Título de Licenciada en
Psicología presentan:

Edith Arizmendi Díaz
Jenny Luna González

Directora de Tesis:

Dra. Juana Patlán Pérez

Revisora de Tesis:

Dra. Martha Patricia Trejo Morales

Sinodales:

Dra. María del Carmen Gerardo
Mtra. Isaura Elena López Segura
Lic. Jorge Álvarez Martínez

México, D.F., Junio de 2015.



Facultad
de Psicología



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 Y AGRADECIMIENTOS.

Agradezco y dedico esta tesis:

A Dios por cada una de las bendiciones que me ha dado, por ser mi guía y por la hermosa familia que tengo, por permitirme vivir la mejor experiencia académica de culminar la Licenciatura en Psicología y el honor de estudiar en la mejor Universidad que es la UNAM.

“Por mi raza hablará el espíritu”

A mi mamá Agustina Díaz Calixto: muchas gracias mami por darme la vida, por cada una de tus luchas y sacrificios por darme lo mejor, por estar conmigo siempre en cada momento de mi vida, por ser mi amiga, cómplice y compañera pero sobre todo por hacer de mí lo que soy. Hoy por fin, logramos este éxito, lo cual culmina con un gran sueño hecho realidad.

A mi papá Rey Arizmendi González: gracias por la vida y por regalarme la mejor infancia de mi vida, por educarme y porque tengo los mejores recuerdos tuyos y con eso me quedo. ¡Gracias por ser mi papá!

A mi hermano Reyes Arizmendi Díaz: por ayudarme, defenderme, cuidarme, escucharme, por enseñarme todo lo que tú sabes hacer, por ser mi cómplice, amigo y mi mayor ejemplo a seguir. Porque no tengo ni un solo recuerdo de mi vida donde tú no hayas estado presente, gracias por estar ahí manito.

A mis hermanos Reyna Arizmendi Díaz, Rodolfo Arizmendi Díaz y a mis queridos sobrinos Carlos Ignacio, Oscar Rodolfo, Mayra Alejandra, Miguel Ángel y Rafael porque me han motivado para seguir adelante, por su apoyo, comprensión en cada decisión que he tomado y por estar ahí siempre que los he necesitado.

A ti mi amore Fernando Quintero Flores: por tu apoyo incondicional, cariño, comprensión, paciencia, tiempo, por ser parte de mi vida y estar presente “literal” en el transcurso de esta carrera y proyecto, por ser mi compañero, amigo pero sobre todo por tu amor.

Los AMO a todos y sin ustedes mi vida hoy no tendría ningún sentido porque me han motivado a seguir adelante, soy la persona más afortunada de tenerlos, gracias por consentirme, cuidarme y preocuparse por mí.

También reconozco a los maestros (a) que he tenido a lo largo de mi trayectoria escolar, amigos, compañeros de trabajo y a las personas que ya no están conmigo pero que formaron en su momento parte esencial y aun están presentes en mis pensamientos porque siempre tuvieron una palabra, frase, consejo o regaño lo cual me dio fortaleza y permitió que hiciera las cosas ¡mejor! por la confianza puesta en mí, me motivaron a seguir adelante. De todos ustedes me llevo aprendizaje a nivel personal y profesional.

A la memoria de Higinio por su lucha social y compromiso en conjunto con su equipo de colaboradores MAES.

A mi directora de tesis Dra. Juana Patlán y revisora Dra. Martha Patricia Trejo por su confianza, paciencia y dedicación para la culminación de esta tesis, y por compartirme sus conocimientos y experiencia.

Y por supuesto a mí misma Edith Arizmendi Díaz porque me demostré que tengo la capacidad de lograr mis metas y me siento orgullosa y porque esta experiencia es inolvidable y aunado a ello logre vencer muchos obstáculos y permanecer.

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”. Filipenses 4:13.

GRADECIMIENTOS

Estos agradecimientos son para las personas que han sido fundamentales en la trayectoria de mi vida. ¡Muchas gracias!

A mi madre Rosa Velia

Mamá, te agradezco el apoyo y sobre todo por confiar en mi desde el inicio de la lucha por entrar a mi hermosa universidad. Siempre has sido un gran apoyo para mí. Eres increíble, siempre veo en ti fortaleza ante todo y sobre todo, de ti he recibido mucha comprensión y eso me hace sentir bien. Por ser una gran mujer que difícilmente se derriba te admiro y te adoro. Muchas gracias por todo mami, de verdad muchas gracias.

A mi padre José Luis

Gracias por ser ese gran soporte que necesite, gracias por tus palabras de apoyo, y por esforzarte para brindarme lo que necesito. Parte de esto que estoy viviendo es gracias a tus días de mucho trabajo y dedicación, porque a pesar de el mal tiempo, del agotamiento, y de muchos otros factores, tu apoyo ha sido incondicional. Gracias por tu esfuerzo, espero saberlo compensar.

A mis hermanas Claudia Ariana y Tania

Mis siempre amigas y compañeras de juego, pero especialmente mis confidentes. Gracias por cuidar y estar pendientes de mí. Gracias por su apoyo infinito. Siempre han estado cuando las necesito, ustedes son incondicionales. Les agradezco por estar siempre conmigo en las buenas y en las malas, pero sobre todo les agradezco el haberme hecho tía, es el mejor regalo que una hermano puede recibir. Gracias por todo "vecinas".

A mis hermanos Luis y Alberto

Ustedes a pesar de ser muy pequeños siempre me han mostrado su cariño. Su corta edad no fue un impedimento para ayudarme. Ustedes fueron doble regalo de la vida en el último momento. Los adoro hermanos y espero que logren lo que quieren. Animo, que más vale tarde que nunca. Y gracias por el apoyo que desde chiquitos y hasta la fecha me han dado.

A mis sobrinos

Dominic, Santiago, Abril y Saori, mis niños hermosos, ustedes también son mi motor. En mí siempre vean a una amiga en la que pueden confiar y a una madre que siempre los cuidará. En el caso de Santi, él también los cuidará a ustedes. ¡LOS AMO MIS AMORES! Y a los demás pequeñines que vengan también.

亀田 聡:

聡、ずっとわたしをささえてくれて本当にありがとう。
いつも私を驚かせてくれて、元気づけてくれるし、幸せにもしてくれる聡は本当に素敵な人です。
聡に会ってからわたしの人生はすごい変わって、私は本当に幸せだと思います。
長距離のせいで難しかったり、大変なこともあるけど、わたしは絶対にあきらめない。
わたしと一緒にいてくれて本当にありがとう、聡。とても愛してる！

iii LOS AMO FAMILIA!!!

A mis amigos y amigas

Es complicado mencionar a todos mis amigos y amigas que me ayudaron en muchas ocasiones y que han estado conmigo incondicionalmente. Pero cada uno de ustedes saben lo mucho que me apoyaron en muchos aspectos y que con el hecho de preguntar cómo estaba, me hicieron sentir especial. Compartir con ustedes desde una clase, un paseo, una fiesta, una casa, momentos agradables o hasta situaciones desafortunadas me ha hecho aprender y valorar mucho una amistad. Muchas gracias por compartir parte de su vida conmigo. Ed Fl.

A la Dra. Juana Patlán y a la Dra. Martha Patricia Trejo

Muchas gracias por su paciencia y orientación, su apoyo fue indispensable para que este trabajo concluyera lo mejor posible, les agradezco que aceptarán trabajar y confiar en nosotras

A Higinio Muñoz, a Adrián Santillán Carmona y al MAES

Higinio: Gracias por darme la oportunidad de prepararme para continuar con mis estudios, me siento afortunada de haberte conocido. En dónde quiera que estés ¡muchas gracias!

Adrián: de no haberte conocido no estaría en la UNAM,, eres un chico muy especial para mí. Muchas gracias

MAES: a la generación 2007 del Maes les estoy muy agradecida, con la lucha conjunta pude ocupar un lugar dentro de la UNAM. Gracias a todas las personas que participan en esta gran lucha por la educación pública y gratuita y hacer realidad el sueño de muchos jóvenes que quieren continuar estudiando.

A Edith

Gracias por compartir conmigo el cierre de este ciclo. Aunque es complicado el trabajo en equipo, lo logramos concluir con éxito y con una amistad aún más fuerte. Gracias a este trabajo nos dimos cuenta de que sí nos esforzamos se pueden hacer las cosas aun cuando haya muchos factores en contra.

Te deseo mucha suerte, y te voy a extrañar mucho ahora que ya no nos veremos tan seguido. ¡Felicidades Edith! ¡Lo logramos!

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

Verdaderamente mi segunda casa. Estudiar en sus instalaciones me ha hecho muy feliz, gracias a la UNAM sentí lo que significa que un sueño se haga realidad. Escuchar su Goya me enchina la piel. Amé ser universitaria y amo ser egresada de Ciudad Universitaria. Nunca había sentido tanto orgullo por una escuela como la UNAM. Soy orgullosamente puma,

Jenny

Me impresiono, llegar aquí no fue fácil, luchar contra un factor muy difícil como lo es una enfermedad hace de la vida una aventura. Las cosas complicadas a las que me enfrente y las cuales tenía que superar, hacen que esto tenga un valor especial, ya que llegar aquí fue todo un reto. Me siento feliz por mi logro, y no me quedaré aquí, iré por más y seré feliz. En honor a mi logro, un ¡Goya!

¡GOYA! ¡GOYA!

¡CACHUN, CACHUN, RA, RA!

¡CACHUN, CACHUN, RA, RA!

¡GOYA!

¡¡UNIVERSIDAD!!

ÍNDICE

Resumen.....	IX
Introducción.....	X

Capítulo 1

1. Psicología Organizacional.....	01
1.1 Rol y funciones del psicólogo organizacional.....	03
1.2 Factores Psicosociales.....	04
1.2.1 Clasificación de los factores psicosociales.....	04
1.2.2 Consecuencias de los factores psicosociales sobre la salud.....	05
1.2.3 Evaluación de los factores psicosociales.....	06
1.2.4 Metodología.....	07
1.2.5 Intervención psicosocial.....	08
1.3 El clima organizacional como factor Psicosocial.....	08

Capítulo 2

2. Clima organizacional.....	11
2.1 Definición de clima organizacional.....	12
2.2 Diferencia con otros conceptos.....	14
2.2.1 Cultura organizacional.....	15
2.2.2 Satisfacción laboral.....	16
2.2.3 Conclusiones, diferencias y similitudes entre cultura, satisfacción y clima organizacional.....	17
2.3 Teorías del Clima Organizacional.....	18
2.3.1 Teoría de los sistemas de Kurt Lewin.....	18
2.3.2 Teoría de los sistemas de Rensis Likert.....	19
2.4 Medición del clima organizacional.....	22
2.5 Variables, antecedentes del clima organizacional.....	24
2.6 Componentes del clima organizacional.....	24
2.6.1 Dimensiones del clima organizacional.....	26

Capítulo 3

3. Motivación y motivación de Logro.....	29
3.1 Motivación.....	30
3.1.2 El Proceso de Motivación.....	31
3.2 Tipos de motivación.....	31
3.2.1 Motivación intrínseca.....	32
3.2.2 Motivación extrínseca.....	32
3.3 Primeras Teorías de Motivación.....	33
3.3.1 Teoría de la Jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.....	33
3.3.2 Teorías X y Y de Douglas McGregor.....	35
3.3.3 Teoría de los dos factores (teoría de la motivación e higiene) de Frederick Herzberg.....	36
3.3.4 Teoría de las necesidades adquiridas de David McClelland.....	38
3.4 Teorías contemporáneas de la motivación.....	38
3.4.1 Teoría del establecimiento de metas de Edwin A. Locke.....	39
3.4.2 Teoría de la equidad y justicia organizacional J. Stacy Adams.....	39
3.4.3 Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.....	41
3.5 Motivación de Logro.....	43
3.5.1 Expectativa de éxito.....	46
3.5.2 Temor al fracaso.....	47
3.5.3 Medición de motivación de logro.....	48

Capítulo 4

4. Relación de clima organizacional y motivación.....	49
4.1 Motivación, felicidad y satisfacción.....	51
4.2 Nivel educativo, ¿un factor para la motivación?.....	52
4.3 Recompensas para el trabajador.....	53
4.4 El trabajo para hombres y mujeres.....	54

Capítulo 5

5. Método.....	56
5.1 Planteamiento del problema.....	57
5.2 Justificación de la investigación.....	57

5.3 Pregunta de investigación.....	57
5.4 Objetivos generales.....	57
5.5 Objetivos específicos.....	57
5.6 Hipótesis.....	58
5.7 Tipo y diseño de la investigación.....	58
5.8 Variables.....	58
5.8.1 Variable antecedente: clima organizacional.....	58
5.8.2 Variable consecuente: motivación de logro.....	59
5.8.3 Variable clasificatoria.....	59
5.9 Instrumento de medición.....	62
5.10 Población y muestra.....	62
5.11 Contexto y escenario.....	62
5.12 Procedimiento.....	62
5.12 Análisis de los datos.....	63
Capítulo 6	
6. Resultados.....	64
6.1 Estadística descriptiva de la muestra.....	65
6.2 Confiabilidad de la escala de clima organizacional.....	73
6.3 Confiabilidad de la escala de motivación de logro.....	74
6.4 Estadísticas descriptivas de la escala de clima organizacional.....	74
6.5 Estadísticas descriptivas de la escala de motivación de logro.....	75
6.6 Relación entre clima organizacional y motivación de logro.....	75
6.7 Relación entre clima organizacional con variables sociodemográficas.....	77
6.8 Relación entre motivación de logro con las variables sociodemográficas.....	87
Capítulo 7	
7. Discusión, Conclusiones y Recomendaciones.....	91
Referencias	103
Anexos	108

RESUMEN

Dentro de una organización se presentan situaciones las cuales repercuten al trabajador, de alguna forma conforme a su desempeño, algunos factores tales como: clima organizacional el cual se refiere al conjunto de percepciones de cada característica relativamente estable de la organización, las cuales influyen en las actitudes y comportamientos de sus miembros, es decir, lo que cada individuo describe de su situación laboral (González y Parera, 2005). Y motivación de logro que es el impulso que sienten algunas personas para buscar y lograr objetivos y ascender hacia el éxito (Davis, y Newstrom, 2003).

El objetivo de esta investigación fue determinar la relación que existe entre el clima organizacional y motivación de logro en una muestra de trabajadores mexicanos que laboran en tiendas de autoservicio tales como OXXO y WAL-MART. La muestra probabilista fue elegida al azar, participaron 200 trabajadores pertenecientes a la zona del D.F y Estado de México. Se utilizaron dos instrumentos; el primero: *Escala de Clima Organizacional de Gómez y Vicario* (2008), el cual mide: satisfacción, autonomía, relaciones sociales, unión y apoyo entre compañeros, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos. Y el segundo instrumento pertenece a la Escala de Motivación al Logro (EOL) la cual fue creada por D.az-Loving, Andrade, y La Rosa (1989), y evalúa tres dimensiones: maestría, trabajo y competitividad. Para determinar la relación de las dos variables se estimó un análisis de correlación producto momento de Pearson. Se obtuvo como resultado que existe una relación positiva y significativa entre clima organizacional y motivación de logro por ende se acepta la hipótesis de investigación Ha₁.

Del mismo modo existe una relación significativa con las variables sociodemográficas.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Motivación, Motivación de Logro.

INTRODUCCIÓN

En las organizaciones, la gente se relaciona con gerentes, supervisores, subordinados, iguales, amigos y también con máquinas, ruidos, aire y otros factores ambientales. Sin embargo estos elementos se combinan en dos clases de sistemas: sistema de gente a gente y sistemas de ambiente a gente (Smith y Wakeley, 1977). Pero no solo es el ambiente, sino que aunado a ello se observa que la “motivación de los trabajadores” es parte de la actividad diaria en el trabajo, la cual involucra un intercambio entre el individuo y su medio social (Dubin, 1997).

La investigación que se realizó, evaluó la relación del clima organizacional en la motivación de los trabajadores de tiendas de autoservicio.

Cabe mencionar que a menudo estamos en constante interacción con estos trabajadores, en algunos casos podemos ser atendidos por personal muy amable y atento, pero también podemos encontrarnos con gente que nos atiende de mal humor y nos brinda un mal servicio. Sin embargo, frecuentemente olvidamos que ellos tienen tantas preocupaciones o pendientes como nosotros, así, en muchas ocasiones solo nos enfocamos en nosotros y no nos detenemos a pensar en el ¿por qué el trabajador se comportó de esta manera? Ya sea bueno o malo en su atención al público. Los motivos pueden ser personales, emocionales y laborales, pero descartando los dos primeros debido a la amplia variedad, nos concentraremos en el laboral. De esta manera, la motivación del trabajador (que se refleja en su comportamiento) está estrechamente relacionado con el clima organizacional, y que éste afecta la forma en la que el trabajador brinda su servicio, ya sea al cobrar la mercancía, proporcionar información, o simplemente al atender al cliente.

El objetivo de la tienda de autoservicio es que la atención que le brinda el trabajador al cliente sea de calidad y lo haga sentir bien para que el cliente regrese, pero si esto no se cumple porque el trabajador no estaba motivado para brindar una buena atención, entonces el cliente no regresará y las ventas de la tienda se verán afectadas. Desde este punto de vista, es importante que el trabajador se sienta motivado en su organización para que éste a su vez, pueda brindar un buen desempeño laboral y tanto la organización como el trabajador se vean beneficiados.

Sin embargo, a pesar de que las empresas conocen lo anterior, aún hay organizaciones que no se ocupan por brindar un ambiente de trabajo adecuado, y el trato que reciben los integrantes de la organización no es bueno. Cuando esto sucede, se presentan problemas como ausentismo, rotación de personal, deserciones, robos, maltrato a la mercancía o al

inmobiliario, etc. Sin embargo, sin conocer esta noción de intercambio entre las personas y el sistema en el cual operan, los directores de las organizaciones no podrían tener esperanzas de canalizar las motivaciones o de modificar el nivel en el cual operan (Dubin, 1997), es por ello que hay muchos elementos que la organización debe tomar en cuenta para proporcionar a sus trabajadores un clima organizacional favorable, a partir del enriquecimiento del trabajo tratando de incorporar un mayor sentido de desafío de hacer bien las cosas y obtener la excelencia en las actividades que realizan (motivación de logro). Koontz (1979) sugiere que lo anterior se puede lograr fomentando la participación de los subordinados y la interacción entre empleados, dándoles la oportunidad de tomar decisiones, proporcionándoles un sentimiento de responsabilidad personal por las tareas, asegurándose de que puedan ver su contribución en un producto terminado, aportando retroalimentación sobre el desempeño de su trabajo y haciendo que los empleados participen en el cambio de aspectos físicos del ambiente de trabajo.

En el capítulo 1 se realiza una breve explicación de la psicología organizacional, su clasificación, evaluación, metodología y factores psicosociales.

En el capítulo 2 se aborda la definición de clima organizacional, teorías, se hace una descripción de la diferencia que tiene con otros conceptos tales como cultura organizacional y satisfacción laboral.

En el capítulo 3 se explica brevemente el concepto de motivación con una serie de aproximaciones teóricas enfocadas en el ámbito laboral, y como tema principal se expone la definición, antecedentes y medición de motivación de logro.

En el capítulo 4 se describe la metodología realizada en esta investigación y en el capítulo 5 se hace un análisis estadístico de clima organizacional y motivación de logro del mismo modo su respectiva relación con las variables sociodemográficas. Después, en el capítulo 6 se muestran los resultados mientras que en el capítulo 7 se realiza la discusión de los mismos. Finalmente, en el capítulo 8 se exponen las conclusiones y las recomendaciones sugeridas después de llevar a cabo esta investigación.

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La relación del clima organizacional en la motivación de logro de
trabajadores mexicanos.

Capítulo 1. Psicología organizacional.

En general, la psicología organizacional se percibe como una disciplina que surge de las industrias y se expande hacia otro tipo de instituciones, hasta lograr su consolidación en la década de 1970. Algunos estudios la consideran como un sinónimo de la psicología industrial, otros como una parte de ella o, finalmente como una ampliación y una evolución de ésta (Zepeda, 1999).

En otros países, lo que llamamos psicología organizacional recibe diferentes denominaciones. En el Reino Unido se le llama psicología ocupacional, en muchos países europeos se conoce como psicología laboral y organizativa, y en África del sur se le conoce como psicología industrial. Aunque la terminología puede variar alrededor del mundo, los miembros de nuestra profesión comparten intereses comunes.

Zepeda (1999) considera la psicología organizacional como la rama de psicología dedicada al estudio de los fenómenos psicológicos (los cuales se refieren a comportamientos, sentimientos, actitudes, valores de la persona y su proceso de desarrollo, su relación en grupo y consigo mismo) individuales dentro de las organizaciones, y a través de las formas en que los procesos (contratación, comunicación, capacitación, desarrollo, satisfacción laboral) organizacionales realizan su impacto en las personas. Esta psicología se desarrolló a partir del movimiento de las relaciones humanas en las organizaciones, se interesa en el empleado, se ocupa de entender su comportamiento y de fortalecer su bienestar en su lugar de trabajo.

Landy y Conte (2005) sugieren que la psicología organizacional es una “aplicación de los principios psicológicos, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral”. Asimismo, Spector (2002) indica que ésta “...es un pequeño campo de la psicología aplicada, se refiere al desarrollo y aplicación de principios científicos en el lugar de trabajo”. Por último, Blum y Naylor (1968, citado en Muchinsky, 2002) la definieron como “...la aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria”. Muchinsky (2002) sugiere que la psicología industrial u organizacional tiene dos facetas:

- La científica: está comprometida con el conocimiento sobre las personas en el trabajo.

- La práctica: aplicación del conocimiento para resolver problemas reales en el mundo laboral.

Este autor también plantea que la investigación de la psicología organizacional, se utiliza para contratar empleados más capacitados, reducir el ausentismo, mejorar la comunicación, incrementar la satisfacción laboral y resolver muchos de los tantos problemas que surgen dentro de la organización. Así, la psicología organizacional les permite a los líderes de los negocios lograr que sus compañías sean más eficientes y para que esto se lleve a cabo, se necesita de la ayuda del psicólogo, quien está preparado para realizar lo antes mencionado.

1.1 Rol y funciones del psicólogo organizacional.

Uno de los principales objetivos de la psicología organizacional es ayudar a las organizaciones a funcionar de manera más efectiva. Spector (2002) sugiere que los psicólogos tienen que dirigirse a fortalecer la efectividad y funcionamiento de la organización enfocándose en distintos aspectos tales como son:

- La selección de personas que puedan realizar su trabajo de la mejor forma posible.
- Proporcionar la capacitación para que los trabajadores logren su desempeño configurando así puestos que faciliten la tarea.
- Modificar el entorno para mejorar las condiciones de trabajo aunque la organización no mejore.

He aquí donde el psicólogo organizacional forma parte importante, ya que son ellos quienes se ocupan de las situaciones reales laborales dentro de cada organización, explicando cada conducta por medio de un planteamiento de preguntas, para canalizar su investigación, el psicólogo analiza cada resultado obtenido y ya organizado de una forma significativa, se apoya de un método científico junto con sus respectivos conocimientos logra resolver cada problema del mundo laboral. Por lo tanto el psicólogo realiza tanto la investigación científica como la práctica (Muchinsky, 2002).

1.2 Factores psicosociales.

Cortés (2005) define los factores psicosociales (Figura 1) como:

"... el conjunto de interacciones que tienen lugar en la empresa entre, por una parte el contenido del trabajo y el entorno en el que se desarrolla y por otra la persona, con sus características individuales y su entorno extra-laboral, que pueden incidir negativamente sobre la seguridad, salud, rendimiento y satisfacción del trabajo" (Cortés, 2005, p. 588).

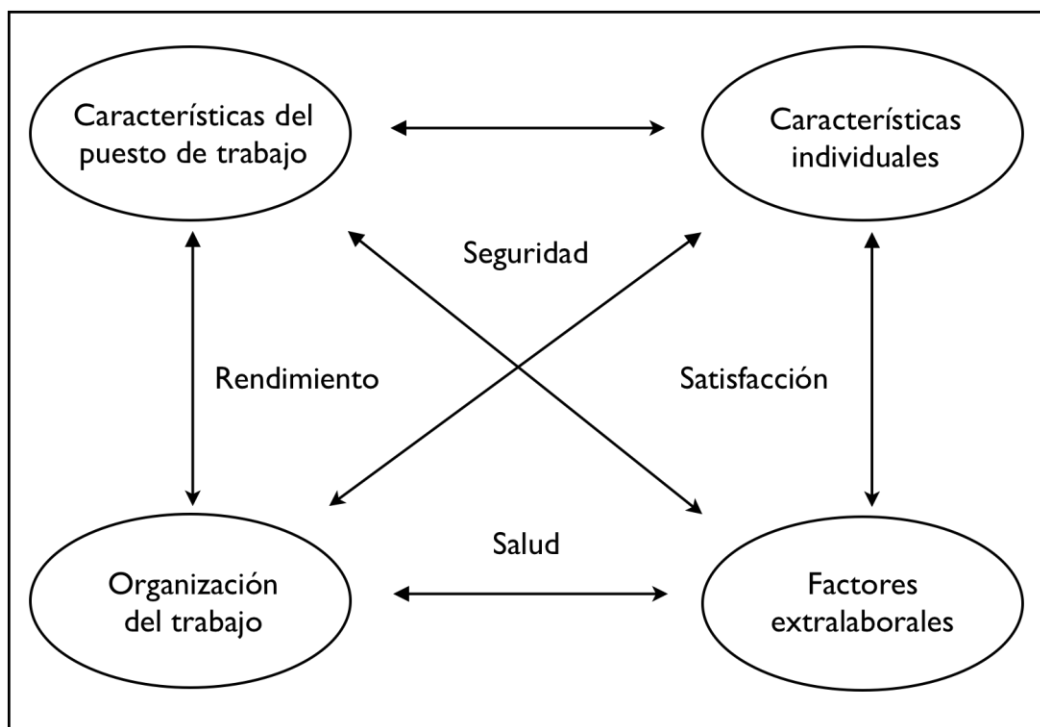


Figura 1. Factores psicosociales en el trabajo (Cortés, 2005, p. 588).

1.2.1 Clasificación de los factores psicosociales.

Tomando como base la definición anterior, se considera que los factores psicosociales son motivados por: a) Las características del puesto de trabajo, b) La organización del trabajo y c) Las características personales. En la Tabla 1 se muestran los principales factores psicosociales laborales agrupados por los motivos que los originan.

Tabla 1. Clasificación de los factores psicosociales (Cortés, 2005, p. 588)

Clasificación de los factores psicosociales		
Características del puesto de trabajo	Organización del trabajo	Características personales
- Iniciativa/autonomía	Estructura de la organización	Características individuales
- Ritmo de trabajo		
- Monotonía/repetitividad	- Comunicación en el trabajo	- Personalidad
- Nivel de cualificación exigido	- Estilos de mando	- Edad
- Nivel de responsabilidad	- Participación en la toma de decisiones	- Motivación
	- Asignación de tareas	- Formación
		- Actitudes
	Organización del tiempo de trabajo	- Aptitudes
	- Jornada de trabajo y descansos	Factores extralaborales
	- Horarios de trabajo	
		- Factores socioeconómicos
	Características de la empresa	- Vida familiar
	- Actividad	- Entorno social
	- Localización	- Ocio y tiempo libre
	- Morfología	
	- Dimensiones	
	- Imagen	

1.2.2 Consecuencias de los factores psicosociales sobre la salud.

Los factores psicosociales que se encuentran en el ambiente laboral son causantes de una gran variedad de efectos que se pueden originar sobre el trabajador (características del puesto y organización del trabajo) y que influyen sobre el trabajo y en sus características personales (laborales y extralaborales). La interacción de estos factores

provoca diversos comportamientos, dando lugar a la satisfacción laboral. Sin embargo, cuando las necesidades no se satisfacen y el bienestar se encuentra deteriorado, se habla de una insatisfacción y sus efectos se ven reflejados en la parte psicológica o psicosocial, pudiendo causar accidentes o incidentes (Figura 2).

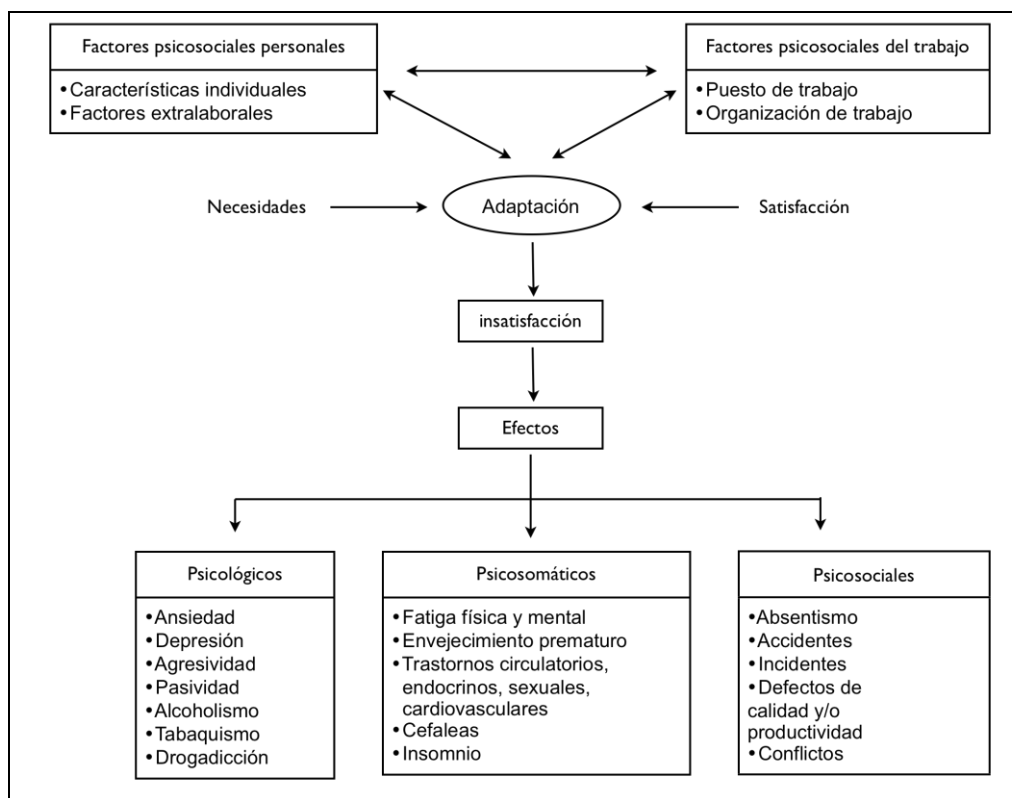


Figura 2. Efectos de los factores psicosociales sobre la salud (Cortés, 2005, p. 596).

1.2.3 Evaluación de los factores psicosociales.

Fundamentándose en la Ley de Prevención de Riesgos Laborales (2003) el empresario tiene como obligación evaluar los riesgos de la empresa antes de la planificación de la acción preventiva, en el que se incluyen los riesgos de carácter psicosocial.

Los objetivos de la evaluación de los riesgos psicosociales son (Cortés, 2005):

- Detectar o constatar disfunciones.
- Comprobar que las medidas preventivas adoptadas son acertadas.
- Realizar la evaluación específica de un determinado puesto.
- Actuar preventivamente en los casos de ejecución de nuevos equipos.

- Introducir nuevas tecnologías o modificar la estructura organizativa de la empresa.

Estos objetivos se logran apoyándose, al igual que todo proceso de evaluación general de riesgo, de las siguientes actuaciones (Cortés, 2005):

- Determinación de los riesgos a analizar.
- Identificación de los trabajadores expuestos.
- Elección de la metodología a utilizar.
- Planificación y realización de la evaluación.
- Análisis de los resultados y elaboración del informe.
- Elaboración del programa de intervención.
- Ejecución de seguimiento y control del mismo.

1.2.4 Metodología.

Dependiendo de la naturaleza del problema a evaluar, se podrán utilizar diferentes procedimientos, todos ellos basados en el contacto con los trabajadores afectados: encuesta, entrevista, observación, grupos de discusión, escalas o análisis de datos preexistentes. En la Tabla 2 se presentan las técnicas utilizadas.

Tabla 2. Técnicas utilizadas en la evaluación de los factores psicosociales dependiendo del objetivo del análisis (Cortés, 2005, p. 596).

Hechos	Opiniones	Actitudes	Comportamiento del grupo
<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Encuestas • Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas • Escalas • Entrevistas 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Escalas 	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de grupo • Observación

1.2.5 Intervención psicosocial.

La intervención psicosocial consiste en la elaboración y puesta en práctica de un plan de actuación con el fin de solucionar los problemas cuyas causas han sido previamente diagnosticadas a partir de los estudios realizados y los efectos observados (Cortés, 2005).

De acuerdo con lo expuesto, la intervención psicosocial debe plantear propuestas para mejorar los factores psicosociales del trabajo, centrando su actuación fundamental sobre:

Intervención en la organización del trabajo: Estas intervenciones deben dirigirse en el sentido de conseguir una mayor autonomía, desarrollo y satisfacción en el trabajo y fomentando actitudes de participación.

Intervención sobre el trabajador: Con este tipo de intervención se pretende conseguir un cambio de actitudes en el trabajador y su desarrollo personal, buscando mejorar su capacidad de adaptación y superación de los factores psicosociales dañinos y donde adquiere un papel fundamental aspectos como la información, comunicación y formación en la empresa.

1.3 Clima organizacional como factor psicosocial.

El contexto organizativo del trabajo está compuesto por varios elementos como liderazgo, estructura, recompensas, comunicaciones, etc., que comúnmente aparecen en los conceptos generales de clima y cultura organizativos (OIT, 1998). En los estudios sobre el clima organizacional se han abordado muchos de los conceptos clave de la investigación organizacional. Algunos otros elementos del clima que menciona la OIT son: la comunicación (que se caracteriza por su mayor o menor apertura), el conflicto (constructivo o disfuncional), el liderazgo (que puede traducirse en apoyo u orientación) y la importancia concedida a las recompensas (según lo cual la organización se puede distinguir por una retroinformación positiva o negativa o por una orientación hacia la disciplina) (OIT, 1998).

El clima caracteriza las prácticas a distintos niveles de la organización (por ejemplo, clima de la unidad de trabajo y clima organizacional). Los estudios de clima que se han

realizado (OIT, 1998), van dirigidos a diversas actividades como a el clima de seguridad y a el clima de servicio.

La evaluación del clima es considerada como un estudio, ya que están incluidas las principales dimensiones organizacionales que afectan a los trabajadores, entre ellas, la percepción.

Los climas organizacionales estresores carecen de recompensas, de retroinformación positiva y de resolución de problemas. Los climas que apoyan a los integrantes de la organización, fomentan el beneficio de la salud mental de los trabajadores lo que se refleja en una menor frecuencia de ansiedad y depresión (Repetti, 1987, citado en OIT, 1998). Se ha observado que las empresas en las que hay un clima colectivo entre los miembros de la organización que interactúan entre sí, se comparte un mismo concepto de la organización y de la percepción (Colligan, Pennebaker y Murphy 1982, citado en OIT, 1998). Zohar (1980, citado en OIT, 1998), señala que en las investigaciones de clima, cuando se adopta un enfoque concreto, se ha corroborado que la ausencia de una comunicación abierta en materia de seguridad, la escasez de recompensas por la comunicación de los riesgos profesionales y otras características negativas del clima fomentan el incremento de la frecuencia de los accidentes y lesiones relacionados con el trabajo.

Retomando nuevamente la cultura, ésta se conforma por los valores, normas y formas de comportamiento compartidos por los miembros de la organización. A la cultura se le aborda con menos frecuencia en los estudios como factor asociado al bienestar de los trabajadores o al riesgo profesional. Rousseau (1990, citado en OIT, 1998), afirmó que:

“... Esta pobreza investigativa es atribuible tanto a la relativa novedad de la cultura como concepto incluido en el estudio de las organizaciones como a la existencia de debates ideológicos sobre la naturaleza de la cultura, su medición (cuantitativa o cualitativa) y la idoneidad del concepto para un estudio transversal” (Rousseau 1990, citado en OIT, 1998, p. 34.42).

Algunos estudios de la cultura, realizados de forma cuantitativa, se han enfocado en los valores y las normas de comportamiento, estas normas se basan en el concepto

de trabajo en equipo y son asociadas a un mayor nivel de satisfacción personal y a una menor tensión en comparación con las normas de orientación técnica o burocrática (Rousseau, 1989, citado en OIT, 1998). Otra de las cosas que se han establecido, es que: "las culturas débiles y las fragmentadas por conflictos de roles y desacuerdos entre los miembros provocan reacciones de estrés y crisis de identidad profesional" (Meyerson 1990 en OIT, 1998). Así, la seguridad económica y la estabilidad de una empresa, proporcionarán a los trabajadores un bienestar psíquico y físico (Hirsch, 1987 en OIT, 1998).

CLIMA ORGANIZACIONAL

La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos.

Capítulo 2. Clima organizacional.

Dentro del ámbito de la Psicología industrial/organizacional, podemos localizar el concepto de clima organizacional que fue introducido por primera vez por Gellerman, en 1960. Este concepto con frecuencia se le confunde con la noción de cultura organizacional y satisfacción laboral y "...su definición o su utilización varía a menudo en función de los investigadores que lo estudia" (Brunet, 2002).

El clima de una organización visualizado como medio interno, toma en cuenta las variables y factores dentro de la misma y no a factores del entorno en el que se encuentra inmersa. "Sin embargo, el clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su adaptación al medio exterior" (Brunet, 2002). Rodríguez (2004) considera que es necesario conocer las variables internas para abordar a los miembros de la organización ya que de esta manera se podrán conocer las percepciones que tienen de su trabajo, el ambiente físico, las relaciones interpersonales y la cultura organizacional (como normas y regulaciones formales) que se experimentan dentro de la organización, ya que esto afectará dicho trabajo.

De forma estructural, puede haber alteraciones dentro de la organización por elementos como lo son: el tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etcétera. La suma de todos estos elementos influirá en la naturaleza del clima de la organización, y ésta a su vez, de manera sinérgica, hará lo mismo en el comportamiento de las personas que forman parte de la misma (Brunet, 2002).

Las relaciones que se llevan a cabo entre los miembros de la organización y el conocimiento bilateral que tienen, desempeñan un papel clave en la construcción de la percepción del clima que se genera en el grupo que intervine. Para Edel, García y Guzmán (2007, citado en Juárez, 2012), "El clima organizacional debe considerarse como intersubjetivo, es decir, como una vivencia diaria entre los colaboradores de una institución educativa donde intercambian percepciones".

Con base en todas las experiencias obtenidas en una organización, las personas generan percepciones generales sobre ella (Schneider, 1975, citado en Chiang, Salazar y Núñez, 2007). Estas percepciones funcionan como mapa cognitivo del individuo sobre la manera en que actúa la organización y, de igual forma, ayudan a definir cuál es el

comportamiento adecuado ante una situación dada. Así, el clima es una ayuda para la adaptación del comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización (Schneider y Reichers, 1983, citado en Chiang et al. 2007).

Por lo tanto, para comprender el clima de una organización, es necesario entender el comportamiento de las personas, la estructura y los procesos que se desarrollan de la organización (Segredo, 2013).

Lewin (1977, citado en Brunet, 2002) propuso una fórmula en la que se estipula que el **comportamiento** es **función** de la **persona** implicada y de su **entorno** y se representa como:

$$C = f(P \times E)$$

Considerando la información previa, se entiende que los procesos organizacionales ocasionan que el trabajador se vea sometido de manera indirecta en un clima ya establecido por las variables y elementos de la organización antes mencionados y que esto afectará el comportamiento del individuo, independientemente de cuáles sean sus valores, objetivos, actitudes, aptitudes etc. (Brunet, 2002).

De acuerdo con González y Parera (2005), el clima organizacional ha generado un gran interés debido a la influencia que tiene sobre los procesos organizacionales y psicológicos como la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje, la influencia en la eficiencia de la organización, en la satisfacción y por ende, en la motivación de sus miembros. Los diferentes autores que han abordado el clima organizacional han permitido que éste se toque desde diversos puntos de vista con el objetivo de analizar sus causas-efectos y de establecer opciones para mejorar el ambiente de trabajo, desde una perspectiva de desarrollo organizacional.

“Se puede decir, que el clima organizacional se refiere al conjunto de percepciones de las características relativamente estables de la organización, que influyen en las actitudes y comportamientos de sus miembros, o sea, a las descripciones que hacen los individuos de su situación laboral” (González y Parera, 2005, p. 42).

2.1 Definición de clima organizacional.

El clima organizacional no es un tema reciente, y sin embargo, sigue teniendo vigencia y ha evolucionado en su concepto y aplicación (Juárez, 2012). Después de haber abordado el tema de clima organizacional, a continuación citaremos algunas definiciones (Tabla 3) para favorecer una mejor comprensión de este concepto. La mayoría de los teóricos coinciden en que el clima organizacional, en sí, nos remite a la percepción de los que forman parte de la organización.

Tabla 3. Definiciones de clima organizacional.

Autor y Año	Definición de Clima Organizacional
Forehand y Gilmer, (1964).	Conjunto de características que describen a una organización y que (a) la distinguen de otras organizaciones, (b) son relativamente perdurables a lo largo del tiempo y (c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización.
Tagiuri y Litwin, (1968 citado en Denison, 1991).	Cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización.
Méndez, (1982, citado en Méndez, 2006).	El ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivaciones, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.
Denison, (1991).	Es un conjunto de condiciones que existen y tienen un impacto sobre el comportamiento del individuo.
Furnham, (2001).	Calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.
Chiavenato, (2006).	El clima organizacional constituye el medio interno o la atmósfera psicológica característica de cada organización.
Fandos et al., (2007).	El conjunto de apreciaciones que los miembros de la organización tienen de su experiencia dentro del sistema organizacional.
Ruiz, (2007 2008).	Es el conjunto de los elementos individuales relacionados con los valores, las aspiraciones, las demandas de los sujetos, en la medida en la que éstos reciben una medida adecuada o insatisfactoria por parte de la organización.
Litwin, (1971, citado en Chiavenato, 2009).	Es la calidad con la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento.

Elaboración propia (2015).

2.2 Diferencias con otros conceptos.

Como lo mencionamos anteriormente, el concepto de clima organizacional con frecuencia se confunde con otros conceptos como cultura organizacional y satisfacción laboral (Brunet, 2002). Algunos autores relacionan la cultura organizacional tanto con las

ciencias sociales como con las ciencias de la conducta (González y Parra, 2008). Debido a esto, procederemos a explicar las características de cada uno de ellos para poder facilitar su distinción.

2.2.1 Cultura organizacional.

El desarrollo del concepto de cultura organizacional sugiere aclarar si clima y cultura son conceptos que se solapan o si son diferentes, y si son diferentes, en qué medida influye uno sobre el otro. Glick (1985, citado en Chiang et al., 2010) señaló que las bases disciplinarias para clima y cultura difieren ya que “El clima se desarrolló a partir de la psicología social de Lewin de la interacción personal/situacional, mientras que la cultura emergió del interaccionismo simbólico” (Chiang et al., 2010, p. 143).

La intensidad o la fuerza de una cultura se reflejan en el consenso de sus miembros; algunas organizaciones tienen culturas fuertes que forman comportamiento, y otras tienen culturas que son débiles, las cuales tienen menos impacto en las acciones de los miembros. Aunque los individuos no pudieran experimentar una cultura en su organización, todos los individuos experimentan un clima, es decir, un contexto de comportamiento que pueden describir. En la Tabla 4 se presentan algunas definiciones de cultura organizacional.

Tabla 4. Definición de Cultura organizacional.

Autor.	Definición de cultura organizacional.
Etkin y Schvarstein (1989).	Es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cuál es el modo esperado de pensar y actuar frente situaciones concretas.
Denison D. (1991).	Se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas generales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.
Gordon (1997).	Integra diversos elementos para formar una serie congruente de creencias, valores, supuestos y comportamientos consecuentes.
Davis y Newstrom (1999).	Es el reflejo de los supuestos y valores que guían a una empresa. Son intangibles pero poderosas influencias sobre el comportamiento de los empleados. Los participantes en ellas conocen la cultura de su organización mediante el proceso de socialización e influyen en ella mediante la individualización.
DuBrin (2003).	Es un sistema de valores y creencias compartidos que influyen en el comportamiento del personal.
Trice y Beyer (1993, citado en Hellriegel y Slocum,	Representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una

Autor.	Definición de cultura organizacional.
2004).	organización que evoluciona con el paso del tiempo.
Hellriegel y Slocum (2004).	Expresa las reglas del juego para llevarse bien con los demás y lograr que se hagan las cosas, así como la forma de interactuar con las personas externas de la empresa, como proveedores y clientes.
Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006).	Es lo que los empleados perciben, y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas.
Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006).	Sistema de valores, creencias y normas que existen en una organización y la saturan. La cultura organizacional alienta o desalienta la efectividad según la naturaleza de los valores, creencias y normas.
Schein (2010).	Es un patrón de premisas básicas (inventadas, descubiertas o desarrolladas por un determinado grupo conforme aprende a enfrentar los problemas de adaptación externa e integración interna) que ha funcionado lo bastante bien para considerarlo válido y, por tanto, para transmitirlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir esos problemas.
Newstrom (2011)	Valores, creencias y normas que comparten los miembros de una organización.
Robbins y Judge (2013).	Sistema de significado compartido, el cual distingue a una organización de los demás.

Elaboración propia (2015).

2.2.2 Satisfacción laboral.

El clima organizacional influye directamente sobre la satisfacción de los individuos en el trabajo (Juárez, 2012), además, ambos conceptos están ligados por la percepción y la efectividad. Así, es normal que por ello se les relacione y se mencione que a mejor clima organizacional, mayor satisfacción laboral (Juárez, 2012).

Brunet (2002) menciona que para Larouche y Delorme (1972) la satisfacción laboral es "una resultante afectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas e incitaciones del empleo". Es decir, que cuando un trabajador encuentre dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, se puede decir que estará satisfecho (Brunet, 2002). En la Tabla 5, se presentan algunas definiciones de satisfacción laboral.

Tabla 5. Definiciones de Satisfacción laboral.

Autor.	Definición de satisfacción laboral.
Hunt, Osborn y Schermerhorn (1987).	Es el grado en el que un individuo experimenta sentimientos negativos o positivos en relación con las distintas facetas de su actividad laboral, su ambiente de trabajo y sus relaciones con sus compañeros.
Davis y Newstrom (1999).	Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo. Es una actitud afectiva, una sensación de relativo a agrado o desagrado por algo.
Ivancevich J., Konopaske R. y Matteson M. (2006).	Es una actitud de la gente hacia su empleo.
Donelly, Gibson, Ivancevich y Konopaske (2011).	Es una actitud que los individuos tienen acerca de sus empleos. Resalta de las percepciones de sus puestos y se basan en factores del ambiente laboral, como el estilo del supervisor, las políticas y procedimientos, la afiliación al grupo de trabajo, las condiciones de trabajo y prestaciones.

Elaboración propia (2015).

2.2.3 Conclusiones, diferencias y similitudes entre cultura, satisfacción y clima.

Con base a lo anteriormente expuesto, se puede concluir que el clima organizacional, la satisfacción laboral y la cultura organizacional se relacionan con muchos de los aspectos más relevantes en el campo del comportamiento organizacional, sobre todo en la parte de comprender actitudes, percepciones y valores o en la forma de intervenir en las organizaciones para lograr el cambio cultural o cómo potenciar el clima para el servicio etc.

A continuación se presentan algunas de las diferencias y similitudes entre clima organizacional, satisfacción laboral y cultura organizacional (Tabla 6).

Tabla 6 Diferencias y similitudes de Clima organizacional, Satisfacción laboral y Cultura organizacional.

Diferencias y similitudes de:		
Clima organizacional	Satisfacción laboral	Cultura organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Su definición surge de la percepción que los trabajadores tienen de su ambiente. • Comprende valores y creencias compartidos de una organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su definición es resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia su empleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Surge del interaccionismo simbólico. • Comprende valores y creencias compartidos de una organización.

Diferencias y similitudes de:		
Clima organizacional	Satisfacción laboral	Cultura organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Compete a cada persona. • Experimenta sentimientos y emociones. • Influye en el comportamiento de la gente. • Todos experimentan un clima. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compete a cada persona. • Experimenta sentimientos y emociones. • Influye en el comportamiento de la gente. • Todos experimentan una satisfacción. 	<ul style="list-style-type: none"> • No compete a una sola persona pero si a su grupo de trabajo. • Influye en el comportamiento de la gente. • No todos experimentan la cultura.

Elaboración propia (2015).

2.3 Teoría del Clima Organizacional.

2.3.1 Kurt Lewin.

En 1935, Kurt Lewin ya mencionaba en sus investigaciones sobre el comportamiento social al importante papel de la motivación. Para un mejor entendimiento de la motivación del comportamiento, Lewin (citado en Chiavenato, 2009) elaboró la *teoría de campo*, basado en dos suposiciones fundamentales:

- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de hechos coexistentes.
- Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un *campo dinámico*, en el cual cada parte del campo depende de una interacción con las otras partes.

La teoría de campo de Lewin es un derivado del concepto de la Física relativo al campo magnético. Los seres humanos se consideran como entes que operan en un campo de distintas fuerzas, y el comportamiento humano haría referencia al producto de las fuerzas de este campo (Koontz y O'Donnell, 1979).

El comportamiento del ser humano depende del campo dinámico actual o presente no del pasado ni del futuro. Ese *campo dinámico* es "el espacio vital que contiene a la persona y su ambiente psicológico" (Chiavenato, 2009). Lewin (citado en Chiavenato, 2014), principal inspirador de los autores de la Escuela de las Relaciones Humanas, propuso que cualquier necesidad origina un estado de tensión en la persona, es decir, cuando la persona detecta un objeto viable, éste adquiere un valor positivo y se activa un vector que dirige el movimiento hacia el objetivo y cuando la tensión es excesiva puede entorpecer la percepción del ambiente y desviar el comportamiento de la persona, si lo

que se presenta es una barrera, nace la frustración por no lograr el objetivo, aumenta la tensión y el comportamiento se desvía aún más.

Durham (1983, citado en Koontz y O'Donnell, 1979) considera que la teoría de campo de Lewin probablemente sea la manera más clara de explicar la forma en que la motivación depende del clima organizacional y como éste debe considerarse como un elemento más amplio. Así, para comprender la conducta de cualquier ser humano en un momento dado, es necesario saber algo acerca de él y de el ambiente en el que se encuentra. Viéndolo desde el contexto de la motivación, significa que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en distintos momentos y que la fuerza con la cual algo motiva a un ser humano depende del clima en el que opera (Koontz y O'Donnell, 1979).

2.3.2 Teoría de los sistemas de Rensis Likert.

Los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción del clima y que también explican la naturaleza de los microclimas dentro de una organización son (Brunet, 2002):

- 1.- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- 2.- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- 3.- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- 4.- La percepción que tiene los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

En 1967, Likert desarrolló un modelo de estudio de clima a partir de tres variables que definen las características de la organización e influyen en la percepción individual de los trabajadores sobre el clima (Brunet, 2002; Fandos et al., 2007.):

- *Variables causales:* Se definen como variables independientes y están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones y las actitudes.

- *Variables intermedias:* Estas variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa y se reflejan en aspectos tales como motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revisten gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales.
- *Variables finales:* Surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias, y están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización, tales como productividad, ganancia y pérdida.

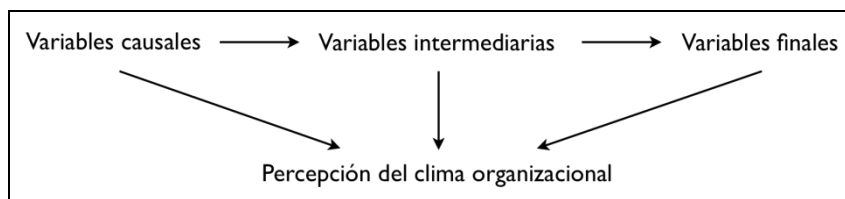


Figura 3. Teoría del Clima organizacional de Likert (Disposiciones de las tres variables).

Gracias a la composición de estas variables es posible determinar dos grandes tipos o sistemas de clima organizacional y cada uno de estos sistemas tiene dos subdivisiones (Brunet, 2002).

El primer tipo de clima o sistema es el de tipo autoritario y sus subdivisiones son: Sistema I (Autoritarismo explorador) y Sistema II (Autoritarismo paternalista) (Figura 4).

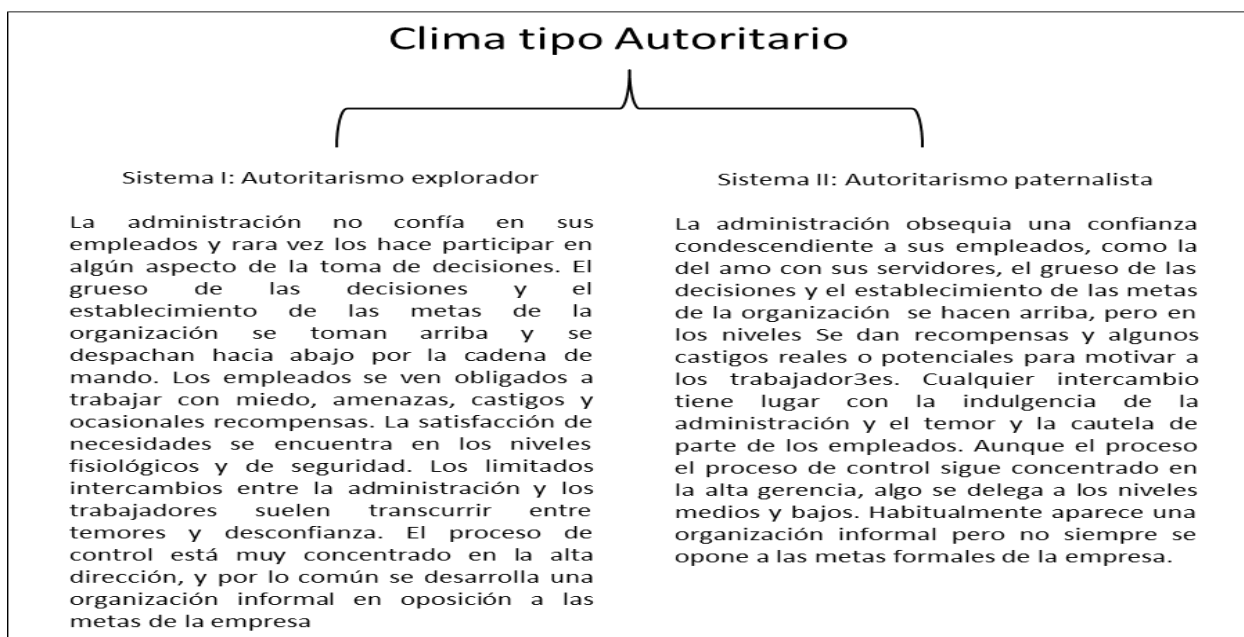


Figura 4. Clima tipo autoritario.

El segundo tipo de clima o sistema es de tipo participativo, y sus dos subdivisiones son: Sistema III (Consultivo) y Sistema IV (Participación en grupo) (Figura 5).

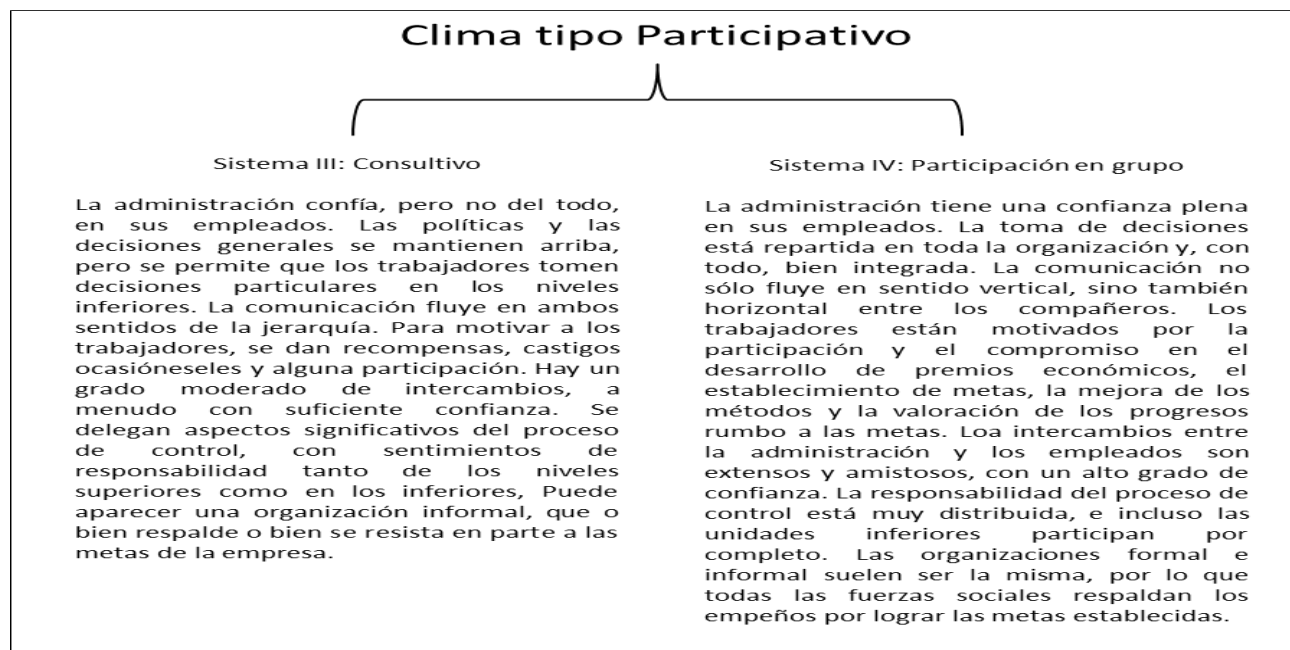


Figura 5. Clima tipo participativo.

Por lo tanto, el clima más recomendable dentro de la organización es el participativo, ya que esto garantizará una mejor relación entre los directivos y los trabajadores, el hecho de que los trabajadores se desempeñen en un clima organizacional de tipo autoritario, no garantiza una buena relación por parte de los integrantes de la misma (Brunet, 2002).

Existen dos calificativos que se asemejan a la teoría de los sistemas que propone Likert, las cuales están explicadas en la Tabla 7.

Tabla 7. Descripción de clima abierto y clima cerrado (adaptación propia de Brunet, 2002).

Calificativos de clima	Descripción
Clima abierto. (Semejanza con el clima participativo de Likert).	Corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción en las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones.
Clima cerrado. (Semejanza con el tipo de clima autoritario de Likert).	Caracteriza a una organización burocrática y rígida en el que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima.

La teoría de los sistemas de Likert explica de una manera más simple el clima, caso contrario de los vocablos abierto y cerrado.

Esta teoría propone el establecimiento del clima participativo como facilitador de la eficiencia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación activa a los individuos a trabajar (Brunet, 2002). Las hipótesis de McGregor con respecto a la Teoría X y Y, y el participativo de Likert, la teoría X se iguala a los sistemas I y II, y la teoría Y a los sistemas III y IV.

Otra de las aportaciones de Likert, es un cuestionario titulado *Perfil Organizacional de Likert* (POL) que verifica los fundamentos que sostienen su teoría sobre el clima organizacional y que permite medir el clima de una institución así como los cambios que pueden darse tras las intervenciones del tipo de desarrollo organizacional o de perfeccionamiento (Brunet, 2002).

2.4 Medición del clima organizacional.

El clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa indispensable para la toma de decisiones de los directivos ya que les permite proyectar un incremento en la productividad y dirigir la gestión de los cambios necesarios en la organización, todo esto para la mejora continua ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Segredo, 2013).

Así, para un directivo es fundamental diagnosticar y comprender cómo perciben sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más en ellos. A partir de este conocimiento, se podrán implementar medidas que modifiquen el comportamiento de sus empleados, para así mejorar la productividad y la calidad del trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización (Brunet, 2002).

Según García y Bedoya (1997, citado en Segredo, 2013), en una organización existen tres estrategias que permiten medir el clima organizacional y son las siguientes:

1. Observar el comportamiento y desarrollo de sus trabajadores.
2. Hacer entrevistas directas a los trabajadores.

3. Realizar una encuesta a todos los trabajadores a través de cuestionarios diseñados para ello.

Brunet (2002) sugiere que el instrumento de medida preferido para la evaluación del clima es el cuestionario escrito, debido a que se proporcionan preguntas que describen hechos particulares de la organización, y éstas permiten a los trabajadores indicar si están de acuerdo o no con la descripción.

En la actualidad, existe una gran variedad de cuestionarios que son aplicados en los procesos de medición del clima. Estas propuestas tienen como finalidad desarrollar una investigación segura, realizar recomendaciones adecuadas para cada caso, que las dimensiones analizadas puedan servir como elementos referenciales y que cada institución pueda escoger las variables de investigación y las dimensiones que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir (Segredo, 2013). Lo importante en sí, menciona Segredo (2013), sería permitir una visión rápida y objetiva de las percepciones y sentimientos que se asocian a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Para Koys y Decottis (1991, citado en Chiang, Salazar y Núñez, 2007), el estudio del clima organizacional ha sido complicado debido a que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles; sin embargo, se ha logrado un avance considerable en el concepto de clima como constructo. Un ejemplo de ello es que en la actualidad se consideran dos tipos de clima, el psicológico, que se estudia a nivel individual, y el organizacional, que se estudia a nivel macro. Estos dos aspectos considerados fenómenos multidimensionales describen el ambiente que se percibe por parte de los empleados dentro de la organización, fundándose en sus propias experiencias.

Chiang et al. (2007) establecen que:

“El concepto recoge, entonces, desde las características de la organización determinadas con percepciones (donde se presume dominan los factores de organización o circunstanciales), los esquemas cognoscitivos (donde los factores individuales son primarios determinantes), y las percepciones sumarias (donde persona y situación interactúan). Sin embargo, aparentemente, no hay ninguna

investigación que trate si alguna de estas conceptualizaciones tiene un apoyo empírico mayor” (Chiang et al., 2007, p. 63).

2.5 Variables, antecedentes del clima organizacional.

En las averiguaciones que se han realizado sobre las condiciones de trabajo (OIT, 1984), los trabajadores mencionan con frecuencia el ruido, las condiciones térmicas, las vibraciones y los agentes químicos como las peores causas de estrés.

Cox (1980, citado en OIT, 1984, p. 14), menciona que muchas investigaciones confirman que la salud física corre riesgos cuando el medio de trabajo no tiene las condiciones de seguridad necesarias para las personas por una combinación de factores que los exponen a riesgos físicos y mentales.

2.6 Componentes del clima organizacional.

Litwin y Stinger (1978, citado en Segredo, 2013) describieron nueve componentes en el clima organizacional: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización.

Al hablar del clima organizacional también se deben de considerar ciertos factores que forman parte de este tema. Algunas de las divisiones de los factores de clima organizacional que formaron parte de los estudios de Mayo fueron (Fandos et al., 2007):

- Relativos al **ambiente y las condiciones físicas** del lugar de trabajo (instalaciones, recursos y facilitadores, formas y métodos de trabajo...) considerados como los componentes objetivos.
- Relativos a los **valores y necesidades de los individuos, sus actitudes y motivación**, ya sea con el propio grupo de trabajo, con el supervisor o jefe de grupo, y también con los miembros de los grupos que coexisten en el mismo ambiente de trabajo, definidos como componentes subjetivos.

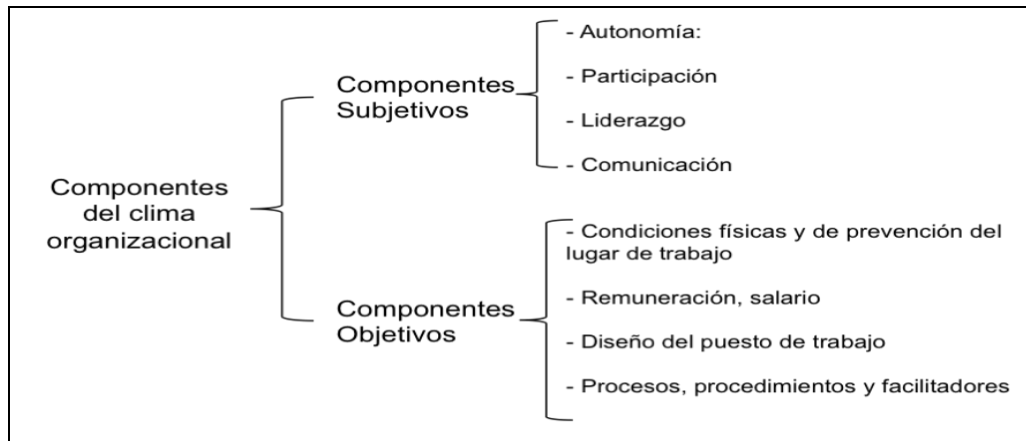


Figura 6: Componentes subjetivos y componentes objetivos del clima organizacional (adaptación propia de Fandos et al., 2007).

Fandos et al. (2007) ubican dentro de los componentes subjetivos los siguientes elementos:

- *Autonomía*: Capacidad del trabajador para tomar decisiones relacionadas directamente con sus tareas y sus responsabilidades laborales o profesionales. Este componente está asociado con la percepción de cada persona.
- *Participación*: Posibilidades de acción e influencia de cada trabajador en procesos colectivos (en su propio ámbito acerca de temas generales: calidad, mejoras, etc.).
- *Liderazgo*: Capacidad interpersonal para conducir a un grupo de personas en una determinada dirección orientada a la consecución de objetivos específicos (perfil del líder o autoridad formal y tipo de relaciones que mantiene con los miembros del equipo).
- *Comunicación*: Las relaciones entre los integrantes de una empresa son un proceso que surge a partir de dar y recibir información. Se transmiten modelos de conducta, se conocen las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes, se pueden construir y transmitir los valores, la identidad, en suma, la cultura y los objetivos de una organización.

Berbel y Gan (2011) consideran que dentro de los componentes objetivos se encuentran:

- *Condiciones físicas y de prevención del lugar de trabajo:* Consiste en tomar en cuenta la seguridad, eficiencia y efectividad, bienestar o satisfacción a los trabajadores para que no sufran riesgos laborales, den resultados positivos en los objetivos de la empresa y se sientan bien como individuos.
- *Remuneración salario:* Tienen una relación directa con su nivel de vida, estatus y reconocimiento que pueden lograr dentro y fuera del trabajo. También incluye salario recibido con la cual deberá cubrirse satisfactoriamente las necesidades, Otros factores de calidad de vida es el horario, condiciones del puesto, estabilidad etc. Es necesario mencionar que los sistemas dotados de dos pilares complementarios, remuneraciones fijas e incentivos variables (en función de objetivos, resultados, logros, etc.), consiguen efectos de productividad generalmente superiores a los sistemas dotados de uno sólo de los pilares.
- *Diseño de puesto de trabajo:* Consiste en dimensionar el trabajo y evitar así posibles necesidades del trabajador, esclarecer dudas acerca de la amplitud de las competencias en el puesto y evitar solapamientos en las funciones de unas personas con otras evitando así conflictos potenciales.
- *Procesos, procedimientos y facilitadores:* Tener acceso a la información y con la participación de los afectados favorecer un mejor clima y una mayor corresponsabilidad. Así mismo, tener acceso a los equipos y la tecnología que se requiere también favorece un mejor clima de trabajo.

2.6.1 Dimensiones del clima organizacional.

Brunet (2002) menciona que “El comportamiento de los individuos en una organización está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional” (p. 43). Así, la organización constituye una especie de microsociedad, ya que está determinada por varias dimensiones con una gran influencia en el comportamiento de los individuos. En la organización, los elementos más destacables son: la percepción individual de los estímulos, las obligaciones y las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo. Por lo tanto, según Brunet, numerosos investigadores se basan en las percepciones individuales de los trabajadores para determinar una clasificación de los factores del clima (Tabla 8).

Tabla 8. Dimensiones del clima organizacional (Brunet, 2002, pp.44-45).

Forehand y Gilmer	Friedlander y Margulies	Gavin	Lawier et al.
1 Tamaño de la organización.	1 Empeño.	1 Estructura organizacional.	1 Competencia eficacia.
2 Estructura organizacional.	2 Obstáculos o trabajos.	2 Obstáculo.	2 Responsabilidad.
3 Complejidad sistémica de la organización.	3 Intimidad.	3 Recompensa.	3 Nivel práctico concreto.
4 Estilo de liderazgo.	4 Espíritu de trabajo.	4 Espíritu de trabajo.	4 Riesgo.
5 Orientación de fines.	5 Actitud.	5 Confianza y consideración por parte de los administradores.	5 Impulsividad.
	6 Acento puesto sobre la producción.	6 Riesgos y desafíos.	
	7 Confianza.		
	8 Consideración.		
Likert	Litwin y Stringer	Meyer	Payne et al.
1 Métodos de mando.	1 Estructura.	1 Conformidad.	1 Tipo de organización.
2 Naturaleza de las fuerzas de motivación.	2 Responsabilidad.	2 Responsabilidad.	2 Control.
3 Naturaleza de los procesos de comunicación.	3 Recompensa.	3 Normas.	
4 Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción.	4 Riesgo.	4 Recompensas.	
5 Toma de decisiones.	5 Apoyo.	5 Claridad organizacional.	
6 Fijación de los objetivos o de las directrices.	6 Normas.	6 Espíritu de trabajo.	
7 Procesos de control.	7 Conflicto.		
8 Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.			
Pritchard y Karasick	Schneider y Bartlett	Steers	Halpin y Crofts
1 Autonomía.	1 Apoyo proveniente de la dirección.	1 Estructura organizacional.	1 Cohesión entre el cuerpo docente.
2 Conflicto contra cooperación.	2 Interés por los nuevos empleos.	2 Refuerzo.	2 Grado de compromiso del cuerpo docente.
3 Relaciones sociales.	3 Conflicto.	3 Centralización del poder.	3 Moral de grupo.
4 Estructura organizacional.	4 Independencia de los agentes.	4 Posibilidad de cumplimiento.	4 Apertura de espíritu.
5 Recompensa.	5 Satisfacción.	5 Formación y desarrollo.	5 Consideración.

Pritchard y Karasick	Schneider y Bartlett	Steers	Halpin y Crofts
6 Relación entre rendimiento y remuneración.	6 Estructura organizacional.	6 Seguridad contra el riesgo.	6 Nivel efectivo en las relaciones con la dirección.
7 Nivel de ambición de la empresa.		7 Apertura contra rigidez.	7 Importancia de la producción.
8 Estatus.		8 Estatus y moral.	
9 Flexibilidad e innovación.		9 Reconocimiento y retroalimentación.	
10 Centralización.		10 Competencia y flexibilidad Organizacional.	
11 Apoyo.			

Hasta este momento, es complicado definir el tipo de dimensiones que tienen que ser evaluadas para conocer el clima organizacional de la forma más exacta posible. Como se puede observar en la Tabla 8, el número de dimensiones que proponen diferentes investigadores van de 2 a 11, además, se observa que hay coincidencia entre las dimensiones.

MOTIVACIÓN Y MOTIVACIÓN DE LOGRO

La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos.

Capítulo 3. Motivación y motivación de logro.

En este capítulo se abordará el concepto de motivación de una forma muy general y se revisarán varias perspectivas enfocadas hacia las teorías de motivación a partir de las posturas psicológicas que plantearon diferentes autores.

El estudio de la motivación es importante porque ésta se encuentra en las diferentes actividades que realiza el ser humano. En el trabajo, le da al individuo la fuerza para iniciar sus labores dentro de la organización, por ello en este capítulo se explicarán los factores que influyen en el individuo para que este desarrolle su proceso en el entorno laboral. El capítulo, está enfocado al concepto de “motivación de logro” ya que forma parte importante de esta investigación.

3.1 Motivación.

Robbins y Judge (2013) definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo.

A continuación en la Tabla 8 se presentan algunas definiciones de motivación.

Tabla 8. Definiciones de motivación.

Autor	Definición de motivación
Beltran (1994).	“Estado interno de activación, derivado de algún estímulo que activa la conducta y la dirige hacia la meta”.
Petri (2006).	“Fuerza que actúa sobre un organismo o en su interior, para que inicie y dirija la conducta”.
Greenberg y Barón (1995, citado en Hernández, 2002).	“Conjunto de procesos que activan, dirigen y mantienen la conducta humana hacia el logro de la meta”.
Cropanzano, Bowen y Gilliland (2007, citado en Lussier y Achua 2011).	“cualquier cosa que influya en el comportamiento en busca de un cierto resultado”, es una búsqueda de beneficio personal.

Elaboración propia (2015).

Considerando que la *intensidad* hace referencia a la cantidad de esfuerzo que hace el individuo, este es el componente que más sobresale cuando se habla de motivación.

Sin embargo, una gran cantidad de esfuerzo no garantiza resultados óptimos en el desempeño laboral, a menos que este orientado en una dirección que favorezca a la organización. Asimismo tenemos que tomar en cuenta tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El *esfuerzo* que se requiere es el que está definido y orientado hacia las metas de la organización. Por último, la motivación tiene un componente denominado *persistencia*, es decir, cuál será la duración y hasta donde llegara el esfuerzo del individuo. Los individuos motivados persisten en una tarea, lo suficiente, para alcanzar su objetivo (Robbins y Judge, 2013).

3.1.2 El Proceso de Motivación.

Mediante el proceso de motivación, las personas transitan de la necesidad a la motivación, al comportamiento y a la consecuencia, a la satisfacción o a la insatisfacción. La satisfacción, por lo general, dura poco. Por esta razón, el proceso de motivación constituye un ciclo de retroalimentación. Si lo observamos desde la perspectiva laboral (Figura 7), el conceder recompensas como consecuencias por lograr los objetivos organizacionales induce a una satisfacción y a un mejor desempeño (Lussier y Achua, 2011).



Figura 7. “El proceso de motivación” (Lussier y Achua, 2011, p. 79).

Alguna necesidad o deseo motiva todo el comportamiento. Sin embargo, las necesidades y los motivos son complejos, no siempre sabemos cuáles son nuestras necesidades o por qué hacemos lo que hacemos.

3.2 Tipos de motivación.

Cada necesidad del ser humano genera estados motivacionales dentro de nosotros, se ha observado que en ocasiones, en la conducta cotidiana, estos estados son intangibles,

o al menos se encuentran en algún lugar de la conciencia. Tales observaciones sugieren que la gente no siempre genera su propia motivación desde el interior, es decir, las personas suelen recurrir al ambiente para proveer motivación.

La experiencia nos enseña que existen dos formas para disfrutar una actividad, y estas pueden ser de manera intrínseca y extrínseca (Reeve, 2004).

3.2.1 Motivación Intrínseca.

Esta motivación se refiere a la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para de esta forma, buscar y dominar los desafíos máximos (Deci y Ryan, 1985, citado en Reeve, 2004).

La motivación intrínseca emerge de manera espontánea, de las necesidades psicológicas orgánicas, con la curiosidad personal y los empeños innatos por crecer. Es por ello que las personas experimentan satisfacciones esenciales, al comprometerse en actividades interesantes. Por ejemplo, al sentirse competitivos y auto-determinados, comprometidos en cada una de las tareas encomendadas. Así, esta motivación es como una fuerza motivacional natural que energiza el comportamiento de una forma funcional, la motivación intrínseca proporciona la motivación innata para involucrar el ambiente, perseguir intereses personales y mostrar el esfuerzo necesario para ejercitar, desarrollar habilidades y capacidades de cada persona (Reeve, 2004).

La motivación nace de realizar un trabajo que nos gusta y satisface, con el cual nos sentimos identificados por una vocación personal. Este tipo de trabajo estimula por sí mismo a la persona, por lo que los premios o castigos pasan a un plano secundario (Alcerreca y Robles, 2000).

3.2.2 Motivación Extrínseca.

Esta motivación surge a partir de incentivos y consecuencias ambientales, para incentivar o persistir en una acción, es decir, debe su origen a sucesos presentes en el ambiente, de una especie de motivación "*haz esto y obtendrás aquello*" Es una razón creada en forma ambiental para persistir en una acción. Por lo tanto la motivación extrínseca significa un medio para un fin: el medio es la conducta y el fin es alguna consecuencia. Esto se logra a través de los premios y castigos que otorga un agente externo, que puede

ser el jefe inmediato, el grupo de compañeros o la organización misma. A través de recompensas financieras como bonos o aumentos de sueldo o de reconocimientos sociales como felicitaciones (Alcerreca y Robles, 2000).

La diferencia principal entre los dos tipos de motivación reside en la fuente que energiza y dirige la conducta. Con la conducta motivada *intrínsecamente*, la motivación emana de necesidades internas y la satisfacción espontánea que la actividad proporciona; mientras que en la conducta motivada *extrínseca*, la motivación surge de incentivos y consecuencias que hacen contingentes en el comportamiento observado (Reeve, 2004).

3.3 Primeras teorías de motivación.

Durante la década de 1950 se enunciaron cuatro teorías que pueden explicar la motivación de los empleados, y que en la mayoría de las organizaciones aún son utilizadas al igual que su terminología (Robbins y Judge, 2013).

3.3.1 Teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow.

Abraham Maslow (1954, citado en Robbins y Judge, 2013) planteó la Teoría *Jerarquía de las necesidades* la cual propone la existencia de una jerarquía de cinco necesidades en el ser humano que se encuentran ordenadas en necesidades de orden *inferior* (Integradas por las fisiológicas y de seguridad) y *superior* (sociales, de estima y autorrealización). Así, podemos decir que, según Maslow, si requerimos motivar a una persona, es necesario saber en qué nivel de la jerarquía se encuentra y enfocarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores, siguiendo el orden que se observa en la Figura 8.

La Teoría Jerárquica de Maslow (citado en Lussier y Achua, 2011) propone que las personas son motivadas mediante cinco niveles de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y autorrealización (Figura 8).

1. *Fisiológicas*. Estas son las necesidades primarias o básicas de las personas, Incluyen hambre, sed, comida, refugio, aire, sexo, alivio, evasión del dolor entre otras necesidades corporales.
2. *Seguridad*. Abarca el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. *Sociales o de pertenencia*. Incluye el afecto, amor, el sentido de pertenencia, la aceptación y la amistad.
4. *Estima*. Se enfoca en factores internos como el ego, el respeto a sí mismo, la autonomía y el logro; y factores externos como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. *Autorrealización*. Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluye el crecimiento y el desarrollo del propio potencial.

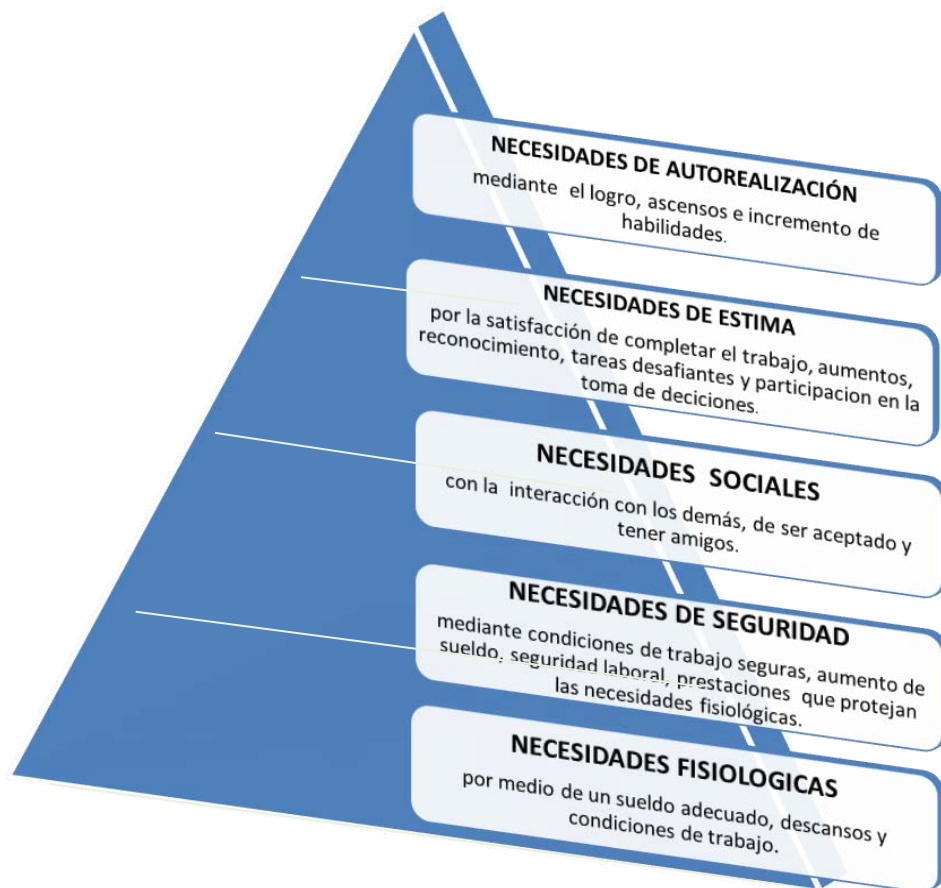


Figura 8. Formas de motivación en las organizaciones con base en la Jerarquía de las necesidades de Maslow (Lussier y Achua, 2013, p. 8).

Sin embargo, las necesidades nunca se logran satisfacer en su totalidad y cuando una de éstas alcanza un nivel satisfactorio, entonces dejan de motivar al individuo. Por

ende, si una necesidad está lo suficientemente satisfecha, se pasa al siguiente nivel de la jerarquía volviéndose ésta la necesidad dominante.

Schoorman, Mayer y Davis (2007, citado en Lussier y Achua, 2011) mencionan que para motivar a los empleados con base en la teoría de la jerarquía, la principal recomendación es satisfacer las necesidades de nivel inferior de los empleados y para lograrlo, se debe conocer y entender las necesidades de las personas y satisfacerlas como medio para mejorar su desempeño. Sin embargo, lo más importante es construir su autoestima.

3.3.2 Las teorías X y Y de Douglas McGregor.

Douglas McGregor propone dos visiones diferentes de los seres humanos (Alonso, Alonso, Gallego y Ongallo, 2004):

a) Teoría X negativa: Asume que a los empleados no les gusta el trabajo, que el hombre es esencialmente perezoso, y que solo es posible hacerlos trabajar mediante la amenaza del despido y el estímulo del incentivo económico.

b) Teoría Y positiva: Supone que a los empleados les gusta el trabajo, que buscan la responsabilidad y que pueden dirigirse a sí mismos estableciendo metas y consiguiéndolas.

Tabla 9. “Teoría “X” y Teoría “Y”: Diferentes concepciones de la naturaleza humana”.

Teoría “X”	Teoría “Y”
1.- Los seres humanos no gustan del trabajo y lo evitarán siempre que ello sea posible.	1.-El trabajo puede ser fuente de satisfacción o de sufrimiento, dependiendo de ciertas condiciones controlables.
2.-Toda organización tiene objetivos y para que estos se logren, las personas que allí trabajan deben ser impulsadas, controladas y aún amenazadas con castigos, para que sus esfuerzos sean orientados en el sentido de los objetivos.	2.-El control externo y las amenazas de castigo no son los únicos medios de estimular y de dirigir los esfuerzos. Las personas pueden ejercer autocontrol y autodirigirse, cuando sean convencidas de comprometerse a hacerlo.
3.-En general, el ser humano prefiere ser dirigido a dirigir.	3.-Las recompensas del trabajo están en unión directa con los compromisos asumidos. La satisfacción del ego y de la necesidad de autorrealización puede ser recompensa de esfuerzos dirigidos hacia los objetivos de la

Teoría "X"	Teoría "Y"
	organización.
4.-El ser humano, en general, trata de evitar las responsabilidades siempre que sea posible.	4.-Las personas pueden aprender a aceptar y a asumir responsabilidades.
5.-El ser humano promedio tiene relativamente poca ambición.	5.-La imaginación, la creatividad y el ingenio pueden ser ampliamente encontrados en la población.
6.-Las personas se preocupan, por encima de todo, de la propia seguridad.	6.-La potencialidad intelectual del ser humano está lejos de ser totalmente utilizada.

3.3.3 Teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (teoría de la motivación e higiene).

La teoría de la motivación e higiene surgió a partir del análisis de los primeros estudios de Frederick Herzberg y sus colaboradores. Con base en estos estudios se concluye que la gente tiene dos categorías de necesidades (que llamó factores de higiene y motivadores) los cuales son independientes pero que influyen en la conducta (Hersey, Blanchard y Johnson, 1996).

Al analizar los datos obtenidos en las entrevistas que realizó a 200 ingenieros y contadores de 11 industrias descubrió que cuando la gente está insatisfecha en su trabajo se preocupa por el medio en que labora; mientras que cuando se siente a gusto en su puesto, no tiene que ver mucho con su trabajo. Los autores categorizaron las necesidades como: factores de higiene o mantenimiento: En el rubro de higiene se describen el entorno de la gente y sirven a la función de evitar la insatisfacción laboral. En el rubro de mantenimiento se debe considerar que nunca están satisfechos por completo (tienen que continuar para mantenerse).

Estos factores se relacionan con el contexto físico y psicológico en que se realiza el trabajo, se satisface mediante resultados tales como: condiciones laborales agradables cómodas, sueldo seguridad en el empleo, buenas relaciones con los compañeros y supervisión eficaz (George y Jones, 2014). Los motivadores parecen ser eficaces para motivar a la gente a que mejore su desempeño y presenta un efecto positivo en la

satisfacción con el trabajo dando como resultado un aumento en la capacidad total de producción del individuo (Hersey et al., 1996).

Las necesidades de motivación se relacionan con la naturaleza del trabajo y si esta es estimulante, los resultados como un trabajo interesante, autonomía, responsabilidad, poder crecer y desarrollarse en el puesto, sentido de logro y realización ayudan a satisfacer cada necesidad de motivación logrando una fuerza laboral motivada y satisfecha (George y Jones, 2014).

En la Tabla 10 se presenta un resumen de los factores de motivación y de higiene (Hersey et al., 1996).

Tabla 10. Factores de motivación e higiene.

MOTIVADOR	FACTOR DE HIGIENE
El empleo en sí	El entorno
Logros	Políticas y administración
Reconocimiento por los logros	Supervisión
Trabajo estimulante	Condiciones de trabajo
Mayor responsabilidad	Relaciones personales
Crecimiento y desarrollo	Dinero, estatus, seguridad

(Hersey et al., 1996, p. 78).

Para tener una fuerza laboral muy motivada y satisfecha, Herzberg propone que se deben dar los pasos necesarios para cerciorarse de satisfacer las necesidades de motivación de sus respectivos empleados (George y Jones, 2014).

De acuerdo con Herzberg (citado en Robbins y Judge, 2013) lo opuesto de satisfacción no es la insatisfacción, sino que es "sin satisfacción" y lo contrario de insatisfacción es "sin insatisfacción". Al eliminar las características insatisfactorias de un puesto de trabajo, este no se vuelve necesariamente satisfactorio (Figura 10). Por ende, los factores que generan satisfacción laboral son diferentes de los que causan insatisfacción laboral y si se eliminan los factores que producen la insatisfacción, quizá logren tranquilidad, pero no necesariamente motivación; apaciguarán a los trabajadores, pero no los motivarán.

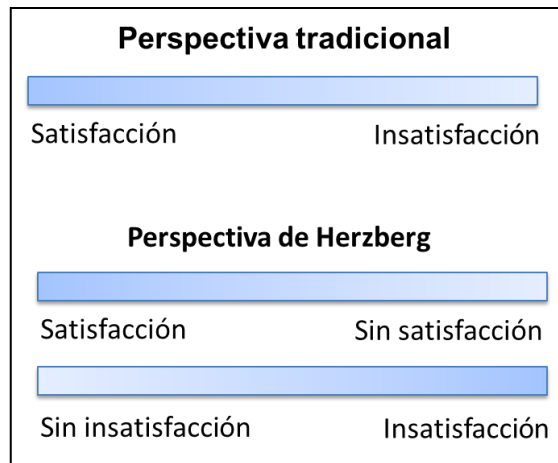


Figura 9. Comparación de las perspectivas de la satisfacción y la insatisfacción (Robbins y Judge, 2013, p. 206).

3.3.4 Teoría de las necesidades adquiridas de David McClelland.

David McClelland (1989) desarrolló la Teoría de las Necesidades Adquiridas la cual propone que ciertos tipos de necesidades se adquieren durante la vida del individuo considerando principalmente tres aspectos:

- La necesidad *de logro*. Deseo de lograr algo difícil, conseguir un éxito rotundo, dominar tareas complejas y superar a los demás.
- La *necesidad de afiliación*. Deseo de establecer relaciones personales estrechas, evitar conflictos y establecer amistades afectuosas.
- La *necesidad de poder*. Deseo de influir o de controlar a otras personas, de ser responsable por otros individuos y tener autoridad sobre los demás. (Daft y Marcic, 2006).

3.4 Teorías contemporáneas de la motivación.

En la actualidad existen varias teorías que tienen en común estudios y pruebas válidas que proporcionan un sólido sustento (Aldama, 1999), se les conoce como *Teorías contemporáneas* porque representan las ideas que actualmente tratan de explicar la motivación de los individuos en el trabajo (Robbins y Judge, 2013).

3.4.1 Teoría del establecimiento de metas de Edwin A. Locke.

Locke y Latham (1990 citado en DuBrin, 2000) propusieron una teoría cuya premisa sostiene que la conducta está regida por valores y metas debido a que los valores producen en nuestro interior el deseo de conducirnos de manera congruente con ellos. Un valor es una norma o convicción firme y personal mientras que una meta es aquello que la persona trata de conseguir. Un punto importante dentro de los programas formales y métodos para motivar a los empleados consiste en establecer metas.

- Las metas específicas generan un desempeño mejor que las metas generales "Haga todo lo posible".
- El desempeño suele aumentar en proporción directa a la dificultad de la meta. Cuanto más difícil sea la meta, más se logrará. Cuando son demasiado difíciles de lograr, el desempeño suele disminuir.
- Para que las metas mejoren el desempeño, el empleado las debe de aceptar.
- Las metas son más eficaces cuando se usan para evaluar el desempeño.
- Las metas deben de estar relacionadas con los premios.
- Establecer metas en grupo es tan importante como establecerlas de modo individual.

Las personas se desempeñan mejor cuando reciben retroalimentación sobre su progreso hacia las metas, ya que supone que un individuo está comprometido con ésta y determinado a no reducirla ni abandonarla, por lo tanto, les sirve para guiar su comportamiento porque les ayuda a identificar entre lo que han hecho y lo que quisieran hacer; no obstante, no toda retroalimentación tiene la misma eficacia. Además de la retroalimentación, existen otros tres factores que influyen en la relación entre las metas y el desempeño: el compromiso con la meta, las características de la tarea y la cultura nacional (Robbins y Judge, 2013).

3.4.2 Teoría de la equidad y de la justicia organizacional de J. Stacy Adams.

Adams (1965, citado en Muchinsky 2002) propuso una teoría de la motivación en el trabajo partiendo de la comparación social, es decir, de la intensidad con la que está

dispuesta a trabajar una persona y que está en función de la comparación con los esfuerzos de los demás ¿cómo se ve una persona en comparación con los demás?.

Si percibimos que nuestro índice es igual al de los individuos con quienes nos comparamos, entonces sentimos que existe un estado de *equidad*, por ende, percibimos nuestra situación como justa y asumimos que prevalece la justicia. Contrariamente, al observar *desigualdad*, nos consideramos mal recompensados, y se experimenta tensión por la injusticia y esto provoca enojo. Por último, cuando nos consideramos recompensados en exceso, se genera culpa.

Existen cuatro comparaciones de referencia en la teoría de la equidad:

1. Yo dentro. Las expectativas del empleado en un puesto diferente dentro de la organización donde labora actualmente.
2. Yo fuera. Las expectativas del empleado en un puesto fuera de la organización donde trabaja actualmente.
3. Otro dentro. Otro individuo o grupo de individuos dentro de la organización donde labora el empleado.
4. Otro fuera. Otro individuo o grupo de individuos fuera de la organización donde trabaja el empleado.

Adams (1963, citado en Lussier y Achua, 2011) sugiere que en la teoría de la equidad se asume que los individuos están motivados para buscar una equidad social en las recompensas que se reciben (resultados) por el desempeño (insumos), es decir, los individuos están motivados cuando la percepción de sus insumos igualan a sus resultados. Mediante este proceso, los individuos comparan sus insumos (esfuerzos, experiencia, antigüedad, estatus, inteligencia, etc.) y los resultados (elogios, reconocimiento, remuneración, prestaciones, promociones, mayor estatus, aprobación del supervisor, etc.) con el de otros.

Con base en la teoría de la equidad, los empleados que perciben desigualdad tomarán alguna de las siguientes seis decisiones:

- Cambian sus aportaciones: Sus esfuerzos dependen de la cantidad que reciben.
- Cambian sus resultados: producen más pero de menor calidad.

- Distorsionan las percepciones de sí mismas: me doy cuenta que trabajo mejor que los demás.
- Distorsionan las percepciones de los demás: el trabajo de los demás no es tan bueno como yo creía.
- Eligen una referente distinta: no gano tanto, pero me va mucho mejor que a otros.
- Abandonan.

La justa distribución de la remuneración para las organizaciones es importante, por desgracia, muchos empleados tienden a inflar sus méritos o desempeño cuando se comparan con los demás. Los empleados también tienden sobreestimar lo que ganan las personas, y pretenden ser tratadas de manera justa. Si los empleados perciben las decisiones organizacionales y las acciones generales como injustas, es probable que experimenten sentimientos de enojo, indignación y resentimiento. Los empleados deben creer que son tratados de manera justa si se pretende que trabajen juntos de manera eficaz (Lussier y Achua, 2011).

Sin embargo, el término justicia, puede ser subjetivo, ya que lo que una persona considera justo, para otras no será lo adecuado. Las personas consideran justo las asignaciones o los procedimientos que los favorecen.

3.4.3 Teoría de las expectativas de Víctor Vroom.

La teoría de las Expectativas postula que los individuos son seres pensantes y razonables, que tienen esperanzas y expectativas respecto a eventos futuros en sus vidas (Altman y Hodgetts, 1989). La teoría se centra en tres relaciones:

1.-*Relación esfuerzo-desempeño*: la posibilidad que percibe el individuo de cierta cantidad de esfuerzo lo conducirá al desempeño.

2.-*Relación desempeño-recompensa*: grado en el que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado deseado.

3.-*Relación recompensas-metas personales*: grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de un individuo, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para él (Robbins y Judge, 2013).

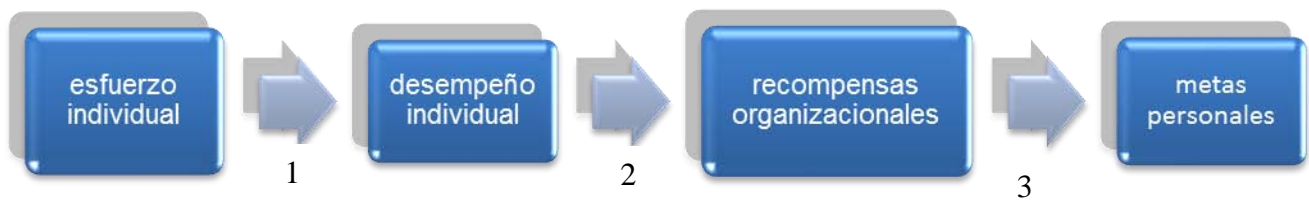


Figura 10. “Teoría de las expectativas” (Robbins y Judge, 2013, p. 224).

Lussier y Achua (2011) mencionan que la teoría de las expectativas se basa en la fórmula propuesta por Vroom (1964) la cual estipula que las personas están motivadas cuando creen cumplir con la tarea, obtener la recompensa y que las recompensas por efectuar la tarea valen el esfuerzo.

Motivación = expectativa x instrumentalidad x valencia.

Así, para provocar motivación se deben cumplir tres variables:

- *Expectativa*: se refiere a la percepción de la persona de su propia capacidad (probabilidad) para lograr un objetivo. Por lo general, cuanto más grande sea la expectativa, mayor oportunidad existe para la motivación. Cuando los empleados no creen lograr los objetivos, no están motivados.
- *Instrumentalidad*: alude a la creencia de que el desempeño resultará en la obtención de la recompensa. Por lo general, entre mayor sea la instrumentalidad personal, mayor será la oportunidad de estar motivado. Si los empleados manifiestan la confianza de lograr un buen desempeño, quizá estarán motivados. Cuando no están bien seguros, tal vez no estén motivados.
- *Valencia*: involucra el valor que otorga una persona al resultado o recompensa. Por lo general, cuando más grande sea el valor (importancia) del resultado o recompensa, se incrementará la posibilidad de motivación.

Conforme aumenta cada uno de los componentes, la motivación también aumenta; y si los elementos disminuyen, la motivación también disminuye (Gordon, 1997).

3.5 Motivación de logro.

La motivación de logro se define como el deseo de hacer bien las cosas en relación con un estándar de excelencia. Lo anterior motiva a la gente a buscar el "éxito en competencia con un estándar de excelencia" (McClelland *et al.*, 1953, citado en Reeve, 2004).

El estándar de excelencia resulta, sin embargo, un término amplio ya que abarca la competencia en una tarea, las competencias en el yo o las competencias contra otros.

El impulso es el que estimula a algunas personas para alcanzar sus metas, objetivos y ascender por el camino del éxito. El logro se ve como algo importante sobre todo en si mismo, no solo por las recompensas que lo acompañan (Newstrom, 2011).

Murray (1938, citado en Hernández, 2002) describe la necesidad de logro como:

- El deseo o tendencia a hacer las cosas tan rápido y bien como sea posible, lo que incluye el deseo de enfrentar algo difícil.
- Habilidad para manipular y organizar objetos físicos, seres humanos o ideas de una forma rápida e independiente, lo mejor posible.
- Vencer obstáculos, lograr altos estándares y superar a otros.

Murray introdujo un procedimiento de prueba el cual ocuparía un lugar muy importante entre los psicólogos, el cual denominó "Test de Apercepción Temática" o TAT mejor conocido en la actualidad, el cual consta de retratos de personas reales, unos en fotografía y otros en dibujo para estimular la imaginación para que quien los contemple tenga la libertad de interpretarlos de cualquier modo.

Murray al pedirle a alguien que realizará relatos basados en las ideas que los retratos del TAT traían a su mente, (los cuales después se analizarían para revelar la dinámica interna de la personalidad del propio narrador) se percató que las connotaciones que el individuo coloca en los relatos son en alto grado "proyecciones" de apreciaciones y sentimientos personales que normalmente actúan sobre sus ideas.

El motivo de logro se detectó por primera vez en los productos de la imaginación, más que en la misma acción. Por ende, un relato TAT se clasificó como revelador de la

presencia del motivo de logro, es decir, si su objetivo principal es alcanzar la excelencia, por ejemplo, si se sentía emocionalmente comprometido al logro de una tarea que consideraba meritoria o difícil (Gellerman, 1978).

McClelland y su grupo descubrieron que el motivo de logro jugaba un importante papel en las vidas de las personas influenciadas por él, ya que cuando se les pedía a las personas cuyos pensamientos se concentraban en temas de logro que compusieran un relato, lo más seguro es que lo hicieran con base en su conducta cotidiana (Gellerman, 1978).

Casi todo el mundo abriga hasta cierto grado un motivo de logro; pero algunas personas están mejor orientadas hacia el que otras. Posiblemente el aspecto más importante de un motivo de logro, es aquel que hace que su poseedor sea muy susceptible a los impulsos, como para que lo intente con vehemencia. La mayoría de las personas pondrán más esfuerzo en su trabajo, si se sienten desafiadas a hacerlo mejor o si se les enseña una razón válida para proceder así. Pero la persona motivada hacia el logro tiene probabilidades de sobrepasar a todas las demás en su laboriosidad, por mejorar su desempeño cuando se ve provocada a hacerlo, intentando con más fuerza y exigiéndose más de sí misma y como resultado logra más (Gellerman, 1978).

Los individuos con gran necesidad de logro por lo general responden con emociones orientadas a la aproximación, con esperanza, orgullo y gratificación anticipada. Así, los individuos que no sienten mucho esta necesidad de logro suelen responder con emociones orientadas a la evitación, como ansiedad, defensa y miedo al fracaso (Cooper, 1968, citado en Reeve, 2004).

Las personas que tienen gran necesidad de logro, en comparación con los que tienen disminuida esta necesidad, eligen versiones moderadamente difíciles a difíciles, en lugar de las versiones fáciles, muestran más esfuerzo y rendimiento debido a que el elogio los energiza, mientras que el miedo debilita a los que muestran escasa necesidad de logro; asimismo, las personas que tienen gran necesidad de logro persisten más frente a las dificultades que se les presentan y van fracasando en las tareas moderadamente difíciles, asumen una responsabilidad personal por los éxitos y fracasos, en vez de buscar ayuda o consejo de otros (Reeve, 2004).

La gente con un elevado grado de impulso de logro cae, en un término medio; les gusta incurrir en un moderado grado de riesgo, que sea lo bastante grande para ofrecer cierta excitación y también la esperanza de una ganancia que valga la pena. Asimismo algunas personas prefieren riesgos leves, donde las ganancias son pequeñas pero seguras. Una persona orientada hacia el logro prefiere un moderado riesgo, porque sus esfuerzos, destrezas y determinación tienen una razonable oportunidad de influir en el resultado. Por lo tanto el logro (si hubo alguno) lo considera personal y no solo de suerte.

Una vez que tienen un propósito, el hombre con un fuerte impulso de logro quiere saber, qué tan bien lo está haciendo, por ello, prefiere actividades cuya retroalimentación es rápida y precisa con evidencias inmediatas y concreta de lo bien que está progresando su trabajo.

Los adultos con impulso de logro, pueden sentirse más inclinados a seguir carreras que cuentan con claros mecanismos de retroalimentación ya que ésta hace la diferencia.

La gente con necesidades de logro trabaja con más intensidad cuando se le hace ver con precisión lo que está correcto o equivocado según la forma como está trabajando. Se les puede decir que lo que están haciendo está “bien” que son “cooperativos” o cualquier otra cosa “agradable” aunque no lo amerite ya que esto no afecta directamente en sus esfuerzos, porque el reconocimiento en sí, corresponde a su eficiencia y no a la actitud.

La motivación al logro hace que la gente sea más realista con respecto a sí misma y a los éxitos que busca también:

- carecen de debilidades, sentimentalismos y afectaciones.
- su modo de pensar está orientado hacia el futuro.
- sus actitudes lo capacitan para hacer uso efectivo de sus capacidades.
- son determinados, atrevidos y prácticos.
- no mezclan amistad con el trabajo.
- se interesan en vencer los obstáculos.
- encuentran difícil dejar de pensar en el trabajo no terminado.
- la responsabilidad del fracaso les molestaría mucho.

En general, las personas con alto grado de motivación al logro son más persistentes, sensatos e inclinadas a la acción, pero esto no hace que aumenten su productividad, más bien parece depender, si la tarea requiere cierto grado de iniciativa personal, siendo así probablemente deja a sus competidores muy atrás, pero si no lo logra se volverá un trabajador ordinario (Gellerman, 1978).

3.5.1 Expectativa de éxito.

La necesidad de logro es la capacidad de experimentar orgullo en la realización o en el logro de una meta (Atkinson, 1969, citado en Hernández, 2002).

La tendencia a aproximarse al logro de una meta, o la expectativa de éxito (Ee), es postulada por Atkinson como producto de tres factores y una ecuación.

- Necesidad de logro o motivo de éxito (Me)
- Probabilidad de tener éxito en una tarea (Pe)
- Valor del incentivo del éxito (Ie)

$$Ee = Me \times Pe \times Ie$$

La probabilidad de éxito se refiere a una expectativa de meta. De acuerdo con Tolman, la expectativa aumenta en función de la cantidad de ensayos recompensados, Sin embargo, para Atkinson, cualquier información que influya en la creencia de las personas acerca del éxito, influye en la magnitud de la probabilidad de éste, así, argumenta que el valor de un incentivo de una meta de logro es un afecto denominado orgullo de logro, es decir, se experimenta mayor orgullo al tener éxito en una tarea difícil que en una fácil (Hernández, 2002).

Atkinson (1965, citado en De León y Hernández, 2013) denomina “orgullo” al efecto asociado con el valor incentivo del éxito. El valor incentivo del fracaso, se supone que es el afecto experimentado generalmente denominado “vergüenza” al fracasar en una tarea.

3.5.2 Temor al fracaso

Por otro lado también hay anticipaciones afectivas negativas, aprendidas de fracasos anteriores y experiencias de vergüenza (Hernández, 2002).

Los determinantes del temor al fracaso o la tendencia a evitar el logro son:

- Tendencia a rehuir el fracaso (Trf)
- Producto del motivo para rehuir el fracaso (Mrf).
- Probabilidad de fracaso (Pf)
- Valor incentivo del fracaso (-If)

$$Trf = Mrf \times Pf \times (-If)$$

El motivo para evitar el fracaso se considera como una capacidad para experimentar vergüenza al no lograr una meta. La probabilidad del fracaso (Pf) y el valor del incentivo de fracaso (-If) son dos factores que influyen en la evitación de actividades de logro. El valor del incentivo de fracaso es un afecto negativo denominado culpa, se experimenta mayor culpa después del fracaso, en una tarea fácil que en una difícil (Hernández, 2002).

Desde la perspectiva de Atkinson, debido a que existen actividades relacionadas con logro evocan anticipaciones afectivas positivas porque en algún otro momento anterior ocurrieron experiencias con éxito o se experimentó orgullo, pero también hay anticipaciones afectivas negativas, aprendidas de fracasos y experiencias de vergüenza por ende resulta que tanto el temor al fracaso como la expectativa de éxito surgen en situaciones relacionadas con el logro (Hernández, 2002).

McClelland et al. (1961, citado en Robbins y Judge, 2013) plantearon que quienes tienen más desarrollada la necesidad de logro (nLog) se desempeñan mejor cuando:

- Perciben que la probabilidad de éxito es de 0.5, es decir, cuando la posibilidad de lograr su objetivo es de 50-50.
- No les gusta participar en situaciones contraproducentes, pues no los satisface el éxito que se obtiene por casualidad.
- No les agrada las situaciones que son muy favorables (con alta probabilidad de triunfar) ya que no encuentran un desafío para sus habilidades.
- Les gusta proponer metas que les exija esforzarse.

- Se sienten muy motivados, implicando mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un nivel intermedio de riesgo.

Como resultado:

- Generalmente tienen éxito desenvolviéndose en alguna organización o creando sus propios negocios, administrando una comunidad autónoma dentro de una organización grande.
- Estos mismos individuos se enfocan en su buen desempeño personal, sin interferir en otro para que trabajen bien.

3.5.3 Medición de motivación de logro.

Dada la importancia de la motivación de logro, Díaz-Loving, Andrade y de la Rosa (1989) elaboraron un instrumento válido y confiable para sujetos mexicanos, dirigido a realizar estudios sobre este constructo, su desarrollo y su relación con otras variables y conductas de logro en dicha población. Los autores se basaron en los constructos originales de maestría, trabajo y competitividad de Spence y Helmreich, a partir de estos se elaboró una escala de 21 reactivos que miden las tres dimensiones:

- Maestría: relativa a una preferencias por tareas difíciles y por hacer las cosas intentando la perfección.
- Trabajo: actitud positiva hacia el trabajo en sí.
- Competitividad: describe el deseo de ser el mejor en situaciones interpersonales.

RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN:

Algunos factores que influyen a los trabajadores.

La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos.

Capítulo 4. Relación del clima organizacional y motivación: algunos factores que influyen a los trabajadores.

En los apartados anteriores se abordaron los temas de clima organizacional y motivación de logro, a continuación se mostrará la relación y efectos que tienen estos. Además, se describirán temas de importancia que son una influencia para que el trabajador se sienta bien dentro de su organización.

Díez, Navarro y Peral (2003) afirman que la motivación de los trabajadores se ha analizado tomando en cuenta factores como la edad, la experiencia laboral, el sexo, las obligaciones familiares, el nivel educativo, etc.; debido a esto, se tocarán estos factores.

La motivación individual se proyecta en el clima de la organización. Las personas se adaptan constantemente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional (Chiavenato, 2009).

El ambiente entre los trabajadores de la organización, se llama clima organizacional y está muy relacionado a la motivación de las personas. Cuando los trabajadores están muy motivados, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, caracterizadas por actitudes como: ánimo, interés, colaboración, etc. En el caso contrario, cuando los trabajadores están poco motivados, sea por frustración o por la oposición de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional se deteriora y es caracterizado por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción etc., y en casos extremos, puede llegar a situaciones de inconformismo, agresividad y revueltas, en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, realizando huelgas, paros y protestas similares. El concepto de clima organizacional abarca una gran gama de factores ambientales, como aspectos de la empresa que influyen y/o provocan distintas clases de motivación en sus miembros, de ahí la importancia de satisfacer las necesidades de los trabajadores, porque de esta manera el clima organizacional será favorable y mejora su ánimo, de lo contrario, si es desfavorable se producirá frustración por no satisfacer esas necesidades. Tanto el clima organizacional como la motivación de los trabajadores se influyen mutuamente y se realimentan entre sí (Chiavenato, 2009).

Koontz y O'Donnell (1979) mencionan que los deseos individuales y los impulsos están condicionados por necesidades psicológicas y por lo que nos han inculcado. Así, lo que las personas se disponen a lograr mediante su esfuerzo podrían opacarse o

incrementarse por el clima organizacional en el que opera; en ocasiones, un clima organizacional puede reprimir los motivos de los trabajadores o todo lo contrario, podría hacer que estos surjan. Por esta razón, los jefes deben de ser excelentes al abordar las necesidades y metas de sus trabajadores de manera individual (Donnelly et al. 2011).

Hasta el momento, no hay un método de motivación que funcione igual para todos los trabajadores, ya que como sugieren las teorías de motivación, cada individuo difiere en las recompensas que desea, en como satisfacer sus necesidades y en la forma de ver como los jefes tratan de acomodar todo a favor de los trabajadores y su clima organizacional (Donnelly et al. 2011).

4.1 Motivación, felicidad y satisfacción.

El desarrollo del trabajador como persona, sobresale al relacionar la satisfacción en el trabajo con la felicidad y la confianza con los individuos, mientras que a la calidad de vida de los trabajadores se les relaciona con la contribución que la satisfacción laboral puede hacer a la satisfacción general de su vida (Contreras y Galaz, 2003).

A pesar de que son muchos los empleados satisfechos con su trabajo, son pocos los empleados que se encuentran motivados, es decir, que la satisfacción no se identifica con la motivación por lo que si un empleado está satisfecho pero no motivado, entonces el empleado no tendrá intenciones de mejorar, colaborar, comprometerse, dar respuestas a las necesidades nuevas mediante la implicación (Casares y Sarriés, 2008).

Por lo anterior, dice Zelinski (2012) que los trabajadores insatisfechos, desmotivados se centran en malos empleos, poco aprovechados o disgustados con la labor que hacen, por no encontrar o crearse un trabajo que le satisfaga, a consecuencia de la falta de apoyo o consejos por parte de padres, instituciones educativas, centros profesionales y asociaciones.

Esto nos lleva a otro tema, el hecho de tener una profesión o título profesional, ¿garantiza la motivación del trabajador? Probablemente sí, siempre y cuando el profesionista ejerza su carrera o profesión.

4.2 Nivel educativo, ¿un factor para la motivación?

El nivel educativo influye positivamente en la felicidad individual de los trabajadores, es decir, es más probable que indique ser feliz un trabajador que, al menos, ha iniciado estudios secundarios que uno que no lo hizo. En particular, la probabilidad de ser feliz aumenta conforme se va alcanzando un nivel educativo mayor, así, tener educación secundaria completa aumenta la felicidad de los trabajadores, mientras que en el caso de los profesionistas con título universitario, el incremento de la felicidad es mayor (Gerstenblüth, Melgar y Rossi, 2010).

Para los trabajadores en ventas, hablar de nivel educativo y/o formación se refiere a la capacidad que tienen los trabajadores para hacer su labor de venta. Un ejemplo sería las habilidades interpersonales que hacen referencia a la capacidad de comprensión de quienes nos escuchan o de quienes hablan, resultando significativo para la detección de necesidades. Puede ser de gran utilidad para el vendedor, logrando una escucha activa durante el proceso de venta por parte del cliente, incluye la capacidad de persuasión, para que otros se adhieran a las propuestas realizadas. La capacidad de comunicación y fluidez verbal es importante para que resulte sencillo, atractivo, comprensible, etc., transmitir y presentar un mensaje al igual que el conocimiento de los productos, servicios, empresas, etc; gracias a esta cualidad, se puede evitar el planteamiento de objeciones por el cliente, configurándose como determinante esencial del cierre de la venta (Diez de Castro, 2003).

Con respecto a los profesionistas, con cierto grado escolar o con título universitario, logran mucha satisfacción intrínseca por parte de su trabajo independientemente de estar bien pagados, ellos se comprometen de manera intensa y a largo plazo con su especialidad. La lealtad va más dirigida a su profesión que a su patrón. Para mantenerse al día, actualizan periódicamente sus conocimientos y su compromiso con la profesión.

Para los profesionistas, el dinero y los ascensos no son una prioridad porque les gusta lo que hacen. Su recompensa es el trabajo en sí mismo, además de enfocarse más en su trabajo como un interés fundamental de su vida. Los demás trabajadores tienen otras preferencias para compensar las necesidades que no satisfacen el empleo. Los profesionistas le conceden gran importancia a las oportunidades de educación como: capacitaciones, talleres y conferencias con las que se actualicen en su campo y fomenten sus habilidades, a la autonomía que se les otorga para seguir sus propios intereses y

estructurar su trabajo de la manera que les parezca redituable, etc. Todas estas oportunidades son consideradas como una recompensa para los profesionistas. A todo esto también hay que agregarle la premiación con reconocimientos, hacerles preguntas y otras acciones que demuestren interés sincero en lo que hacen (Robbins y Judge, 2004).

En el siguiente apartado, se discuten aspectos para comprender lo que los trabajadores consideran como recompensas o no.

4.3 Recompensas para el trabajador.

Cada organización varía en cuanto a las recompensas que ofrecen y al criterio que aplica para distribuir las. Los dos tipos de recompensas que se tienen son externas (con la finalidad de la atracción del personal para el reclutamiento) e internas (con la finalidad de promover y estimular el rendimiento de los trabajadores) (Brown, 1983).

Cuando se habla de recompensas organizacionales, generalmente se piensa en sueldos y salarios, sin embargo, hay más tipos de recompensas que una empresa puede ofrecer además de sueldo, como: ascensos, seguridad laboral, condiciones atractivas de trabajo, políticas que dan autonomía laboral, trabajo interesante y estimulante, estatus, estilos atractivos de supervisión, oportunidades para el éxito personal, compañeros de trabajo y/o clientes amistosos y respetables, identificación de la misión con la empresa, y muchos otros (Brown, 1983).

Entre los conceptos que existen de recompensa, Brown (1983) menciona que uno de esos conceptos es que *“los empleados están más influenciados por las recompensas que valoran que por las que no valoran”*, es decir, los empleados que valoran las recompensas económicas más que las no económicas, estarán más influenciados por la cantidad y la distribución de salarios que por la cantidad y la distribución de los símbolos de estatus o las alabanzas del supervisor (Brown, 1983).

Para algunos trabajadores, recompensas como los salarios y la seguridad laboral, entre otros, son fuentes primordiales de satisfacción por lo que desean protegerlas y mantenerlas; debido a esto, Sexton (1977) considera que los empleados lo hacen “firmando” mentalmente un contrato psicológico de trabajo y como resultado, la empresa

obtendrá por parte del trabajador una buena cantidad de trabajo diario como compensación por:

- el salario y la seguridad en el empleo
- el hecho de que no lo molesten ni los dirigentes ni los empleados
- sostener relaciones "amistosas" solo superficiales con los demás

Una vez establecido este contrato psicológico comienza surgir las relaciones entre los empleados y la gerencia y sirve para mantener su cultura; se transforma en el código que sirve a todos para regular sus vidas dentro de la organización (Sexton, 1977).

La contratación de trabajadores eventuales es un factor importante que permite que los contratos sociales presenten una alta garantía de empleo en muchas de las compañías que visitamos, y estos trabajadores eventuales trabajan muchas veces con la esperanza de pasar a la fuerza laboral de base. Gershenfeld et al. (2000) descubrieron que los empleados de tiempo completo no comprendían fácilmente la existencia de dos niveles, en particular, cuando los eventuales tenían menos opciones a pesar de trabajar con las mismas responsabilidades.

4.4 El trabajo para hombres y mujeres

A las mujeres, tradicionalmente, se les define como el "sexo débil" en nuestra sociedad, y esta situación de subordinación e inferioridad se traslada también a la situación laboral puesto que el trabajo de las mujeres es considerado como sencillo, con menor capacidad con respecto al de los hombres (Sexton, 1977).

El modelo de cuidador(a) ideal, determina que son ellas las que abandonen el empleo o se adhieran a jornadas limitadas, lo que inevitablemente las coloca en una posición de menos prestigio, profesionalidad y desarrollo de la carrera profesional (Martínez, 2009). Esto como consecuencia de estar casada o tener hijos.

Gerstenblüth, Melgar y Rossi (2010) alude que el estado civil es otro factor de la felicidad individual y que el hecho de estar divorciado o viudo reduce la probabilidad de ser feliz en relación con los solteros. En cuanto a los casados o a las personas que viven

en unión libre, suelen reportar mayores niveles de felicidad y efectos de larga duración (Blanchflower, 2008, citado en Gerstenblüth et al. 2010).

Hay empresarios que afirman haber beneficiado a hombres casados en el trabajo justificando esta acción por la prima matrimonial masculina, la cual sugiere que (Lerulli y Tommasi, 2000):

En primer lugar, la prima es mayor cuanto más tiempo lleve un hombre de casado. Esto es cierto aunque se mantengan constantes la edad, la experiencia total en el mercado de trabajo, el tiempo en el puesto de trabajo actual, y otros factores que afectan a los salarios. Segundo, su tamaño está influido por las características y el comportamiento de la esposa. Tercero, la prima desciende según se acerca el divorcio. Cuarto, hay una prima salarial entre los hombres solteros que conviven con una mujer.

Lo que sirve como una firme evidencia indirecta de que los hombres casados son más productivos que los solteros, además de que la probabilidad de dejar el trabajo o faltar al mismo es menos probable (Lerulli y Tommasi, 2000). Asimismo, estos autores encontraron que los hombres casados han afirmado dedicar mayor esfuerzo a su trabajo, quizá esta es una razón por la cual los despiden con menos frecuencia, tienden a recibir mejores calificaciones de rendimiento personal y es más probable que sean ascendidos, es decir, que probablemente el matrimonio tenga o haga a los hombres más productivos.

MÉTODO

La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos.

Capítulo 5. Método.

5.1 Planteamiento del problema.

Se realizó una investigación en tiendas de autoservicio como WAL-MART y OXXO, con la finalidad de poder conocer la relación que existe entre el clima organizacional y la motivación de logro de los trabajadores de dichas tiendas.

Queremos determinar ¿cómo perciben los trabajadores el clima organizacional? Y ¿qué tan motivados se sienten?

5.2 Justificación de la investigación.

Por experiencia propia, nos hemos percatado que el clima organizacional que se vive en las tiendas de autoservicio afecta la motivación de los trabajadores, sin embargo, queremos determinar mediante un procedimiento adecuado si esta relación realmente existe y cómo se lleva a cabo.

El conocimiento adquirido nos permitirá ampliar el conocimiento de la relación de estas dos variables debido a la escasa investigación de este tema.

5.3 Pregunta de investigación.

¿Existe una relación entre el clima organizacional y la motivación de logro en trabajadores mexicanos de tiendas de autoservicio OXXO y WAL-MART?

5.4 Objetivo general:

Identificar si existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la motivación de logro en trabajadores de tiendas de autoservicio. (WAL-MART y OXXO).

5.5 Objetivos específicos:

Identificar de qué manera las variables sociodemográficas están relacionadas con el clima organizacional.

Identificar de qué manera las variables sociodemográficas están relacionadas con la motivación de logro.

5.6 Hipótesis.

Ho₁: No existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y motivación de logro.

Ha₁: Existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y motivación de logro.

Ho₂: No existe una relación estadísticamente significativa entre las variables sociodemográficas y el clima organizacional de los trabajadores.

Ha₂: Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables sociodemográficas y el clima organizacional de los trabajadores.

Ho₃: No existe una relación estadísticamente significativa entre las variables sociodemográficas y la motivación de los trabajadores.

Ha₃: Existe una relación estadísticamente significativa entre las variables sociodemográficas y la motivación de los trabajadores.

5.7 Tipo y diseño de la investigación.

La investigación realizada es de tipo transversal, descriptivo y correlacional. La cual se realizó con 200 trabajadores de tiendas de autoservicio (OXXO y WAL-MART) y se utilizó un diseño no experimental.

5.8 Variables.

5.8.1 Variable antecedente: clima organizacional.

Definición Conceptual:

Se determina por medio de la percepción de sus miembros, de la personalidad, educación y experiencia laboral de los mismos. Es el conjunto de características que describen a una organización y que permiten distinguirla de otras, además, son relativamente duraderas en el tiempo e influyen en la conducta de los individuos dentro de las organizaciones.

Definición Operacional

Los puntajes obtenidos con la medición de los factores de la variable de clima organizacional (F1 Satisfacción, F2 Autonomía, F3 Relaciones Sociales, F4 Unión y apoyo entre compañeros, F5 Consideración de directivos, F6 Beneficios y recompensas, F7 Motivación y esfuerzo y F8 Liderazgo de directivos).

5.8.2 Variable consecuente: motivación de logro.

Definición Conceptual:

Murray (1938, citado en Hernández, 2002) describe la necesidad de logro como: el deseo o tendencia a hacer las cosas tan rápido y bien como sea posible, lo que incluye el deseo de enfrentar algo difícil. También menciona que es la habilidad para manipular y organizar objetos físicos, seres humanos o ideas de una forma rápida e independiente lo mejor posible. Y por último la manera de vencer obstáculos, lograr altos estándares y superar a otros.

Definición Operacional:

Los puntajes obtenidos con la medición de los factores de la variable de motivación de logro (F1 Maestría, F2 Competitividad y F3 Trabajo).

5.8.3 Variables clasificatorias.

1. Género: Se refiere a la condición orgánica, masculina o femenina de los seres humanos.
2. Edad: Nos indica los años que tiene el trabajador.
3. Estado civil: Es la condición en la que se encuentra cada trabajador, soltería, casado, unión libre, etc...
4. Escolaridad: Se refiere al último grado escolar del trabajador.
5. Área académica de la profesión o carrera: Especifica (para los trabajadores que tienen una profesión o carrera), el área a la que pertenecen.
6. Puesto de trabajo: Se refiere al lugar donde el trabajador desempeña sus actividades dentro de una organización.
7. Antigüedad en el puesto de trabajo: Se refiere a los años que tiene el trabajador en el puesto donde trabaja.
8. Nivel de puesto de trabajo: Se refiere al nivel jerárquico del puesto. En esta investigación se consideraron puestos en los niveles operativos, mandos medios y ejecutivos.

9. Antigüedad en la organización: Se refiere al periodo de tiempo que el trabajador lleva laborando dentro de esa organización.
10. Años de experiencia laboral: Nos dice el número de años que tiene el trabajador realizando y conociendo las actividades que desempeña.
11. Número de horas de trabajo: Indica el número de horas del trabajador por día.
12. Personal a cargo: Se refiere si el trabajador tiene personas bajo su responsabilidad.
13. Número de personas a cargo: Indica el número de personas que tienen el trabajador bajo su responsabilidad.
14. Sueldo mensual: Se refiere a la cantidad de remuneración que percibe el empleado por realizar sus funciones en la organización.
15. Tipo de contrato: Es la forma por la cual el trabajador tiene un convenio con la institución, puede ser de tiempo determinado, tiempo definido u obra terminada.
16. Ascensos en la organización: Nos indica si el trabajador ha tenido algún desarrollo jerárquico dentro de la organización.
17. Número de ascensos. Se refiere al número de ocasiones que ha subido su nivel jerárquico.
18. Tipo de tienda: Señala a tienda de autoservicio (WAL-MART u OXXO) pertenece el trabajador.
19. Zona: Nos indica si la tienda a la que pertenece el trabajador se encuentra en el Distrito Federal o en el Estado de México.

5.9 Instrumento de medición.

Para la medición de las variables de clima organizacional, motivación de logro y las sociodemográficas, se utilizaron dos escalas.

Escala de Motivación al Logro (EOL).

Esta escala fue creada por Díaz-Loving, Andrade y La Rosa (1989) y mide la motivación de logro a partir de 21 reactivos de tipo likert con 5 opciones de respuesta que va desde "completamente en desacuerdo (1)" a "completamente de acuerdo (5)". El instrumento se divide en tres factores y los reactivos se encuentran distribuidos de manera aleatoria.

- Maestría (7 reactivos): relativa a una preferencia por tareas difíciles y por hacer las cosas intentando la perfección.
- Competitividad (6 reactivos): describe el deseo por ser el mejor en situaciones interpersonales.
- Trabajo (8 reactivos): ejemplificada por una actitud positiva hacia el trabajo en sí.

Escala de Clima Organizacional de Gómez y Vicario (2010):

Es una escala que mide las variables clima organizacional y las variables sociodemográficas. Está compuesta por 67 reactivos, los cuales del reactivo 1 al 50 miden clima organizacional, y del 51 al 67 miden las variables sociodemográficas. Se compone por un cuestionario y una hoja de respuestas. Las respuestas se dan con base en una escala tipo likert con cinco opciones de respuesta, las cuales van desde "nunca (1)" hasta "siempre (5)". Esta escala considera tres niveles y ocho factores (Tabla 11).

Tabla 12. Definición conceptual de los factores de la EMCO (Patlán y Flores, 2013).

Nivel de Clima Organizacional	Factores de Clima Organizacional	Definición
Sistema Individual	F1 Satisfacción	Grado en que los trabajadores perciben que son reconocidos por su trabajo y si estos se sienten satisfechos con el logro de las metas y objetivos en el trabajo, como resultado de un ambiente agradable y de satisfacción para el trabajo.
	F2 Autonomía	Grado en que los trabajadores perciben sentirse independientes en su trabajo y tienen la libertad de elegir y decidir la forma más conveniente de realizar sus actividades en el trabajo.
Sistema interpersonal	F3 Relaciones sociales	Grado en que los trabajadores perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmósfera de amistad y camaradería y en el cual existe una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.
	F4 Unión y Apoyo entre compañeros	Grado de comunicación, compromiso e integración que existe entre los miembros de la organización. Así como la percepción que tienen los trabajadores de recibir apoyo y ayuda de sus compañeros, favoreciendo el sentimiento de trabajo en equipo.
Sistema Organizacional	F5 Consideración de directivos	Grado en que los trabajadores perciben que su superior otorga apoyo a los trabajadores, se dirige y comunica con respeto y amabilidad con sus subordinados y les brinda el trato más humano posible.
	F6 Beneficios y recompensas	Grado en que los trabajadores perciben que la organización busca retribuir el trabajo por medio de estímulos y recompensas tales como incremento de salarios, vacaciones, incentivos, bonos y demás premios que hacen hacer sentir satisfecho al trabajador, así como obtener reconocimiento por la calidad de su trabajo realizado.
	F7 Motivación y esfuerzo	Grado en que los trabajadores son alentados por la organización y las condiciones que hacen que los trabajadores trabajen intensamente. Estos aspectos se reflejan en que el trabajador se siente responsable de realizar su trabajo, se siente comprometido con su trabajo y se preocupa por la calidad de sus actividades, por lo cual busca esforzarse dentro de su trabajo.

Nivel de Clima Organizacional	Factores de Clima Organizacional	Definición
	F8 Liderazgo de directivos	Grado en el que los trabajadores perciben un manejo inteligente, responsable y alentador por parte de sus superiores, la forma en cómo la capacidad de toma de decisiones y el don de mando influye en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

Patlán y Flores (2013).

5.10 Población y muestra.

En esta investigación participaron 200 trabajadores de tiendas de autoservicio, de los cuales 90 son trabajadores pertenecientes a la tienda WAL-MART (45%) y 110 laboran en tiendas OXXO (55%). Las tiendas donde se realizó la investigación pertenecen al Distrito Federal (45% del total) y al Estado de México (55% de la muestra).

Los trabajadores fueron elegidos de manera no probabilístico intencional. La muestra estuvo conformada por 106 hombres y 93 mujeres (Figura 11), cuyas edades oscilan entre los 16 y 64 años (Figura 12). El grado escolar de los trabajadores va desde primaria hasta maestría (Figura 14).

5.11 Contexto y escenario:

Para la investigación, los instrumentos fueron aplicados dentro y fuera de las tiendas de autoservicio de cada trabajador.

5.12 Procedimiento.

Cada trabajador respondió a dos instrumentos, uno para medir clima organizacional y otro, para evaluar la motivación de logro. Las formas de aplicación fueron: autoaplicada, individual y grupal, Estas aplicaciones se realizaron dentro y fuera de las tiendas, antes durante, y después de la jornada laboral la duración aproximada fue de 30 minutos.

Se les proporcionó a los trabajadores ambos instrumentos, y se les dio una breve explicación de las instrucciones, señalándoles el ejemplo que se menciona en la misma. Una vez que nos entregaron los cuestionarios contestados, se les agradeció su participación.

5.13 Análisis de los datos.

Se realizó el análisis estadístico correspondiente mediante el *Statistical Package for the Social Sciences*" (SPSS 15.0) para Windows. Se realizaron análisis descriptivos (frecuencias), que nos permitieron conocer la dispersión de los valores. Después, se utilizó el alpha de Cronbach para evaluar la confiabilidad de las escalas de medición. Para establecer la diferencia de las dos variables se estimó un análisis de correlación producto momento de Pearson. Para determinar la relación entre las variables sociodemográficas con el clima organizacional y la motivación de logro se realizó el análisis de correlación producto momento de Pearson, el análisis de *t* de student y el análisis de varianza de una vía. Cuando el análisis de varianza fue significativo, se realizó el análisis posthoc de Tukey.

RESULTADOS

La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos.

Capítulo 6. Resultados.

6.1 Estadísticas descriptivas de la muestra.

La muestra se conformó por 200 trabajadores de tiendas de autoservicio tanto del Distrito Federal como del Estado de México. Sin embargo para el reporte de los resultados sociodemográficos, se excluyeron los datos perdidos por cada pregunta. Por lo que los datos que se obtuvieron del cuestionario sociodemográfico son los siguientes.

Género.

Como se puede apreciar en la Figura 11, la muestra está conformada por 106 hombres y 93 mujeres.

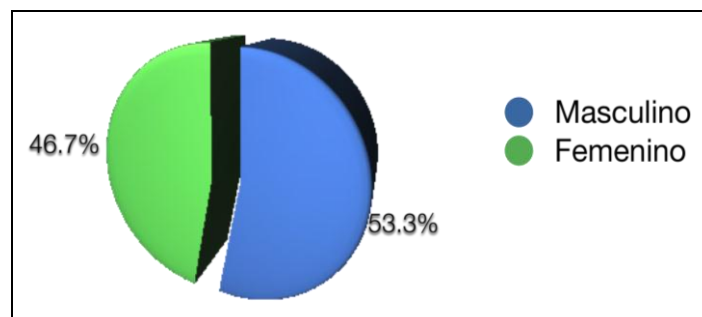


Figura 11. Distribución de la muestra por género.

Edad.

En la Figura 12 se observa que la muestra se distribuyó en cinco rangos de edad. La primera está conformada por el 16.2% (32 sujetos) que tienen hasta 20 años, la mayoría de los participantes se encuentran en el rango de los 21 a 30 años con 56.9% (112 empleados).

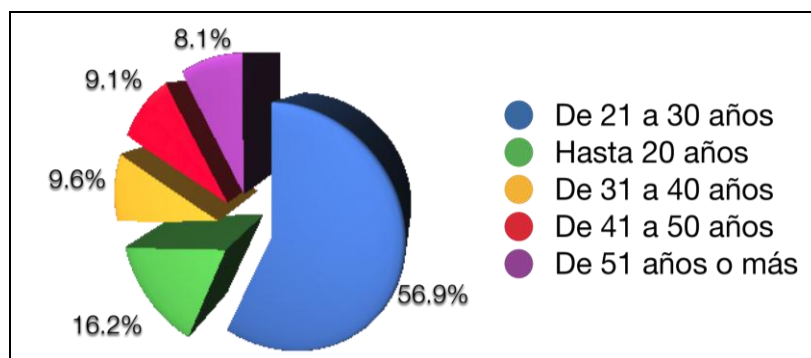


Figura 12. Distribución de la muestra por edad.

Estado civil.

Se observa que 113 trabajadores son solteros, 45 son casados, 24 trabajadores que viven en unión libre y en el rango Otros se englobaron 16 trabajadores divorciados y 2 trabajadores viudos, (Figura 13).

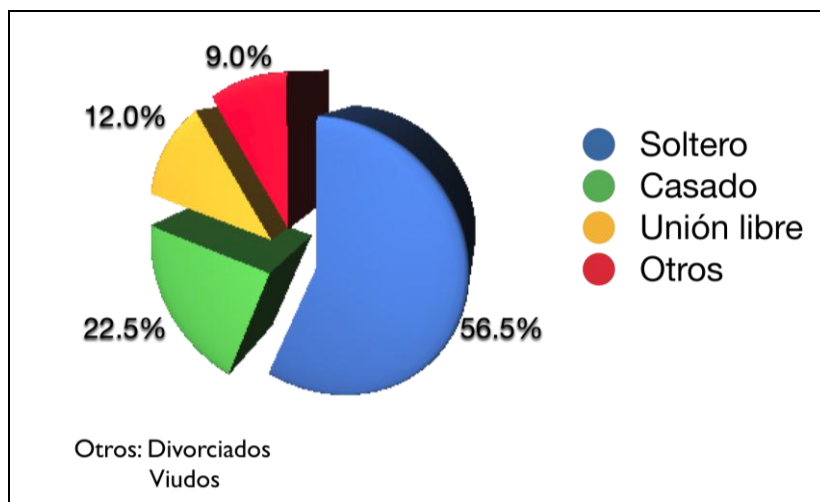


Figura 13. Distribución de la muestra por estado civil.

Escolaridad.

En la Figura 14 se observa que el 45% (90 trabajadores) de la muestra, tienen un grado escolar de bachillerato.

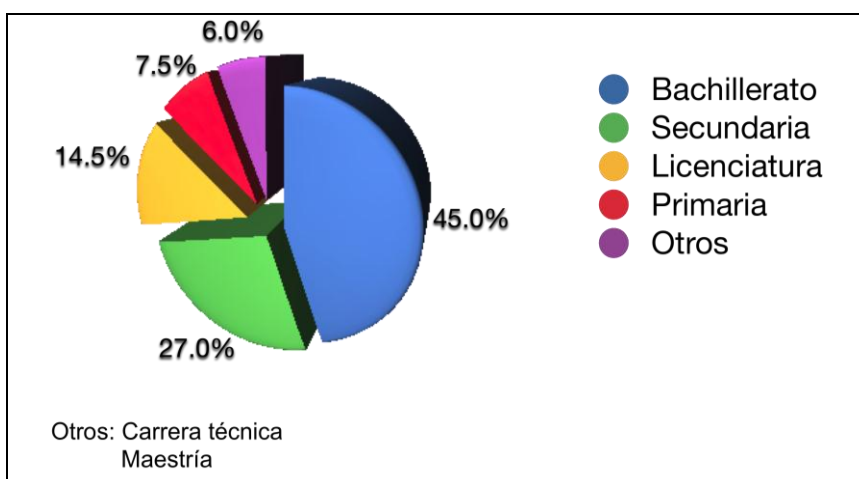


Figura 14. Distribución de la muestra por escolaridad.

Área académica de la profesión o carrera.

En la distribución relacionada área académica de la profesión o carrera de los trabajadores (Figura 15), se observó que una gran parte de la muestra con un 75.8% (140 trabajadores) se encuentran sin Área o Bachillerato, mientras que sólo 6 trabajadores son del área Humanidades y Artes.

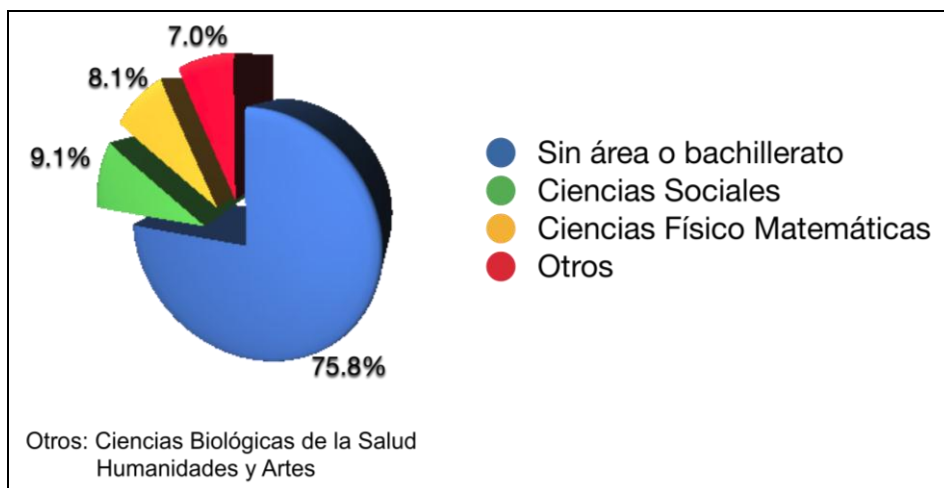


Figura15. Distribución de la muestra por área académica de su profesión o carrera.

Puesto de trabajo.

Se registró que de la muestra 77 trabajadores son cajeros, y únicamente 2 trabajadores son subgerentes (Figura 16).

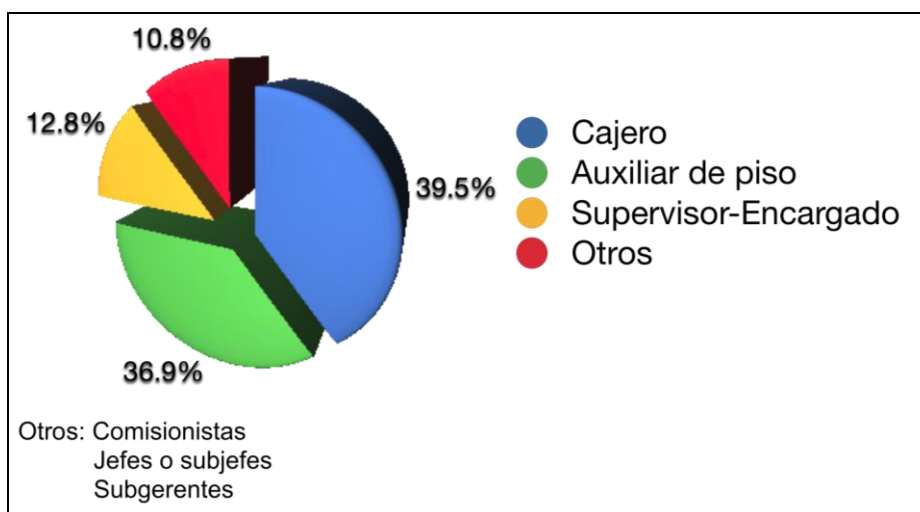


Figura16. Distribución de la muestra por puesto de trabajo.

Antigüedad en el puesto.

En la Figura 17 se puede observar que la antigüedad en el puesto de 87 trabajadores es de hasta un año, 43 empleados tienen una antigüedad de 2.1 años a 4 años, 35 empleados tienen una antigüedad de 4.1 años en adelante y 29 empleados tienen una antigüedad 1.1 año a 2 años.

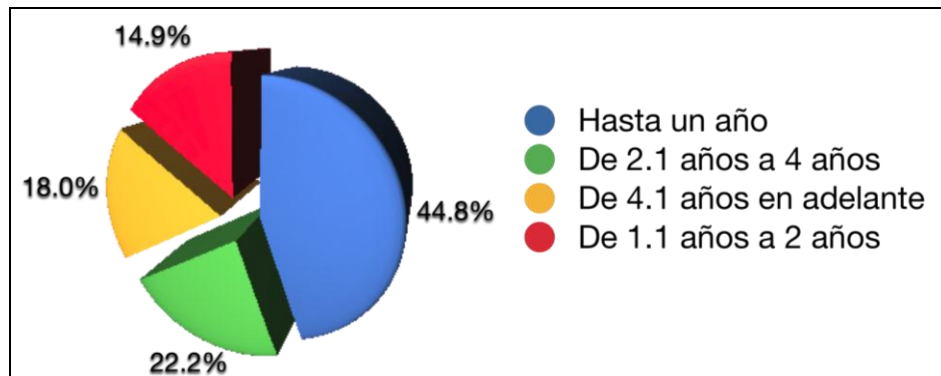


Figura 17. Distribución de la muestra por antigüedad en el puesto.

Nivel de puesto en el trabajo.

De la muestra el 156 de los trabajadores (81.7%) tienen un nivel de puesto operativo mientras que 35 de trabajadores (18.3%) tienen un nivel de puesto que va de medio a ejecutivo (Figura 18).

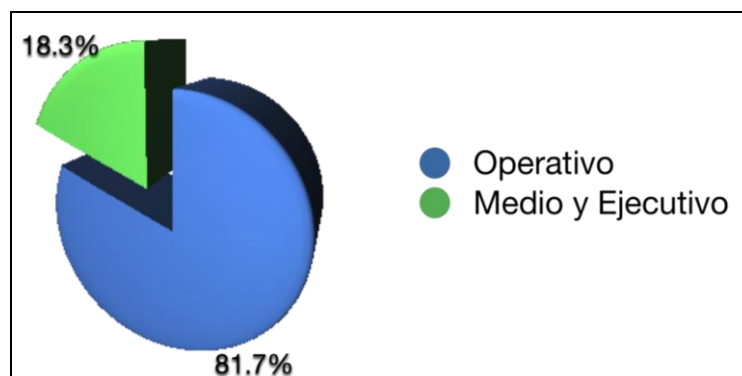


Figura 18. Distribución de la muestra por nivel de puesto en el trabajo.

Antigüedad en la organización.

De la muestra únicamente 9 trabajadores se encuentran en el rango de antigüedad 10.1 años en adelante (Figura 19).

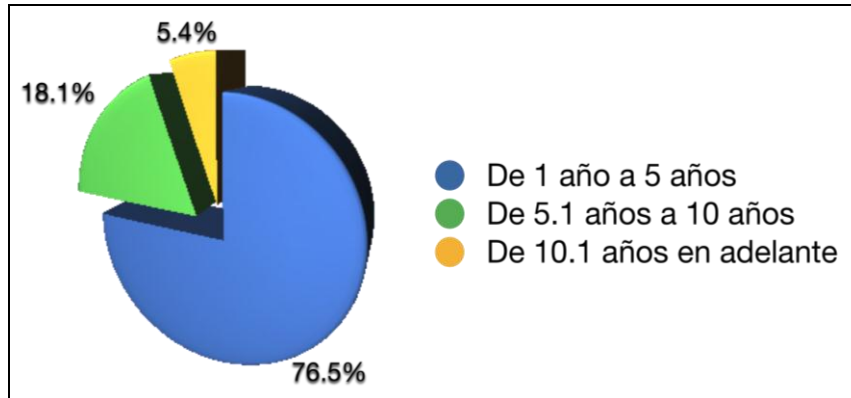


Figura 19. Distribución de la muestra por antigüedad en la organización.

Años de experiencia laboral.

De la muestra, 170 trabajadores tienen hasta 5 años de experiencia laboral y 24 trabajadores tienen una experiencia laboral de 5.1 años en adelante (Figura 20).

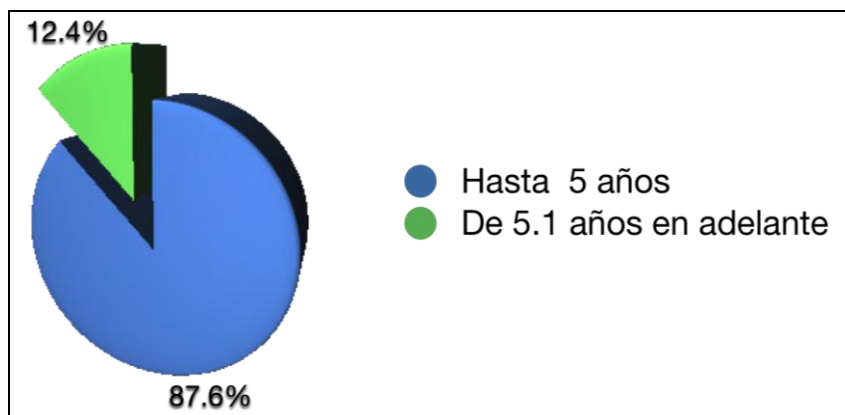


Figura 20. Distribución de la muestra por años de experiencia laboral.

Número de horas de trabajo al día.

En las jornadas laborales se reportó que 67.0% (134 empleados) trabajan 8 horas y únicamente el 6.0% (12 empleados) trabajan hasta 6 horas (Figura 21).

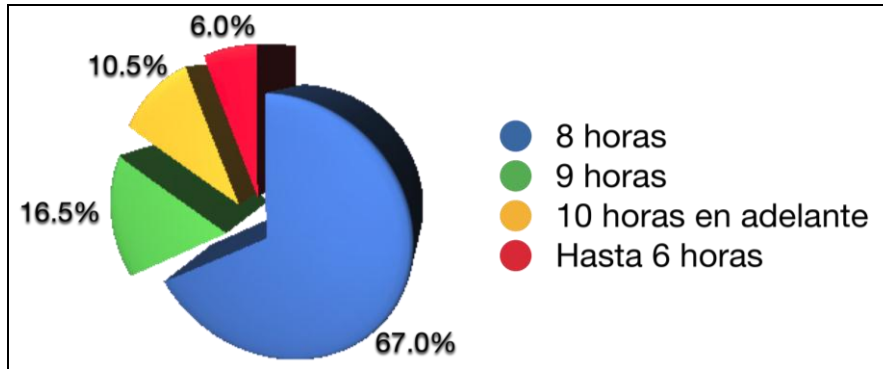


Figura 21. Distribución de la muestra por número de horas de trabajo al día.

Personal a cargo.

En la Figura 22 se observó que 139 trabajadores no tienen personal a su cargo y 52 trabajadores mencionan que si tienen personal a su cargo.



Figura 22. Distribución de la muestra por personal a cargo.

Número de personas a cargo.

De las 52 personas que tienen personal a su cargo, el 86.3% (44 trabajadores) tiene hasta 10 personas a su cargo (Figura 23).

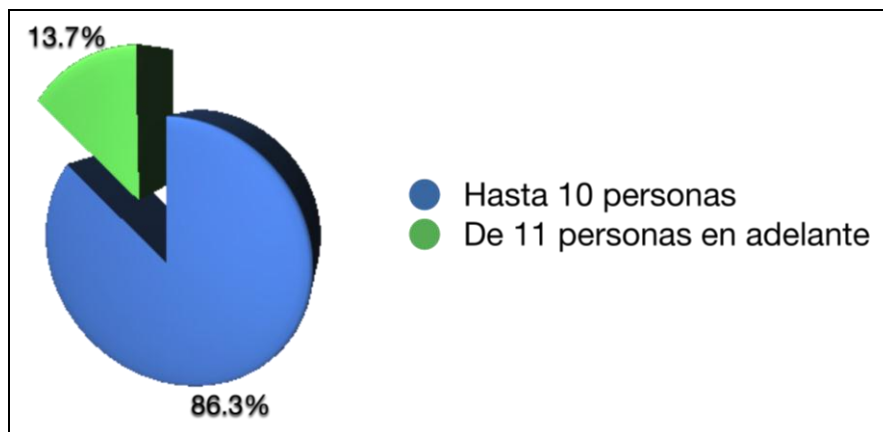


Figura 23. Distribución de la muestra por número de personas a cargo.

Sueldo mensual.

De los trabajadores de la muestra el 52% (102 trabajadores) perciben un sueldo mensual de \$2,501.00 a \$5,000.00 mensuales.

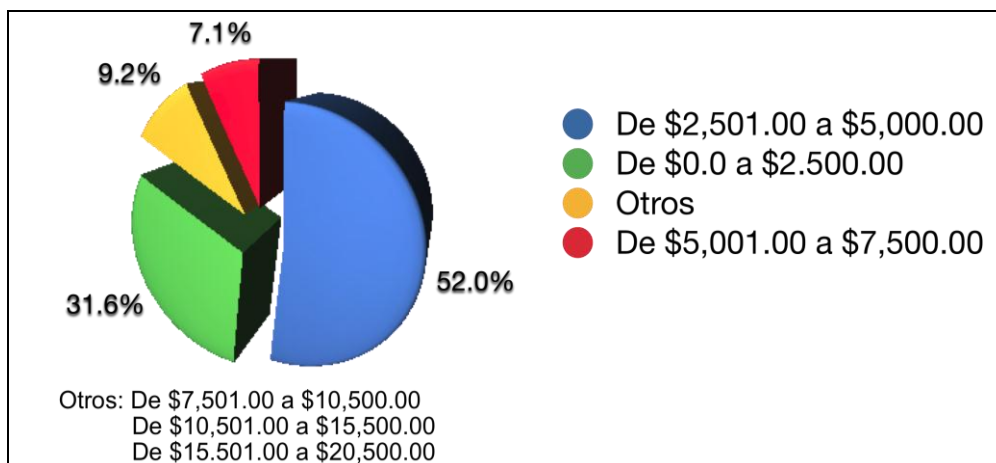


Figura 24. Distribución de la muestra por sueldo mensual.

Tipo de contrato.

La mayor parte de la muestra con 88.3% (173 trabajadores), se encuentra en el rango contrato de base (Figura 25).

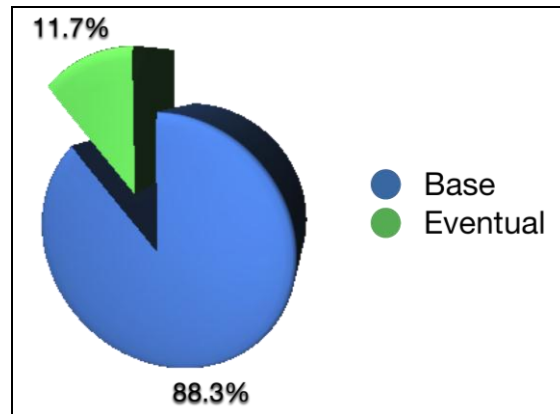


Figura 25. Distribución de la muestra por tipo de contrato.

Ascensos en la organización.

Sólo el 28.5% (55 trabajadores) de la muestra ha tenido ascensos en la organización (Figura 26).

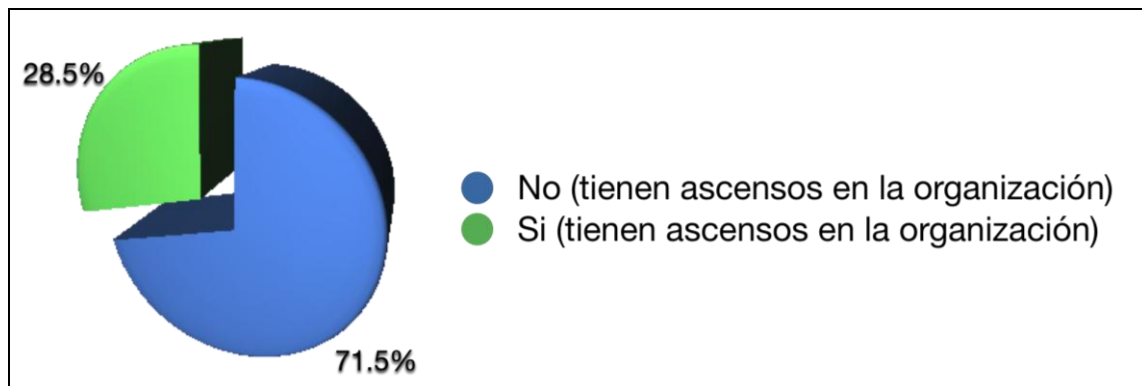


Figura 26. Distribución de la muestra por ascenso en la organización.

Número de ascensos.

De los 55 trabajadores que reportaron tener algún ascenso, la mayoría (37 empleados) refirió haber tenido sólo un ascenso (Figura 27).

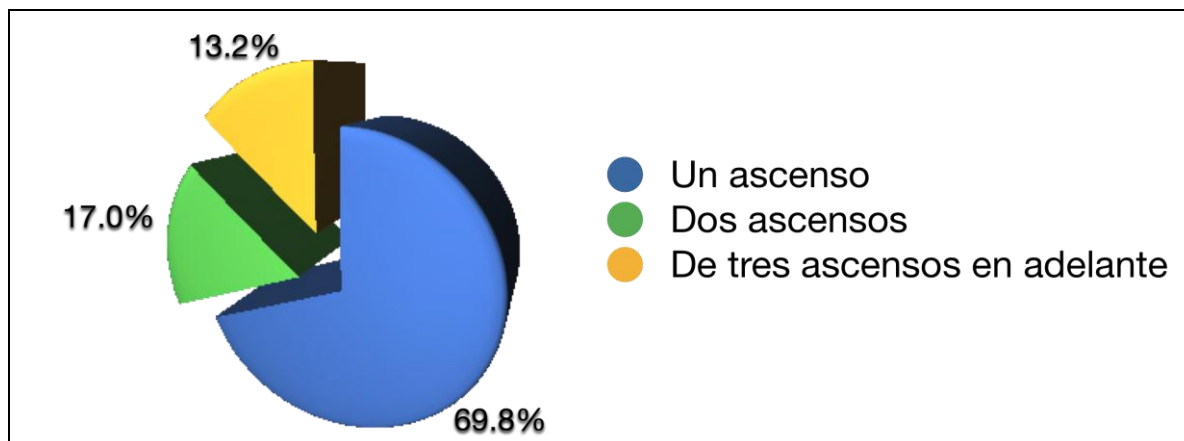


Figura 27. Distribución de la muestra por número de ascensos

6.2 Confiabilidad de la escala de clima organizacional.

En la Tabla 13 se observa que los valores de Alpha de Cronbach más bajos de las Escala de Clima Organizacional corresponden a los factores F2 Autonomía en el trabajo (0.616) y F3 Relaciones sociales (0.639). Por el contrario, los puntajes más altos del Alpha de Cronbach fueron en los factores de F1 Satisfacción con el trabajo (0.728) y F6 Beneficios y recompensas (0.828).

Tabla 13. Confiabilidad de las escalas de Clima Organizacional.

Factores	Reactivos	Reactivos eliminados	Alfa de Cronbach
Sistema individual			
F1 Satisfacción con el trabajo	4	4	.728
F2 Autonomía en el trabajo	3	3	.616
Sistema interpersonal			
F3 Relaciones Sociales	3	3	.639
F4 Unión y apoyo entre compañeros	4	4	.700
Sistema Organizacional			

Factores	Reactivos	Reactivos eliminados	Alfa de Cronbach
F5 Consideración de directivos	5	4	.710
F6 Beneficios y recompensas	4	3	.828
F7 Motivación y esfuerzo	3	3	.704
F8 Liderazgo de directivos	3	2	.708
Total		26	.921

6.3 Confiabilidad de la escala de motivación de logro.

En la Tabla 14 se observa que el valor de Alpha de Cronbach más bajo de la Escala de Motivación corresponde al factor F3 Trabajo (0.712). Por el contrario, el puntaje más alto del Alpha de Cronbach fue en el factor de F1 Maestría (0.871).

Tabla 14. Confiabilidad de las escalas de Motivación de Logro.

Factores	Reactivos	Reactivos eliminados	Alfa de Cronbach
F1 Maestría	8	8	.871
F2 Competitividad	6	4	.812
F3 Trabajo	7	6	.712
Total		18	.880

6.4 Estadísticas descriptivas de la escala de clima organizacional.

En la Tabla 15 se observa que la puntuación media más alta en el F5 Consideración de Directivos (media=3.52), de manera inversa la media más baja se ubica en el F6 Beneficios y Recompensas (media=2.93).

Tabla 15. Estadísticas descriptivas de la Escala de Clima Organizacional.

Clima Organizacional	Media	Desviación Estándar	Valor Mínimo	Valor Máximo
Sistema Individual				
F1 Satisfacción con el Trabajo	3.27	0.81	1	5
F2 Autonomía en el Trabajo	3.03	0.94	1	5
Sistema Interpersonal				
F3 Relaciones Sociales	3.45	0.84	1	5
F4 Unión y Apoyo entre compañeros	3.45	0.84	1	5
Sistema Organizacional				

F5 Consideración de Directivos	3.52	0.92	1	5
F6 Beneficios y Recompensas	2.93	1.16	1	5
F7 Motivación y Esfuerzo	3.38	0.85	1	5
F8 Liderazgo de Directivos	3.39	1.06	1	5

6.5 Estadísticas descriptivas de la escala de motivación de logro.

En la Escala de Motivación, la puntuación media más alta se encuentra en el F1 Maestría (media=4.23), mientras que la media más baja se ubica en el F2 Competitividad (media=3.47) (Tabla 16).

Tabla 16. Estadísticas descriptivas de la Escala de Motivación de Logro.

Motivación de Logro	Media	Desviación Estándar	Valor Mínimo	Valor Máximo
F1 Maestría	4.23	0.67	2	5
F2 Competitividad	3.47	1.05	1	5
F3 Trabajo	3.96	0.66	1	5

6.6 Relación entre clima organizacional y motivación de logro.

En la Tabla 17 se muestran las relaciones estadísticamente significativas entre los tres factores de Motivación de logro y los siete factores de clima organizacional:

- F1 Maestría y clima organizacional.** Se identificó una relación positiva y directamente proporcional entre el F1 Maestría y seis de los siete factores de clima organizacional: F1 Satisfacción en el trabajo ($r = 0.388$, $p = 0.01$), F3 Relaciones sociales ($r = 0.237$, $p = 0.01$), F4 Unión y apoyo entre compañeros de trabajo ($r = 0.406$, $p = 0.01$), F5 Consideración de directivos ($r = 0.212$, $p = 0.01$), F6 Beneficios y recompensas ($r = 0.314$, $p = 0.01$), F7 Motivación y esfuerzo ($r = 0.294$, $p = 0.01$) y F8 Liderazgo de directivos ($r = 0.230$, $p = 0.01$). Estos resultados indican que un clima organizacional favorable de satisfacción con el trabajo, relaciones sociales, unión y apoyo entre compañeros, consideración de los directivos, beneficios y recompensas y liderazgo de directivos se asocian significativamente a una mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección en el trabajo.
- F2 Competitividad y clima organizacional.** Se observa una relación positiva y significativa entre el F2 Competencia y tres factores de clima organizacional: F1

Satisfacción con el trabajo ($r = 0.196$, $p = 0.01$), F4 Unión y Apoyo entre compañeros ($r = 0.406$, $p = 0.01$), y F6 Beneficios y recompensas ($r = 0.174$, $p = 0.01$). Esto indica que en un clima organizacional favorable de satisfacción con el trabajo, unión y apoyo entre compañeros, y beneficios y recompensas, hay una asociación significativa, es decir, se describe el deseo de ser mejor en situaciones interpersonales.

- **F3 Trabajo y clima organizacional.** Existe una relación positiva y significativa entre el F3 Trabajo y seis factores de clima organizacional: F1 Satisfacción en el trabajo ($r = 0.319$, $p = 0.01$), F3 Relaciones sociales ($r = 0.245$, $p = 0.01$), F4 Unión y apoyo entre compañeros de trabajo ($r = 0.355$, $p = 0.01$), F5 Consideración de directivos ($r = 0.180$, $p = 0.01$), F6 Beneficios y recompensas ($r = 0.250$, $p = 0.01$), y F7 Motivación y esfuerzo ($r = 0.303$; $p = 0.01$). Los resultados que se observan en la tabla nos están indicando que un clima organizacional favorable de satisfacción en el trabajo, relaciones sociales, unión y apoyo entre compañeros, consideración de directivos, beneficios y recompensas y por último motivación y esfuerzo se relacionan significativamente dando como resultado una actitud positiva hacia el trabajo en sí.

Tabla 17. Relación entre clima organizacional y motivación de logro.

Clima Organizacional	Motivación de logro		
	F1 Maestría	F2 Competencia	F3 Trabajo
Sistema Individual			
F1 Satisfacción con el Trabajo	.388**	.196**	.319**
F2 Autonomía en el Trabajo	.120	.060	.039
Sistema Interpersonal			
F3 Relaciones Sociales	.237**	-.020	.245**
F4 Unión y Apoyo entre compañeros	.406**	.165*	.355**
Sistema Organizacional			
F5 Consideración de Directivos	.212**	-.010	.180*
F6 Beneficios y Recompensas	.314**	.174*	.250**
F7 Motivación y Esfuerzo	.294**	.110	.303**
F8 Liderazgo de Directivos	.230**	.080	.134

Nota. * $p = 0.05$, ** $p = 0.01$, *** $p = 0.001$.

6.7 Relación entre clima organizacional con variables sociodemográficas.

A continuación se presentan los resultados obtenidos al comparar los diferentes factores del clima organizacional con las variables sociodemográficas.

Al comparar la variable que mide si los empleados han tenido o no algún ascenso con los diferentes factores del clima organizacional (Tabla 18), se observó que existe una diferencia estadísticamente significativa ($t(187) = 2.21, p = 0.028$) entre los trabajadores que han tenido un ascenso y los que no, en el F6 Beneficios y recompensas de clima organizacional. Específicamente, los resultados indican que los trabajadores que han tenido un ascenso (media=3.20) en la organización perciben un clima organizacional más favorable de beneficios y recompensas, comparativamente con los trabajadores que no han tenido ascensos (media=2.79).

Tabla 18. Relación entre clima organizacional con la variable ascensos en la organización.

Clima Organizacional	Presencia de ascensos	Media	<i>n</i>	Des tip	<i>t</i>	gl	<i>p</i>
Sistema individual							
F1 Satisfacción con el trabajo	Si	3.20	55	.727	-0.522	191	.602
	No	3.27	138	.851			
F2 Autonomía	Si	3.08	55	.873	0.644	188	.521
	No	2.98	135	.970			
Sistema interpersonal							
F3 Relaciones Sociales	Si	3.42	55	.768	-0.237	191	.813
	No	3.45	138	.883			
F4 Unión y apoyo entre compañeros	Si	3.49	55	.751	0.467	189	.641
	No	3.42	136	.870			
Sistema organizacional							
F5 Consideración de directivos	Si	3.55	55	.776	0.494	189	.622
	No	3.48	136	.975			
F6 Beneficios y recompensas	Si	3.20	55	1.08	2.212	187	.028
	No	2.79	134	1.18			
F7 Motivación y Esfuerzo	Si	3.34	54	.718	-0.235	187	.814
	No	3.37	135	.894			
F8 Liderazgo de directivos	Si	3.52	55	1.04	1.372	188	.172
	No	3.29	135	1.07			

En la Tabla 19 se muestran los resultados obtenidos al comparar los factores del clima organizacional con la variable tipo de contrato (base y eventual). Se encontró que existen diferencias estadísticamente significativas ($t(191) = -2.47, p = 0.014$) entre el tipo de contrato que se tiene y el F2 Autonomía en el trabajo, lo que significa que tener un contrato de base les permite a los trabajadores tener mayor autonomía (media=2.98) en comparación con los trabajadores que tienen contrato eventual (media=3.49). Asimismo, se observó una diferencia estadísticamente significativa ($t(192) = -2.08, p = 0.039$) con base en el tipo de contrato en el F4 Unión y apoyo entre compañeros lo que nos indica que los trabajadores que tienen un contrato base, perciben un clima organizacional más favorable de unión y apoyo entre compañeros (media=3.42), en comparación con los trabajadores con un contrato eventual (media=3.80). Por último, también se identificaron diferencias significativas entre el F5 Consideración de directivos y el tipo de contrato ($t(192) = -2.41, p = 0.017$). Estos resultados nos indican que los trabajadores con un contrato de base (media=3.45) perciben un clima organizacional donde tienen más consideración por parte de los directivos que los trabajadores que tienen contrato de tipo eventual (media=3.94).

Tabla 19. Relación entre clima organizacional con la variable tipo de contrato.

Clima Organizacional	Base / Eventual	Media	Des. tip	n	t	gl	p
Sistema individual							
F1 Satisfacción con el trabajo	Base	3.25	.830	173	-0.319	194	.750
	Eventual	3.31	.723	23			
F2 Autonomía	Base	2.98	.947	170	-2.471	191	.014
	Eventual	3.49	.777	23			
Sistema interpersonal							
F3 Relaciones Sociales	Base	3.42	.858	173	1.948	194	.053
	Eventual	3.78	.663	23			
F4 Unión y apoyo entre compañeros	Base	3.42	.832	171	-2.081	192	.039
	Eventual	3.80	.718	23			
Sistema organizacional							
F5 Consideración de directivos	Base	3.45	.934	171	-2.414	192	.017
	Eventual	3.94	.722	23			
F6 Beneficios y recompensas	Base	2.88	1.16	169	-0.880	190	.380
	Eventual	3.11	1.06	23			
F7 Motivación y Esfuerzo	Base	3.37	.860	169	-0.141	190	.887
	Eventual	3.40	.828	23			

Clima Organizacional	Base / Eventual	Media	Des. tip	n	t	gl	p
F8 Liderazgo de directivos	Base	3.38	1.07	170	-0.013	191	.990
	Eventual	3.39	1.02	23			

En la Tabla 20 se muestran las comparaciones realizadas con base en el tipo de tienda (OXXO y WAL-MART) y los factores del clima organizacional. Se observó que existen diferencias estadísticamente significativas ($t(198) = -2.80, p = 0.006$) en el F1 Satisfacción con el trabajo, lo que significa que los trabajadores que laboran en alguna tienda OXXO (media=3.41) perciben un clima organizacional favorable y de más satisfacción en el trabajo en comparación con los trabajadores que laboran en las tiendas de WAL-MART (media=3.09).

Otro factor en el que se observaron diferencias significativas fue en el F2 Autonomía en el trabajo ($t(195) = -2.70, p = 0.007$), lo que significa que los trabajadores que laboran en las tiendas de OXXO (media=3.19) perciben un clima organizacional que les permite a los trabajadores tener mayor autonomía en comparación con los que trabajan en tiendas WAL-MART (media=2.83).

Asimismo, se identificaron diferencias significativas ($t(196) = -3.54, p = 0.006$) en el F5 Consideración de directivos, lo que nos indica que los empleados de las tiendas OXXO (media=3.68) perciben un clima organizacional donde tienen más consideración por parte de los directivos que los trabajadores de la tienda WAL-MART (media=3.32).

En el factor F6 Beneficios y Recompensas, se observaron diferencias significativas ($t(194) = -0.61, p = 0.000$). lo cual indica que los trabajadores que laboran en tiendas OXXO (media=3.18) perciben un clima organizacional donde tienen más beneficios y recompensas que los que trabajadores que laboran en las tiendas WAL-MART (media=2.60).

Por último, también se identificaron diferencias significativas ($t(195) = -0.01, p = 0.004$), en el F8 Liderazgo de directivos lo que nos muestra que los trabajadores que laboran en tiendas OXXO (media=3.57) perciben un clima organizacional donde los directivos tienen más liderazgo en comparación con la percepción que tienen los empleados de las tiendas WAL-MART (media=3.15).

Tabla 20. Relación entre el clima organizacional y el tipo de tienda.

Clima Organizacional	Tipo de Tienda	Media	Desv. tip	n	t	gl	p
Sistema individual							
F1 Satisfacción con el trabajo	WAL-MART	3.09	.749	90	-2.802	198	.006
	OXXO	3.41	.834	110			
F2 Autonomía	WAL-MART	2.83	.895	87	-2.702	195	.007
	OXXO	3.19	.951	110			
Sistema interpersonal							
F3 Relaciones Sociales	WAL-MART	3.36	.795	90	-1.378	198	.170
	OXXO	3.53	.872	110			
F4 Unión y apoyo entre compañeros	WAL-MART	3.34	.778	88	-1.740	194	.083
	OXXO	3.54	.877	110			
Sistema organizacional							
F5 Consideración de directivos	WAL-MART	3.32	.849	88	-3.547	196	.006
	OXXO	3.68	.943	110			
F6 Beneficios y recompensas	WAL-MART	2.60	.997	86	-0.611	194	.000
	OXXO	3.18	1.21	110			
F7 Motivación y Esfuerzo	WAL-MART	3.34	.909	87	-0.141	194	.542
	OXXO	3.42	.804	109			
F8 Liderazgo de directivos	WAL-MART	3.15	.918	87	-0.013	195	.004
	OXXO	3.57	1.13	110			

Las comparaciones entre los factores del clima organizacional y la zona de trabajo (Distrito Federal y Estado de México) se muestran en la Tabla 21. En el F1 Satisfacción con el trabajo, se observaron diferencias significativas ($t(198) = -2.72, p = 0.007$) entre los trabajadores que laboran en alguna tienda de la zona del Distrito Federal (media=3.44) y los que trabajan en el Estado de México (media=3.13) ya que los primeros perciben un clima organizacional favorable y de más satisfacción en el trabajo en comparación con los trabajadores del Estado de México.

En el F2 Autonomía en el trabajo y la variable zona se encontraron diferencias significativas ($t(195) = -2.75, p = 0.006$) lo que significa que los trabajadores que laboran en las tiendas del Distrito Federal (media=3.23) perciben un clima organizacional que les permite a los trabajadores tener mayor Autonomía en comparación con los trabajadores que laboran en tiendas de la zona del Estado de México (media=2.87).

Asimismo, se identificaron diferencias significativas ($t(196) = -2.00, p = 0.046$) en el factor F5 Consideración de directivos en función de la zona en que se labora, de esta manera, trabajadores que laboran en las tiendas del Distrito Federal (media=3.66) perciben un clima organizacional donde tienen más consideración por parte de los directivos, que los trabajadores que laboran en tiendas del Estado de México (media=3.40).

En el F6 Beneficios y Recompensas, se observaron diferencias significativas ($t(194) = -3.97, p = 0.000$) que indican que los trabajadores que laboran en la zona del Estado de México (media=3.64) perciben un clima organizacional donde tienen más beneficios y recompensas que los que trabajadores del Distrito federal (media=3.27).

Por último, también se identificaron diferencias significativas ($t(195) = -2.14, p = 0.033$) en el F8 Liderazgo de directivos. Los trabajadores que laboran en el Distrito Federal (media=3.56) perciben un clima organizacional en el que los directivos tienen más liderazgo en comparación con la percepción que tienen los empleados del Estado de México (media=3.24).

Tabla 21. Relación entre clima organizacional y la zona de trabajo.

Clima Organizacional	Zona	Media	Desvi. Tip	n	t	gl	p
Sistema individual							
F1 Satisfacción con el trabajo	Edo. Méx.	3.13	.772	110	-2.723	198	.007
	D.F.	3.44	.827	90			
F2 Autonomía	Edo. Méx.	2.87	.860	108	-2.751	195	.006
	D.F.	3.23	1.00	89			
Sistema interpersonal							
F3 Relaciones Sociales	Edo. Méx.	3.48	.813	110	0.529	198	.598
	D.F.	3.42	.876	90			
F4 Unión y apoyo entre compañeros	Edo. Méx.	3.42	.763	108	-637	172	.525
	D.F.	3.49	.924	90			
Sistema organizacional							
F5 Consideración de directivos	Edo. Méx.	3.40	.921	106	-2.005	196	.046
	D.F.	3.66	.898	90			
F6 Beneficios y recompensas	Edo. Méx.	3.64	1.04	106	-3.970	194	.000
	D.F.	3.27	1.19	90			
F7 Motivación y Esfuerzo	Edo. Méx.	3.35	.887	108	-0.560	194	.576
	D.F.	3.42	.807	88			

Clima Organizacional	Zona	Media	Desvi. Tip	n	t	gl	p
F8 Liderazgo de directivos	Edo. Méx.	3.24	1.03	107	-2.141	195	.033
	D.F.	3.56	1.08	90			

Edo. Méx.: Estado de México. D.F.: Distrito Federal.

La Tabla 22 nos muestra que existen diferencias significativas entre tres factores del clima organizacional y el estado civil. En el factor F3 Relaciones sociales ($F(2.819) = 0.33, p = 0.040$), se observó que los trabajadores solteros (media=3.56), tienen más relaciones sociales en comparación con los trabajadores que son divorciados (media=2.92). Asimismo, en el F7 Motivación y esfuerzo ($F(4.172) = 0.33, p = 0.007$) se observa que los trabajadores casados (media=3.62) tienden a motivarse y a esforzarse más que los trabajadores que son divorciados (media=2.77).

Tabla 22. Relación entre clima organizacional y el estado civil.

Clima Organizacional	n	Media	Desv. tip	F	gl	p
Sistema Individual						
F1 Satisfacción						
Soltero	113	3.27	.881	.336	3	.799
Unión libre	24	3.24	.788			
Casado	45	3.31	.728			
Divorciado	16	3.07	.576			
F2 Autonomía						
Soltero	110	3.04	.812	0.241	3	.868
Unión libre	24	3.06	.937			
Casado	45	2.94	.868			
Divorciado	16	3.14	1.00			
Sistema interpersonal						
F3 Relaciones Sociales						
Soltero	113	3.55	.919	2.819	3	.040
Unión libre	24	3.41	.939			
Casado	45	3.41	.831			
Divorciado	16	2.91	.858			
F4 Unión y apoyo entre compañeros						
Soltero	113	3.55	.798	2.449	3	.065
Unión libre	22	3.29	.898			
Casado	45	3.47	.844			
Divorciado	16	3.00	.847			
Sistema Organizacional						
F5 Consideración de directivos						
Soltero	113	3.57	.990	0.754	3	.521
Unión libre	22	3.39	.709			
Casado	45	3.52	.677			
Divorciado	16	3.23	.831			

Clima Organizacional	n	Media	Desv. tip	F	gl	p
F6 Beneficios y recompensas						
Soltero	112	2.95	.915	0.781	3	.506
Unión libre	22	2.71	.983			
Casado	44	3.02	.856			
Divorciado	16	2.60	1.05			
F7 Motivación y esfuerzo						
Soltero	110	3.35	.919	4.172	3	.007
Unión libre	24	3.45	1.17			
Casado	44	3.62	1.23			
Divorciado	16	2.77	1.11			
F8 Liderazgo de directivos						
Soltero	112	3.41	1.03	2.603	3	.053
Unión libre	22	3.52	1.15			
Casado	45	3.47	.885			
Divorciado	16	2.68	.803			

En la Tabla 23 se muestran los resultados obtenidos con la variable nivel de escolaridad. En el factor F7 Motivación y esfuerzo se observaron diferencias significativas ($F(2.618) = 4, p = 3.06$), que nos indica que los trabajadores que únicamente cursaron la primaria (media=3.06) se sienten más motivados y se esfuerzan más que los que trabajadores que terminaron la licenciatura (media=2.99).

Tabla 23. Relación entre clima organizacional y el nivel de escolaridad.

Clima Organizacional	n	Media	Desv,est	F	gl	p
Sistema individual						
F1 Satisfacción						
Primaria	15	3.36	.976	2.012	4	.094
Secundaria	54	3.40	.960			
Carrera técnica	11	3.29	.546			
Bachillerato	90	3.29	.673			
Licenciatura	29	2.89	.833			
F2 Autonomía						
Primaria	15	2.93	.810	1.571	4	.184
Secundaria	54	3.13	.970			
Carrera técnica	11	3.51	.916			
Bachillerato	87	3.03	.751			
Licenciatura	29	2.75	.970			
Sistema Interpersonal						
F3 Relaciones Sociales						
Primaria	15	3.51	.872	0.710	4	.586
Secundaria	54	3.32	.936			
Carrera técnica	11	3.27	1.01			

Clima Organizacional	n	Media	Desv,est	F	gl	p
Bachillerato	90	3.53	.778			
Licenciatura	29	3.52	.941			
F4 Unión y apoyo entre compañeros						
Primaria	15	3.51	.892	1.103	4	.356
Secundaria	54	3.43	.608			
Carrera técnica	11	3.22	.836			
Bachillerato	88	3.56	.810			
Licenciatura	29	3.23	.912			
Sistema organizacional						
F5 Consideración de directivos						
Primaria	15	3.68	.847	1.171	4	.325
Secundaria	54	3.51	.777			
Carrera técnica	11	3.47	.881			
Bachillerato	88	3.60	.838			
Licenciatura	29	3.20	.787			
F6 Beneficios y recompensas						
Primaria	15	3.06	.960	0.161	4	.958
Secundaria	54	2.92	.876			
Carrera técnica	11	2.87	.886			
Bachillerato	86	2.95	1.00			
Licenciatura	29	2.79	.920			
F7 Motivación y esfuerzo						
Primaria	15	3.40	1.07	2.618	4	.036
Secundaria	53	3.61	1.26			
Carrera técnica	11	3.33	1.16			
Bachillerato	88	3.38	1.14			
Licenciatura	28	2.98	1.14			
F8 Liderazgo de directivos						
Primaria	15	3.33	1.16	1.494	4	.206
Secundaria	54	3.63	1.09			
Carrera técnica	10	3.15	.714			
Bachillerato	88	3.38	.632			
Licenciatura	29	3.06	.885			

En la Tabla 24 se observa que en la variable área académica se presentaron diferencias significativas en dos factores del clima organizacional. En el F1 Satisfacción ($F(2.634) = 4, p = 0.36$), se observó que los trabajadores que no tienen área académica o bachillerato (media=3.36), tienen más satisfacción en su clima organizacional que los del área de Ciencias Biológicas y de la Salud (media=2.78). En el F7 Motivación y esfuerzo ($F(3.270) = 4, p = .013$), los trabajadores clasificados en el rubro sin área o bachillerato (media=3.47) son los más motivados y se esfuerzan en su organización en comparación con los trabajadores del área Ciencias Físico Matemáticas (media=2.74).

Tabla 24. Relación entre clima organizacional y el área académica.

Clima organizacional	n	Media	Desv. t	F	gl	p
Sistema individual						
F1 Satisfacción						
Humanidades y Artes	6	2.87	1.49	2.634	4	.036
Ciencias Sociales	17	3.10	.516			
Ciencias Biológicas y Salud	7	2.78	.835			
Ciencias Físico Matemáticas	15	2.86	.550			
Sin Área o Bachillerato	141	3.36	.812			
F2 Autonomía						
Humanidades y Artes	6	2.44	.815	1.262	4	.287
Ciencias Sociales	17	2.82	.655			
Ciencias Biológicas y Salud	7	3.28	1.01			
Ciencias Físico Matemáticas	13	2.79	.931			
Sin Área o Bachillerato	140	3.08	.776			
Sistema interpersonal						
F3 Relaciones Sociales						
Humanidades y Artes	6	3.72	.943	1.213	4	.307
Ciencias Sociales	17	3.60	.935			
Ciencias Biológicas y Salud	7	3.66	.327			
Ciencias Físico Matemáticas	15	3.06	.738			
Sin Área o Bachillerato	141	3.46	.608			
F4 Unión y apoyo entre compañeros						
Humanidades y Artes	6	2.91	.593	1.002	4	.408
Ciencias Sociales	15	3.56	.889			
Ciencias Biológicas y Salud	7	3.28	1.49			
Ciencias Físico Matemáticas	15	3.26	.644			
Sin Área o Bachillerato	141	3.49	.443			
Sistema organizacional						
F5 Consideración de directivos						
Humanidades y Artes	6	3.12	.793	2.168	4	.074
Ciencias Sociales	15	3.73	.844			
Ciencias Biológicas y Salud	7	2.89	.842			
Ciencias Físico Matemáticas	15	3.13	1.25			
Sin Área o Bachillerato	141	3.57	.759			
F6 Beneficios y recompensas						
Humanidades y Artes	6	2.94	1.32	2.190	4	.072
Ciencias Sociales	15	3.11	.618			
Ciencias Biológicas y Salud	7	2.85	.896			
Ciencias Físico Matemáticas	15	2.13	.909			
Sin Área o Bachillerato	139	3.03	1.47			
F7 Motivación y esfuerzo						
Humanidades y Artes	6	3.00	.783	3.270	4	.013
Ciencias Sociales	17	3.25	1.31			
Ciencias Biológicas y Salud	7	2.95	.941			
Ciencias Físico Matemáticas	13	2.74	1.17			
Sin Área o Bachillerato	140	3.47	1.16			

Clima organizacional	n	Media	Desv. t	F	gl	p
F8 Liderazgo de directivos						
Humanidades y Artes	6	2.66	1.26	2.225	4	.068
Ciencias Sociales	15	3.46	.520			
Ciencias Biológicas y Salud	7	2.92	.803			
Ciencias Físico Matemáticas	15	2.93	.579			
Sin Área o Bachillerato	140	3.48	.859			

El análisis de la variable tipo de puesto se muestra en la Tabla 25. En el F3 Relaciones sociales se observaron diferencias significativas en función del tipo de puesto desempeñado ($F(2.848) = 4, p = .025$), de esta manera, los trabajadores en el puesto de auxiliar de piso (media=3.60), tienen más relaciones sociales en comparación con los trabajadores que desempeñan el trabajo de comisionista (media=2.75).

Tabla 25. Relación entre clima organizacional y el tipo de puesto

Clima organizacional	n	Media	Desv.t	F	gl	p
Sistema individual						
F1 Satisfacción						
Cajero	77	3.23	.789	.817	4	.516
Auxiliar de piso	72	3.40	.828			
Supervisor-Encargado	25	3.17	.762			
Comisionista	12	3.08	1.00			
Jefe-Subjefe y Subgerente	9	3.19	.671			
F2 Autonomía						
Cajero	77	2.99	.8.08	.229	4	.922
Auxiliar de piso	69	3.13	.960			
Supervisor-Encargado	25	3.02	.863			
Comisionista	12	2.94	.957			
Jefe-Subjefe y Subgerente	9	3.07	1.32			
Sistema interpersonal						
F3 Relaciones Sociales						
Cajero	77	3.40	.909	2.848	4	.025
Auxiliar de piso	72	3.60	.942			
Supervisor-Encargado	25	3.54	.899			
Comisionista	12	2.75	.784			
Jefe-Subjefe y Subgerente	9	3.44	.815			
F4 Unión y apoyo entre compañeros						
Cajero	75	3.39	.793	.855	4	.492
Auxiliar de piso	72	3.59	.687			
Supervisor-Encargado	25	3.50	.848			
Comisionista	12	3.20	.776			
Jefe-Subjefe y Subgerente	9	3.44	.865			

Sistema organizacional

Clima organizacional	n	Media	Desv.t	F	gl	p
F5 Consideración de directivos						
Cajero	75	3.45	.946	.897	4	.467
Auxiliar de piso	72	3.66	.928			
Supervisor-Encargado	25	3.51	.464			
Comisionista	12	3.31	.831			
Jefe-Subjefe y Subgerente	9	3.22	1.03			
F6 Beneficios y recompensas						
Cajero	74	2.74	.870	1.570	4	.184
Auxiliar de piso	71	2.94	.737			
Supervisor-Encargado	25	3.06	1.02			
Comisionista	12	3.41	.785			
Jefe-Subjefe y Subgerente	9	3.44	.927			
F7 Motivación y esfuerzo						
Cajero	76	3.28	1.19	2.064	4	.087
Auxiliar de piso	70	3.56	1.14			
Supervisor-Encargado	24	3.37	1.18			
Comisionista	12	2.88	1.10			
Jefe-Subjefe y Subgerente	9	3.44	.726			
F8 Liderazgo de directivos						
Cajero	75	3.24	1.16	.953	4	.434
Auxiliar de piso	71	3.52	.804			
Supervisor-Encargado	25	3.44	.964			
Comisionista	12	3.33	.818			
Jefe-Subjefe y Subgerente	9	3.77	.672			

Aunque se realizaron los análisis pertinentes para determinar si los factores de clima organizacional difieren en función de las variables sociodemográficas, género y personal a cargo, los resultados no se reportan debido a que no alcanzaron el nivel de significancia requerido ($p < 0.05$)

6.8 Relación entre motivación de logro con las variables sociodemográficas.

En la Tabla 26 se muestran los tres factores relacionados con la motivación de logro y el género. Se observaron diferencias estadísticamente significativas entre el género y el F2 Competitividad ($t(184) = 2.32, p = 0.021$), los resultados indican que los trabajadores (media=3.63) están más motivados y tienden al deseo de ser mejor en situaciones interpersonales en comparación con las trabajadoras (media=3.29).

Tabla 26. Relación entre la motivación de logro y el género.

Motivación de logro	Género	Media	Desv. tip	n	T	gl	p
F1 Maestría	Femenino	4.21	.628	92	0.486	192	.627
	Masculino	4.26	.703	102			
F2 Competitividad	Femenino	3.29	.965	93	2.323	184	.021
	Masculino	3.63	1.11	105			
F3 Trabajo	Femenino	3.91	.683	104	1.142	192	.255
	Masculino	4.02	.630	90			

En la Tabla 27 se observa que se presentó una diferencia estadísticamente significativa entre el F2 Competitividad y la variable ascensos en la organización ($t(191) = -2.11$, $p = 0.036$), es decir, que los trabajadores que no han tenido algún ascenso (media=3.55) presentan menos motivación y no desean ser mejores en situaciones interpersonales, en comparación con los trabajadores que sí han tenido un ascenso dentro de la organización (media=3.20).

Tabla 27. Relación entre motivación de logro con la variable ascensos en la organización.

Motivación de logro	Si/No	Media	n	T	gl	p
F1 Maestría	Si	4.21	54	-0.243	186	.808
	No	4.24	134			
F2 Competitividad	Si	3.20	55	-2.112	191	.036
	No	3.55	138			
F3 Trabajo	Si	3.95	54	-0.141	186	.888
	No	3.97	134			

En la Tabla 28 se muestran los resultados obtenidos al comparar los factores asociados a la motivación de logro con los factores tipo de tienda. En el F1 Maestría se encontraron diferencias significativas ($t(192) = 3.58$, $p = 0.001$), que nos indican que los trabajadores que laboran en WAL-MART (media=4.41) tienen mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección dentro del lugar de trabajo, a diferencia de los trabajadores que laboran en la tienda OXXO (media=4.08). Asimismo, en el F2 Competitividad se encontró una diferencia estadísticamente significativa ($t(197) = -4.72$, $p = 0.001$), que sugiere que los trabajadores que laboran en OXXO (media=3.77) están más motivados y tienden al deseo de ser mejores en situaciones

interpersonales a diferencia de los trabajadores de la tienda WAL-MART (media=3.10). Por último, en el F3 Trabajo las diferencias también fueron significativas ($t(193) = 3.66, p = 0.0001$), ya que los resultados indican que los trabajadores que laboran en WAL-MART (media=4.15) tienen una actitud positiva hacia el trabajo en sí, en comparación con los trabajadores que laboran en la tienda OXXO (media=3.81).

Tabla 28. Relación entre motivación de logro y el tipo de tienda.

Motivación de logro	Tipo de tienda	Media	n	t	gl	p
F1 Maestría	WAL-MART	4.41	86	3.584	192	.0001
	OXXO	4.08	109			
F2 Competitividad	WAL-MART	3.10	89	-4.728	197	.0001
	OXXO	3.77	110			
F3 Trabajo	WAL-MART	4.15	86	3.666	193	.0001
	OXXO	3.81	109			

El análisis de la variable zona (Distrito Federal y Estado de México) se muestra en la Tabla 29. El factor F1 Maestría difiere significativamente ($t(153) = 2.90, p = 0.004$) lo que nos indica que los trabajadores que laboran en el Estado de México (Media=4.36) tienen mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección dentro del lugar de trabajo, en comparación con los trabajadores que laboran en el Distrito Federal (media=4.07). En el F2 Competitividad las diferencias significativas ($t(197) = -2.92, p = 0.004$) nos muestran que los trabajadores que laboran en el Distrito Federal (media=3.70) están más motivados y tienden al deseo de ser mejor en situaciones interpersonales en comparación con los trabajadores del Estado de México (media=3.28). Por último, en F3 Trabajo los grupos difieren significativamente en función de la variable zona ($t(165) = 3.04, p = 0.003$), ya que los trabajadores que laboran en el Estado de México (media=4.10) tienen una actitud positiva hacia el trabajo en sí, a diferencia de los trabajadores que laboran en el Distrito Federal (media=3.81).

Tabla 29. Relación entre motivación de logro y la variable zona.

Motivación de logro	Zona	Media	n	t	gl	p
F1 Maestría	Edo. de Mex.	4.36	106	2.905	153	.004
	D.F.	4.07	89			
F2 Competitividad	Edo. de Mex.	3.28	109	-2.924	197	.004
	D.F.	3.70	90			
F3 Trabajo	Edo. de Méx.	4.10	106	3.047	165.03	.003
	D.F.	3.81	89			

En los resultados del análisis de varianza presentados en la Tabla 30 se observa que en el F3 Trabajo existen diferencias estadísticamente significativas ($t(3.395) = 3$, $p = 0.19$) en función del estado civil. Estos resultados indican que el factor trabajo es más alto en los empleados casados (media=4.23) muestran una actitud positiva hacia el trabajo en comparación con los trabajadores solteros (media=3.88) y divorciados (media=3.72).

Tabla 30. Relación entre motivación de logro y el estado civil.

	n	Media	Desv.tip	F	gl	p
F1 Maestría						
Soltero	110	4.20	.678	2.012	3	.114
Unión libre	24	4.34	.551			
Casado	43	4.37	.616			
Divorciado	16	3.93	.777			
F2 Competitividad						
Soltero	113	3.44	.664	.704	3	.550
Unión libre	24	3.27	1.02			
Casado	44	3.61	1.22			
Divorciado	16	3.60	1.08			
F3 Trabajo						
Soltero	109	3.87	.870	3.395	3	.019
Unión libre	24	4.00	1.05			
Casado	44	4.23	6.80			
Divorciado	16	3.72	.527			

DISCUSIÓN, CONCLUSIONES, SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

La relación del clima organizacional en la motivación de logro de
trabajadores mexicanos.

Discusión

En esta investigación se abordaron dos variables importantes, en cuanto al trabajador se refiere, clima organizacional y motivación de logro. En los capítulos anteriores se mostraron las definiciones de ambas variables, y el porqué de su importancia dentro de las organizaciones. Se ha mencionado la importancia de acercarse con los miembros de la organización para conocer cómo son las relaciones que hay entre ellos mismos ya que esto es fundamental en la construcción de la percepción del clima organizacional (Juárez, 2012).

Robbins y Judge (2013) nos proponen que la motivación se define como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo, en este caso lo enfocamos dentro del trabajo.

En cuanto a la definición de motivación de logro, a la cual se enfocó esta investigación, en el capítulo cuatro se hizo mención a McClelland (1953, citado en Reeve, 2004), que define a la motivación de logro como: el deseo de hacer bien las cosas en relación con un estándar de excelencia, lo que significa que la gente estará motivada a buscar el éxito y un estándar de excelencia.

Se han presentado las variables por separado, sin embargo, el análisis de las variables juntas, permite conocer cómo ambas están relacionadas. Chiavenato (2009) dice que la motivación de cada individuo es proyectada en el clima de la organización, es por esta razón que cuando se observa a los trabajadores sin motivación, el clima organizacional se perjudica (Chiavenato, 2009).

Con esta investigación, se detectó la falta de estudios que abordan clima organizacional y motivación de logro juntas.

Sin embargo se puede observar la relación que tienen algunos factores del clima organizacional y de la motivación de logro. Estos resultados nos permitieron probar nuestra hipótesis, es decir, que si existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y la motivación de logro.

En la comparación de clima organizacional y ascensos en la organización se observó que existe una diferencia estadísticamente significativa entre los trabajadores que han tenido un ascenso y los que no lo han tenido, en el factor F6 Beneficios y

recompensas de clima organizacional, indica que los trabajadores que han tenido un ascenso en la organización perciben un clima organizacional más favorable de beneficios y recompensas, comparativamente con los trabajadores que no han tenido ascensos, ya que para los empleados estos son fuentes principales de satisfacción (Sexton, 1977).

Los resultados obtenidos al comparar los factores del clima organizacional (F2 Autonomía en el trabajo, F4 Unión y apoyo entre compañeros y F5 Consideración de directivos) con la variable tipo de contrato (base y eventual), indicaron diferencias estadísticamente significativas. Específicamente significa que tener un contrato de base permite a los trabajadores tener mayor autonomía, percibir un clima organizacional más favorable de unión y apoyo entre compañeros y tienen más consideración por parte de los directivos, en comparación con los trabajadores que tienen contrato eventual. Ya que un contrato de base hace a los trabajadores parte de la organización, además de garantizar el salario y la seguridad en el empleo, por el hecho de no ser molestado ni por el dirigente ni empleados y poder sostener, si así lo desean, relaciones "amistosas" etc (Sexton,1977).

Con respecto al tipo de tienda (OXXO y WAL-MART) y los factores del clima organizacional (F1 Satisfacción con el trabajo, F2 Autonomía en el trabajo, F5 Consideración de directivos, F6 Beneficios y Recompensas y F8 Liderazgo de directivos) se observó que existen diferencias estadísticamente significativas, es decir, los trabajadores que laboran en tiendas OXXO perciben un clima organizacional favorable, con satisfacción laboral, consideración por parte de los directivos, beneficios y recompensas, y además consideran que se les permite tener mayor autonomía en comparación con los trabajadores de tiendas WAL-MART. Esto podría ser por las dimensiones de las tiendas, es decir, que por el tamaño reducido de un OXXO sólo se requieren de dos trabajadores por turno (un OXXO tienen tres turnos por día de ocho horas), y en casos excepcionales tres. Esto favorece a los trabajadores, ya que por ser seis empleados por tienda, pueden tener la atención personalizada de sus superiores, a diferencia de estar en un núcleo de más de veinte empleados donde se presta a que ocurra algún descuido malintencionado por parte de los superiores por un gran número de personal como ocurre en un WAL-MART.

Las comparaciones realizadas con los factores del clima organizacional (F1 Satisfacción con el trabajo, F2 Autonomía en el trabajo, F5 Consideración de directivos,

F6 Beneficios y Recompensas y F8 Liderazgo de directivos) y la zona de trabajo (Distrito Federal y Estado de México) muestra que los empleados que trabajan en el Distrito Federal presentan mayor satisfacción en el trabajo, trabajan con autonomía, perciben consideraciones por parte de los directivos y creen que estos los dirigen con inteligencia y responsabilidad caso contrario a los trabajadores del Estado de México. Probablemente estos resultados surgen por las zonas en las que se encuestaron a los trabajadores, ya que la mayoría de los trabajadores del Distrito Federal pertenecen a zonas consideradas de clase media. Sin embargo los trabajadores del Estado de México perciben mas beneficios y recompensas contrario a los trabajadores del Distrito Federal.

La relación estadísticamente significativa entre el factor F3 Relaciones sociales de clima organizacional y estado civil, indica que los trabajadores solteros perciben el trabajo de compañerismo en un ambiente amistoso. Lerulli y Tommasi (2000) siendo así que los hombres solteros no son tan productivos, y esto podría deberse precisamente a que los solteros enfocan mas su energía a las relaciones sociales que al trabajo en sí. En el factor F7 Motivación y esfuerzo de clima organizacional y estado civil se observó que los trabajadores casados se preocupan por la calidad de sus actividades y busca esforzarse dentro de su trabajo. Y en el factor F8 Liderazgo de directivos de clima organizacional y la variable estado civil, se observó que los trabajadores desarrollan favorablemente sus actividades Lerulli y Tommasi (2000) afirman que los hombres casados son más productivos se esfuerzan mas, tienen un mejor rendimiento personal, además de ser los menos despedidos. Por esta razón es probable que el matrimonio tenga o haga a los hombres mas productivos. Y con respecto a los trabajadores en unión libre, el hecho de tener las mismas responsabilidades que los trabajadores que están casados, puede hacer que se esfuerzen por mantener su trabajo y poder seguir cumpliendo con los requerimientos establecidos en su hogar.

En todos los casos de estado civil con clima organizacional se observó lo contrario en los trabajadores divorciados, Gerstenblüth, Melgar y Rossi (2010) afirma que el estado civil es un factor de la felicidad individual y que el hecho de estar divorciado o viudo reduce la probabilidad de ser feliz, y la felicidad sin duda alguna puede influir en el aspecto personal y desempeño laboral. En cuanto a los casados o a las personas que viven en unión libre, suelen reportar mayores niveles de felicidad con efectos de larga duración (Blanchflower, 2008, citado en Gerstenblüth et al. 2010).

El factor F7 Motivación y esfuerzo con escolaridad de los trabajadores muestra diferencias significativas que indican que los trabajadores que únicamente cursaron la primaria se sienten más motivados y se esfuerzan más que los que trabajadores que terminaron la licenciatura. Robbins y Judge (2004) indican que la satisfacción de los profesionistas se basa en hacer lo que les gusta, es decir, ejercer su profesión. Entonces se podría asumir que los trabajadores que únicamente concluyeron con la primaria pueden percibir cualquier oportunidad de desarrollo como motivación sin importar en donde o como sea este. Gerstenblüth, Melgar y Rossi (2010) señalan que el nivel educativo influye positivamente en la felicidad individual de los trabajadores, sin embargo, para el ámbito laboral también influye, ya que tener un nivel educativo superior motiva a la gente, desarrollarse en lo que se preparo, pero si el nivel educativo es inferior, la motivación será mayor percibida ya que no hay un objetivo profesional que alcanzar.

Con respecto al área académica y clima organizacional, las diferencias significativas en los factores F1 Satisfacción y F7 Motivación y esfuerzo muestra que los trabajadores que no tienen área académica o bachillerato perciben un clima agradable muestran sentirse satisfechos con el logro de las metas y objetivos en el trabajo, además de realizar su trabajo con responsabilidad, comprometerse más y procurar que la calidad de sus actividades sean mejores. Esto en comparación con los trabajadores del área de Ciencias Biológicas y de la Salud y del área de Ciencias Físico Matemáticas. Esta información coincide con lo ocurrido en la variable anterior (escolaridad), los profesionistas no pueden sentir satisfacción, motivación y esfuerzo en su trabajo si no están ejerciendo su profesión. Mientras que los que tienen un nivel escolar bajo, percibirán una mayor motivación.

En el análisis se observó que en el factor F3 Relaciones sociales de clima organizacional y tipo de puesto existen diferencias significativas. Los resultados indican que los trabajadores en el puesto de auxiliar de piso tienen más relaciones sociales en comparación con los trabajadores que desempeñan el trabajo de comisionista. Hasta cierto punto suena lógico, ya que como lo señala Diez de Castro (2003), los trabajadores en ventas tienen habilidades como la escucha y el habla, que resultan importante para la venta, al igual que el conocimiento de los productos y servicios de la empresa, las respuesta a las objeciones planteadas por el cliente etc. Estas habilidades son indispensables para los trabajadores auxiliares de piso ya que son los que tienen mayor contacto con la gente.

También en esta investigación se identificaron diferencias estadísticamente significativas entre un factor de motivación de logro (F2 Competitividad) y sexo. En nuestros resultados se observó que los hombres tienden a ser más competitivos y lo demuestran por el deseo de ser mejores, comparativamente con las mujeres. Al respecto, Méndez (2000) menciona que el modelo de cuidadora ideal atribuido tradicionalmente a las mujeres, es un factor determinante para que las mujeres abandonen el empleo o se adhieran a jornadas limitadas, lo que ocasiona que las mujeres estén en una posición de menos prestigio, profesionalidad y desarrollo de la carrera, probablemente este sea el motivo para que los hombres sobresalgan en el ámbito laboral más que las mujeres. Además de que existen afirmaciones por parte de empresarios de que los hombres que son casados tienen ciertos beneficios, contrario a las mujeres, esto por cuestiones de la prima matrimonial masculina (Tommasi y Lerulli, 2000). Sin embargo, esto ha servido para que los hombres casados sean más productivos y dediquen mayor esfuerzo a su trabajo.

Entre el F2 Competitividad y la variable ascensos en la organización se presentó una diferencia estadísticamente significativa, es decir, que los trabajadores que han tenido algún ascenso presentan más motivación y tienen el deseo por ser mejores en situaciones interpersonales, en comparación con los trabajadores que no han tenido un ascenso dentro de la organización. Ya que como dice Brown (1983), la organización puede elegir de que manera y en que medida brindar beneficios y recompensas a los trabajadores, puede ser con ascensos, la seguridad laboral, estatus, condiciones atractivas de trabajo, oportunidades para el éxito personal, entre otros, logrando de esta manera motivar a sus trabajadores, y obteniendo de ellos un mejor desempeño.

En los resultados de esta investigación se identificó que únicamente un factor de motivación (F3 Trabajo) de logro estuvo asociado al estado civil. Los resultados muestran que los hombres casados tienen una actitud positiva hacia el trabajo en sí, en comparación con los trabajadores divorciados. Como se mencionó anteriormente, Lerulli y Tommasi (2000) señala que los hombres casados son más productivos y se esfuerzan más probablemente por el matrimonio. Estar casado implica tener responsabilidades y una de esas responsabilidades es proveer a la familia de las necesidades básicas.

Los resultados muestran que al comparar los factores asociados a la motivación de logro con los factores tipo de tienda, existen diferencias significativas. En los factores F1

Maestría y F3 Trabajo de motivación de logro y tipo tienda se observó que los empleados de las tiendas WAL-MART tienen mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección laboral además de mostrar una actitud positiva hacia el trabajo en sí, a diferencia de los trabajadores que laboran en la tienda OXXO. Las tiendas WAL-MART son muy grandes, y por lo tanto cuentan con un gran número de empleados, es por ello que aumenta la competencia en el trabajo y el hecho de realizar bien sus actividades, permite tener la oportunidad de desarrollarse dentro de la empresa. En cuanto a la diferencia estadísticamente significativa en el factor de motivación F2 Competitividad y tipo de tienda, se encontró una diferencia estadísticamente significativa, lo que indica que los empleados que trabajan en OXXO están más motivados y tienden al deseo de ser mejores en situaciones interpersonales a diferencia de los trabajadores de la tienda WAL-MART. De igual manera como se menciono anteriormente, las tiendas OXXO son pequeñas por lo que se requiere de menos personal, aproximadamente 2 por turno, lo que hace un total de 6 trabajadores por tienda, y esto permite que a cada trabajador se le pueda motivar de manera personalizada, haciendo sentir al trabajador parte de la empresa.

Los resultados del análisis de la variable zona y los factores de motivación en el factor F1 Maestría y el factor F3 Trabajo muestran que los empleados que trabajan en el Estado de México tienen mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección dentro de su área laboral y muestran una actitud positiva hacia el trabajo, en comparación con los empleados que trabajan en el Distrito Federal. Y en el factor F2 Competitividad las diferencias significativas nos muestran que los trabajadores que laboran en el Distrito Federal tienden al deseo de ser mejor en situaciones interpersonales en comparación con los trabajadores del Estado de México.

En los resultados obtenidos por el análisis de varianza se observa que en el factor F3 Trabajo de motivación de logro y estado civil existen diferencias estadísticamente significativas. Estos resultados indican que el factor trabajo es más alto en los empleados casados que en los solteros y divorciados, ya que los casados muestran una actitud positiva hacia el trabajo. Esto ya se menciono anteriormente, Lerulli y Tommasi (2000) indica que probablemente el matrimonio sea el factor principal por el cual los trabajadores se muestran más productivos y se esfuerzan mas.

Todo esto como consecuencia de una percepción de un clima organizacional favorable.

CONCLUSIONES

De acuerdo con los resultados que hemos obtenido de esta investigación, concluimos que existe una relación estadísticamente significativa entre el clima organizacional y motivación de logro, es decir, el clima organizacional de los trabajadores, que se ve reflejado en cada uno de los factores que lo componen, tales como: satisfacción de los trabajadores, autonomía en el trabajo, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo entre los compañeros de trabajo, consideración de los directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de superiores, tienen relación significativa con los factores de motivación de logro los cuales son maestría, competitividad y trabajo.

Se identificó la existencia de una relación significativa entre el factor maestría de motivación de logro y los factores de clima organizacional: satisfacción de los trabajadores, relaciones sociales entre los miembros de la organización, unión y apoyo entre compañeros de trabajo, consideración de directivos, beneficios y recompensas, motivación y esfuerzo y liderazgo de directivos. Concluyendo así que en un mejor clima organizacional, hay una mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección en el trabajo.

Entre el factor competitividad de motivación de logro y tres factores de clima organizacional: satisfacción con el trabajo, unión y apoyo entre compañeros y beneficios y recompensas se observa una relación significativa, con esto se concluye que en un clima organizacional favorable se describe el deseo de ser mejor en situaciones interpersonales.

Con base a la investigación se concluye que existe una relación positiva y significativa entre el F3 Trabajo y seis factores de clima organizacional: F1 Satisfacción en el trabajo, F3 Relaciones sociales, F4 Unión y apoyo entre compañeros, F5 Consideración de directivos, F6 Beneficios y recompensas, y F7 Motivación y esfuerzo, Los resultados obtenidos concluimos que en un clima organizacional favorable los trabajadores tienen una actitud positiva hacia el trabajo en sí.

En la investigación se observó que entre clima organizacional y las variables sociodemográficas hay una relación estadísticamente significativa entre el factor F6 Beneficios y recompensas de clima organizacional y la variable referente a tener o no ascensos en la organización. Con estos resultados concluimos que los trabajadores que han tenido un ascenso en la organización perciben un clima organizacional más favorable de beneficios y recompensas.

En los resultados obtenidos se observó que existe una relación estadísticamente significativa entre tres factores de clima organizacional: F2 Autonomía en el trabajo, F4 Unión y apoyo entre compañeros y F5 Consideración de directivos con la variable sociodemográfica tipo de contrato, por lo que concluimos que cuando los trabajadores tienen un contrato de base perciben un clima organizacional favorable de unión y apoyo entre compañeros, consideración por parte de los directivos y adquieren autonomía en el trabajo.

De acuerdo al estudio realizado se observó que existen relaciones estadísticamente significativas entre la variable sociodemográfica tipo de tienda (OXXO y WAL-MART) y cinco factores de clima organizacional: F1 Satisfacción con el trabajo, F2 Autonomía en el trabajo, F5 Consideración de directivos, F6 Beneficios y Recompensas, F8 Liderazgo de directivos.

Con los resultados obtenidos se concluye que los trabajadores que laboran en las tiendas OXXO perciben un clima organizacional favorable, más beneficios y recompensas, permite a los trabajadores tener mayor autonomía, consideración y liderazgo por parte de los directivos y más satisfacción en el trabajo,

Con base en los resultados se observa que existe relación estadísticamente significativa entre la variable sociodemográfica Zona (Estado de México y Distrito Federal) y cuatro factores de clima organizacional: F1 Satisfacción con el trabajo, F2 Autonomía en el trabajo, F5 Consideración de directivos, F8 Liderazgo de directivos

Por lo tanto se concluye que los trabajadores que laboran en tiendas de la zona del Distrito Federal perciben un clima organizacional favorable, permite a los trabajadores

tener mayor autonomía, consideración y liderazgo por parte de los directivos y más satisfacción en el trabajo,

En el caso de la variable sociodemográfica Zona (Estado de México y Distrito Federal) y el factor F6 Beneficios y Recompensas de clima organizacional se concluye que los trabajadores que laboran en la zona del Estado de México perciben un clima organizacional donde tienen más beneficios y recompensas que los que trabajadores que laboran en la zona del Distrito Federal.

Existe una relación estadísticamente significativa entre tres factores de clima organizacional y la variable sociodemográfica estado civil. Con estos resultados concluimos que el factor F3 Relaciones sociales de clima organizacional y la variable sociodemográfica estado civil nos indican que los trabajadores solteros perciben el trabajo con sus compañeros bajo una atmosfera de amistad y camaradería. En el segundo factor F7 Motivación y esfuerzo de clima organizacional y estado civil se concluye que los trabajadores casados se preocupan por la calidad de sus actividades y busca esforzarse dentro de su trabajo. Y por último el factor F8 Liderazgo de directivos de clima organizacional y la variable estado civil, se observa que los trabajadores en unión libre perciben un manejo responsable y alentador por parte de sus superiores.

Se encontró una relación estadísticamente significativa entre el factor F7 Motivación y esfuerzo de clima organizacional con la variable sociodemográfica escolaridad, con lo que se concluye que los trabajadores con escolaridad primaria tienden a sentirse motivados y esforzarse más en su trabajo.

La variable sociodemográfica de área académica tiene una relación estadísticamente significativa entre los factores de clima organizacional: F1 Satisfacción y F7 Motivación y esfuerzo. Con estos resultados se concluye que los trabajadores que no tienen área académica o bachillerato tienden a sentirse motivados, perciben mayor satisfacción en su clima organizacional y muestran más esfuerzo en su trabajo.

Entre la variable sociodemográfica puesto de trabajo y el factor F3 Relaciones sociales de clima organizacional existe una relación estadísticamente significativa. Por lo que se concluye que los trabajadores en el puesto de auxiliar de piso tienen una buena comunicación para realizar el trabajo en equipo.

De acuerdo con los resultados obtenidos del factor F2 Competencia de motivación y la variable sociodemográfica de género se concluye que los trabajadores de género masculino están más motivados y tienden al deseo de ser mejor en situaciones interpersonales

Se observa una relación estadísticamente significativa entre el factor de motivación F2 Competitividad y la ser mejores en situaciones interpersonales.

Con base en la investigación se observó que el factor de motivación de logro F2 competitividad y la variable sociodemográfica ascensos en la organización. Por lo tanto se concluye que los trabajadores que no han tenido algún ascenso presentan menos motivación y no desea ser mejores en situaciones interpersonales.

La variable de motivación F1 Maestría y la variable sociodemográfica tipo de tienda tienen una relación estadísticamente significativa, por lo que se concluye que los trabajadores que laboran en WAL-MART tienen mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección dentro del lugar de trabajo,

En el factor de motivación F2 Competitividad y la variable sociodemográfica tipo de tienda también se identificó una relación estadísticamente significativa, y se concluye que los trabajadores que laboran en OXXO están más motivados y tienden al deseo de ser mejor en situaciones interpersonales.

Con la relación estadísticamente significativa entre el factor de motivación F3 Trabajo y la variable sociodemográfica tipo de tienda se concluye que los trabajadores que laboran en WAL-MART tienen una actitud positiva hacia el trabajo en sí.

Se encontró una relación estadísticamente significativa entre los tres factores de motivación de logro y la variable de zona.

Entre el factor de motivación F1 Maestría y la variable sociodemográfica zona se identificó la existencia de una relación estadísticamente significativa, con esto se concluye que los trabajadores que laboran en el Estado de México tienen mayor preferencia por desempeñar tareas difíciles, buscando la perfección dentro del lugar de trabajo.

Los trabajadores que laboran en el Distrito Federal están más motivados y tienden al deseo de ser mejor en situaciones interpersonales a diferencia de los trabajadores que se encuentran laborando en el Estado de México.

Los trabajadores que laboran en el Estado de México tienen una actitud positiva hacia el trabajo en sí, a diferencia de los trabajadores que laboran en el Distrito Federal.

Los empleados casados muestran una actitud positiva hacia el trabajo, comparativamente con trabajadores solteros y divorciados.

LIMITACIONES

Al no contar con un permiso previo para una aplicación de los instrumentos dentro de las instalaciones de las tiendas, no se logró ampliar el número de tiendas visitadas y contemplar más zonas para la investigación, ya que el sistema de seguridad, políticas y el tamaño de la tienda nos limitó a solo tener el acceso a dos tiendas de diferente ubicación esto en cuanto a tiendas Wal-Mart se refiere. A diferencia de las tiendas Oxxo en las cuales se facilitó más el acceso por su tamaño y ubicación el cual fue más accesible.

SUGERENCIAS.

Sugerimos que para futuras aplicaciones se solicite previamente a alguna autoridad el permiso pertinente del establecimiento el cual puede ser de tipo académico, para el uso adecuado del tiempo que este, puede implicar y no afectar la jornada laboral, agilizando así la intervención de las aplicaciones.

Debido a que existen diferentes versiones del instrumento de escala de motivación al logro, se sugiere primeramente buscar cada versión para después determinar cuál utilizar para evitar confusiones ya que puede variar el número de reactivos.

REFERENCIAS

La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos.

REFERENCIAS

- Alcerreca C. y Robles, G. (2000). *Administración: un enfoque interdisciplinario*. México: Pearson.
- Aldama, P. (1999). *Desarrollo organizacional*. México: Plaza y Valdez.
- Alonso, C. Gallego, D. Ongallo, C. y Alonso J.M (2004) *Psicología social y de las organizaciones. Desarrollo Institucional*. Madrid: Dykinson.
- Altman, S.y Hodgetts, R. (1989). *Comportamiento en las organizaciones*. México: McGraw Hill.
- Appley, M. y Cofer, C (1971). *Psicología de la motivación: teoría e investigación*. Mexico: F. Trillas.
- Berbel G. y Gan F. (2011). *Manual de Recursos Humanos: 10 Programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Barcelona: Editorial UOC.
- Brown W. y Moberg D., (1983). *Teoría de organización y la administración: enfoque integral*. México: Limusa.
- Brunet L. (2002). *El clima de trabajo en las organizaciones definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Trillas.
- Barrett B., Cutcher-Gershenfeld J., Inaba T., Ishino I., Lin W., Moore M., Mothersell W., Nitta M., Palthe J., Ramanand S., Sai-Chung C., Stolle M., Wheaton A. (2000). *Trabajo impulsado por el conocimiento: resultados de las prácticas de trabajo japonesas y estadounidenses*. México: Oxford University Press.
- Blanchard, K. Hersey, P y Johnson, D. (1996). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional (7ª. ed.)*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Casares G. y Sarriés S. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Chiang V. M., Martín R. M. J. & Núñez P. A. (2010). *Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas.
- Chiang V. M. M., Núñez P. A. & Salazar B. C. M. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: Hospital tipo 1. *Revista Theoria*, 16 (2): 61-76.
- Chiavenato I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración (8ª ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones (2ª ed.)*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración (7ª ed.)*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana.

- Chiavenato, I. (1988). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Contreras F. y Galaz F. (2003). *La satisfacción laboral de los académicos mexicanos en una universidad estatal pública: la realidad institucional bajo la lente del profesorado*. México: Anuies.
- Cortés D. (2005). *Técnicas de prevención de riesgos laborales: seguridad e higiene del trabajo*. Madrid: Tebar, 2005
- Daft, R y Marcic, D. (2006). *Introducción a la administración* (4ª. ed.). México: Thomson.
- Davis, K. y Newstrom J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo* (11ª. ed.). México Mc Graw Hill.
- Davis K. y Newstrom J. (1999). *Comportamiento humano en el trabajo* (10ª. ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- De León, P. Hernández, F. (2013) *Relación entre motivación de logro y acoso laboral en una muestra de trabajadores mexicanos*. Tesis de Licenciatura. UNAM. México.
- Denison D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Bogota: Legis.
- Díez de Castro, Navarro G., y Peral P. (2003). *Relación de la fuerza de venta*. Madrid: ESIC
- Díaz-Loving, R., Andrade, P. y La Rosa, J. (1989). Desarrollo de una escala multidimensional (EOL) y su relación con aspectos sociales y de personalidad. *Revista Mexicana de Psicología*, 6 (1), 21-26.
- Donnelly J., Gibson J., Ivancevich J. y Konopaske R. (2011). *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- DuBrin A. (2003). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (2ª. ed.). México: Thomson.
- DuBrin, A. (2000). *Fundamentos de administración*. (5ª. ed.). Thomson.
- Etkin J. y Schvarstein L. (1989). *Identidad de las organizaciones: invariancia y cambio*. México: Paidós.
- Fandos Garrido, Gan Bustos, Giménez Marín, González Soto, Jiménez González, Tejada Fernández, Viladot Voegeli (2007). *Formación de formadores*, Volumen México: Thomson.
- Flores H. Y Patlán P. (2013). Desarrollo y Validación de la Escala Multidimensional de Clima Organizacional (EMCO): Un Estudio Empírico con Profesionales de la Salud. *Ciencia & Trabajo* | A.O 1 5 | NÚMERO 48 |
- Forehand C. y Gilmer V. (1964). Environmental variation in studies of organizational behavior. *Psychological Bulletin*, Vol. 62. 361-382.
- Furnham A. (2001). *Psicología organizacional: el comportamiento del individuo en las organizaciones*. México, D.F: Alfaomega.

- Gellerman, S. (1978). *Motivación y Productividad*. México: Diana
- Gerstenblüth M. Melgar N. y Rossi M. (2010). Ingreso y Desigualdad: ¿Cómo afectan a la felicidad en América Latina?. Departamento de Economía, Facultad de Ciencias Sociales, Universidad de la República, Documentos de trabajo, 9/10, 1-18.
- González M. y Parra P. (2008). Caracterización de la cultura organizacional Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial, *Pensamiento & Gestión*, No. 25: 40-57.
- González N. & Parera M. (2005). Clima organizacional: Resultados del diagnóstico en una empresa. *Revista Transporté, Desarrollo y Medio Ambiente* Vol. 25 No.1 2005 (54) 42-44.
- Gordon J. (1997). *Comportamiento Organizacional* (5ª. ed.). México: Prentice Hall.
- Hellriegel D. y Slocum J. (2004). *Comportamiento organizacional* (10ª. ed.). México: International Thomson.
- Hernández, M. (2002). *Motivación Animal y Humana*. México. D.F Manual Moderno.
- Hersey P. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: liderazgo situacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Hunt J., Osborn R. y Schermerhorn J., (1987). *Comportamiento en las organizaciones*. México, d.f.: Nueva editorial interamericana.
- Ivancevich J. M., Konopaske R. & Matteson M. T. (2006). *Comportamiento organizacional* (7ª ed.). México, D.F.: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Jones G. y George, J. (2014). *Administración contemporánea*. (8ª. ed.). México D.F. Mc Graw Hill.
- Juárez A. (2012). Clima organizacional y satisfacción laboral. *Revista Médica Instituto Mexicano del Seguro Social*, 50 (3): 307-314.
- Koontz H. y O'Donnell C. (1979). *Curso de administración moderna: un análisis de sistemas y contingencias de las funciones administrativas* (7ª. Ed.). México: McGraw-Hill.
- Landy F. y Conte J. (2005). *Psicología Industrial: Introducción a la psicología industrial y organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Lerulli K. Y Tommasi M. (2000). *Economía y sociedad*. Cambridge University Press: Ediciones AKAL
- Llaneza Á. (2009). *Ergonomía y psicología aplicada: manual para la formación del especialista* (15ª ed.). Valladolid: Lex Nova.
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades* (4ª. ed.). México, D.F. Cengage Learning.

- Maclelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana-David C Maclelland*. Madrid: Narcea.
- Martínez M. (2009). *Género y conciliaciones de la vida familiar y laboral: un análisis psicosocial*. Universidad de Murcia: EDITUM.
- Méndez Á. (2006). *Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*.
- Muchinsky, P. (2002). *Psicología Aplicada al trabajo. Una introducción a la psicología organizacional (6ª. ed.)*. México. Thomson Learning.
- Newstrom J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo (13ª. ed.)*. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana. Universidad del Rosario.
- OIT. (1984) *Factores psicosociales en el trabajo: Naturaleza, incidencia y prevención. Ginebra: Oficina Internacional del Trabajo. Serie: Seguridad, Higiene y Medicina del Trabajo*.
- OIT-OMS 34 (1998). *Factores psicosociales y de organización*.
- Reinoso A. y Araneda C. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*, No. 1: 39-54.
- Ruiz O. (2007 2008). *Sociología de las organizaciones complejas*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- Robbins S. y Judge T. (2013). *Comportamiento organizacional (15ª. ed.)*. México Pearson.
- Segredo P. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39 (2): 385-393.
- Sexton W. (1977). *Teorías de la organización*. México: Editorial Trillas.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y practica*. México: Manual moderno.
- Zelinski E. (2012). *Disfrutar de la vida trabajando poco y a tu manera*. Barcelona: editorial AMAT.
- Zepeda-Petri, H. Govern, J. (2006). *Motivación: teoría, investigación y aplicaciones*: México, D.F. International Thomson.

ANEXOS

La relación del clima organizacional en la motivación de logro de trabajadores mexicanos.



CUESTIONARIO 1

INSTRUCCIONES



El presente cuestionario tiene como finalidad conocer algunos aspectos de lo que usted piensa acerca del lugar donde trabaja.

Es posible que alguno de los enunciados no se ajusten al lugar donde usted trabaja sin embargo trate de contestarlas como si se encontrara en la situación presentada.

A continuación encontrará una serie de frases a las que responderá en la **HOJA DE RESPUESTAS**, de acuerdo a la frecuencia en que se da cada caso en el lugar donde trabaja:

Ejemplo: En este cuestionario encontrará una frase como la siguiente:

1. Platico con mis compañeros en mi tiempo libre.

Suponiendo que usted **siempre** platica con sus compañeros en sus tiempos libres, deberá **COLOCAR** el número asociado a la respuesta como se ve en el ejemplo

(1) Nunca (2) Casi nunca (3) A veces (4) Casi siempre (5) Siempre

1. 5

2.

Es importante que todas sus anotaciones las haga **ÚNICAMENTE** en la hoja de respuestas.

Le recordamos que sus respuestas son totalmente anónimas.

No hay respuestas buenas ni malas, simplemente nos interesa conocer su opinión.

1. Cuando se incorpora un nuevo trabajador, los trabajadores de inmediato lo integran al grupo.
2. Los directores dan apoyo a sus trabajadores en la realización de sus actividades.
3. A los trabajadores les son indiferentes las actividades que realizan.
4. Los trabajadores reciben la orientación necesaria del jefe.
5. Cuando a algún trabajador se le dificultan las tareas, entre compañeros se apoyan.

6. Los favoritismos impiden que los trabajadores con mayor antigüedad crezcan dentro de la organización.
7. El tipo de actividades de trabajo dificultan la relación entre los compañeros de trabajo.
8. El trato de los superiores hacia sus trabajadores es con respeto.
9. Los trabajadores gozan de libertad para elegir cómo hacer sus actividades.
10. Cuando surge algún problema laboral entre compañeros se unen para solucionarlo.

11. En mi organización hacen sentir a cada trabajador útil en todos los aspectos.
12. Cuando hay mucha carga de trabajo, entre compañeros solemos apoyarnos.
13. Dentro de la organización los trabajadores disfrutan realizar sus actividades.
14. A cada trabajador se le brinda la oportunidad de proponer la forma en que desea realizar sus actividades.
15. El jefe supervisa que cada actividad se realice de acuerdo con la forma establecida de trabajo.

16. En la organización la unión entre los compañeros propicia un ambiente agradable.
17. Dentro de la organización los trabajadores se sienten identificados con sus actividades.
18. Los trabajadores brindan su mejor esfuerzo en la realización de su trabajo.
19. Cada trabajador es libre respecto a la forma de solucionar los problemas relacionados con sus actividades.
20. La organización realiza actividades que permiten fortalecer vínculos entre los compañeros de trabajo.

21. Los trabajadores se sienten involucrados en sus actividades.
22. Existe una buena integración de los compañeros en las actividades de trabajo.
23. Cada trabajador realiza sus actividades con entusiasmo.
24. Los trabajadores se sienten satisfechos con sus actividades.

25.El jefe mantiene una actitud abierta para recibir propuestas relacionadas al trabajo.

26.Los trabajadores hacen con desagrado sus actividades.

27.Dentro de la organización el jefe trata a los trabajadores de manera deshumanizada.

28.Los trabajadores se sienten ajenos a la organización.

29.Cada trabajador realiza sus actividades sin tener que consultar a su superior.

30.La organización emplea incentivos para que los trabajadores realicen mejor sus actividades.

31.Los trabajadores se sienten realizados en su trabajo.

32.En la organización hay compañerismo entre los trabajadores.

33. Al jefe se le dificulta guiar a los trabajadores para que estos cumplan con los objetivos de la organización.

34.El director trata a su personal de la manera más humana posible.

35.Los trabajadores se sienten comprometidos con su trabajo.

36.En la organización donde trabajo se acostumbra felicitar a los trabajadores cuando realizan bien sus actividades.

37.Los trabajadores están satisfechos con lo que han logrado en su puesto de trabajo.

38.En mi trabajo se unen esfuerzos cuando surgen problemas laborales.

39.Cada trabajador realiza sus actividades e ignora la de los demás.

40.Los trabajadores muestran agrado en realizar sus tareas.

41.El jefe influye de manera negativa en la manera de realizar las actividades.

42.Los compañeros de trabajo son indiferentes ante los problemas que pueden surgir.

43.Existe confianza entre los compañeros para platicar cualquier tipo de problema.

44.En la organización no se estimula a los trabajadores para que realicen mejor sus actividades.

45.Los trabajadores se llevan bien entre ellos.

46.En la organización todos los trabajadores reciben apoyo del jefe en la realización de las tareas.

47.Todos los trabajadores dentro de la empresa tienen posibilidades de ser beneficiados por su trabajo.

48.Existen distintas formas de recompensar a los trabajadores.

49.Los trabajadores dentro de la organización se sienten parte de un mismo equipo.

50.El jefe trata con indiferencia a los trabajadores.

51.Sexo.

52.Edad.

53.Estado civil.

54.Escolaridad.

55.Área académica de su profesión o carrera

56.Nombre del puesto de trabajo.

57.Antigüedad en el puesto.

58.Nivel de puesto de trabajo.

59.Antigüedad en la organización.

60.Años de experiencia laboral.

61.Número de horas de trabajo al día

62.¿Tiene personal a su cargo?

63.¿Cuántas personas tiene a su cargo?

64.Sueldo mensual.

65.Tipo de contrato

66.¿Ha tenido algún ascenso dentro de la organización donde trabaja actualmente?

67.¿Cuántos ascensos ha tenido?

Verifique que todos los espacios de la hoja de respuestas hayan sido

llenados de acuerdo a las instrucciones.

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

HOJA DE RESPUESTA

(1) Nunca

(2) Casi nunca

(3) A veces

(4) Casi siempre

(5) Siempre

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

DATOS GENERALES

Marque en el óvalo, con una "X" su respuesta

51. Masculino Femenino

52. _____ años.

53. Soltero Casado

Unión libre Divorciado

Viudo

54. Primaria Licenciatura

Secundaria Maestría

Carrera técnica Doctorado

Bachillerato

55. Humanidades y artes

Ciencias sociales

Ciencias biológicas y salud

Ciencias físico matemáticas

Sin área o bachillerato

56. Puesto _____

57. _____ años de antigüedad en el puesto

58. Operativo

Medio

Ejecutivo

59. _____ años de antigüedad en la organización.

60. _____ años de experiencia laboral.

61. _____ horas de trabajo al día.

62. Si No si respondió "no"

Pase a la pregunta 64

63. _____ personas

64. \$ 0,000 a \$ 2,500

\$ 2,501 a \$ 5,000

\$ 5,001 a \$ 7,500

\$ 7,501 a \$ 10,500

\$ 10,501 a \$ 15,500

\$15,501 a \$ 20,500

Más de \$ 20,500

65. Contrato de base

Contrato eventual

Otro: _____

66. Si No si respondió "no"

pase a la pregunta 68

67. _____ número de ascensos.

68. Si No

Número de control _____

CUESTIONARIO 2

INSTRUCCIONES

Las afirmaciones que se presentan a continuación tienen como propósito conocer algunas de sus características personales. No existen respuestas buenas o malas. Solo les pedimos que conteste como es usted y no como desearía ser.

Lea cuidadosamente cada pregunta, marque con una X el número que indique su respuesta. Hay cinco opciones que son:

COMPLETAMENTE EN DESACUERDO (1) NI EN ACUERDO NI EN DESACUERDO (2) COMPLETAMENTE DE ACUERDO (5)
DE ACUERDO (4)

	1	2	3	4	5
1.-Soy cumplido en las tareas que se me asignan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2.-Me gusta resolver problemas difíciles	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3.-Me enoja que otros trabajen mejor que yo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4.-Me es importante hacer las cosas lo mejor posible	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5.-Me disgusta cuando alguien me gana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6.-Soy cuidadoso al extremo de la perfección	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7.-Una vez que empiezo una tarea persisto hasta terminarla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8.-Soy trabajador	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9.-Es importante para mí hacer las cosas cada vez mejor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10.-Si hago un buen trabajo me causa satisfacción	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11.-Ganarle a otros es bueno tanto en el juego como en el trabajo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12.-Soy dedicado en las cosas que emprendo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13.-No estoy tranquilo hasta que mi trabajo quede bien hecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14.-Me gusta que lo que hago quede bien hecho	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15.-Disfruto cuando puedo vencer a otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16.-Me esfuerzo más cuando compito con otros	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17.-Me siento bien cuando logro lo que me propongo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
18.-Como soy (fui) machetero	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
19.-Me causa satisfacción mejorar mis ejecuciones previas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20.-Es importante para mí, hacer las cosas mejor que los demás	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
21.-Cuando se me dificulta una tarea insisto hasta terminarla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!