

## DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Nosotras: **SAMANTHA JOSEFINA GUERRERO ARMIJOS**, con C.I. 172521931-3 y **JEIMMY ANABEL LÓPEZ SÁNCHEZ** con C.I. 060367430-0, autoras del trabajo de graduación intitulado: **“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOGRO DE OBJETIVOS DE LOS COLABORADORES DE LA FUNDACIÓN LICEO INTERNACIONAL EN EL AÑO 2019**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, enero 2020

*Samantha Guerrero*

**SAMANTHA JOSEFINA GUERRERO ARMIJOS**

**C.I. 172521931-3**

*Jeimmy Lopez Sanchez*

**JEIMMY ANABEL LÓPEZ SÁNCHEZ**

**C.I. 060367430-0**



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**DISERTACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA**

**ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOGRO DE  
OBJETIVOS DE LOS COLABORADORES DE LA FUNDACIÓN LICEO  
INTERNACIONAL EN EL AÑO 2019**

**AUTORAS:**

**SAMANTHA JOSEFINA GUERRERO ARMIJOS**

**JEIMMY ANABEL LÓPEZ SÁNCHEZ**

**DIRECTOR: DR. CHRISTIAN CABEZAS GUERRA PhD**

**QUITO, 2020**

## DEDICATORIA

*El presente trabajo quiero dedicar en primer lugar al Divino Niño, por haberme dado la fortaleza y guía durante el transcurso de mi carrera y así permitirme culminar una etapa más de mi vida.*

*A mis padres, por ser los pilares fundamentales en mi vida, guiarme y bríndame su apoyo incondicional, inculcándome siempre buenos valores para llegar a donde me propongo.*

*A mis hermanos por estar a mi lado en cada paso y ser mis compañeros de vida.*

*A mis abuelitos y tíos quienes a lo largo de toda mi vida han estado presentes con sus consejos, enseñanzas y buenas vibras.*

*Jeimmy López*

*Lo dedico principalmente a Dios, por darme la fuerza para poder culminar esta etapa que ha sido tan anhelada para mí.*

*A mis padres, Isabel y Gonzalo por su amor, sacrificio, trabajo y apoyo durante toda mi carrera universitaria, ya que gracias a ellos he logrado llegar hasta aquí y convertirme en lo que ahora soy.*

*A mi abuela Josefina por cuidar de mí por muchos años y ser una de las personas más importantes de mi vida.*

*A mi hermana Melissa, que ha sido guía y ejemplo de perseverancia y fuerzas para cumplir lo que me propongo. Y a todas las personas que me han apoyado y ayudado durante todo este tiempo.*

*Samantha Guerrero*

## **AGRADECIMIENTO**

*En primer lugar, queremos agradecer a nuestros padres por ser nuestro pilar fundamental en todo este proceso académico. Gracias a nuestro director de tesis PhD Christian Cabezas por su guía, paciencia, por brindarnos su tiempo y conocimientos para realizar dicha investigación. Agradecemos a la Fundación Liceo Internacional por permitirnos realizar nuestra investigación en su institución. Finalmente, a todos nuestros familiares y amigos por brindarnos apoyo en todo este proceso educativo.*

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO.....	III
RESUMEN.....	IX
CAPITULO I.....	1
MARCO INTRODUCTORIO.....	1
1.1. Tema.....	1
1.2. Datos de la Organización.....	1
1.2.1. Nombre.....	1
1.2.2. Actividad.....	1
1.2.3. Contexto.....	1
1.2.4. Misión.....	2
1.2.5. Visión.....	2
1.2.6. Valores.....	2
1.2.7. Organigrama.....	3
1.3. Justificación.....	5
1.4. Antecedentes.....	6
1.5. Objetivos.....	8
1.5.1. Objetivo General.....	8
1.5.2. Objetivos Específicos.....	8

1.6. Hipótesis .....	8
CAPITULO II.....	10
MARCO TEÓRICO .....	10
2.1. Definiciones de clima laboral .....	10
2.1.1. Elementos del clima laboral .....	11
2.1.2. Satisfacción laboral y clima laboral .....	11
2.1.3. Liderazgo y clima laboral .....	13
2.1.4. Compromiso y clima laboral .....	15
2.1.5. Comportamiento organizacional y clima laboral.....	15
2.2. Características del clima laboral.....	16
2.3. Tipos de clima laboral .....	17
2.3.1. Clima autoritario.....	18
2.3.2. Clima paternalista.....	19
2.3.3. Clima consultivo.....	20
2.3.4. Clima participativo .....	21
2.4. Definiciones de motivación .....	22
2.4.1. Teorías de la motivación .....	23
2.4.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow .....	23
2.4.1.2. Teoría de Herzberg .....	25
2.4.1.3. Teoría X y Teoría Y .....	26

2.5. Teoría de la motivación del logro de objetivos de McClelland.....	28
2.5.1. Motivación por logro .....	29
2.5.2. Motivación por poder .....	32
2.5.3. Motivación de afiliación.....	33
2.6. Factores motivacionales .....	34
CAPITULO III .....	35
MARCO METODOLÓGICO .....	35
3.1. Alcance .....	35
3.2. Diseño.....	35
3.3. Población y muestra .....	35
3.4. Fuentes de Información .....	36
3.5. Categorización.....	36
3.6. Procesamiento de la Información .....	37
3.7. Matriz Metodológica .....	37
3.5.1. Instrumento: Cuestionario de Clima Laboral CLA .....	38
3.5.1.1. Dimensiones Eje Empresa: .....	39
3.5.1.2. Eje Persona: .....	40
3.5.2. Instrumento: Cuestionario de Motivación de Logro de Objetivos. Anexo 3	41
3.5.2.1. Tipos de motivación: .....	42
3.6. Procedimiento.....	42

CAPITULO IV .....	44
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	44
4.1. Resultados estado actual clima laboral. ....	44
4.2. Resultados de estado actual de motivación de logro de objetivos.....	48
4.6. Discusión .....	52
4.6.1. En el análisis de la variable Clima Laboral y Motivación de Logro. ....	52
4.6.2. En el análisis de la variable Clima Laboral y Motivación de Poder.....	53
4.6.3. En el análisis de la variable Clima Laboral y Motivación de Afiliación..	54
CAPITULO V .....	56
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	56
5.1 Conclusiones.....	56
5.2. Recomendaciones .....	57
6. BIBLIOGRAFÍA .....	59
7. ANEXOS .....	63
Anexo 1. Consentimiento Informado .....	63
.....	63
Anexo 2. Cuestionario de Clima Laboral CLA .....	64
Anexo 3. Cuestionario de Motivación de McClelland .....	69
Anexo 4. Plan de Acción para mejorar clima laboral.....	79

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de Satisfacción Laboral .....	12
Tabla 2. Tipos de Liderazgo .....	13
Tabla 3. Teoría X y Teoría Y .....	27
Tabla 4. Distribución de la Muestra .....	36
Tabla 5. Matriz Metodológica .....	37
Tabla 6. Ficha Técnica CLA.....	39
Tabla 7. Ficha técnica Cuestionario de Motivación de Logro de Objetivos .....	41
Tabla 8. Resultados del Clima Laboral .....	44
Tabla 9. Tabla de calificación Cuestionario CLA .....	45
Tabla 10. Resultado de cuestionario de Motivación de Logro de Objetivos.....	48
Tabla 11. Coeficiente de determinación y significación estadística del clima laboral y sus dimensiones en la motivación del logro. ....	49
Tabla 12. Coeficiente de determinación y significación estadística del clima laboral y sus dimensiones en la motivación de poder.....	50
Tabla 13. Coeficiente de determinación y significación estadística del clima laboral y sus dimensiones en la motivación de afiliación.....	51

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Fundación Liceo Internacional (en Fundación Liceo Internacional 2019).....	4
Figura 2. Pirámide de Necesidades de Maslow (en Dubrin 2016).....	243

Figura 3. Teoría de Motivación de Logro de Objetivos. (Psicología Global, 2016). .....29

## RESUMEN

Durante muchos años se ha venido realizando estudios sobre el clima laboral, ya que es un tema de mucha importancia para las organizaciones, el identificar qué factores componen un clima laboral adecuado y que consecuencias trae un clima laboral negativo ayuda a las mismas a crear estrategias para que el mundo empresarial tenga éxito. El clima laboral es un ambiente en el que se desarrolla el ser humano tanto en lo físico como en lo intelectual; este influye en la satisfacción personal y profesional de los colaboradores y a su vez en la productividad ya que está relacionado directamente con el comportamiento de las personas, su forma de trabajar y de relacionarse con los demás.

“La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona” (Roussell, 2000, pág. 23), si los colaboradores de una empresa están motivados, se comprometerán con las funciones que desempeñen en su puesto de trabajo y ayudarán al cumplimiento de objetivos institucionales. McClelland propone que todas las personas tienen tres necesidades psicológicas: logro, poder y afiliación y todos cuentan con las tres necesidades, sin embargo, solo una es más fuerte que las otras dos. Las personas con una fuerte necesidad de logro buscan la excelencia y la realización personal, las personas con necesidad de poder buscan influir a lo demás y tener el control y las personas con necesidad de afiliación buscan ser aceptados por los demás y tener relaciones fuertes con quienes les rodean.

La importancia de este trabajo investigativo radica ya que en el Ecuador no existen estudios previos sobre la influencia del clima laboral en la motivación de logro de objetivos. La investigación se llevó a cabo en la Fundación Liceo Internacional ubicada en la ciudad de Quito que brinda el servicio de educación a la comunidad. Se tomó una

muestra representativa de 130 colaboradores de las distintas áreas que conforman la misma.

Se identificó dos variables importantes para el estudio, como variable independiente se colocó al clima laboral y a las ocho dimensiones que lo conforman. Y como variable dependiente a la motivación de logro, poder y afiliación. Se realizó el estudio separado de ambas variables para después a través de un modelo de regresión simple determinar la influencia de las variables. Para efectos del estudio se aplicó el Cuestionario de Clima Laboral (CLA) para determinar el estado actual de clima laboral en la institución. Y el Cuestionario de Motivación de McClelland para determinar qué necesidad sobresale en cada uno de los colaboradores.

Los hallazgos que la investigación arrojaron son de gran importancia ya que se determinó que el puntaje general de clima laboral no afecta en las diferentes necesidades de la motivación de McClelland sin embargo, dimensiones específicas del clima laboral tienen efecto sobre los tres tipos de motivación.

# **CAPITULO I**

## **MARCO INTRODUCTORIO**

### **1.1. Tema**

Influencia del clima laboral en la motivación del logro de objetivos en los colaboradores en la “Fundación Liceo Internacional” en el año 2018-2019.

### **1.2. Datos de la Organización**

#### 1.2.1. Nombre.

Fundación Liceo Internacional

#### 1.2.2. Actividad

La Fundación Liceo Internacional está ubicada en la ciudad Quito- Ecuador. Es una unidad educativa privada, bilingüe, laica, mixta y sin fines de lucro, dirigida por la fundación que lleva el mismo nombre. Tiene la autorización del Ministerio de Educación del Ecuador para su funcionamiento.

#### 1.2.3. Contexto

La Fundación Liceo Internacional fue fundada en 1980 en Quito. La institución educativa a lo largo del tiempo ha sido reconocida por la comunidad local como una de las mejores unidades educativas de la ciudad de Quito, ya que su educación integral se ha destacado por su sobresaliente nivel académico, por la inclusión, el constante trabajo en la formación de valores humanos y la permanente participación institucional en actividades y proyectos de responsabilidad social.

Además, la institución basa su educación en la atención individualizada a sus estudiantes con el propósito de desarrollar ampliamente su potencial en todas las áreas: académica, deportiva, artística y humana. Ofrece programas de tutorías y acompañamiento a los alumnos que lo requieren. La matrícula está constituida por alrededor de 850 estudiantes distribuidos en tres secciones: Educación Inicial, Educación General Básica y Bachillerato.

La institución cuenta con una cómoda infraestructura, espacios amigables y las adaptaciones correspondientes para los alumnos con diferentes tipos de discapacidad.

#### 1.2.4. Misión

“La Fundación Liceo Internacional brinda a sus estudiantes una educación de excelencia, bilingüe, inclusiva y basada en valores para hacer de ellos ciudadanos emprendedores, comprometidos con su país, con el mundo y abiertos a los cambios permanentes del entorno actual” (Fundación Liceo Internacional, 2019).

#### 1.2.5. Visión

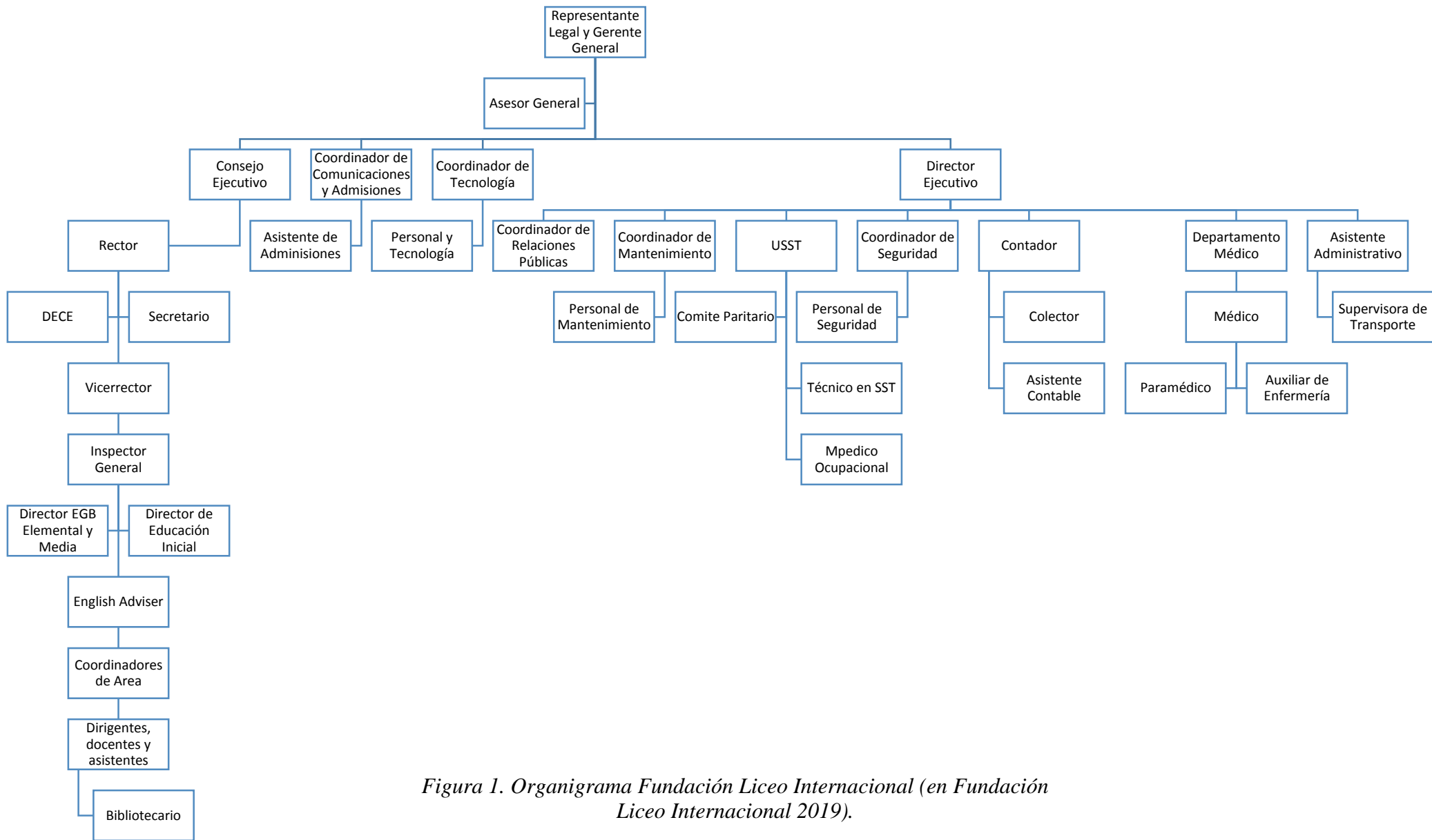
“Consolidar al Liceo Internacional como una unidad educativa bilingüe, líder en excelencia académica, inclusión, educación en valores y en la construcción de ciudadanos emprendedores, comprometidos con su país y con el mundo” (Fundación Liceo Internacional, 2019).

#### 1.2.6. Valores

Los valores que promueve la (Fundación Liceo Internacional, 2019) son:

- Austeridad
- Honestidad
- Trascendencia
- Autonomía y criticidad
- Responsabilidad
- Perseverancia
- Diálogo y comunicación
- Ecuatorianidad
- Solidaridad
- No Violencia
- Laboriosidad y proactividad
- Inclusión y respeto
- Empatía

#### 1.2.7. Organigrama



*Figura 1. Organigrama Fundación Liceo Internacional (en Fundación Liceo Internacional 2019).*

### **1.3. Justificación**

El clima laboral está directamente relacionado con las cualidades del ambiente de trabajo. El mismo es uno de los factores más importantes dentro de las organizaciones y determina el comportamiento positivo o negativo de los colaboradores. La motivación juega un rol fundamental en las organizaciones puesto que ayuda en el desarrollo individual o grupal de las personas para el cumplimiento de las funciones. De la motivación depende la consecución de los objetivos y metas de la institución.

La relevancia de la investigación radica en la inexistencia de estudios previos que en nuestro medio identifiquen la influencia de los factores del clima laboral en la motivación del logro de objetivos; además de que se torna necesario conocer cuáles son los efectos de dichos factores en la institución para de esta manera proponer alternativas de solución o mejora frente a la problemática que pueda suscitarse.

Las variables del objeto de estudio clima laboral y motivación para el logro de objetivos intentan explicar las acciones que ejerce el ser humano en su entorno laboral (Ardinez & Gutiérrez, 2014). El clima laboral y la conducta son variables positivamente relacionales porque a medida que el clima laboral es positivo, la conducta de los colaboradores será positiva y así en viceversa. La teoría de motivación del logro propuesta por McClellan (1989), identifica la función de tres necesidades (logro, poder y afiliación) o motivos del ser humano, los mismos que se configuran a lo largo de su vida, fruto del aprendizaje (Ramirez, Abreu, & Badii, 2008). Se considera que la motivación del logro de objetivos es uno de los componentes que vinculan y comprometen al colaborador dentro de su lugar de trabajo.

Este proyecto benefició a la institución ya que se pudo determinar la influencia del clima laboral en la motivación del logro de objetivos y esa información sirvió para proponer estrategias para un desarrollo colectivo idóneo y saludable para la institución.

Para lograr obtener información en esta investigación se utilizó el cuestionario de Clima Laboral CLA, que permitió conocer el diagnóstico actual de clima laboral y el cuestionario de Motivación de Logro de Objetivos de McClelland, para determinar las dimensiones de la motivación del logro en los colaboradores. Al final de esta investigación se entregó a la institución una propuesta de intervención en base a los resultados.

Este proyecto es factible ya que se cuenta con los recursos tanto humanos, materiales y financieros, así como también con el apoyo, colaboración e información obtenida de libros y artículos académicos para poder realizar con éxito la investigación en la institución.

#### **1.4. Antecedentes**

El clima laboral es el medio donde los trabajadores desarrollan diferentes funciones laborales y a su vez se relaciona con la motivación de los colaboradores y la productividad. Consecuentemente, un mal clima laboral destruirá el ambiente de trabajo creando conflictos y malestar entre los trabajadores. Según Caligiore y Diaz (2003), definen que: “el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, liderazgo de la dirección, entre otros” (p. 647).

Este conjunto de factores conforma las dimensiones del clima laboral que a su vez determinan el comportamiento de los colaboradores.

La motivación juega un papel esencial dentro de las organizaciones ya que ayuda a cumplir los objetivos y metas; y es vital asegurarse que los objetivos estén de acuerdo con la misión y visión de la institución. Es por ello que Bedodo (2006), afirma que “los seres humanos tienen motivos que impulsan la conducta” (p. 14).

De acuerdo a los directivos de la Fundación Liceo Internacional en los últimos años se ha identificado indicadores desfavorables del clima laboral como: el negativismo, conflictos entre compañeros de trabajo, ambiente laboral tenso que obstaculiza el cumplimiento de las funciones de los colaboradores y actitudes personales como profesionales negativas. Un mal clima laboral afecta en el rendimiento de los empleados y en la productividad de la organización, lo que puede generar desmotivación disminuyendo el compromiso y obstaculizando el cumplimiento óptimo de las funciones de los colaboradores, además del incremento de insatisfacción laboral en la institución. De no solucionar esta problemática en la institución existiría un alto nivel de ausentismo o deserción laboral debido a su inconformidad con el ambiente de trabajo ya que genera una falta de interés y compromiso con el trabajo (Comunicación personal, 2018).

Es por ello que se propuso hacer un diagnóstico de clima laboral a través de herramientas e instrumentos para definir qué factores afectan y perjudican a los trabajadores de la Fundación Liceo Internacional. Por otro lado, identificar el nivel de las dimensiones de la motivación del logro de objetivos que tienen los colaboradores de la institución. Dicha teoría intenta explicar cómo las necesidades de logro, poder y afiliación

afectan las acciones de las personas desde un contexto organizacional (McClelland, 1989). Con esto se podrá determinar si existe influencia del clima laboral en la motivación del logro de objetivos en los colaboradores. Posteriormente, se propondrá un plan de acción para que de existir una problemática no trascienda ni cause consecuencias negativas en la institución.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo General**

Determinar la influencia del clima laboral en la motivación del logro de objetivos en los colaboradores de la “Fundación Liceo Internacional” en el año 2018-2019.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Analizar el estado actual del clima laboral en la “Fundación Liceo Internacional”.
- Determinar que niveles de la motivación del logro de objetivos son los más salientes.
- Identificar el efecto del clima laboral en la motivación del logro de objetivos en los colaboradores de la “Fundación Liceo Internacional”.

## **1.6. Hipótesis**

El clima laboral influye en la motivación del logro de objetivos de los colaboradores en la medida que, si existe un clima laboral desfavorable, la motivación del logro de objetivos se verá afectada en los colaboradores. Y si la motivación del logro

de objetivos es alta en los colaboradores de la Fundación Liceo Internacional, el clima laboral será satisfactorio.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Definiciones de clima laboral**

Se denominan como clima laboral al “conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él” (López, Casique, & Ferrer, 2013, p. 48). También se define como clima laboral al “medio ambiente físico y humano en el que se desarrolla el trabajo, esto influye en la satisfacción del personal y está relacionado con la forma de relacionarse y la cultura de la empresa” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2014, p. 16).

El clima laboral es “el conjunto de condiciones o de circunstancias que rodean a una persona en su entorno laboral y que influye en el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y, por tanto, en la productividad de las empresas” (Aparicio & Blanco, 2014, p. 24). En relación a los conceptos anteriores el clima laboral se define al medio físico en el que se desarrollan propiedades del entorno laboral y que son perceptibles por sus trabajadores, condiciones que influyen en el nivel de satisfacción de una persona determinando la cultura organizacional de la entidad y sus niveles de productividad.

De tal manera que la satisfacción laboral de los trabajadores es el resultado de un adecuado clima laboral existente al interior de su puesto de trabajo, en su área departamental y en su empresa, por lo que con el pasar del tiempo estas condiciones prevalecen en el entorno laboral y por lo tanto, establece la cultura organizacional de la compañía.

### 2.1.1. Elementos del clima laboral

De acuerdo a Aparicio y Blanco (2014), entre los principales elementos que influyen en el clima laboral se identifican los siguientes:

- Las condiciones laborales entre las que se encuentran los trabajadores.
- Las interacciones de las personas con el ambiente organizacional y cómo piensan acerca de la empresa.
- El liderazgo y autoridad de los cargos más altos, jefes y supervisores en el trabajo.
- Los factores psicológicos de cada colaborador que trabaja en la empresa, ya sea sus percepciones, expectativas y motivaciones.
- Las influencias de clientes, proveedores, incluso de los medios de comunicación y presiones de los sindicatos.
- Las propias relaciones entre los colaboradores y sus jefes departamentales, por lo que es necesario un plan de comunicación interna.

Por consiguiente, se identifican diversos elementos que forman parte del clima laboral en una organización en la que intervienen no solamente los trabajadores, sino también los directivos de la entidad, los usuarios y los proveedores, por lo que es indispensable una excelente comunicación entre todos ellos.

### 2.1.2. Satisfacción laboral y clima laboral

Se conoce como la satisfacción laboral al “grado de conformidad del empleado respecto a su entorno y condiciones de trabajo, la cual está relacionada con la buena

marcha de la empresa, la calidad del trabajo y los niveles de rentabilidad y productividad” (Dessler, 2016, p. 44).

Por lo tanto, la satisfacción laboral se da de acuerdo a las expectativas o aspiraciones de un empleado que se hayan cumplido dentro de su entorno de trabajo por parte de la organización para mejorar su eficiencia y productividad.

Robbins (2014), en el libro de Comportamiento Organizacional identifica tres tipos de satisfacción laboral, en las cuales es indispensable determinar sus propias características:

*Tabla 1. Tipos de Satisfacción Laboral*

<b>Tipos de satisfacción laboral</b>	<b>Característica</b>
Satisfacción laboral progresiva	El empleo cumple más de lo que en un principio espera el trabajador
Satisfacción laboral estabilizada	El empleo cumple con las aspiraciones del trabajador
Satisfacción laboral resignada	El empleo dispone de menores aspiraciones de las que espera el trabajador

Fuente: Robbins (2014).

Considerando la tabla 1, se reconoce que entre más se cumplen las aspiraciones de los trabajadores es posible mejorar las condiciones de trabajo y con ello, fortalecer un adecuado clima organizacional a través de una satisfacción laboral progresiva. No obstante, al no cumplirse en su totalidad con las expectativas de los trabajadores es posible

que se afecte el ambiente laboral de la entidad, por lo que en este caso se estaría haciendo énfasis a la satisfacción laboral resignada.

### 2.1.3. Liderazgo y clima laboral

Aparicio y Blanco (2014, pág. 43), consideran como un líder a aquella persona que:

Es reconocida como jefe, capaz de influir en el comportamiento de los demás. Nadie ha dotado al líder de autoridad, sino que la autoridad emana de él mismo, de su carisma, de unos rasgos de su personalidad que hacen que otros reconozcan en él un guía.

Desde este punto de vista, un líder es aquel que guía a los demás fomentando el trabajo en equipo entre sus colaboradores, caracterizándose por poseer carisma y al nivel tiempo autoridad para delegar funciones y responsabilidades. Para Dessler y Varela (2011), se conoce que existen cuatro tipos de liderazgos principales, los cuales se describen cada uno de ellos y se relacionan con la motivación y el clima laboral, esta información se detalla en la tabla siguiente:

*Tabla 2. Tipos de Liderazgo*

<b>Tipos de liderazgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Motivación</b>	<b>Clima laboral</b>
Líder autoritario	Las decisiones se toman solo por parte del nivel directivo de la organización adquiriendo mayor responsabilidad	Baja motivación	Inadecuado clima laboral

<b>Tipos de liderazgo</b>	<b>Descripción</b>	<b>Motivación</b>	<b>Clima laboral</b>
Líder paternalista	Los trabajadores pueden tomar decisiones solo ante diversas situaciones de menor importancia	Moderada motivación	Moderado clima laboral
Líder consultivo	Se consideran las opiniones de los trabajadores, pero el directivo tiene la decisión final	Alta motivación	Aceptable clima laboral
Líder democrático	Se receptan opiniones de los trabajadores para otorgar soluciones importantes realizando un trabajo en equipo	Excelente motivación	Excelente clima laboral

Fuente: Dessler y Varela (2011).

De acuerdo a la Tabla 2, se reconoce que en el liderazgo autoritario las decisiones se aprueban solamente por el directivo de la organización sin considerar las sugerencias de sus colaboradores, lo que en realidad provoca una baja motivación y otorga como resultado un inadecuado clima laboral. Si en una entidad se aplica un liderazgo democrático, se estarían receptando las opiniones de los trabajadores estableciendo soluciones importantes fortaleciendo el trabajo en equipo, esto en realidad permite fortalecer la motivación de los colaboradores y con ello posibilita a un excelente clima laboral.

Si se compara el liderazgo autocrático con el liderazgo democrático se destaca que para alcanzar una excelente motivación con los trabajadores resulta indispensable

fortalecer la comunicación horizontal y vertical, ya sean entre los propios trabajadores y hacia los directivos de la organización, con ello se podría alcanzar consensos como un trabajo en equipo logrando un mayor productividad y eficiencia.

#### 2.1.4. Compromiso y clima laboral

El compromiso es “la capacidad que tiene el ser humano para tomar conciencia de la importancia en el desarrollo de su trabajo dentro de un tiempo estipulado para ello” (Betancourt, 2016, pág. 89). Es decir, que el compromiso se caracteriza por la responsabilidad que dispone cada uno de los trabajadores para la ejecución de sus funciones y actividades que le han sido encomendadas en la designación de su puesto por parte de los directivos de una empresa o cualquier otro tipo de organización.

Al establecerse un compromiso real por los colaboradores se estaría fortaleciendo el logro de las metas de cada puesto de trabajo y con ello el alcance de los objetivos departamentales, así como también el logro de los objetivos propios de la empresa. De esta manera, si existe una adecuada comunicación entre trabajadores y directivos se permite mejorar el clima laboral de la entidad. Al comprometerse la ejecución de actividades por cada colaborador se posibilita de determinar un mejor ambiente laboral si existe una comunicación tanto horizontal como vertical adecuada entre todos los miembros que conforman la organización.

#### 2.1.5. Comportamiento organizacional y clima laboral

El comportamiento organizacional se conceptualiza como un “estudio de los individuos y los grupos dentro del contexto de una organización y el estudio de los

procesos y las prácticas internas que influyen en la efectividad de los individuos, los equipos y las organizaciones” (Hellriegel & Slocum, 2016, p. 4). También se identifica como comportamiento organizacional al “campo de estudio que investiga el impacto de individuos, grupos y estructuras que tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos para mejorar sus niveles de eficacia” (Robbins, 2014, p. 8).

Tomando en cuenta los conceptos anteriores se determina que el comportamiento organizacional es el estudio de la conducta de los trabajadores que laboran al interior de las empresas o cualquier otro tipo de entidad con el propósito de establecer una mayor efectividad en los trabajos en equipo y en sus organizaciones. De tal manera que al efectuar un estudio de los niveles de conducta laboral que forma parte del comportamiento organizacional, se estaría buscando alternativas con las que se determine un fortalecimiento del clima laboral. En este sentido, el estudio del comportamiento humano durante el desarrollo de las tareas encomendadas por el jefe inmediato establece mecanismos con los que se incentive a una participación conjunta entre todos los colaboradores para que con ello se otorgue una comunicación adecuada y así crear un adecuado clima laboral.

## **2.2. Características del clima laboral**

Durbin (2016, pág. 42), reconoce que las características del clima organizacional son muy diversas las cuales requiere explicarlas cada una de ellas por separado:

- **Ambiente físico.** Se determina por un espacio físico común a todos los integrantes de una empresa.
- **Ambiente social.** Está dado entre las personas u otros departamentos u áreas que pertenecen a la organización.
- **Estructura.** Todos los trabajadores de una misma entidad comparten estilo de dirección y horarios de trabajo que forman parte de la estructura organizacional.
- **Comportamiento organizacional.** Se refiere al logro de los objetivos personales en relación a los niveles de productividad de la empresa.
- **Comunicación.** Se fundamenta en el dialogo cordial y respeto entre los colaboradores fortaleciendo la confianza entre quienes la aplican.
- **Motivación.** Está dado de acuerdo con las condiciones para mejorar la cultura de la organización.
- **Liderazgo.** Los administradores, gerentes y jefes departamentales deberán buscar el logro de objetivos de la entidad comprometiéndose a generar un buen clima laboral.
- **Capacitación.** Es necesario otorgar mayores conocimientos con la finalidad de facilitar el cumplimiento de las actividades laborales.
- **Evaluación.** En este caso, las evaluaciones se realizarán no solamente por las habilidades y conocimientos adquiridos, sino también por sus formas de comportamiento frente a los clientes, directivos y compañeros de trabajo.

### 2.3. Tipos de clima laboral

Reddin (2014), define cuatro tipos de clima laboral:

- Clima autoritario
- Clima paternalista
- Clima consultivo
- Clima participativo

Dependiendo del tipo de clima laboral se otorga mayor o menor poder de decisión entre los trabajadores, una comunicación adecuada y las formas de direccionamiento por iniciativa propia de sus directivos, por lo que resulta indispensable realizar un análisis detallado para cada clima laboral.

#### 2.3.1. Clima autoritario

Reddin (2014), señala que un clima laboral autoritario presenta un conjunto de características que requieren ser minuciosamente analizadas cada una de ellas:

- En este tipo de clima la dirección mantiene muy poca confianza con sus empleados o trabajadores.
- La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización.
- Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas.
- La comunicación con sus empleados está dada de acuerdo a funciones específicas.

Por lo tanto, al disponer una organización de un clima autoritario, los directivos tomarían sus propias decisiones que concierne al entorno laboral e institucional sin consultar a sus subordinados, de tal manera que no existe una adecuada comunicación

con sus colaboradores puesto que ellos solamente les corresponde obedecer a lo que se mencione por parte del jefe inmediato.

El trabajar dentro de un entorno laboral con estas características de autoritarismo y de baja comunicación recíproca, genera una falta de confianza por parte de los trabajadores lo que incentiva el miedo durante la ejecución de tareas encomendadas provocando que el cumplimiento de actividades sea solo por temor de recibir algún tipo de castigo o sanción.

### 2.3.2. Clima paternalista

De acuerdo a García y Ibarra (2016), las organizaciones que desarrollan un clima paternalista presentan las siguientes características:

- Existe una cierta confianza y cordialidad entre los diferentes departamentos de la organización.
- Surge una comunicación autoritaria para niveles jerárquicos intermedios y con los niveles operativos.
- Se identifican castigos y recompensas hacia sus empleados, por lo que dispone de una estructura organizacional.
- Los colaboradores no se sienten identificados con la filosofía empresarial de la organización en la que trabajan.

Al caracterizarse una organización por disponer de un clima paternalista, se estarían otorgando recompensas cuando el trabajo cumple a cabalidad con sus actividades, no obstante, también se implementan castigos o sanciones por incumplimiento de los

objetivos de su puesto de trabajo. Existe algo de confianza entre los trabajadores y sus áreas departamentales, sin embargo, esto es suficiente cuando se realizan tareas individuales. Los trabajadores no tienen participación alguna en las decisiones importantes que conciernen a la empresa, no obstante, los colaboradores pueden decidir sobre las actividades menos importantes que involucren a su puesto de trabajo. Los colaboradores que formen parte de una organización que disponga de un clima laboral paternalista mantendrían una motivación moderada pero insuficiente para el buen desempeño de sus actividades y tareas, lo cual influye de manera negativa en el fortalecimiento de un excelente clima laboral.

### 2.3.3. Clima consultivo

Valverde (2011), identifica que las entidades que posean un clima laboral consultivo tienen las siguientes características:

- La dirección que evoluciona dentro de un clima que genera confianza en sus empleados.
- La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores.
- Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores.
- Se busca satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los trabajadores.
- Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Las organizaciones que mantienen un clima laboral consultivo ofrecen una mayor confianza a sus empleados, se otorgan recompensas por los objetivos que se hayan alcanzado dejando que se efectúen sanciones solamente de forma ocasional. Al establecer un clima laboral consultivo, los gerentes y jefes departamentales toman en cuenta las opiniones de sus colaboradores para al final, tomar una decisión luego de considerarlo las sugerencias de los mismos colaboradores. Al desarrollar un clima laboral consultivo se identifica una motivación alta en los trabajadores lo que facilita que se sientan aún más comprometidos con las actividades encomendadas por su jefe inmediato y de esta manera, se podrán cumplir las metas del puesto de trabajo y los objetivos departamentales y de la organización.

#### 2.3.4. Clima participativo

Para García y Ibarra (2016), las entidades que dispongan de un clima participativo se establecen un conjunto de características entre las cuales se destacan a continuación:

- Existe una plena confianza entre los propios empleados y por parte de los directivos.
- La mayor cantidad de decisiones se toman en consenso entre todos colaboradores que forman parte de la organización.
- Se identifica una plena comunicación llegando a acuerdos como un trabajo en equipo entre trabajadores y directivos.
- Existe la motivación suficiente hacia los trabajadores mejorando sus funciones y actividades laborales.

- El trabajo se desarrolla en un ambiente cómodo disponiendo de las herramientas e instrumentos necesarios.
- Los trabajadores se sienten más comprometidos pues la organización les ayude a crecer profesionalmente.

Al disponer de un clima participativo, existe una confianza mutua entre trabajadores y directivos lo que facilita el trabajo en equipo permitiendo que las decisiones más importantes sean tomadas en conjunto pues se reconoce un amplio compromiso por iniciativa propia de sus colaboradores. Es decir, que al cumplir las funciones laborales en una organización que haya desarrollado un clima participativo, los trabajadores se sentirán más comprometidos con sus actividades y con una excelente motivación para implementarlas, de tal manera que se estaría reconociendo la disponibilidad para generar un trabajo en equipo en base a una adecuada comunicación tanto horizontal como vertical dentro de la organización.

#### **2.4. Definiciones de motivación**

En términos generales, se conoce como motivación a “todo lo que impulsa, dirige y sostiene el comportamiento humano” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2014, p. 71).

En recursos humanos se denomina como motivación al “deseo de una persona por hacer su trabajo lo mejor posible o por hacer el máximo esfuerzo para realizar las tareas asignadas” (Gómez, Balkin, & Cardy, 2014, p. 72).

A la motivación también se la define como “aquella fuerza que impulsa al individuo a realizar una actividad o a tener un determinado comportamiento en una situación concreta” (Aparicio & Blanco, 2014, p. 62) .

En base a las definiciones anteriores, la motivación es el impulso que se identifica en una persona hacia el deseo de desarrollar una determinada actividad para el cumplimiento de tareas específicas. En este sentido, la motivación tiene una amplia relación con el comportamiento humano pues se genera un impulso para lograr una meta u objetivo propuesto.

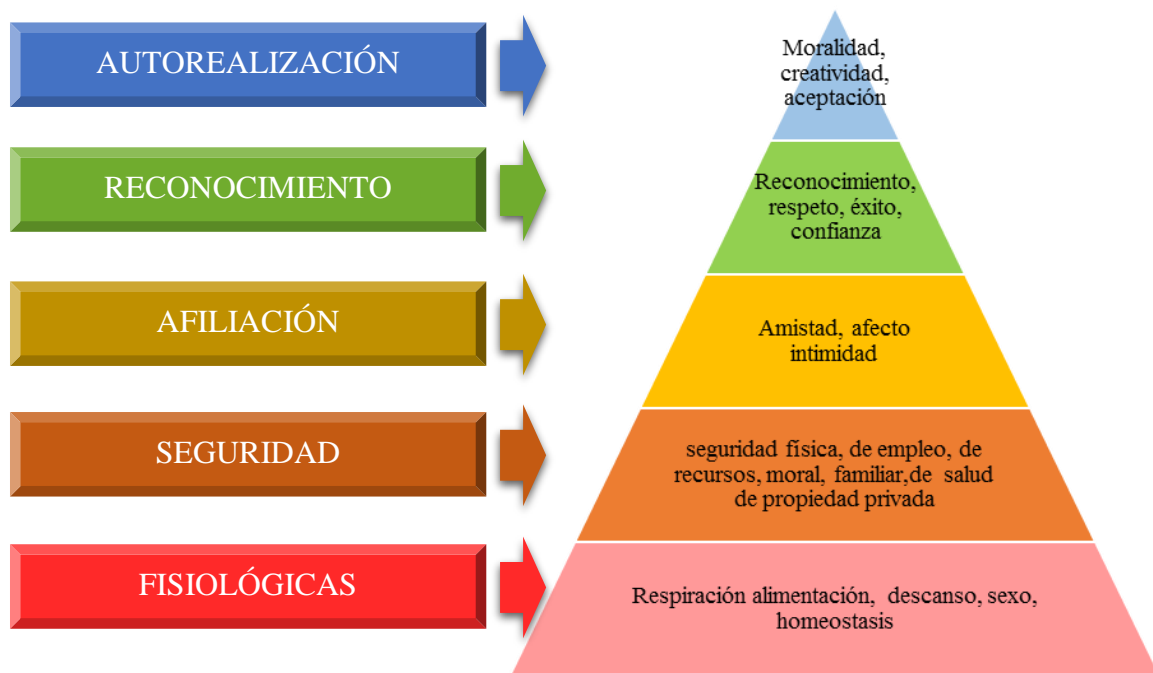
#### 2.4.1. Teorías de la motivación

##### 2.4.1.1. Teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow

De acuerdo a Maslow (en Uscanga & García, 2016, pág. 74), se reconoce que:

Todas las necesidades humanas no poseen la misma fuerza o imperatividad para ser satisfechas, sino que existen niveles de jerarquía haciendo que los humanos reaccionen de conformidad con la necesidad dominante en un momento determinado, estableciendo que la motivación está en función de la satisfacción que debe alcanzarse prioritariamente.

Por ende, la motivación se establece de acuerdo a la jerarquía de las necesidades las mismas que se identifican en la figura siguiente:



*Figura 2. Pirámide de Necesidades de Maslow (en Dubrin 2016).*

La pirámide de Maslow determina la motivación de las personas se basa a diversas necesidades entre las cuales se explican a continuación:

- Necesidades fisiológicas. Se conoce por ser necesidades más básicas del ser humano y que son vitales para la supervivencia y cumplen un orden biológico.
- Necesidades de seguridad. Se enfocan hacia las condiciones de vida para el desarrollo de nuevos proyectos basándose en la obtención de bienes y de capital social.
- Necesidades de afiliación. Se determinan cuando las personas buscan superar los sentimientos de soledad por lo que se busca vínculos afectivos con otras personas.
- Necesidades de reconocimiento. Favorecen al fortalecimiento de la autoestima de una persona sintiéndose segura de sí misma ante la sociedad.

- Necesidad de autorrealización. Se enfoca hacia el desarrollo de las necesidades internas, otorgando ayuda desinteresada hacia los demás.

#### 2.4.1.2. Teoría de Herzberg

La Teoría motivacional de Herzberg también se la conoce como Teoría de la Motivación e Higiene (Pérez, 2015), la cual se caracteriza por conformarse por dos factores que se explican a continuación:

- **La satisfacción** que es principalmente el resultado de los factores de motivación Figura 2. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo, pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- **La insatisfacción** es principalmente el resultado de los factores de higiene Figura 2. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

La Teoría de Herzberg se enfoca hacia la satisfacción e insatisfacción de acuerdo a los factores motivacionales y factores de higiene respectivamente, por lo que las necesidades primarias de acuerdo a la Pirámide de Maslow como fisiológicas y de seguridad se establecen como factores higiénicos, mientras que los factores motivacionales están dados por las necesidades secundarias de estigma y autorrealización.

#### 2.4.1.3. Teoría X y Teoría Y

Considerando la motivación y el comportamiento humano, se determinan la Teoría X y Teoría Y donde Chiavenato (2013), en su libro de Gestión del Talento Humano lo define así:

- Teoría X. Es aquella en la que se determina que “los seres humanos son perezosos que deben ser motivados a través del castigo y que evitan las responsabilidades” (Chiavenato, 2013, pág. 9). Esta teoría supone que las personas no desean trabajar por lo que requiere de forma permanente otorgar recompensas por desarrollar su labor, por lo que los objetivos personales con los de la organización son opuestos entre sí.
- Teoría Y. Se caracteriza por suponer que “el esfuerzo es algo natural en el trabajo y que el compromiso con los objetivos supone una recompensa y, que los seres humanos tienden a buscar responsabilidades” (Maristany, 2013, p. 160). Esta teoría establece que las personas siempre se sienten satisfechas al cumplir con sus actividades laborales por lo que ellas mismas buscan estas responsabilidades, otorgando inclusive soluciones a las empresas debido al ingenio y creatividad del ser humano.

Tanto la Teoría X como la Teoría Y son absolutamente opuestas y es por ello que es necesario realizar un comparativo entre ambas determinando sus principales características más sobresalientes:

Tabla 3. Teoría X y Teoría Y

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo es una mercancía y como tal debe ser comprada, al igual que cualquier otro material.</li> <li>• El ser humano no está dispuesto al trabajo, evitándolo en la medida de lo posible.</li> <li>• En consecuencia, con la afirmación anterior, la persona debe ser motivada mediante incentivos externos y económicos.</li> <li>• Las personas son incapaces de ejercer el autocontrol y la autodisciplina. Por tanto, hay que poner en juego todos los medios disponibles para llegar a un control efectivo del trabajador mediante presiones y castigos.</li> <li>• Generalmente los objetivos individuales de los trabajadores son opuestos a los de la organización.</li> <li>• Los seres humanos huyen de la responsabilidad, no son ambiciosos y prefieren ser dirigidos.</li> <li>• Son resistentes al cambio, buscando la seguridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El trabajo, físico o intelectual, es tan natural como el juego o el descanso. La persona media no tiene rechazo al trabajo, al contrario, puede disfrutar y conseguir satisfacción con él.</li> <li>• El ser humano puede dirigir sus esfuerzos hacia la consecución de objetivos de la organización sin controles ni amenazas, ejerciendo el autocontrol.</li> <li>• El hombre y la mujer maduros, bajo ciertas condiciones, no solamente aceptan, sino que buscan responsabilidad. Huir de la responsabilidad es producto del aprendizaje de cada uno; no es consustancial a la naturaleza humana.</li> <li>• La imaginación, la creatividad y el ingenio son cualidades propias de la mayor parte de las personas, pudiendo ser utilizadas para generar soluciones a los problemas de la empresa.</li> </ul>

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> <li>Las organizaciones deben ser estructuradas de modo que las emociones y los aspectos imprevisibles de la conducta estén bajo control.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con frecuencia, únicamente se utiliza un pequeño porcentaje de la potencialidad intelectual del ser humano.</li> </ul>

Fuente: Dubrin (2016).

### 2.5. Teoría de la motivación del logro de objetivos de McClelland

Se conoce que David McClelland expuso la teoría de las habilidades aprendidas en la que se propone “que las personas poseen unas necesidades específicas adquiridas, y moldeadas a lo largo de la vida” (Aiteco Consultores, 2017, pág. 43), es decir, cada una de las personas se posibilita la oportunidad de aprender nuevas experiencias para que con ello se permita desarrollar un conjunto de habilidades durante su aprendizaje por el caminar por la vida.

Tomando en consideración la Teoría de la motivación del logro de objetivos de McClelland se enfocan tres factores a considerarse como el logro, poder y afiliación, los mismos que actúan como motivadores en las personas y que requieren ser explicados a continuación en base a lo que se observa en la figura 3:

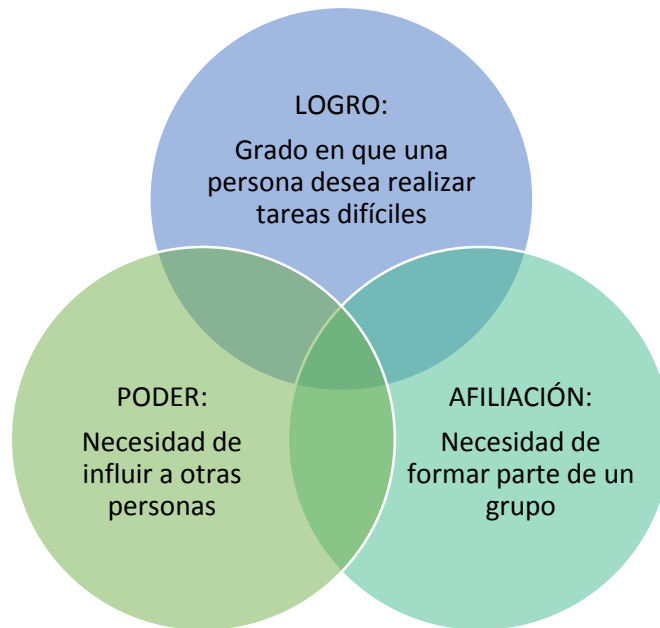


Figura 3. Teoría de Motivación de Logro de Objetivos. (Psicología Global, 2016).

En figura 3, se observa que tanto el logro, el poder y la afiliación influyen en la motivación de las personas, por lo que estos factores requieren ser analizados minuciosamente en los párrafos siguientes.

### 2.5.1. Motivación por logro

La motivación al logro se destaca por ser una motivación personal que “impulsa a adquirir hábitos, destrezas o habilidades para mejorar nuestro estatus profesional” (Soluciones Edenred, 2019, pág. 17), por lo que se requiere una mayor experiencia adquirida para cada una de las personas y de acuerdo a ello obtener un mayor aprendizaje para el desarrollo de nuevas habilidades y destrezas.

De tal manera que quienes se encuentran altamente motivadas por el logro “lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas muy elevadas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado y

aceptan responsabilidades” (CEOLEVEL, 2016, pág. 1). La motivación por logros incentiva a las personas a que los grandes metas y objetivos se pueden alcanzar, por lo que es posible desarrollar nuevas habilidades para alcanzarlas, este tipo de personas están dispuestas a aceptar un mayor número de responsabilidades que quienes están a su alrededor pues consideran que es indispensable un esfuerzo adicional para lograr metas altas.

Las personas motivadas por el logro suelen ser perfeccionistas por lo que se destacan por su constante perseverancia para desarrollar un trabajo bien realizado, conocen exactamente cuáles son sus objetivos que se proponen alcanzar, asumen mayores riesgos y existe un amplio compromiso constante para lograrlos (CEOLEVEL, 2016).

En una empresa, para mejorar la motivación de logro se establecen tres formas principales que se explican a continuación:

- **Mejorando la comunicación interna empresarial** para Lozada (2004), el trabajador debe ser libre de comunicar a sus compañeros y superiores los deseos de mejorar y prosperar en la empresa. Si un empleado se encuentra barreras comunicativas constantes a la hora de expresar sus necesidades formativas o informativas, su motivación de logro se resentirá o se estancará. Por consiguiente, la motivación al logro es posible mejorarla mediante el desarrollo de una adecuada comunicación interna en la que el trabajador se sienta libre para dar a conocer sus ideas y sugerencias tanto como con sus compañeros de trabajo como con sus directivos.

- **Potenciando la formación continua:** todos los profesionales necesitan mejorar y actualizar sus conocimientos y habilidades: talleres, jornadas, conferencias, cursos en línea. Esto es un hecho y, además, una de las mejores formas de despertar esa motivación de logro que se ha quedado dormida por culpa de la rutina diaria. Por ende, la obtención de nuevos conocimientos impulsa a que los trabajadores se sientan más motivados con el compromiso de adquirir mayores desafíos, pues con ello es posible adquirir habilidades adicionales a través de un buen aprendizaje.
- **Racionalizando los horarios:** un trabajador agotado difícilmente tendrá tiempo para pensar cómo mejorar su potencial laboral. Implementar jornada continua, permitir el teletrabajo, acortar la hora del mediodía asignando Ticket Restaurant a los trabajadores que residan lejos o facilitando Ticket Guardería a los padres y madres de niños pequeños son algunas de las medidas más sencillas, económicas y rentables que se pueden poner en marcha para incentivar la motivación de logro en el equipo humano. Es decir, que un trabajador que se encuentre altamente agotado se preocupará solamente en descansar y no tendrá tiempo para pensar en cómo mejorar sus actividades encomendadas, por lo que en estos casos es necesario y hasta indispensable flexibilizar sus horarios de trabajo valorando por el esfuerzo y empeño recibido en la jornada laboral.

En definitiva, para mejorar la motivación al logro en los puestos de trabajo se requiere de una adecuada comunicación interna entre los propios trabajadores como con sus jefes, una amplia formación para obtener los conocimientos suficientes para asumir mayores

responsabilidades y, la flexibilidad de horarios saliendo de la rutina de una jornada normal de trabajo.

### 2.5.2. Motivación por poder

La motivación de poder se “manifiesta por el deseo de influir en el otro, por intentar que el otro modifique su manera de pensar, de actuar, de ser, debido a que se está ante él, en base a lo que se le dice o hace” (Winter & Steward, 2014, pág. 20).

Se destaca también que la motivación de poder se establece como una “necesidad de influir y controlar a otras personas y/o grupos, por lo que surge la necesidad de ser reconocidos. Habitualmente luchan por que predominen y se respeten sus ideas” (Psicología Global, 2016, pág. 76).

En base a las conceptualizaciones anteriores, la motivación por poder se fundamenta en el control hacia los demás y el deseo de influir en ellos, por lo que se puede inducir que este tipo de motivación tiene pros y contras:

Entre los pros, la motivación por poder induce hacia un estado de autoconfianza por parte del motivador, además que se fomentan sus habilidades de liderazgo y se fortalece su don de mando. Entre los contras, muchas veces el motivador abusa de sus habilidades influyentes convirtiendo al motivado en un subalterno que únicamente debe de acatar lo que su superior le está inculcando, minando de esta forma su poder de decisión. Este tipo de motivación generalmente implica un estado de dominio y sumisión en donde se vulnera la actitud de superación debido a que el motivado estará por debajo del motivador creando una relación mandante – mandado.

### 2.5.3. Motivación de afiliación

Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, estar en contacto con los demás, prefieren el trabajo en grupo al individual (Dessler & Varela , 2011). Esta motivación se basa en el intercambio de conocimientos entre los integrantes de un grupo de trabajo previamente establecido. El objetivo de esta motivación radica en que debe primar la solidaridad entre los miembros de dicho grupo, aportando ideas, conocimientos, estrategias, de tal forma que ese grupo sea análogo a un mecanismo en donde cada uno de sus miembros constituyen los engranajes del mismo: Si uno de los engranes falla, falla todo el mecanismo de por sí, y en consecuencia, este resulta inútil.

En este tipo de motivación, también existe una motivación “por poder”, pero vale aclarar que es una motivación por poder positiva, debido a que el grupo estará dirigido por un líder el cual se encargará de dirigir y coordinar las acciones del mismo, en donde cada una de las operaciones estarán en función de la calidad del liderazgo y dirigencia del coordinador.

Al aplicar este tipo de motivación no existirá un estado de sometimiento de superior a inferior, lo que se busca es la coparticipación de todos los integrantes grupales en la que cada uno de ellos aporte con sus contribuciones, puntos de vista, ideas innovadoras, de tal forma que esta participación sea fructífera y todos los integrantes aprendan algo nuevo cada día de las aportaciones grupales. Los integrantes se apoyarán mutuamente y deberá evitarse la imposición de criterios de tal forma que no se subestime la capacidad de ninguno. Debe existir un total espíritu de cuerpo en donde todos deben

apoyar a uno y en reciprocidad el uno apoyar a todos. De esta forma, la motivación será general y habrá un consenso absolutamente democrático.

Es importante resaltar que, si existen desavenencias entre algunos de los miembros del grupo, se deben respetar las decisiones provengan de donde provengan sin caer en el egoísmo ni las pasiones de tipo personal que influirán de forma negativa en el desempeño del grupo. El aceptar los puntos de vista sin importar su procedencia constituye la mejor forma de participación democrática en donde la motivación general estará garantizada.

## **2.6. Factores motivacionales**

Los factores motivacionales son aquellos que “alientan a la persona a continuar con sus acciones y lograr sus objetivos, pero que una vez alcanzados no dejan de impulsar hacia el desarrollo de nuevas metas” (Romero, 2014, pág. 74). Por ende, los factores motivacionales impulsan hacia el desarrollo de nuevas actividades alcanzando las metas y objetivos que se hayan propuesto, por lo que entre los principales factores (Gan & Triguiné, 2016, pág. 239) que requieren ser analizados se determinan a continuación:

- **Autorrealización.** La certeza de contribuir en la realización de algo de valor.
- **Reconocimiento de una labor.** La confirmación de que se ha realizado un trabajo importante.
- **Logro o cumplimiento.** La oportunidad de llevar a cabo cosas interesantes.
- **Responsabilidad mayor.** La consecución de nuevas tareas y labores que amplíen el puesto y brinden al individuo mayor control.

## **CAPITULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Alcance**

El alcance de la presente investigación se realizó en la Fundación Liceo Internacional, ubicado en la Calle de las Amapolas E15-268 en la ciudad de Quito-Ecuador y se aplicó para las diferentes áreas que conforman la institución.

#### **3.2. Diseño**

El diseño de la presente investigación se sustentó en el diseño no experimental transaccional, correlacional porque consta de dos variables, las mismas que fueron estudiadas por separado, para de esta manera indagar la relación que existe entre las dos variables ya antes establecidas; en este caso la influencia del clima laboral en la motivación de logro de objetivos en los colaboradores. Para después determinar los resultados a través de modelos estadísticos de regresión.

Para la obtención de resultados se utilizó un modelo de regresión simple, para ello se colocó a los tres niveles de motivación como variables dependientes y a las ocho dimensiones y puntaje general de clima laboral como variables independientes. Haciendo un análisis separado utilizando el programa estadístico SPSS\*25.

#### **3.3. Población y muestra**

La “Fundación Liceo Internacional” cuenta actualmente 198 trabajadores, que forman parte de áreas administrativas, operativas, docentes y salud ocupacional. De las

cuales se obtuvo una muestra representativa compuesta por 130 individuos, donde se utilizó el método de muestreo aleatorio estratificado. Distribuidos de la siguiente manera:

*Tabla 4. Distribución de la Muestra*

Áreas	Muestra
Docentes	97
Administrativos	13
Operativos	12
Salud Ocupacional	8
<b>TOTAL</b>	130

Elaborado por: Guerrero y López (2019).

### **3.4. Fuentes de Información**

Para la presente investigación se utilizaron fuentes primarias de los resultados obtenidos con la aplicación de los cuestionarios tanto de Clima Laboral y de Motivación de Logro de Objetivos a los colaboradores de la Fundación Liceo Internacional, y también fuentes secundarias obtenidas por libros, artículos académicos, sitios web, repositorios digitales e investigaciones previas.

### **3.5. Categorización**

Para analizar los dos cuestionarios se ha agrupado a la muestra planteada en diferentes categorías o grupos, esto permitirá a las investigadoras a obtener información detallada. La primera categoría que se tomó en cuenta son:

- Áreas: el clasificar por áreas ayudó a tener una mejor percepción del clima laboral y de motivación dentro las mismas. Las cuatro áreas que conforman la institución son docentes, administrativos, operativos, y salud y seguridad ocupacional.
- Tiempo de permanencia o antigüedad: esta categoría permitió tener un panorama sobre lo que piensan o perciben las personas que llevan más tiempo en la institución a diferencia de los recientes.

### 3.6. Procesamiento de la Información

Debido a que la aplicación de los cuestionarios se dio de manera presencial y física, las investigadoras tuvieron que digitalizar las respuestas obtenidas de los cuestionarios. Se lo realizó a través del programa Microsoft Excel, se diseñó una matriz estandarizada para luego ser codificada y analizada. De igual manera se utilizó el programa estadístico SPSS\*25 para correr el modelo estadístico de regresión simple.

### 3.7. Matriz Metodológica

*Tabla 5. Matriz Metodológica*

VARIABLE INDEPENDIENTE	DEFINICIÓN	INDICADORES	MEDIDA	INSTRUMENTOS
Clima laboral	Se denominan como clima laboral al “conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según	Eje Empresa: Organización Innovación Información Condiciones  Eje Persona: Implicación	Emergencia Alerta Medio Bajo Medio Alto Excelente Saludable	Cuestionario de Clima Laboral CLA

	son percibidas por quienes trabajan en él” (López, Casique, y Ferrer, 2013, p. 48)	Autorrealización Relaciones Dirección		
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>DEFINICIÓN</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>MEDIDA</b>	<b>INSTRUMENTOS</b>
Motivación de Logro de Objetivos	La motivación de logro de objetivos hace referencia a tres factores a considerarse el logro, poder y afiliación, los mismos que actúan como motivadores en las personas.	Logro Poder Afiliación	Baja Moderada Alta Dominante	Cuestionario Mc Clelland

Elaborado por: Guerrero y López (2019).

### 3.5.1. Instrumento: Cuestionario de Clima Laboral CLA

Para la presente investigación se utilizó el cuestionario de clima laboral CLA que fue diseñado por Jaime Pereña y Sara Corral en el año 2010. Este test consta de 93 ítems, escritos de manera dicotómica en las cuales se pudo identificar el comportamiento o conducta que presentan los colaboradores en el ámbito laboral. El cuestionario de clima laboral CLA, está compuesto por ocho dimensiones que se clasifican en dos ejes principales empresa y persona. Anexo 2.

Tabla 6. Ficha Técnica CLA

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Título</b>	CLA Cuestionario de Clima Laboral
<b>Autores</b>	Sara Corral Gregorio Jaime Pereña Brand
<b>Procedencia</b>	Departamento de I + D, TEA Ediciones, S.A.
<b>Administración</b>	Colectiva
<b>Duración</b>	Aproximadamente, media hora
<b>Aplicación</b>	Adultos, en el entorno laboral
<b>Significación</b>	Evalúa el clima laboral de las organizaciones, distinguiendo entre ocho escalas o dimensiones y una escala global de clima (CLA)
<b>Tipificación</b>	Cuadro de interpretación basado en puntos de corte establecidos a partir de los estadísticos de una muestra compuesta por trabajadores procedentes de diferentes empresas españolas

Elaborado por: Guerrero y López (2019). Extraído de: Corral y Pereña (2010, Pág. 9).

#### 3.5.1.1. Dimensiones Eje Empresa:

- Dimensión Organización (ORG): esta dimensión hace referencia a “la opinión que existe sobre el nivel organizativo de la entidad, la clara distribución de funciones, el grado de planificación de los trabajos, la disponibilidad o cercanía de los medios necesarios para realizar las tareas, entre otros” (Corral & Pereña, 2010, pág. 10).
- Dimensión Innovación (INN): se refiere “al grado de innovación, dinamismo y adaptación a las necesidades de mercado que se percibe en la organización” (Corral & Pereña, 2010, pág. 10).
- Dimensión Información (INF): esta dimensión señala la importancia del nivel de información que existe en la organización. Se refiere a que “si la

información disponible es suficiente y adecuada o por si el contrario las personas se sienten incomodas por estar mal informadas y por las consecuencias que ello tiene para el normal desarrollo de sus trabajos” (Corral & Pereña, 2010, pág. 11).

- Dimensión Condiciones (CON): se refiere a “las condiciones materiales de trabajo, y entre ellas las compensaciones económicas, afectan de forma decisiva a la satisfacción de las personas en su lugar de trabajo” (Corral & Pereña, 2010, pág. 11).

#### 3.5.1.2. Eje Persona:

- Dimensión Implicación (IMP): se encarga de evaluar “la percepción del sujeto sobre el grado de implicación que las personas que trabajan en la entidad tienen con la organización, hasta qué punto se sienten participes de un proyecto común o, por el contrario, desvinculadas de los objetivos generales” (Corral & Pereña, 2010, pág. 11).
- Dimensión Autorrealización (AUT): esta dimensión indaga “hasta qué punto el trabajo en la organización es un factor de realización personal, de progreso y como contribuye al crecimiento personal” (Corral & Pereña, 2010, pág. 12).
- Dimensión Relaciones (REL): hace referencia “a la percepción del sujeto sobre el grado de satisfacción existente en las relaciones personas generales en el ámbito laboral” (Corral & Pereña, 2010, pág. 12).
- Dimensión Dirección (DIR): “evalúa el grado de satisfacción que existe con relación a los superiores y directivos de la organización y de forma general, la

opinión existente sobre los sistemas de gestión y dirección practicados”  
(Corral & Pereña, 2010, pág. 12).

### 3.5.2. Instrumento: Cuestionario de Motivación de Logro de Objetivos. Anexo 3

Para la investigación también se utilizó el Cuestionario de Motivación de logro de Objetivos que fue diseñado por Guillermo León Catano Muñoz en el año 2012. Este test consta de 53 ítems, los enunciados se basan en situaciones estructuradas acompañadas por tres alternativas de respuesta obligada. Cada alternativa permitió conocer los aspectos de motivación de cada uno de los colaboradores e identificar en qué nivel está cada tipo de motivación: logro, poder y afiliación.

*Tabla 7. Ficha técnica Cuestionario de Motivación de Logro de Objetivos*

<b>FICHA TÉCNICA</b>	
<b>Título</b>	Motivación de Logros de Objetivos de McClelland
<b>Autor</b>	McClelland
<b>Procedencia</b>	Barcelona, España
<b>Administración</b>	Colectiva e individual
<b>Duración</b>	Aproximadamente, treinta minutos
<b>Aplicación</b>	Adultos, en el entorno laboral
<b>Significación</b>	Determina los niveles de motivación de logro de objetivos basados en la teoría de McClelland
<b>Administración</b>	Es necesario poner énfasis en las instrucciones de cómo debe responder el examinado

Elaborado por: Guerrero y López (2019). Extraído de: Valle (2012).

### 3.5.2.1. Tipos de motivación:

- Motivación de Logro: “las personas con alta necesidad de logro tienden a buscar y a hacer mejor las tareas moderadamente retadoras, asumen responsabilidades personales de su rendimiento, y buscan hacer más eficaces las cosas” (Sánchez, 2015, pág. 42).
- Motivación de Poder: hace referencia “como la necesidad de tener impacto, control o influencia sobre otra persona, grupo o el mundo en general” (Sánchez, 2015, pág. 41).
- Motivación de Afiliación: “las personas con este tipo de motivación tienden a interactuar con otras personas y se muestran típicamente ansiosas por esas relaciones” (Sánchez, 2015, pág. 40).

## 3.6. Procedimiento

Las autoras de esta investigación tuvieron acercamiento con las autoridades de la Fundación Liceo Internacional, en el cual se obtuvo el permiso para realizar el trabajo investigativo a los colaboradores de la institución. Se entregó el plan de disertación indicando como primera instancia que es una investigación con fines netamente educativos y está respaldada bajo un consentimiento escrito del Director General de la Fundación Liceo Internacional.

Previo a la aplicación de los dos cuestionarios tanto de clima laboral como motivación de logro de objetivos, se realizó una socialización de la investigación a los colaboradores de la Fundación Liceo Internacional el día 12 de agosto de 2019 en diferentes horarios. La socialización consistió en dar a conocer los objetivos de la

investigación y recalcar que el estudio será de manera grupal, anónimo y con fines netamente educativos, que bajo ningún concepto se tomará represalias negativas por los resultados que arrojen los cuestionarios. Adicional se informó a los colaboradores el lugar, la hora y la fecha en la que se aplicarían los test.

La aplicación de los cuestionarios se llevó a cabo los días 15 y 16 de Agosto de 2019, en las instalaciones de la Fundación Liceo Internacional de la siguiente manera: el día jueves 15 de agosto de 2019, se aplicó el Cuestionario de Clima Laboral CLA desde las 8h00am hasta 15h00pm en seis grupos y cada grupo asistió en el horario asignado en la socialización. Al igual que el cuestionario de motivación de logro de objetivos se aplicó el viernes 16 de agosto de 2019 en la misma modalidad.

A cada uno de los participantes se les entregó una hoja del consentimiento informado (Anexo 1) en el cual accedieron voluntariamente a ser partícipes de la investigación. Se entregó también el material de cada uno de los cuestionarios con las indicaciones respectivas que también fueron explicadas por las investigadoras, un lápiz, un esfero azul. Después de entregar el material necesario se inició con la aplicación de los instrumentos estando atentas a cualquier pregunta o novedad que se presentase por parte de los colaboradores.

## CAPITULO IV

### PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Para identificar el efecto que tiene la variable clima laboral sobre la variable de motivación de logro de objetivos. Se hizo el análisis separado de las mismas, para después en el programa estadístico SPSS\*25 con modelo de regresión simple colocar como variable dependiente Clima Laboral y como independiente Motivación de Logro, Poder y Afiliación, y de esta manera obtener la influencia de la una variable sobre la otra.

#### 4.1. Resultados estado actual clima laboral.

Una vez aplicado el test CLA para la evaluación de clima laboral se obtuvo una muestra de 130 personas que representa al 65, 7% del total de colaboradores que trabajan en la Fundación Liceo Internacional. En la Tabla 8. Se muestran los resultados obtenidos del cuestionario, los mismos que han sido evaluados a través de las nueve dimensiones que propone el instrumento. Los resultados obtenidos fueron calificados en forma de percentiles.

*Tabla 8. Resultados del Clima Laboral*

<b>Variable</b>	<b>N</b>	<b>Media</b>	<b>Calif.</b>	<b>Pc</b>
Organización	130	28,50	N	57
Innovación	130	18,00	MB	36
Información	130	16,50	MB	33
Condiciones	130	23,57	N	47
Implicación	130	25,00	N	50
Autorrealización	130	21,50	N	43
Relaciones	130	23,57	N	47
Dirección	130	28,00	N	56
Total Clima Laboral	130	23,06	N	46

Elaborado por: Guerrero y López (2019).

Los resultados obtenidos del Cuestionario de Clima Laboral se han interpretado a través de una rúbrica de calificación establecida por Coral y Pereña (2010) en el Manual CLA. En la Tabla 9. Se puede evidenciar el significado que corresponde a cada percentil.

*Tabla 9. Tabla de calificación Cuestionario CLA*

<b>Percentiles</b>	<b>Calificación</b>	<b>Significado</b>
1 - 15	Emergencia (E)	Puntuación extremadamente baja, analizar causas y tomar medidas urgentes para mejorar
16 – 30	Alerta (A)	Puntuación significativamente baja
31 – 45	Medio Bajo (MB)	Resultado no alarmante, pero no llega a estar a una desviación típica de la media
46 – 60	Normal (N)	Puntuación muy próxima a la media, considerada normal
61 – 75	Medio Alta (MA)	Puntuación superior a la media resultante de la tipificación
76 – 90	Saludable (S)	Puntuación significativamente alta
91...	Excelente (EX)	Puntuación extremadamente alta

Elaborado por: Guerrero y López (2019). Extraído de: Corral y Pereña (2010, Pág. 10).

Los resultados globales obtenidos en las dimensiones del cuestionario CLA son los siguientes:

**Organización:** en esta dimensión se obtuvo un puntaje global de 57, esta calificación se encuentra dentro del rango normal. Indica que existe claridad en las funciones que desempeña cada uno de los colaboradores realiza. Lo que indica que los trabajadores conocen la estructura, la misión y visión y objetivos de la institución, lo que permite ejecutar los procesos de forma correcta. Sin embargo, se evidencia que en la organización está pegada a ciertas tradiciones rígidas que si no son corregidas provocará desacuerdos perjudicando así la convivencia de los colaboradores.

Innovación: se obtuvo un puntaje global de 36, lo que le ubica en una calificación medio baja, interpretando que los colaboradores perciben que no se estimula la cooperación como un medio para facilitar el cambio. Existen los medios para poder hacer un trabajo dinámico e innovador, sin embargo, no se fomenta estas prácticas para facilitar el cambio en la institución.

Información: en cuanto a la dimensión información se obtuvo un puntaje global de 33, lo que corresponde a una calificación medio baja, lo que permite determinar que los colaboradores no tienen claro cuáles son los canales de comunicación existentes y si los conocen no todos los usan. Los canales de comunicación ya establecidos pueden no llegar a ser tan claros para los usuarios, esto perjudica a la comunicación interna tanto horizontal como vertical.

Condiciones: se obtuvo un puntaje de 47, esta calificación se encuentra dentro del rango normal, lo que permite evidenciar que las condiciones físicas del lugar de trabajo se encuentran adecuadas, poseen mobiliarios y equipos adecuados para ejercer sus funciones. Esta dimensión hace referencia también al salario donde los colaboradores se encuentran satisfechos con la remuneración que perciben por su trabajo.

Implicación: el puntaje global obtenido es de 50, lo que le ubica en una calificación normal donde se puede evidenciar que los colaboradores se sienten identificados con la institución permitiendo el involucramiento de estos y de esta manera lograr con los objetivos establecidos por la empresa. Sienten que la institución les ayuda a desarrollarse.

Autorrealización: se obtuvo un puntaje global de 43, esta calificación se encuentra dentro del rango normal, lo que indica que los colaboradores sienten que su trabajo les permite desarrollar capacidades profesionales y personales.

Relaciones: en esta dimensión se obtuvo un puntaje global de 47, esta calificación está dentro del rango normal, indicando que existen buenas relaciones entre pares y también con superiores. Esta dimensión es muy importante para que exista armonía y convivencia entre las personas que forman parte de la institución. Por eso es importante establecer planes que ayuden a fortalecer las relaciones de todos los colaboradores.

Dirección: en esta dimensión se obtuvo un puntaje global de 56, esta calificación se encuentra dentro del rango normal, indica que los colaboradores se sienten satisfechos con el estilo del liderazgo de sus jefes, adicional están de acuerdo con la gestión y dirección que tiene la institución hacia ellos.

La puntuación global de Clima Laboral que se obtuvo del cuestionario CLA es de 46, lo que corresponde a una calificación que se encuentra dentro del rango normal. Lo que indica que en general el estado actual de clima laboral en la institución es normal. Sin embargo, la dimensión innovación e información tienen una puntuación medio bajo con una tendencia ligeramente negativa, y de no ser atendidas puede provocar consecuencias a mediano y largo plazo.

La comunicación es una de las características más importantes del clima laboral. Si la dimensión información no es atendida a tiempo, puede pasar de un clima laboral dentro de los parámetros normales a un clima laboral autoritario. Según Reddin (2014), indica que una de las características que presenta este tipo de clima es que la

comunicación con los trabajadores es casi nula ya que la mayor parte de decisiones son tomadas desde la dirección. Los colaboradores se limitan a realizar únicamente funciones que ya están establecidas en un descriptivo de cargos por temor a recibir algún tipo de sanción, esto genera problemas como falta de confianza entre jefes y colaboradores y restringe la capacidad de tener iniciativa de las personas que integran la organización.

Con respecto a la dimensión innovación según García y Ibarra (2016), si no existen medios para hacer un trabajo dinámico e innovador la satisfacción y desempeño de los colaboradores será limitada, por lo tanto, no se logrará cumplir con los objetivos que la organización establezca.

#### **4.2. Resultados de estado actual de motivación de logro de objetivos.**

Para la aplicación del cuestionario de McClelland se tomó la misma muestra que la de la primera variable. En Tabla 10, se muestran los resultados obtenidos en los tres niveles que propone McClelland:

*Tabla 10. Resultado de cuestionario de Motivación de Logro de Objetivos.*

<b>Niveles de Motivación</b>	<b>N</b>	<b>Puntaje</b>
Logro	130	25,44
Poder	130	8,53
Afiliación	130	18,85

Elaborado por: Guerrero y López (2019).

Es importante mencionar que todos los encuestados tienen los tres niveles de motivación logro, poder y afiliación, sin embargo, siempre hay un nivel que sobresale, en este caso la mayoría de encuestados coincidieron que el nivel de motivación de logro

predomina obteniendo un puntaje global de 25,44; lo que indica que las personas con alta necesidad de logro suelen medir mejor en tareas de dificultad moderada y muestran conductas con actividad independiente, tienden a alcanzar el éxito en una situación, buscan el triunfo. Estas personas se muestran más dispuestas que otras en asumir ciertos riesgos.

#### 4.3. Efecto del clima laboral en la motivación de logro.

Para evaluar el efecto de clima laboral y sus dimensiones específicas en la motivación del logro, se realizaron varios análisis de regresión lineal simple colocando al clima laboral general y a cada una de sus dimensiones como variables independientes, mientras que la motivación al logro como variable dependiente; obteniendo los resultados presentados en la Tabla 11.

*Tabla 11. Coeficiente de determinación y significación estadística del clima laboral y sus dimensiones en la motivación del logro.*

Predictor	R <sup>2</sup>	P
Clima Laboral General	0,003	0,532
Organización	0,000	0,860
Innovación	0,012	0,206
Información	0,003	0,506
Condiciones	0,023	0,051
Implicación	0,000	0,872
Autorrealización	0,011	0,241
Relaciones	0,017	0,142
Dirección	0,004	0,503

\* =  $p < 0,05$  Elaborado por: Guerrero y López (2019).

Como se puede observar en la Tabla 11, los resultados indican que no existe relación de predicción directa entre del clima laboral general ni de siete de las dimensiones que lo conforma en la motivación al logro; sin embargo en el análisis de la

dimensión de clima laboral CONDICIONES se obtiene un valor  $P=0,051$  y un valor  $R^2=0,023$  lo que indica que es el único valor significativo y que existe una influencia de la dimensión Condiciones en la variable dependiente motivación al logro.

#### 4.4. Efecto del clima laboral en la motivación de poder.

Para evaluar el efecto del clima laboral y sus dimensiones específicas en la motivación de poder, se realizaron varios análisis de regresión simple colocando al clima laboral general y a cada una de sus dimensiones como variables independientes, mientras que la motivación al poder como variable dependiente; obteniendo los resultados presentados en la Tabla 12.

*Tabla 12. Coeficiente de determinación y significación estadística del clima laboral y sus dimensiones en la motivación de poder.*

Predictor	R	P
Clima Laboral General	0,012	0,223
Organización	0,000	0,027
Innovación	0,000	0,809
Información	0,001	0,764
Condiciones	0,004	0,463
Implicación	0,015	0,167
Autorrealización	0,002	0,632
Relaciones	0,006	0,365
Dirección	0,031	0,044

\* =  $p < 0,05$  Elaborado por: Guerrero y López (2019).

Como se puede observar en la Tabla 12, los resultados indican que no existe relación de predicción directa entre el clima laboral general ni en siete de las dimensiones que lo conforma en la motivación al poder; sin embargo, en la dimensión de clima laboral DIRECCIÓN se obtiene un valor  $P=0,044$  y un valor  $R^2=0,031$  lo que indica que es el

único valor significativo y que existe una influencia de la dimensión en la variable dependiente motivación al poder.

#### 4.5. Efecto del clima laboral en la motivación de afiliación.

Para evaluar el efecto del clima laboral y sus dimensiones específicas en la motivación de afiliación, se realizaron varios análisis de regresión simple colocando al clima laboral general y a cada una de sus dimensiones como variables independientes, mientras que la motivación al poder como variable dependiente; obteniendo los resultados presentados en la Tabla 13.

*Tabla 13. Coeficiente de determinación y significación estadística del clima laboral y sus dimensiones en la motivación de afiliación.*

Predictor	R <sup>2</sup>	P
Clima Laboral General	0,018	0,128
Organización	0,000	0,945
Innovación	0,020	0,106
Información	0,005	0,427
Condiciones	0,008	0,300
Implicación	0,001	0,684
Autorrealización	0,015	0,160
Relaciones	0,039	0,025*
Dirección	0,034	0,037*

\* =  $p < 0,05$  Elaborado por: Guerrero y López (2019).

Como se puede observar en la Tabla 13, los resultados indican que no existe relación de predicción directa entre el clima laboral general ni en seis de las dimensiones que lo conforma con la motivación de afiliación; sin embargo, en la dimensión de clima laboral RELACIONES se obtiene un valor  $P=0,025$  y un valor  $R^2= 0,039$  lo que indica que es un valor significativo y que existe una influencia de la dimensión Relaciones en la

variable dependiente motivación de afiliación. De igual manera, en la dimensión de clima laboral DIRECCIÓN se obtiene un valor  $P= 0,037$  y un valor  $R^2= 0,034$  lo que indica que es un valor significativo y que existe influencia de esta dimensión sobre la motivación de afiliación.

#### **4.6. Discusión**

Se llevó a cabo esta investigación para determinar la influencia que tiene el clima laboral en la motivación de McClelland. Se analizó el puntaje general de clima laboral y sus dimensiones como variable independiente y a los tres niveles de motivación del logro de objetivos como variable dependiente:

##### 4.6.1. En el análisis de la variable Clima Laboral y Motivación de Logro.

Los resultados de la investigación arrojan que no existe influencia del puntaje general de clima laboral, ni de siete de las ocho dimensiones que lo constituye en la motivación de logro. La única dimensión del clima laboral que tiene un efecto sobre la motivación del logro fue CONDICIONES. De este análisis se obtuvo un puntaje B (elevación) de -2,235 lo que significa que, si disminuye la variable independiente, el puntaje de satisfacción se verá afectado positivamente. Este resultado indica que, si las condiciones físicas del lugar de trabajo no son buenas, el material e instrumentos de trabajo no son los adecuados e incluso el salario no está distribuido apropiadamente, la motivación de logro de los colaboradores aumentará.

En relación con el marco teórico se sabe que las personas que tienen alta motivación al logro, tienen deseo de excelencia y buscan un trabajo bien realizado, adicional se fijan

metas y objetivos que les permita sentirse desarrollados y realizados; esto tiene sentido ya que, si las condiciones del lugar de trabajo no son adecuadas, buscarán la manera de alcanzar mayores metas para sentirse que lograron conseguir su objetivo; por lo que, la motivación depende de las expectativas que se generen de los resultados de las acciones más no de los factores propios de la organización.

Cruz (2014), en un estudio sobre la motivación de logro y clima laboral general en una empresa de Transporte en Perú, analizó la relación que existía entre estas dos variables y determinó que, no existe relación significativa entre la motivación del logro y clima laboral, ya que el grado de significación arrojó un valor menor a 0,05; este estudio es relevante ya que se evidenció el mismo resultado de la presente investigación, esto no quiere decir que no exista relación con factores específicos que constituyen el clima laboral.

#### 4.6.2. En el análisis de la variable Clima Laboral y Motivación de Poder.

Los resultados de la investigación arrojan que no existe influencia del puntaje general de clima laboral, ni de siete de las ocho dimensiones que lo constituye en la motivación de poder. La única dimensión de clima laboral que tiene un efecto sobre la motivación de poder fue DIRECCIÓN, de este análisis se obtuvo un puntaje B (elevación) de 0,674 lo que significa que si aumenta la variable independiente el puntaje de satisfacción se verá afectado; es decir que mientras el estilo de liderazgo de los jefes, la gestión y dirección de la institución que tengan con los trabajadores sea buena, los colaboradores no tendrán la necesidad de una búsqueda de dominio personal o egoísmo, más bien buscaran su empoderamiento, responsabilidad y capacidad de elegir por sí

mismos. De lo contrario si existe un liderazgo autoritario, su motivación de poder crecerá porque el colaborador buscará tener el control sobre su entorno.

Winter y Steward (2014), dicen que las personas con alta motivación de poder establecen una necesidad de influir y controlar a las personas para ser reconocidas. Si las personas sienten que en su lugar de trabajo existe un liderazgo apropiado, encontrarán un estado de autoconfianza donde ellos mismo podrán desarrollar sus habilidades de liderazgo y capacidad de decidir. De igual manera, si perciben que en su lugar de trabajo existe un liderazgo de dominio y sumisión, se hará vulnerable a la capacidad de superarse y buscará tener control sobre los demás. Según Palma (2000), la dirección de las organizaciones regulariza las necesidades de poder de los colaboradores a través de las decisiones organizacionales en quienes asumen cargos jerárquicos, por lo que, los trabajadores no tendrán la necesidad de una búsqueda de dominio personal o egoísmo.

#### 4.6.3 En el análisis de la variable Clima Laboral y Motivación de Afiliación.

Los resultados de la investigación arrojan en el análisis de la variable clima laboral general y sus dimensiones con la motivación de afiliación existen dos dimensiones que tienen un efecto sobre la motivación de afiliación. La primera es RELACIONES, de este análisis se obtuvo un puntaje B (elevación) de -1,816, es decir que, si disminuye la variable independiente, el puntaje de satisfacción se verá afectado positivamente, interpretando que si las relaciones interpersonales de los colaboradores son malas o conflictivas la necesidad de afiliación de ser parte de un grupo, será más fuerte. Y de lo contrario si la convivencia es armoniosa y tranquila la motivación propia de afiliación disminuirá.

Las personas que tienen alta motivación de afiliación buscan la necesidad de tener relaciones amistosas con los demás, si estas relaciones son positivas, primará el trabajo en equipo, la solidaridad y la convivencia armoniosa; por otro lado, si las relaciones son conflictivas, existirá desigualdad en la convivencia, no se respetarán puntos de vista ni aportaciones que contribuyan a alcanzar los objetivos, obstaculizando el desarrollo de trabajar en equipo en una institución. Palma (2000), afirma que la necesidad de afiliación permite potencializar el recurso humano a través de los logros personales y grupales, por lo que tener buenas relaciones y un liderazgo óptimo, permitirá la realización de los colaboradores.

Y la segunda es DIRECCIÓN, de este análisis se obtuvo un puntaje B (elevación) de -1,350 lo que significa que si disminuye la variable independiente el puntaje de satisfacción se verá afectado positivamente, a todo esto, si existe un liderazgo que fomente las relaciones y el trabajo en equipo, la motivación de afiliación disminuirá. Este tipo de motivación no exige un estado de sometimiento, sino más bien impulsa a las personas a que trabajen de manera sinérgica en un equipo de trabajo donde todos los integrantes aportarán con un punto de vista y tendrán la capacidad de respetar dichas ideas; lo primordial es que a través del liderazgo se generen buenas relaciones para que los integrantes de los grupos o equipos de trabajo se apoyen mutuamente y eviten la imposición de criterios, generando de esta manera satisfacción en las personas al sentir que forman parte de una participación frutífera en un equipo de trabajo.

Los hallazgos encontrados tienen relevancia ya que si bien es cierto no se encontró una relación de los resultados globales, pero sí de dimensiones específicas con cada una de las necesidades de McClelland.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 Conclusiones

Para la siguiente investigación se utilizó el cuestionario de clima laboral CLA, mismo que se aplicó a una muestra representativa de 130 colaboradores, el resultado de ello fue que la situación actual de clima laboral en la Fundación Liceo Internacional se encuentra dentro del rango de calificación normal, indicando que los trabajadores muestran conformidad con el clima laboral en el que desarrollan sus actividades diarias. Sin embargo, se reflejó una calificación medio bajo en la dimensión de información y de innovación, indicando que los colaboradores perciben que no existen los medios adecuados para hacer un trabajo dinámico e innovador y que los canales de comunicación que tiene la institución pueden no llegar a ser tan claros, perjudicando directamente la comunicación horizontal y vertical.

A través del cuestionario de motivación de McClelland, se determinó que el nivel de motivación de McClelland que más predomina en los colaboradores de la Fundación Liceo Internacional fue la motivación al logro, sin embargo, los tres tipos de motivación logro, poder y afiliación están presentes en todos.

Para la presente investigación se colocó como variable independiente al clima laboral y a sus ocho dimensiones específicas y como variable dependiente a los tres niveles de motivación de McClelland (logro, poder y afiliación), por lo tanto, a través del modelo de regresión lineal simple los resultados arrojan que no existe efecto del clima

laboral general ni de siete de sus dimensiones específicas en la motivación al logro. En la única dimensión que se evidencia significación es en la dimensión condiciones. Por otro lado, el efecto del clima laboral general y a sus dimensiones específicas con la motivación al poder se evidencia que solo existe significación en la dimensión dirección. Finalmente, el clima laboral y sus dimensiones con la motivación de afiliación los resultados arrojan que existe significación solamente con las dimensiones relaciones y dirección.

La hipótesis inicial de la investigación fue que el clima laboral influye en la motivación de logro de McClelland en la medida que, si existe un clima laboral desfavorable, la motivación de logro de objetivos se verá afectada en los colaboradores. Y si, el clima laboral es favorable, la motivación de logro de objetivos no se verá afectada. Después de hacer diferentes análisis podemos concluir que el clima laboral medido a manera de un puntaje general no afecta significativamente a los diferentes tipos de motivación en la teoría de motivación de logro. No obstante, como hallazgos importantes se ha encontrado que dimensiones específicas del clima laboral tienen efecto en los tres niveles de motivación logro, poder y afiliación.

En el Ecuador nunca se había realizado investigaciones o estudios sobre la influencia del clima laboral y la motivación de McClelland, por lo que, este proyecto de grado puede ser una pauta para el conocimiento de futuras investigaciones en diferentes empresas en el país.

## **5.2. Recomendaciones**

Se recomienda que la Fundación Liceo Internacional ponga en marcha el plan de acción que se ha elaborado Anexo 4. con el objetivo de mejorar las dimensiones del clima

laboral información e innovación que el cuestionario CLA arrojó, y que calificó como medio bajas, de igual manera este plan servirá para mantener las otras dimensiones normales.

Se recomienda efectuar esta misma investigación en otras instituciones o empresas con la finalidad de determinar si los hallazgos encontrados en esta investigación se replican en otros ambientes laborales, esto ayudará a obtener conclusiones más sólidas con respecto a las hipótesis planteadas. También se podría incluir otras variables que permitan el análisis más amplio del clima laboral y de la motivación de McClelland.

Diseñar programas orientados a incrementar la motivación fundamentado en la satisfacción de sus necesidades (logro, poder y afiliación).

La dirección administrativa debe buscar satisfacer la necesidad que salió predominante en la investigación que es el Logro, generando acciones que permitan utilizarla como herramienta para alcanzar los objetivos institucionales eficazmente.

Para mejorar las dimensiones que se identificaron como alertas de Clima Laboral (Información e innovación) se debe tratar de involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones, escuchar opiniones, tener apertura al dialogo y mantenerlo informado de lo que sucede en la organización.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

- Aiteco Consultores*. (18 de agosto de 2017). Obtenido de McClelland: Teoría de las Necesidades Aprendidas: <https://www.aiteco.com/mcclelland-teoria-necesidades/>
- Aparicio, P., & Blanco, R. (2014). *Relaciones en el Entorno de Trabajo*. México: MacMillan Profesional.
- Ardinez, O., & Gutiérrez, J. (2014). *Evaluación de la influencia del clima laboral en la motivación y satisfacción del personal técnico–científico y administrativo de una institución de salud de tercer nivel en el Municipio de San Juan del Cesar – La Guajira. 2014*. Universidad de Cartagena. Cartagena de Indias.
- Bedodo, V. (2006). *Motivación laboral y compensaciones: una investigación de orientación teórica*. Santiago de Chile.
- Betancourt, G. E. (06 de abril de 2016). *Revista CES Psicología*. Obtenido de La ética y la moral: paradojas del ser humano: <http://revistas.ces.edu.co/index.php/psicologia/article/view/3482/2562>
- Caligiore, C., & Diaz, T. (2003). Clima Organizacional y Desempeño de los Docentes en la ULA. Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 24, 644 – 656. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/782/78230903/>
- CEOLEVEL. (15 de febrero de 2016). *CEOLEVEL: Project Management*. Obtenido de Las 4 teorías motivacionales que deberías conocer: <http://www.ceolevel.com/las-4-teorias-motivacionales>
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento Humano 3ra ed.* México: Mc Graw Hill Educación.
- Corral, S., & Pereña, J. (2010). *Manual CLA*. Madrid: TEA Ediciones S.A.

- Cruz, J. (2014). *Motivación de Logro y Clima Laboral en trabajadores de una empresa de Transporte del Distrito de Collao*. Lima : Universidad César Vallejo.
- Dessler, G. (2016). *Administración de Recursos Humanos 11ra ed.* México: Pearson Educación.
- Dessler, G., & Varela , R. (2011). *Administración de recursos humanos: enfoque latinoamericano*. México: Pearson Educación.
- Dubrin, A. (2016). *Relaciones Humanas: Comportamiento Humano en el Trabajo 10ma ed.* Naucalpan. Estado de México: Pearson Educación.
- Fundación Liceo Internacional. (Octubre de 2019). *Fundación Liceo Internacional*. Obtenido de <https://www.liceointernacional.edu.ec/quienes-somos/>
- Gan, F., & Triguiné, J. (2016). *Manual de Instrumentos de Gestión y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones*. Madrid - España: Ediciones Diaz de Santos S.A.
- García, M., & Ibarra, L. (13 de octubre de 2016). *Diagnóstico del Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Obtenido de Tipos de clima organizacional de Likert: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos\\_de\\_clima\\_organizacional\\_de\\_likert.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/tipos_de_clima_organizacional_de_likert.html)
- Gómez, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2014). *Gestión de Recursos Humanos 5ta ed.* Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2016). *Comportamiento Organizacional 14ed.* México D.F.: CENGAGE Learning.
- López, F., Casique, A., & Ferrer, J. (2013). *La Administración de Recursos Humanos en las PYMES*. México: Pearson Educación.
- Lozada, J. (2004). *Gestión de la Comunicación en las Organizaciones*. Barcelona, España: Ariel S.A.

- McClelland, D. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Manosalvas Vaca, C. A. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. AD-minister. Obtenido de [https://scholar.google.es/scholar?start=0&q=clima+laboral&hl=es&as\\_sdt=0,5#d=gs\\_cit&p=&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AYOWK689vwR4J%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D5%26hl%3Des](https://scholar.google.es/scholar?start=0&q=clima+laboral&hl=es&as_sdt=0,5#d=gs_cit&p=&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3AYOWK689vwR4J%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D5%26hl%3Des)
- Maristany, J. (2013). *Administración de los Recursos Humanos 2da ed.* Naucalpan de Juárez - México: Prentice Hall.
- Palma, S. (julio de 2000). Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias. *Revista de Investigación en Psicología*, 3(1).
- Pérez, A. (22 de junio de 2015). *Corporació CEOLEVEL*. Obtenido de La Teoría de la Motivación - Higiene de Herzberg: La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación (ver dibujo). Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.
- Psicología Global*. (16 de octubre de 2016). Obtenido de Motivación: Teoría de las Necesidades de McClelland: <https://www.psicologiaglobal.com/?p=317>.
- Ramirez, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).
- Reddin, W. (17 de febrero de 2014). *Cuadernos de Management N° 120*. Obtenido de Gestión del clima organizacional en la mejora de la efectividad: [http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104\\_2.pdf](http://www.gref.org/nuevo/articulos/291104_2.pdf)
- Robbins, S. (2014). *Comportamiento Organizacional 13ma ed.* México: Pearson Educación.

- Romero, S. (2014). *La Cultura Organizacional como Valor Empresarial*. México: Pearson Educación.
- Roussell, P. (2000). La motivación conceptos y teorías. *Universidad de Toulouse*.
- Sánchez, W. (2015). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Obtenido de [http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5768/Sanchez\\_gw.pdf;jsessionid=AAE0F1FFC1D01BBD6E724B3C437A636C?sequence=1](http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5768/Sanchez_gw.pdf;jsessionid=AAE0F1FFC1D01BBD6E724B3C437A636C?sequence=1)
- Soluciones Edenred*. (30 de enero de 2019). Obtenido de Qué es la motivación al logro?: <https://www.edenred.es/blog/que-es-la-motivacion-de-logro/>
- Uscanga, T., & García, A. (2016). *Desarrollo y Comportamiento de la Motivación en el Trabajo*. México: Prentice Hall. Obtenido de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/446/Teorias%20Jerarquia%20de%20las%20Necesidades%20de%20Maslow.htm>
- Valverde, S. (20 de agosto de 2011). *Universidad Nacional Mayor de San Marcos*. Obtenido de La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del instituto de oftalmología: [http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez\\_v\\_s/cap3.htm](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/tesis/human/alvarez_v_s/cap3.htm)
- Valle, E. (2012). *Teoría Motivacional McClelland*.
- Winter, & Steward. (04 de julio de 2014). *Clic Psicólogos*. Obtenido de Motivación de poder: <http://www.clicpsicologos.com/blog/motivacion-de-poder/>

## 7. ANEXOS

### Anexo 1. Consentimiento Informado



#### CONSENTIMIENTO INFORMADO PERSONAL

He sido invitado a participar en la investigación titulada: **“INFLUENCIA DEL CLIMA LABORAL EN LA MOTIVACIÓN DE LOGRO DE OBJETIVOS DE LOS COLABORADORES DE LA FUNDACIÓN LICEO INTERNACIONAL EN EL AÑO 2019”**

He sido informado (a) de las características de la investigación y de mi participación en ella, sé que no existen beneficios pecuniarios para ningún participante. Se me ha proporcionado el nombre de las tesis que pueden ser contactadas para los fines pertinentes.

He tenido la oportunidad de preguntar sobre la investigación y se me ha contestado satisfactoriamente las preguntas que he realizado.

Por tanto, **CONSIENTO VOLUNTARIAMENTE** participar en esta investigación y entiendo que tengo el derecho de retirarme de la misma en cualquier momento sin que se vea afectada de ninguna manera mi actividad laboral.

Nombre del participante:

\_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ N° cédula: \_\_\_\_\_

Mail: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

Firma del participante:

## Anexo 2. Cuestionario de Clima Laboral CLA



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

### INSTRUCCIONES

A continuación, encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Por favor, lea cada frase con atención y responda con este ejemplar.

**SI**- Cuando la frase sea cierta en su lugar o centro de trabajo.

**(?)**- Cuando considere que la frase no es cierta ni falsa, o cuando no pueda decidirse.

**(NO)**- Cuando la frase no se cumpla en su puesto de trabajo.

Marque con una **equis (X)**, la respuesta que más se adecue o se asemeje a lo que usted crea correcto. Si se equivoca puede borrar y cambiar la alternativa elegida.

Aunque las frases están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunas no se ajusten exactamente a su caso particular. Trate de acomodarse a su propia situación y decida si son verdaderas o falsas en relación con su puesto de trabajo.

Su punto de vista es muy importante para conocer la opinión que existe sobre el funcionamiento de la organización. Por favor conteste con atención y sinceramente.

### CUESTIONARIO CLIMA LABORAL CLA

Edad:.....

Tiempo que trabaja en la

Cargo:.....

Institución:.....

Fecha:.....

Instrucción:

Género:.....

.....

#	Preguntas	Si	?	NO
1	Mi trabajo está claramente definido			
2	La organización reconoce y premia los esfuerzos realizados			
3	En general te sientes tratado como si fueras un número			
4	Mi lugar de trabajo se ha quedado viejo e inadecuado			
5	La iniciativa en mi trabajo es casi nula			
6	La promoción suele estar ligada a la antigüedad y al servilismo			
7	El ambiente es bastante frío e impersonal			
8	Cuando se necesita echar una mano, es fácil encontrar voluntarios			
9	Dispongo del mobiliario y equipos adecuados para desarrollar mi función			
10	Con frecuencia se toman decisiones sin tener en cuenta las consecuencias que pueden tener sobre el trabajo en el curso			
11	Los jefes fomentan la formación de sus subordinados			
12	Es difícil que te den oportunidades de formación			
13	Se valora positivamente que los empleados aporten nuevas ideas y sugerencias			
14	Es muy difícil saber dónde encontrar las informaciones			
15	En mi trabajo se estimula la aportación de ideas y sugerencias			
16	El trabajo se realiza eficazmente y cumpliendo los plazos establecidos			
17	Haber trabajado en mi organización es una buena referencia en mi curriculum			
18	En mi servicio cada uno va a la suya			
19	Mi trabajo me ha producido muchas satisfacciones personales			
20	Estamos apegados a muchas tradiciones rígidas y anticuadas			
21	Los salarios en mi organización son más bajos que en otras entidades similares			
22	En general, se estimula la aportación de ideas nuevas			
23	Los jefes se aprovechan de su posición para actuar de forma dictatorial			
24	Las personas se expresan libre y espontáneamente, sin temor			
25	En mi trabajo la norma es: "Más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer"			
26	Las condiciones materiales de trabajo son bastante buenas			

#	Preguntas	Si	?	NO
27	Los jefes suelen ser intransigentes ante pequeños errores			
28	Solemos probar nuevas soluciones y métodos, aunque no siempre salgan bien			
29	Mi trabajo es rutinario y aburrido			
30	Se fomenta la formación como medio de abrir las mentes y facilitar los cambios			
31	Los jefes se desprecupan de los intereses de las personas			
32	La gente se esfuerza por ayudar a las nuevas personas que entran a trabajar			
33	A pesar de las dificultades, es difícil encontrar condiciones de trabajo mucho mejores en otro lugar			
34	Solemos recibir órdenes contradictorias de diferentes personas			
35	Los jefes evitan introducir cambios, aunque se vea que son necesarios			
36	Con tal de progresar, las personas se ponen obstáculos unas a otras			
37	La información descendente consiste casi exclusivamente en dar órdenes			
38	En general, disponemos de los medios necesarios para hacer bien nuestro trabajo			
39	Los jefes suelen explicar los motivos de las decisiones e instrucciones			
40	Se fomenta que las relaciones entre departamentos sean buenas			
41	En mi departamento hay un ambiente muy tenso			
42	Suele ser fácil obtener informaciones precisas y fiables			
43	En general, me siento apoyado por mis jefes			
44	He aprendido mucho en mi puesto de trabajo			
45	Las informaciones disponibles son incompletas y llegan tarde			
46	Cuando tengo dudas en mi trabajo, suelo saber a quién debo consultar			
47	Mis objetivos y mi ritmo de trabajo se fijan sin mi participación			
48	Se estimula la cooperación y el trabajo en grupo como medio de facilitar el cambio			
49	Los objetivos de la organización y los resultados sólo los conocen los jefes			
50	Me siento implicado en el éxito de mi empresa u organización			
51	Los jefes se preocupan mucho más de sus intereses que de la marcha del trabajo			

#	Preguntas	Si	?	NO
52	Los métodos de trabajo son bastante anticuados			
53	La gente está esperando que llegue el final de la jornada para salir corriendo			
54	Sólo unos pocos tienen toda la información			
55	Los directivos gozan de ventajas y privilegios injustificados			
56	Los trabajos suelen estar bien planificados con antelación			
57	Los jefes suelen estar disponibles cuando se los necesita			
58	Intentamos apoyar y ayudar a las personas nuevas para que se integren			
59	Es posible progresar sin tener que cambiar de empresa u organización			
60	El trabajo está tan desorganizado que es necesario hacer esfuerzos excesivos para llevarlo a cabo			
61	Creo que mis superiores me echarían una mano si lo necesitase			
62	Disponemos de ventajas sociales bastante satisfactorias			
63	Se me deja bastante libertad para organizar mi trabajo, siempre que lo haga bien y a tiempo			
64	Los jefes suelen estar bien informados e informan a sus empleados			
65	Tengo claras mis funciones y mis límites de actuación			
66	Los departamentos tienen escaso conocimiento de lo que hacen otros departamentos			
67	Mi trabajo me permite tomar iniciativas			
68	Las remuneraciones se basan más en las relaciones personales que en los méritos y los resultados			
69	La burocracia y la pesadez de la organización perjudican el desarrollo de los trabajos			
70	En general, la gente trabaja con bastante desgana			
71	Cuando tengo algún problema en mi trabajo, suele haber personas dispuestas a ayudarme			
72	La información más rápida y fiable es "radio macuto" (emisora de radio imaginaria de donde parten los rumores, los bulos y las noticias oficiosas.)			
73	En general se toman decisiones eficaces y con prontitud			
74	Mi organización tiene fama de ser poco dinámica			
75	Existen rivalidades personales muy fuertes			
76	Nuestros sistemas informáticos son antiguos y poco eficaces			
77	La información necesaria para el trabajo circula con fluidez			
78	Se suele consultar al personal antes de tomar decisiones que afectan a las personas			
79	Los empleados suelen esforzarse en su trabajo			

#	Preguntas	Si	?	NO
80	Se hacen muchos trabajos inútiles o innecesarios			
81	Mi organización es bastante dinámica y abierta			
82	Muchos creen que en su trabajo no se les trata como adultos			
83	Suelo tener toda la información que necesito para poder hacer bien mi trabajo			
84	Es fácil mantener conversaciones personales con compañeros y superiores			
85	En mi trabajo hago cosas bastante variadas e interesantes			
86	Me interesan más mis actividades de ocio que las que realizo en mi trabajo			
87	Es frecuente que se produzcan problemas por faltas de calidad			
88	Sabemos adaptamos eficazmente a los cambios del entorno			
89	En general, los jefes están dispuestos a escuchar a sus subordinados			
90	La gente se despreocupa de los resultados generales de la organización			
91	Se hacen esfuerzos importantes para mejorar los niveles de información y comunicación			
92	Se estimula a las personas para que asuman riesgos razonables al intentar progresar			
93	Los jefes se ocupan más de que se respeten las apariencias que de alcanzar los objetivos.			

### Anexo 3. Cuestionario de Motivación de McClelland



**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

#### **INSTRUCCIONES**

El siguiente cuestionario tiene por objeto conocer el nivel de motivación del logro de objetivos más destacado en cada uno de los colaboradores de la Fundación Liceo Internacional.

Usted encontrará una serie de opiniones, situaciones, actividades, cualidades o características personales, seguidas cada una por tres alternativas. escoja una sola de esas posibilidades marcando con una equis (X) en la hoja de respuestas, la que más se adecue o se asemeje a lo que usted haría, opine, o mejor se parezca a su auténtica forma de ser o actuar.

En este cuestionario NO existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es lo que usted piense, NO lo que debería pensar.

Responda todos los numerales aun cuando se trate de situaciones imaginarias por las que no ha pasado; en estos casos escoja la alternativa más aproximada a lo que usted haría.

Verifique que la marca que hace en la “Hoja de respuestas” corresponda con el número y la letra que usted escogió en este cuadernillo.

#### **CUESTIONARIO MOTIVACIÓN DE LOGRO DE OBJETIVO- McClelland**

Edad: ..... Cargo:.....

Fecha: ..... Género:.....

Tiempo que trabaja en la Institución:.....

Instrucción: .....

1. En mi actividad principal me gusta rodearme de:

- a. Amigos
  - b. Personas que conozcan el trabajo
  - c. Personas influyentes
2. Las veces que más me divierto es cuando:
- a. Tengo una buena discusión
  - b. Estoy conversando agradablemente
  - c. Gano un juego en el que se necesita habilidad
3. Las veces que me he sentido más triste ha sido porque:
- a. Fracapé en alguna tarea que me había impuesto
  - b. Tuve disgustos con familiares o amigos
  - c. Creía haber perdido una discusión
4. Yo creo que el pecado de Adán fue debido a:
- a. Falta de voluntad y carácter
  - b. Sus relaciones de afecto hacia Eva
  - c. Falta de responsabilidad
5. Cuando intercambio ideas, ante todo:
- a. Controlo la discusión
  - b. Escucho para mejorar mi punto de vista
  - c. Evito llegar a herir a otra persona
6. En la vida yo:
- a. Haría amigos
  - b. Lucharía
  - c. Mandaría
7. Si tengo tres reuniones en el mismo día y sólo puedo asistir a una de ellas, iría a:
- a. El cumpleaños de un amigo al que no quiero enojar

- b. Una reunión política en la cual puedo llegar a ser elegido
- c. Una conferencia útil para desempeñar mejor mi trabajo

8. Al ver un retrato donde hay dos personas que desconozco, imagino que son:

- a. Dos amigos
- b. Un jefe y un empleado
- c. Dos empresarios

9. Yo tengo más facilidad para:

- a. Ordenar o dirigir
- b. Hacer amigos
- c. Obtener resultados

10. El material que más me gusta por su apariencia es el:

- a. Oro
- b. Cobre
- c. Hierro

11. Cuando yo aprendo lo hago para:

- a. Defenderme en una discusión
- b. Tener recompensas posteriores
- c. Colaborar con los demás

12. Lo que más admiro de la gente es:

- a. Su confianza en si misma
- b. Su bondad y cooperación
- c. Que sepa escuchar

13. Yo tengo la tendencia a:

- a. No darme por vencido fácilmente
- b. Nunca demostrar que he sido vencido

c. Ayudar al vencido

14. Yo admiro más a:

a. Una enfermera

b. Un negociante

c. Un político

15. Por lo general soy más capaz de:

a. Ser un buen líder

b. Tener el trabajo al día

c. Mantener buenas relaciones

16. En el colegio o escuela yo:

a. Organizaba los juegos

b. Competía para ganar

c. Jugaba únicamente con mis amigos

17. Para mí el sol significa:

a. Amor y vida

b. Dominio y poder

c. Actividad y energía

18. Cuando hago algo difícil, generalmente lo hago por:

a. El reto

b. Demostrar capacidad

c. Caer bien

19. Yo creo que la vida sirve para:

a. Vivir en paz y armonía

b. Ser una persona importante

c. Realizar algo

20. La mayor parte de mi vida la he dedicado a:

- a. Aprovechar mejor el tiempo
- b. Estar en compañías agradables
- c. Luchar por adquirir posición

21. Las veces que practico algún juego o deporte me preocupo más por:

- a. Poder hacerlo como lo hace el mejor
- b. Salir peleando con alguien
- c. Poder derrotarlos a todos

22. Cuando acabo de cometer un error me siento incómodo porque:

- a. Voy a perder influencia ante mis colegas
- b. La demás gente se va a disgustar conmigo
- c. El trabajo no me quedo como quería

23. Generalmente cuando estoy en grupo

- a. Tomo las decisiones
- b. Me adelanto a los acontecimientos
- c. Me voy bien con la gente

24. Con frecuencia siento:

- a. Rebote y náuseas
- b. Malestar general
- c. Que gozo de buena salud

25. El tiempo es para mí:

- a. Un pájaro que vuela
- b. Una fuerza que domina
- c. Un lago en calma

26. En el colegio me sentía satisfecho cuando:

- a. Me comentaban el resultado de mis tareas
- b. Pegaba o insultaba a quien me ofendía
- c. Jugaba en los recreos con mis colegas

27. Cuando estoy con otras personas:

- a. Me es fácil pensar sobre qué hablar
- b. Me esfuerzo por hacer amigos
- c. Fácilmente influyo sobre lo que hablan

28. Creo que la gente generalmente:

- a. Se preocupa por la forma como se sienten los demás
- b. Pretende que uno haga lo que ella quiere
- c. Prefiere saber los resultados de su trabajo

29. Una de las metas de mi vida es:

- a. Ganar el respeto de los demás
- b. Tener ayuda y cariño de alguien
- c. Ser alguien de mérito por su trabajo

30. Tengo grandes cualidades para:

- a. Convencer a la gente
- b. Agradar con buenos chistes
- c. Aventajar a otras personas

31. Lo que más deseo en mi vida es:

- a. Ser querido y aceptado por la gente
- b. Tener éxito en el mundo
- c. Ser una persona de influencia

32. La mujer ante todo debe ser:

- a. Cariñosa

- b. Respetuosa
- c. Independiente

33. En todas las acciones de la vida lo más importante es:

- a. Tener mucha dedicación y responsabilidad
- b. Tener mucho orden y control
- c. Evitar herir sentimientos ajenos

34. Al estudiar lo hago por:

- a. Obtener recompensa posterior
- b. Estar con otras personas
- c. Convencer más tarde a otros

35. Creo que la religión es más que todo:

- a. Una necesidad interna del hombre
- b. Un medio para armonizar la sociedad
- c. Una forma de controlar la gente

36. Al entrar a un sitio donde hay varias personas, de las cuales conozco tres, buscaría la compañía del:

- a. Negociante famoso
- b. Más amigable
- c. Que me admira

37. Si pudiera elegir mi compañero para un viaje, preferiría:

- a. Alguien a quien le pueda contar mis problemas íntimos
- b. Alguien a quien tenga que dar instrucciones
- c. Alguien con quien analizar mis opiniones

38. En la vida se consigue más por:

- a. Influencia

b. Amabilidad

c. Esfuerzo

39. A mí me gusta jugar:

a. Contra personas hábiles

b. Para estar con gente agradable

c. Siempre y cuando gane

40. Cuando alguien me dice que soy incapaz de hacer algo:

a. Me disgusta porque ven mi debilidad

b. Me esfuerzo por hacer lo mejor

c. Me siento herido

41. Yo disfrutaría más:

a. Si tuviera autoridad sobre otros

b. Si mantuviera buenas amistades

c. Si hiciera planes a largo plazo

42. La moral sirve:

a. Para la paz y unión entre la gente

b. Para trabajar más efectivamente

c. Para controlar a la gente

43. A mí me produce una emoción más fuerte la:

a. Oscuridad

b. Altura

c. Velocidad

44. A menudo deseo que:

a. La gente me apruebe

b. Otras personas hagan lo que yo quiero

c. Mis propósitos se logren

45. Si yo viajara lejos lo haría para:

a. Conocer el mundo y salir de la rutina

b. Visitar amigos y parientes

c. Sentirme importante y poderoso

46. Uno debe estar orientado hacia:

a. El futuro

b. La amistad

c. El poder

47. Lo que más le gusta a la gente es:

a. Mandar

b. Ayudar

c. Tener éxito

48. Hago un trabajo en casa y daño lo que estoy haciendo, entonces:

a. Busco un culpable

b. Pido disculpas y explico

c. Intento mejorarlo

49. En mi actividad lo que más me gusta es:

a. Que me digan si lo hago bien

b. Decir cómo se debe hacer

c. Ayudar a mis compañeros

50. Me gustaría que la gente:

a. Ayudara a quien lo necesite

b. Fueran tan convincentes como yo

c. Planeara sus actividades

51. La radio ha servido más para:

- a. Que la gente piense más y progrese
- b. Tener ratos de alegría y unión
- c. Que la gente aprenda a discutir

52. Cuando hago alguna cosa:

- a. Nunca me arrepiento
- b. Me esfuerzo
- c. Me gusta hacerlo acompañado

53. Los buenos profesores:

- a. Ponen metas de aprendizaje
- b. Dan trato cordial a sus alumnos
- c. Establecen controles estrictos

#### Anexo 4. Plan de Acción para mejorar clima laboral

Después de haber evaluado el estado actual de Clima Laboral en la Fundación Liceo Internacional, se evidenció que existen dos dimensiones que son: Información e Innovación que se encuentran con la calificación de Medio Bajo indicando una alerta y que por lo tanto deben ser atendidas de manera inmediata para que exista un adecuado clima laboral en la institución. A continuación, se establecerán algunas acciones como plan de mejora de las dimensiones afectadas:

Dimensión	Objetivo	Acciones	Tiempo	Responsables
<b>Información</b>	Establecer canales de comunicación que permita que la información llegue de manera efectiva a los colaboradores de la institución	Realizar reuniones periódicas con cada área de trabajo para dar a conocer información relevante como: logros, resultados de gestión o cambios en la organización	Corto plazo	Departamento Administrativo - Recursos Humanos
		Hacer uso de la cartelera utilizando comunicados de manera didáctica	Corto plazo	Departamento Administrativo - Recursos Humanos
		Socializar con los colaboradores sobre el uso de los medio de comunicación internos que tiene la institución como: correo electrónico, página web, entre otros	Corto plazo	Departamento Administrativo - Recursos Humanos
<b>Innovación</b>	Implementar estrategias que permita a los colaboradores	Realizar un Benchmarking que permita analizar ideas existentes en	Mediano plazo	Departamento Administrativo – Directivos

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Tiempo</b>	<b>Responsables</b>
	adaptarse a las necesidades del mercado	otras industrias para tomar en cuenta su modelo de operar y adaptar lo positivo		
		Realizar charlas de nuevos avances tecnológicos para tener personal capaz de enfrentar los retos tecnológicos del futuro	Mediano plazo	Departamento Administrativo - Recursos Humanos

Elaborado por: Guerrero y López (2020).