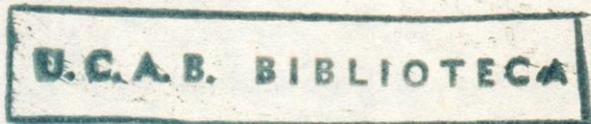


Aa e 9982

TESIS
PSSSS
A5

UNIVERSIDAD CATÓLICA "ANDRÉS BELLO"
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE PSICOLOGÍA



LAS PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO Y LA PERCEPCIÓN DEL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN TRABAJADORES DE UNA EMPRESA
MANUFACTURERA

Trabajo de Investigación presentado por:

Lennys ALZOLAR ALZOLAR

Mirgitt CRESPO MARÍN

a la

Escuela de Psicología

Como un requisito parcial para obtener el

Título de

Licenciado en Psicología

Profesor Guía:

Guillermo YÁBER

Caracas, Septiembre de 1995

*A mis padres y hermanas por su
apoyo incondicional a lo largo de mi
carrera.*

*A mis amigos, Pilar Villegas y Luis
Pulido, quienes compartieron por
igual mis alegrías y mis tristezas,
dándome un ejemplo de calidad
humana.*

Lennys.

A Dios,

por darme la oportunidad de vivir la maravillosa experiencia de cada día.

A mis padres, quienes enseñándome a vivir me han hecho una mujer que cree en el hombre y su futuro.

A mis hermanos,

a ellas, que me han enseñado a compartir y comprender.

a él, simplemente por ser.

A mis amigos de ahora y siempre.

A ese ser tan especial que con amor y paciencia me ha acompañado haciéndome sonreír siempre.

Gracias por una vida plena de posibilidades.

Mirgitt

AGRADECIMIENTOS

Estamos en deuda con un gran número de personas, cuya ayuda fue inestimable durante la elaboración del presente estudio.

Expresamos nuestro agradecimiento a todos los docentes que nos formaron y, en especial, al Dr. Guillermo Yáber, quien como asesor de este trabajo nos brindó su apoyo y conocimientos.

A todo el personal de la empresa VENEPAL S.A.C.A., en especial a la Licenciada Marisol Angarita, quien nos abrió las puertas de la corporación, así como a los Licenciados José Porras, Miguel Angel Zurita, Fanny Pacheco, Catalina Therán y Antonina Calzolaio, por su valiosa colaboración en la realización de la investigación.

A aquellas personas que, sin estar involucradas directamente en este proyecto, nos prestaron su valiosa ayuda y nos brindaron su apoyo, entre ellas, nuestros compañeros de clases, a Luisa Navarro y Ana Luisa Da Luz. Al Economista Luis Alzolar y al Licenciado Raúl Crespo por la lectura y crítica de partes del manuscrito en distintas etapas del desarrollo del mismo y, finalmente al Ingeniero Omar Hermann Gómez Haubold por su colaboración en las dificultades técnicas.

A todos, gracias.

ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIAS.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iv
ÍNDICE GENERAL.....	v
ÍNDICE DE TABLAS.....	viii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	ix
RESUMEN.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
LA ORGANIZACIÓN.....	2
MOTIVACIÓN.....	9
TEORÍAS DE CONTENIDO:.....	12
Teoría de las Tres Necesidades de McClelland:.....	12
Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow:.....	13
Teoría de las Necesidades de Existencia, Relación y Crecimiento de Alderfer:.....	13
Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg:.....	14
TEORÍAS DE PROCESO.....	15
Teoría de las Expectativas de Vroom:.....	15
Teoría del Establecimiento de Metas de Locke:.....	16
Teoría de la Equidad de Adams:.....	17
ENFOQUE DEL ANÁLISIS CONDUCTUAL:.....	17
TEORÍAS DEL DISEÑO DEL TRABAJO COMO MOTIVADOR :.....	18

Teoría de los Atributos Requeridos por la Actividad:.....	18
El Modelo de las Características del Trabajo (JCM):.....	19
CLIMA ORGANIZACIONAL.....	28
TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER.....	36
CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	40
RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	46
MÉTODO.....	50
PROBLEMA:	50
HIPÓTESIS:	50
OBJETIVO GENERAL:.....	50
OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	50
POBLACIÓN Y MUESTRA.....	51
DISEÑO.....	54
VARIABLES:.....	55
1.- Definiciones Conceptuales:	55
2.- Definiciones Operacionales:.....	60
INSTRUMENTOS.....	62
1.- Escala de Propiedades Motivantes del Puesto:.....	62
2.- Cuestionario de Clima Organizacional:.....	65
PROCEDIMIENTO.....	67
RESULTADOS.....	71
DISCUSIÓN.....	82
CONCLUSIONES.....	87

BIBLIOGRAFÍA.....	89
ANEXO A.....	92
ANEXO B.....	96
ANEXO C.....	100
ANEXO D.....	108

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	
CARACTERISTICAS DE LOS SUJETOS PERTENECIENTES A LA MUESTRA.....	53
TABLA 2	
MATRIZ DE CORRELACION	72
TABLA 3	
VALORES DESCRIPTIVOS DE PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO.....	74
TABLA 4	
VALORES DESCRIPTIVOS DE PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	75
TABLA 5	
COEFICIENTES DE REGRESIÓN MÚLTIPLE ENTRE LAS VARIABLES ESTUDIADAS.....	76
TABLA 6	
COEFICIENTES DE REGRESIÓN Y VALOR DE PROBABILIDAD	76
TABLA 7	
COEFICIENTE DE REGRESIÓN ENTRE PERCEPCIÓN DE CLIMA Y PROPIEDADES MOTIVANTES	77
TABLA 8	
COEFICIENTE DE REGRESIÓN Y VALOR DE PROBABILIDAD.....	77
TABLA 9	
COEFICIENTES DE REGRESIÓN PARA PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO.....	78
TABLA 10	
COEFICIENTES DE REGRESIÓN Y VALORES DE PROBABILIDAD.....	79
TABLA 11	
COEFICIENTE DE REGRESIÓN ENTRE PROPIEDADES MOTIVANTES Y NIVEL DE INSTRUCCIÓN	80
TABLA 12	
COEFICIENTE DE REGRESIÓN Y VALORES DE PROBABILIDAD.....	80
TABLA 13	
TABLA DE COEFICIENTES DE REGRESIÓN ENTRE PROPIEDADES MOTIVANTES DE PUESTO, NIVEL DE INSTRUCCIÓN Y CARGO	81
TABLA 14	
COEFICIENTES DE REGRESION Y VALORES DE PROBABILIDAD.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1

VARIABLES QUE INFLUYEN SOBRE LA PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 45

FIGURA 2

MODELO DE EXPLICACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL 84

RESUMEN

El propósito del presente estudio fue determinar el grado en el cual las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo pueden considerarse como un factor que predice la Percepción del Clima Organizacional en los empleados de una empresa manufacturera ($n = 200$). Se utilizó un diseño Ex-post-facto causal comparativo. Se incluyeron las variables Edad, Género, Estado Civil, Nivel de Instrucción, Antigüedad en el Cargo, Antigüedad en la Empresa y Nivel del Cargo. Para medir las variables Clima Organizacional y Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo se usaron, el Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (Fernández y Flores, 1993) y, la Escala de Propiedades Motivantes del Puesto (Calzolaio y Guerra, 1994). Estos instrumentos fueron administrados conjuntamente a la muestra de sujetos estudiada.

Se aplicó la técnica de análisis de regresión múltiple a los datos obtenidos. Los resultados obtenidos revelan que la variable Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo se relaciona directamente y predice significativamente la Percepción del Clima Organizacional, siendo esta relación moderada por el efecto conjunto del Nivel de Instrucción y el Nivel del Cargo. El resto de las variables consideradas en el estudio no pueden tomarse como indicadores adecuados para predecir la Percepción del Clima Organizacional.

Los resultados evidencian que la medición de las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo proporciona una base para predecir cuán favorable es la Percepción

del Clima Organizacional. Lo que sugiere que podría ser importante intervenir las características del puesto de trabajo para mejorar la adaptación y percepción del trabajador al entorno organizacional

INTRODUCCIÓN

Para estudiar una organización como sistema social, es necesario comprender que dentro de la misma se conjugan la tecnología y las personas de forma compleja, por lo tanto, para aproximarse de manera efectiva dentro de las organizaciones hay que incrementar la comprensión y las capacidades existentes, elevando el nivel de calidad de las relaciones humanas en el trabajo, lo cual se logra mediante el estudio del comportamiento humano dentro de las mismas.

En las diversas investigaciones realizadas en este ámbito, se busca comprender y aplicar los hallazgos en la mejora del desempeño y productividad de los trabajadores, tomando en consideración los diferentes aspectos que conforman la organización como un todo, desde el nivel individual, contemplando al trabajador en relación a sus propias características, necesidades y sistemas de valores; pasando por el grupal, donde se observan las interacciones humanas que se presentan en un grupo; hasta llegar al nivel más amplio que es el organizacional, el cual contempla todos los anteriores y mucho más.

Al observar las relaciones existentes en los diferentes niveles, se establece, cómo las interacciones dadas entre las características individuales, como son los valores, la instrucción y, la motivación, afectan dada su particularidad, la percepción que un participante tiene del entorno en el cual se desenvuelve, lo que ocasionará

consecuencias en su satisfacción y productividad dentro de la organización para la cual trabaja.

Surge entonces la importancia del estudio de la relación entre una variable individual como es la motivación (Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo) y una variable organizacional, como es la Percepción del Clima Organizacional, observando las variables biográficas que pueden afectar dicha relación, pues el establecer aquellos aspectos, tanto individuales como de la organización, que afectan el ajuste y la integración a la misma, permite optimizar los resultados del proceso organizacional.

LA ORGANIZACIÓN

Uno de los principales problemas que se ha planteado el hombre desde la antigüedad ha sido la necesidad de trabajar en grupo para conseguir sus fines, y ha intentado solventarlo creando organizaciones, es decir, estructuras conformadas por personas que realizan una labor coordinada para alcanzar un fin común. Con el desarrollo de la sociedad, surgen nuevas necesidades y deseos que hacen a las organizaciones cada vez más esenciales y complejas, aumentando el interés en su estudio y generándose importantes aportes teóricos para su explicación, que han evolucionado con los adelantos científicos de los últimos siglos.

Dentro de esta línea de investigación, a principios de 1900 se propone como una forma de aproximación a este fenómeno, el llamado enfoque clásico, el cual se

centra en la observación de la tarea, los métodos de trabajo y las líneas de autoridad. Desde esta perspectiva se define a la organización como "la coordinación racional de las actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y objetivo común y explícito, mediante la división de las funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y de la responsabilidad." (Schein, 1990, p. 19).

Poco a poco, esta línea de pensamiento fue desplazada por un enfoque centrado en las relaciones humanas, que nace alrededor de la década de los 30, en cuyo periodo se dirige el interés hacia el hombre y el grupo social. Este enfoque abre las puertas al estudio y comprensión de los aspectos comportamentales y motivacionales en el contexto laboral, aproximándose más que el enfoque clásico a la complejidad del fenómeno organizacional. En esta línea, se encuentra la teoría Y de McGregor que propone la conveniencia de hacer intervenir a los miembros de la organización en la toma de decisiones (en lugar de dejarlas sólo en manos de las figuras de autoridad) ya que esto repercute favorablemente en la motivación al trabajo. (Chiavenato, 1988).

Sin embargo, dentro de esta teoría el interés aún está muy dirigido hacia el interior de las organizaciones, como si éstas fueran unidades aisladas del entorno social. Es así como desde mediados de los 60 la idea de que las organizaciones podrían ser analizadas con un marco de referencia de sistemas fue haciéndose cada vez más popular, ya que con este enfoque se inicia la preocupación fundamental por la construcción de modelos abiertos cuyos componentes interactúan dinámicamente entre sí y con el ambiente, dejando atrás la noción de la organización como un ente aislado.

En la teoría sistémica se entiende como **Sistema** a un todo organizado delineado por límites que lo identifican del entorno, compuesto de dos o más partes o subsistemas interdependientes, que se relacionan entre sí de modo que la acción de cualquiera de los subsistemas o partes afecta al todo. (Bertalanffy, 1976). Los sistemas pueden ser estáticos (los más sencillos) y dinámicos (más complejos, como los sistemas sociales); a medida que aumenta su complejidad, mayor es su apertura al cambio y modificación procedentes del exterior.

El concepto de sistema social puede ser usado para comprender a la organización en toda su complejidad, ya que permite la identificación de múltiples factores interdependientes coordinados entre sí, que influyen en la obtención de las metas de la organización como un todo integrado. Además, toma en cuenta el hecho de que las organizaciones no son autosuficientes, sino que necesitan del ambiente para la provisión de insumos y de fuentes que reciban sus productos y servicios. (Robbins, 1987).

Desde esta perspectiva Schein (1990) considera que el medio ambiente dentro del cual se da una organización produce presiones constantes para que ésta cambie, se adapte y crezca, cumpliendo así sus exigencias. Esta relación entre la organización y el medio ambiente se caracteriza en primer lugar por la existencia de una serie de fuerzas externas, las cuales deben ser analizadas y especificadas para poder comprender la organización. En segundo lugar, hay una serie de funciones que las organizaciones tienen que cumplir, que provienen tanto de las normas culturales y sociales, como de

las fuerzas económicas. En tercer lugar, los empleados tienen papeles extrínsecos acompañados de exigencias, expectativas y normas culturales que son llevados al interior de la organización. Y por último, el medio ambiente es inestable, lo que exige de la organización la capacidad para responder a los cambios.

Por otro lado, Alvarez G. (1992a) afirma que la organización recibe influencias no sólo del medio externo (sociedad donde está inmersa), sino también de las tareas, tecnología y estructura internas de la misma, las cuales establecen el clima en el que las personas desarrollan sus papeles y actividades. Por lo que no son sólo los atributos físicos los que le dan significado a las condiciones ambientales donde el trabajador se desenvuelve, sino también los factores psicológicos de la situación, lo que la persona hace con lo percibe de el ambiente que le rodea.

De acuerdo a los planteamientos anteriores se puede definir una **Organización** como un sistema donde existe un conjunto de elementos humanos, financieros y técnicos agrupados en una estructura y orientados hacia un objetivo común. En esta línea Katz y Kahn (1981), conciben a la organización como un sistema social que tiene las siguientes características:

1.- Importación-transformación-exportación de energía: La organización funciona de acuerdo a un ciclo de actividades que comienza al recibir insumos del entorno y refuerzos renovados de energía provenientes de otras instituciones, personas o del medio ambiente material. Luego éstos son procesados y se transforman en

productos acabados, servicios prestados, mano de obra entrenada, etc.; los cuales finalmente son exportados al entorno.

2.- **Los sistemas como ciclos de eventos:** Hay un patrón de intercambio de energía con el ambiente que tiene un carácter cíclico, resultando así que la energía colocada en el ambiente en forma de productos y servicios, retorna a la organización para la repetición de las actividades del ciclo importación-transformación-exportación.

3.- **Entropía negativa:** La organización realiza un proceso de obtención de reservas de energía que le permite sobrevivir, manteniendo indefinidamente su estructura.

4.- **Información como insumo; retroinformación negativa y proceso de codificación:** La organización recibe información que le proporciona señales sobre el ambiente y su propio funcionamiento, lo que le permite corregir los desvíos de la línea trazada, es decir, de sus objetivos. Para lograr esto realiza un proceso de codificación que le permite reaccionar selectivamente ante dicha información.

5.- **Estado firme y homeóstasis dinámica:** La organización mantiene un continuo flujo de energía entre ella y el ambiente, por lo que no se encuentra en un estado de reposo, sino que crece, garantizando su supervivencia y la obtención de un margen de seguridad, además del inmediato nivel de existencia.

6.- **Diferenciación:** La organización tiende a diversificar funciones y objetivos con la finalidad de aumentar su eficiencia y eficacia.

7.- **Equifinalidad:** La organización puede alcanzar, por una variedad de caminos, el mismo estado final, partiendo de diferentes condiciones iniciales.

8.- **Límites y fronteras:** La organización cuenta con límites que definen su esfera de acción, contando con cierto grado de apertura que le permite intercambiar energía con el entorno. Sin embargo, como todo sistema social, no cuenta con limitaciones de amplitud o espacio, ya que está constituida por eventos y no por partes físicas.

Estas características resumen la dinámica organizacional, permitiendo una comprensión global de la misma; donde se observa cómo la presión que se ejerce para conformar las normas y las expectativas de grupo, condicionan la percepción que el individuo tiene de la realidad en la que se encuentra y el ambiente interno de cada empresa, considerando éste como un elemento clave a tomar en cuenta para el estudio del comportamiento de los individuos en las organizaciones. (Katz y Kahn, 1981).

Se refleja así la utilidad del enfoque sistémico el cual viene a complementar los enfoques clásico y humanístico, superando muchas de sus limitaciones, ya que considera igualmente importantes tanto a las características formales de la organización, como a los factores personales de los individuos que la integran. (Schneider, 1975).

Siguiendo este enfoque Robbins (1994), propone el uso del término **Comportamiento Organizacional** para definir las repercusiones que tienen las

conductas de los individuos, los grupos, así como, el modo en que están divididas y coordinadas las tareas, sobre el comportamiento de una organización cualquiera. El estudio de dichas repercusiones ha dado lugar a un modelo de organización como sistema integrado por subsistemas interdependientes dispuestos en tres niveles, donde cada nivel se sustenta sobre el nivel anterior, aumentando así mismo su complejidad.

En primer lugar, se encuentra el **Nivel Individual**, donde el individuo es considerado como un subsistema dentro de la organización que posee un conjunto de variables que están dadas al ingresar en la organización y, otras que pueden ser influidas después de ingresar a la misma. En la primera categoría se encuentran: las características biográficas, tales como edad, sexo, estado civil y número de dependientes; las características de personalidad; los valores y actitudes; y la capacidad. Dentro de la segunda categoría están: la percepción, la toma de decisiones individuales, el aprendizaje y la motivación.

En segundo lugar, se encuentra el **Nivel Grupal**, donde los grupos son vistos como subsistemas compuestos por individuos, de allí que estén a un nivel más alto de complejidad. El grupo facilita varios tipos de interacción (formal o informal) entre los individuos y ejerce impacto sobre la organización total. Las variables que conforman este nivel son: los patrones de comunicación, los procesos de decisión en grupo, los estilos de liderazgo, el poder y la política, las relaciones intergrupales, los grados de conflicto y la estructura del grupo.

Finalmente, se tiene el **Nivel Organizacional**, que contempla la organización como un sistema humano total compuesto de subsistemas de individuos y grupos que son interdependientes. Este nivel comprende las siguientes variables: la estructura y diseño de la organización, las políticas y prácticas de recursos humanos, los grados de tensión laboral; la cultura y el clima organizacional.

Este modelo, aunque no identifica de un modo explícito la vasta cantidad de factores que moderan el comportamiento de las variables en los sistemas organizacionales, intenta aclarar los vínculos entre las mismas y permite abarcar cualquier organización a través de un enfoque teórico universal, pero al mismo tiempo flexible y abierto a las modificaciones conceptuales necesarias para su aplicación, dependiendo de las peculiaridades de cada organización.

Tomando entonces a las organizaciones como un sistema social, vemos que el factor humano cumple un papel muy importante, por lo que aquellas características individuales que afecten el ajuste hacia los principales valores y expectativas son aspectos que necesitan ser revisados, siendo uno de ellos la motivación, y más específicamente, las propiedades motivantes que tiene un puesto de trabajo para un individuo en particular.

MOTIVACIÓN

El ser humano tiene una importancia fundamental como miembro activo del sistema organizacional, ya que dependiendo del empeño que ponga en la

realización de su trabajo, la organización puede llegar al logro de sus fines. En consecuencia, a lo largo de muchos años se ha tratado de comprender por qué las personas actúan de cierta manera y no de otra en las diferentes circunstancias que las rodean y especialmente, en el contexto laboral.

Con la finalidad de dar respuesta a dicha interrogante se ha usado el constructo de **Motivación**, que en términos generales se puede definir como el proceso mediante el cual la persona experimenta necesidades, y pone en marcha mecanismos para la satisfacción de las mismas. Robbins (1987), traslada el concepto de motivación a la situación laboral y la define como "la voluntad para hacer un gran esfuerzo para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal." (p. 207).

Los elementos claves de este concepto son: el **esfuerzo**, el cual es una medida de la intensidad de la motivación: se pretende un gran esfuerzo dirigido hacia las metas de la organización y consistente con ellas y, la **necesidad**, como condición interna que hace parecer atractivos a ciertos resultados. Una necesidad insatisfecha crea tensión y para librarse de tal tensión la persona hace un esfuerzo. Así mismo, las personas evitan aquellas actividades que no le proporcionen recompensa o ayuda, y las que tienen como consecuencia un castigo, un tipo negativo de satisfacción de necesidades. (Robbins, 1994).

Esta definición lleva inherente el requisito de que las necesidades personales sean compatibles y consistentes con las metas de la organización. Cuando no es así se puede tener a personas que hacen grandes esfuerzos que, de hecho, son contrarios a los intereses organizacionales. Por esta razón, uno de los aspectos de mayor interés en las organizaciones modernas es la búsqueda de la manera de motivar al personal para que aumente su productividad y se intensifique la satisfacción e interés en el trabajo.

Por otro lado, la nueva generación de trabajadores exige trabajos interesantes que satisfagan sus necesidades más profundas, las cuales no siempre se refieren al bienestar económico. De allí que las organizaciones se ven con la obligación de proporcionar trabajos más significativos para garantizar la supervivencia del sistema, ya que si sus miembros no están motivados, no generan la calidad y cantidad necesaria de productos y servicios.

El estudio de la motivación tiene, pues, gran interés para todos, lo que puede notarse en la existencia de una gran cantidad de aproximaciones teóricas que tratan de darle explicación, entre las que se destacan: las Teorías de Contenido, las cuales enfatizan en las necesidades que motivan a la gente; las Teorías de Proceso, que explican como los trabajadores seleccionan conductas para satisfacer sus necesidades y determinar si sus elecciones fueron exitosas; las Teorías Conductuales, que explican como se puede modificar la conducta del trabajador utilizando contingencias de comportamiento; y las Teorías del Diseño de Trabajo como Motivador, que enfatizan en las características del trabajo como factores motivantes. (Schultz, 1985).

TEORÍAS DE CONTENIDO:

Teoría de las Tres Necesidades de McClelland:

A principios de la década del 50, David McClelland plantea que la motivación responde a las exigencias del medio ambiente y, por lo tanto posee un componente aprendido que determina su aparición. Para este autor la conducta está determinada por tres necesidades básicas, como son: el **poder** (deseo de lograr afectar, tener influencia y controlar la conducta de los demás); la **afiliación** (afán por tener relaciones interpersonales amigables y estrechas, prefiriendo situaciones donde se coopere en lugar de competir); y el **logro** (afán por destacar, por realizarse de acuerdo con ciertos estándares para alcanzar el éxito). (McClelland, 1961; c.p. Angel, C., 1979).

La mayor cantidad de investigaciones sobre esta teoría se han dirigido a la necesidad de logro, y se ha acumulado evidencia de que influye positivamente en el desempeño laboral. Las personas con gran necesidad de logro tienden a preferir una situación laboral donde la solución de los problemas se basa en su capacidad e iniciativa; además tienden a tomar riesgos bien calculados y metas moderadas que les permitan alcanzar el éxito, y buscan un suministro de información de retorno constante para conocer su rendimiento. (Schultz, 1985).

Teoría de la Jerarquía de las Necesidades de Maslow:

Alrededor de los años 70, Abraham Maslow propone una teoría de la motivación según la cual las necesidades o deseos del hombre están dispuestas en una jerarquía, donde si bien ninguna de las necesidades queda plenamente satisfecha jamás, una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva, por lo que las de nivel inferior deben satisfacerse para que puedan manifestarse las de nivel superior. Las necesidades de orden inferior son las fisiológicas y de seguridad y, las de orden superior son las sociales, de estima y autorrealización. (Schultz, 1985).

Maslow parte de la premisa de que las necesidades de orden superior se satisfacen de manera interna, mientras que las de orden inferior se satisfacen sobre todo de manera externa. Esta teoría, a pesar de su validez aparente, no ha sido demostrada empíricamente. (Robbins, 1994).

Teoría de las Necesidades de Existencia, Relación y Crecimiento de Alderfer:

Estrechamente relacionada con la teoría de Maslow está la de Clayton Alderfer, que establece tres necesidades primarias: de existencia, que ocupan el nivel más bajo y se centran en la supervivencia física; de relación, referidas a las relaciones con otros y las satisfacciones que ello produce y; las necesidades de crecimiento, centradas en el yo e incluyen el deseo de desarrollo y progreso personal. (Schultz, 1985).

A diferencia de la teoría de Maslow, esta teoría demuestra que en un momento dado puede existir más de una necesidad operando y si se estanca la gratificación de

una necesidad de orden superior, aumenta el afán por satisfacer las necesidades de orden inferior, de allí que las necesidades pueden presentarse simultáneamente, ya que no están dispuestas en forma jerárquica. Esta teoría se considera empíricamente más válida que las anteriores, ya que ha sido objeto de gran cantidad de estudios que la confirman. (Robbins, 1994).

Teoría de la Motivación-Higiene de Herzberg:

Frederick Herzberg formuló la teoría denominada de la Motivación-Higiene, en la cual se plantea una relación entre los factores intrínsecos al trabajo y la satisfacción laboral, y una relación entre los factores extrínsecos y la insatisfacción laboral. Esta teoría surge en la década de los 50 y forma parte de las primeras teorías que explican la motivación laboral, además de ser una de las bases de la cual parten las teorías contemporáneas. (Robbins, 1994).

Herzberg encuentra en sus investigaciones que ciertas características o situaciones laborales tienden a guardar una relación consistente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral. Partiendo de las mismas afirma que cuando los sujetos se sienten bien por su trabajo, tienden a atribuirlo a factores intrínsecos, como la realización, el reconocimiento, el trabajo mismo, la responsabilidad, el progreso y el desarrollo, lo que se relaciona con la satisfacción laboral. Por otra parte, cuando están insatisfechos, tienden a hablar de factores

extrínsecos, como la política de la compañía, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales. (Robbins, 1994)

Herzberg afirma que los factores que conducen a la satisfacción laboral están separados y son diferentes a los que conducen a la insatisfacción laboral. En consecuencia, al suprimir los factores que producen insatisfacción laboral se puede propiciar la tranquilidad, pero no siempre la motivación. En esta teoría se denominan Factores de Higiene a algunas características tales como, la política de la compañía, la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones laborales y el salario. Cuando estos son convenientes, las personas no estarán insatisfechas; sin embargo, no necesariamente estarán satisfechas. Herzberg sugiere que, para motivar a las personas en el trabajo, se debe reforzar la realización, el reconocimiento, la responsabilidad y el crecimiento. Estas son las características que las personas encuentran intrínsecamente gratificantes. (Robbins, 1994).

TEORÍAS DE PROCESO

Teoría de las Expectativas de Vroom:

Esta teoría plantea que la fuerza de una tendencia cualquiera depende de la fuerza de la expectativa de que el acto produzca un resultado dado y del atractivo que el resultado tenga para el individuo. Se plantean tres variables donde la primera es el atractivo, que indica la importancia que la persona concede al resultado o la recompensa que puede obtener en su trabajo, son las necesidades insatisfechas de la

persona. En segundo lugar se encuentra el vínculo entre rendimiento y recompensa, que se refiere a la medida en que la persona piensa que su rendimiento en un grado determinado conducirá a alcanzar un resultado deseado. Por último, el vínculo entre esfuerzo y rendimiento, que consiste en la probabilidad que percibe el individuo de que una cantidad dada de esfuerzo producirá un determinado rendimiento. (Robbins, 1994).

Así pues, esta teoría subraya los pagos o las recompensas, en función de los intereses particulares del trabajador, y del conocimiento por parte de éste acerca de las conductas que se esperan de él, y lo que espera lograr con el esfuerzo realizado.

Teoría del Establecimiento de Metas de Locke:

A finales de la década de los 60, Edwin Locke propone que la motivación al trabajo está dada por el deseo de lograr una meta determinada. Es decir, las metas le indican al empleado qué tiene que hacer y cuánto esfuerzo debe invertir para ello. Esta teoría supone que la persona se compromete con la meta, y está decidida a no bajar ni abandonar la meta. Por otro lado, hay ciertas características de las metas que permiten aumentar el rendimiento, como son la dificultad, la concreción y la obtención de información de retorno; aquellas muy difíciles cuya obtención parece imposible disminuyen la motivación. (Robbins, 1994) Esta teoría cuenta con el apoyo de pruebas empíricas, que indican su influencia en la psicología organizacional contemporánea. (Schultz, 1985).

Teoría de la Equidad de Adams:

Stacy Adams propone la hipótesis de que la percepción de la equidad con que se trata a las personas en el contexto laboral influye en la motivación, ya que se percibe lo que se obtiene en una situación laboral (resultados) en relación con lo que se contribuye a ella (proceso) y después se compara esa proporción, con la de procesos y resultados de otras personas. Si el trabajador piensa que la proporción es igual a las de las otras personas importantes con quienes se compara, se dice que hay igualdad, que es equitativo. Cuando no es así, se percibe una tensión de desigualdad que motiva la acción para corregirla. (Schultz, 1985).

ENFOQUE DEL ANÁLISIS CONDUCTUAL:

El **Enfoque del Reforzamiento** formulado por B. Skinner, afirma que las conductas que el individuo manifiesta en el trabajo y la cantidad de esfuerzo que invierte en cada actividad se ven afectadas por las consecuencias derivadas de su conducta. Los individuos pueden ser motivados mediante el diseño apropiado de su medio de trabajo y el elogio a su desempeño, mientras que el castigo por el mal desempeño produce resultados negativos para la motivación. (Robbins, 1994).

Esta teoría no toma en cuenta los factores internos que influyen en el inicio de la conducta, ya que no considera la motivación como proceso, pero sí ofrece un medio para analizar aquellas variables ambientales que controlan la conducta y

posteriormente, realizar cambios para eliminar áreas problema y obstrucciones al desempeño. (Koontz y Weirich, 1990).

TEORÍAS DEL DISEÑO DEL TRABAJO COMO MOTIVADOR :

Dentro de los diferentes aspectos que se han considerado como motivadores en el ámbito laboral, se encuentra la adecuada combinación de las actividades que integran un trabajo completo, lo que se ha denominado Diseño de Trabajo. Dentro de este enfoque se encuentran algunas teorías que surgen a raíz de las investigaciones realizadas por Herzberg, quien afirma que las características de la actividad se reflejan en la motivación laboral.

Estas teorías "pretenden identificar las características laborales de las actividades, la forma en que estas características se combinan para integrar diferentes empleos y su relación con la motivación, la satisfacción y el rendimiento de los empleados." (Robbins, 1994, p. 218). En la actualidad se hace mucho énfasis en la importancia de hacer que los puestos de trabajo sean importantes y llenos de retos para lograr la motivación de los trabajadores, de allí que en esta investigación se preste especial atención a este enfoque.

Teoría de los Atributos Requeridos por la Actividad:

Surge a partir de las primeras obras de Turner y Lawrence, a mediados de los años sesenta, cuando estudian las consecuencias que tienen diferentes tipos de trabajo sobre la satisfacción y el ausentismo de los empleados. (Robbins, 1994). Esos estudios

permitieron entender en gran medida las reacciones de los empleados hacia el contenido de sus trabajos cuando se intervenían las características de las tareas que desempeñaban. (Zaccaro y Stone, 1988).

Esta teoría afirma que los empleados prefieren trabajos complejos y desafiantes; es decir, que éstos trabajos aumentan la satisfacción y, por consiguiente, reducen el ausentismo. Los autores describen la complejidad del trabajo en términos de seis características de la actividad: "(1) Variedad; (2) Autonomía; (3) Responsabilidad; (4) Conocimientos y Habilidades; (5) Interactuación social requerida; y (6) Interactuación social optativa. Cuanto mayor la calificación de un trabajo en cuanto a estas características, tanto más complejo es". (Robbins, 1994, p. 219).

Este planteamiento es importante ya que contempla una serie de atributos de actividades que permiten evaluar los trabajos, a partir de los cuales han surgido nuevas teorías, como el Modelo de las Características del Trabajo (JCM) de Hackman y Oldham.

El Modelo de las Características del Trabajo (JCM):

La teoría de los Atributos requeridos por la actividad de Turner y Lawrence sentó las bases del marco que domina en la actualidad para definir las características de la actividad, y para explicar su relación con la motivación de los empleados, que es lo que hace el modelo de Hackman y Oldham, el cual proviene de

investigaciones sobre medidas objetivas de las características del puesto de trabajo, que se relacionan con el ausentismo y la satisfacción de los empleados. Estas investigaciones han confirmado que algunos aspectos del diseño del puesto, influyen tanto en la conducta como en las actitudes de los trabajadores, afectando casi todo el personal de la misma forma. (Robbins, 1994).

Por otra parte, los cambios en el diseño de los puestos de trabajo no repercuten directamente en la conducta laboral. (Schultz, 1985). Si se produce una influencia, ésta ha de atribuirse a las experiencias subjetivas del individuo frente a ello. Estas experiencias provocan alteraciones en la motivación y en la conducta laboral.

En su modelo teórico para explicar la motivación a través del diseño del trabajo, Hackman y Oldham (1980) plantean tres factores que son: primero, un aspecto psicológico que contempla los **Estados Psicológicos Críticos** (Significado experimentado del trabajo, Responsabilidad asumida por los resultantes del trabajo y Conocimiento de los resultados reales del trabajo); segundo, las **Dimensiones del Trabajo** (Variedad de habilidades, Identidad de la tarea, Importancia de la tarea, Autonomía y Retroalimentación) y por último los **Resultantes del Trabajo** (Motivación interna, Calidad del trabajo, Satisfacción con el trabajo y Ausentismo).

En esta teoría se supone que la presencia de aspectos positivos del trabajo, hace que los empleados experimenten un estado emocional positivo cuando dan un buen rendimiento, este estado interno los anima a seguir poniendo el mismo empeño, pues

esperan que así tendrán sentimientos agradables: el **Estado Psíquico Positivo**. Por otro lado, la fuerza de la motivación depende de la intensidad de la necesidad de crecer y desarrollarse; así pues, se establece la existencia de características específicas del trabajo, causantes de un estado psicológico que aumenta la motivación, el rendimiento, y la satisfacción con el empleo; todo ello a condición de que el sujeto posea desde el principio una gran necesidad de crecimiento. (Schultz, 1985).

Hackman y Oldham (1980), mediante el análisis de un gran número de empleos, identifican una serie de dimensiones básicas aplicables a cualquier puesto de trabajo. Ellos encuentran cinco características del trabajo relacionadas con los resultados personales y laborales. Según este modelo cualquier trabajo se puede describir en términos de estas cinco **Dimensiones Laborales** medulares, definidas de la siguiente manera:

1.- **Variedad de habilidades:** Medida en que el trabajo requiere una gama de actividades diferentes, de tal manera que el trabajador puede recurrir a una serie de habilidades y destrezas diferentes.

2.- **Identidad de la actividad:** Medida en que el trabajo requiere que se termine una labor total e identificable. Es decir, el grado en el cual el puesto requiere hacer un trabajo de principio a fin con un resultado visible.

3.- **Importancia de la actividad:** Medida en que el trabajo produce un impacto sustancial y perceptible en la vida o el trabajo de otras personas, bien sea dentro o fuera de la organización.

4.- **Autonomía:** Medida en que el trabajo ofrece al individuo bastante libertad, independencia y discreción para programarlo y para definir los procedimientos que se emplearán para realizarlo.

5.- **Información de retorno sobre la actuación:** Medida en que la realización de las actividades laborales que requiere el trabajo hace que el individuo reciba información clara y directa de su trabajo o de otras personas, acerca de la eficacia de su rendimiento.

El supuesto básico que subyace al modelo es que los resultados deseables de la persona en términos de su satisfacción y motivación interna; y de la organización, en términos de la alta calidad de la tarea realizada y del bajo ausentismo, resultan sólo si el trabajador puede lograr los siguientes **Resultados Psicológicos Críticos** (Hackman y Oldham, 1980):

1.- El trabajo se tiene que percibir como algo que tiene **Significado**, vale la pena o es importante. Es decir, se puede prever que el trabajador pensará que su trabajo es importante, valioso y meritorio. En este caso, las primeras tres dimensiones, Variedad de habilidades, Identidad y Significado de la actividad, se combinan para crear un trabajo con sentido.

2.- El trabajador tiene que darse cuenta de que es personalmente responsable del producto de su trabajo, es decir, que él es a quien se le tiene que pedir cuentas por los resultados de todos sus esfuerzos. Así, los trabajos que tienen autonomía dan al interesado una sensación de **Responsabilidad Personal** en los resultados.

3.- El trabajador tiene que ser capaz de determinar en forma regular y confiable, cuál es el resultado de todos sus esfuerzos, qué se está logrando y si el trabajo es satisfactorio o no. Es decir, si un trabajo ofrece **Información de retorno** sobre la actuación, el empleado conocerá la medida de eficacia de su labor.

Es decir, el modelo plantea desde el punto de vista de la motivación, que el individuo obtiene estas recompensas internas cuando sabe (conocimiento de resultados) que él personalmente (experiencia de responsabilidad) ha cumplido bien una actividad que le interesa (experiencia de algo que tiene sentido). Cuanto mayor sea la presencia de estos tres estados psicológicos, tanto mayor será la motivación, el rendimiento y la satisfacción del empleado y tanto menor su ausentismo y la probabilidad de que abandone la organización. (Robbins, 1994).

Los nexos entre las dimensiones del trabajo y los resultados están moderados por la fuerza de la necesidad personal de crecimiento; es decir, por el deseo de amor propio y de realización del empleado; la medida en que el trabajador tiene las habilidades necesarias para hacer ese trabajo, desempeñándose adecuadamente y logrando así experimentar un sentimiento de agrado por dicho desempeño; y la medida

en que el trabajador está satisfecho con el contexto organizacional.(Loher, Noe, Moeller, y Fitzgerald, 1985).

De lo expuesto anteriormente, se deduce que intrínsecamente y relacionado con la forma en que está diseñado un puesto, las dimensiones laborales medulares se pueden combinar en un solo índice que prevé el potencial de motivación de un trabajo; el MPS (calificación del potencial de motivación) cuya fórmula según Hackman y Oldham (1980, p. 81) es:

$$\text{MPS} = \frac{(\text{Variedad de la Tarea} + \text{Ident. de la Tarea} + \text{Sig. de la Tarea}) \times \text{Autonomía} \times \text{Retroalimentación}}{3}$$

3

Tomando en cuenta que las características del puesto de trabajo contemplan cinco aspectos y tres de ellos contribuyen a experimentar el trabajo como significativo, mientras que los otros dos contribuyen cada uno a que el trabajador experimente responsabilidad y conocimiento de resultados, respectivamente, Hackman y Oldham (1980) proponen que estos tres elementos tienen el mismo peso que los otros dos, como queda expresado en la fórmula anterior.

Para medir estos aspectos se creó la "Encuesta de Diagnóstico del Trabajo" (Job Diagnostic Survey), que permite representar una escala basada en las dimensiones del trabajo, siendo una derivación empírica de las formulaciones teóricas planteadas, a través de las cuales derivar el potencial motivante de cada puesto de trabajo. (Hackman y Oldham, 1980).

Los trabajos que tienen gran potencial de motivación también deben tener una calificación alta, cuando menos, en uno de los tres factores que conducen a experimentar que el trabajo tiene sentido, y deben tener una calificación alta en autonomía e información de retorno sobre la actuación. "Si los trabajos tienen una calificación alta en el potencial de motivación, el modelo prevé que la motivación, el rendimiento y la satisfacción se verán afectados de manera positiva, mientras que la probabilidad de ausentismo y rotación disminuirá". (Robbins, 1994, p. 220). Sin embargo, conviene señalar que un puesto con un MPS alto tan solo indica que dicho puesto está creando condiciones favorables para el desarrollo de una motivación interna alta, de ahí que el MPS no es un predictor, sino un indicador.

Otros autores, tomando como base las ideas propuestas por Hackman y Oldham en torno al rediseño del puesto de trabajo, han planteado que junto a las características descritas por éstos, deben agregarse otros elementos, los cuales favorecen el potencial motivador (MPS). Estos nuevos elementos se definen a continuación: (Gibson, J.; Ivanchevich, J. y Donnelly, J., 1987).

1.- **Relaciones con otros:** Grado en el cual un puesto requiere que los empleados traten con otras personas para completar su trabajo.

2.- **Oportunidades de amistad:** Grado en el cual un puesto permite a los empleados establecer relaciones informales con otros empleados durante el trabajo.

3.- **Satisfacción:** Evaluación que hace el individuo sobre el trabajo y el ambiente circundante de dicho trabajo.

4.- **Calidad de vida laboral:** Grado en que los miembros de la organización puedan satisfacer importantes necesidades personales por medio de sus experiencias en la organización.

Hackman y Oldham (1980), pretenden proponer un enfoque pragmático que permita resolver los problemas que aquejan al mundo organizacional de hoy en día, de allí que el enriquecimiento del trabajo sea un método utilizado para incrementar la satisfacción y motivación del empleado en muchas organizaciones. Rediseñar el trabajo casi siempre resulta en cambios evidentes en la conducta observable de la persona que realiza ese trabajo, por lo tanto lo que se busca en primer lugar es alterar la conducta por sí misma; luego las aptitudes, creencias, conocimientos y habilidades seguirán a estas conductas y gradualmente se harán consistentes con ellas, dando como resultado un cambio global en los individuos que conforman la organización, que redundará en beneficios a la misma.

A este respecto, Loher et al. (1985) afirman que el Modelo de Características del Trabajo de Hackman y Oldham ha servido de fundamento para los esfuerzos de lograr un diseño óptimo del trabajo, lo cual al extenderse a las estructuras, sistemas y prácticas de la organización, producen cambios sustanciales en la misma. Sin embargo, Zaccaro y Stone (1988), en su estudio encontraron que este modelo no abarca

la totalidad de las dimensiones que inciden en el trabajo, pero sí permite incorporar diferentes características que se van identificando, realizando el ajuste teórico necesario para una optimización empírica del modelo, aproximándose así a la realidad organizacional.

En todas las teorías de la motivación revisadas se refleja la importancia de este constructo dentro del comportamiento organizacional, como proceso que lleva a las personas a trabajar de una manera eficaz y efectiva; la cual aunque se produce a nivel individual puede recibir la influencia de muchas variables situacionales, siendo susceptible de modificación mediante la intervención en el entorno organizacional. Los directivos de las organizaciones tratan de sacar provecho de este aspecto, creando las condiciones laborales que puedan contribuir, de la mejor manera, al cumplimiento de los objetivos organizacionales y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores.

En este sentido, el modelo motivacional propuesto por Hackman y Oldham que sirve de base para esta investigación, es considerado como uno de los más útiles en la actualidad, debido a que se ha demostrado su aplicabilidad en la práctica para beneficiar el desempeño a través de el mejoramiento de las características del trabajo; ya que, aunque no contempla la totalidad de las dimensiones, tiene la flexibilidad suficiente para incorporarlas, así como ver su influencia en los niveles más altos de la organización, lo que además obliga a los investigadores a profundizar en su estudio con el fin de determinar las variables específicas relacionadas con el mismo. La motivación en el trabajo puede ser un factor que afecta la percepción del clima

organizacional, antes de examinar esta relación se revisarán las concepciones teóricas y metodológicas para estudiar el constructo de Clima Organizacional.

CLIMA ORGANIZACIONAL

La situación laboral exige la participación de un conjunto de factores específicos del individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, ésta le presenta un entorno social y físico que tiene sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso dentro de un clima determinado por la naturaleza particular de la organización, lo que indica que su comportamiento depende tanto de sus características personales, como de las peculiaridades de su situación de trabajo. (Brunet, 1987).

En términos generales, el **Clima Organizacional** constituye una configuración particular de las características de una organización, tales como su estructura, tamaño, modos de comunicación, estilos de liderazgo, entre otros; y representa en cierto modo, la personalidad de la organización e influye en el comportamiento de las personas que laboran en ella. (Brunet, 1987).

Según Taguiri, (1968; c.p. Brunet, 1987) el concepto de Clima organizacional tiene las siguientes **características**:

- Es un concepto molecular y sintético, tal como lo es la personalidad.
- Es una configuración particular de variables situacionales.

- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

- Tiene una connotación de continuidad, aunque puede cambiar después de una intervención particular.

- Está determinado en su mayor parte por las características, conductas, aptitudes y expectativas de otras personas, es decir, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

- Es fenomenológicamente exterior al individuo, quien no obstante, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

- Es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que individuos que efectúan una misma tarea pueden observar diferentes climas.

- Está basado en las características de la realidad externa, tal como las percibe el observador, y esa percepción no es siempre consciente.

- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.

- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

El concepto de clima organizacional tal como ha sido caracterizado ha recibido diversas influencias teóricas de la Psicología, cuyos principios resultan útiles para llegar a la comprensión de esta compleja variable organizacional.

Una de estas influencias proviene de la escuela de la Gestalt, la cual se centra en el estudio de la percepción y afirma que los individuos comprenden el mundo que los rodea según criterios percibidos e inferidos, por lo que su actuación depende de la forma en que ven el mundo, es decir, que las personas interpretan aquello que ven de manera selectiva basándose en sus intereses, experiencia y actitudes. De este modo, la percepción del entorno de trabajo es lo que influye en el comportamiento del empleado. (Brunet, 1987).

Una segunda influencia viene de la escuela Funcionalista, que afirma que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea, sin olvidar que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo al medio, ya que el individuo, al interactuar con su medio, participa en la determinación del clima de éste. (Brunet, 1987).

Finalmente, otra de las corrientes que ha buscado explicar el comportamiento humano en su relación con el entorno y que ha influido en el concepto de clima organizacional, es la Teoría de Campo de Kurt Lewin, quien expresa las relaciones entre el individuo y su ambiente en forma de mapa topológico (Alvarez , 1992a).

Alvarez, (1992a) afirma que "uno de los conceptos más importantes de esta teoría es el de espacio vital, el cual incluye tanto a la persona como a su ambiente psicológico. Esto significa que para comprender por qué una persona se comporta de manera determinada, se debe conocer tanto a la persona como a su ambiente y a la relación entre ambos." (p. 8). Así pues, el comportamiento de un individuo y de un grupo va a depender de interacciones que afectan tanto la estructura del grupo como la conducta del individuo.

Por otra parte, el clima organizacional ha sido objeto de estudio en variadas investigaciones que lo abordan desde diferentes aproximaciones metodológicas; lo que ha conducido a distintas aceptaciones del mismo, ya sea como una medida de atributos organizacionales, una medida perceptiva de atributos individuales, o como una medida perceptiva de atributos organizacionales.

La primera aproximación denominada **Medida Múltiple de los Atributos Organizacionales**, considera el clima como un conjunto de características que:

"a) describen una organización y la distinguen de otras (productos fabricados o servicios ofrecidos, orientación económica, organigrama, etc.), b) son relativamente estables en el tiempo y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización." (Brunet, 1987, p. 17). Dentro de este enfoque se ubican Forehand y Gillmer (1964; c.p. Alvarez, 1992b) quienes proponen cinco variables estructurales y objetivas como las más útiles para describir el clima organizacional, éstas son: el

tamaño de la organización, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas organizacionales, el liderazgo y las direcciones de las metas.

Algunas limitaciones de este enfoque son el hecho de restringirse al estudio de la relación existente entre la organización y el rendimiento de los empleados, a través del análisis de medidas objetivas como la rotación, el ausentismo y el número de accidentes, sin llegar a demostrar cómo se vinculan las propiedades de la organización unas con otras, ni con las características personales de los individuos y, finalmente, las variables por estudiar son generalmente demasiado numerosas para analizarlas todas. (Brunet, 1987).

Por su parte, los partidarios de la tesis de la **Medida Perceptiva de los Atributos Individuales**, afirman que el clima está compuesto de elementos meramente individuales, relacionándose así con los valores y necesidades de los individuos, más que con las características de la organización, siendo percibido en función de las necesidades que la empresa puede satisfacer al individuo, por lo que no es estable en el tiempo, ni uniforme en toda la organización, ya que depende del humor del individuo al que se refiere. Desde este punto de vista Schneider y Snyder (1975) definen el clima como la sumatoria de las percepciones que tienen las personas de una organización, es decir, la impresión global de la misma.

La principal crítica de éste punto de vista es que el clima se vuelve un sinónimo de opiniones personales y es más una función de las características individuales de los empleados que de los factores organizacionales. (Brunet, 1987; Alvarez,1992b).

Dentro de otro punto de vista, al considerar el clima como una **Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales**, éste se define como una serie de características que: "a) son percibidas a propósito de una organización y de sus unidades (departamentos) y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad." (Brunet, 1987, pp. 18-19).

De acuerdo con esta postura las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir la percepción del clima. Litwin y Stringer (1968; c.p. Di Sarli y Rutz, 1991) afirman que el clima organizacional representa la percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de estructura, responsabilidad, recompensa, aceptación de riesgos, calor humano y apoyo, tolerancia para los conflictos, estándares de desempeño e identidad; siendo estas características las que distinguen un ambiente de trabajo de otro.

Así mismo, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970) identifican cuatro factores primordiales que conforman el clima que están presentes en todas las investigaciones realizadas hasta el momento; éstos son:

1.- **Autonomía individual:** Capacidad del individuo para ejercer su responsabilidad, independencia e iniciativa personal.

2.- **Grado de estructura impuesto sobre la posición:** Grado en que los objetivos del trabajo y los métodos para realizarlo son establecidos y comunicados al gerente por sus superiores.

3.- **Orientación a la recompensa:** Grado en que la organización recompensa a las personas por un trabajo tenaz o por sus logros.

4.- **Consideración, cordialidad y apoyo:** Apoyo y estímulo recibidos del supervisor inmediato.

En esta perspectiva la percepción como proceso psicológico tiene una importancia fundamental, por lo que se hace necesaria una definición de la misma. Así, se define **Percepción** como el proceso a través del cual el individuo connota de significado su situación y su ambiente. Es decir, que la manera como una persona organiza, interpreta y procesa los estímulos recibidos, se transmite a una vivencia psicológica, la cual es fruto de experiencias previas y de condiciones tanto personales como situacionales. (Alvarez, 1992a).

Por su parte, Robbins (1994) afirma que la percepción tiene gran importancia para el comportamiento organizacional debido a que la conducta de las personas se fundamenta en la forma en que perciben la realidad y no en la realidad misma. Además distingue tres tipos de factores que influyen en la percepción, los cuales son:

- Las características personales del perceptor, tales como: actitudes y valores, necesidades o motivos insatisfechos, intereses, experiencias pasadas y expectativas.

- Las características del blanco observado, que pueden ser: variables físicas como el movimiento, tamaño, sonidos, etc.; la relación entre el objeto y su fondo; la similaridad, novedad y proximidad física o temporal.

- Las características de la situación que rodea el objeto observado, como son: el lugar o marco (laboral o social); la hora o momento, y los factores físicos como la luz, temperatura y tamaño del lugar.

Los factores señalados interactúan constantemente para producir la percepción de un objeto o situación con significado. De acuerdo con esto las percepciones de un individuo reciben influencias no sólo del ambiente físico y de la propia personalidad, sino también de las características y conducta de las demás personas que se encuentran en el entorno, de lo que se deduce que es a través de la interacción social en el lugar de trabajo que diferentes individuos llegan a tener una percepción similar de éste contexto, o lo que es lo mismo, del clima organizacional. (Schneider y Reichers, 1983).

A este respecto Drexler (1977), afirma que el clima organizacional es una percepción, pero existe en la organización, no en el individuo. En consecuencia, individuos con diferentes antecedentes o en diferentes niveles de la organización tienden a describir el clima en términos similares. Así mismo, Rentsch (1990), en una investigación sobre la relación entre los miembros de distintos grupos de interacción

social y el significado dado a los eventos organizacionales, corrobora que las personas que pertenecen a un mismo grupo de interacción realizan interpretaciones similares de los eventos organizacionales, mientras que los miembros de grupos de interacción diferentes dan significados cualitativamente distintos a eventos organizacionales similares.

Para Brunet (1987), la definición de clima como la medida perceptiva de los atributos de una organización es la más utilizada entre los investigadores, ya que toma en cuenta la relación interactiva entre el individuo y el medio en la determinación del comportamiento; así mismo, concuerda con el enfoque sistémico de la organización propuesto en esta investigación. Dentro de esta perspectiva, los autores Litwin y Stringer (1968; c.p. Di Sarli y Ruiz, 1991), plantean una teoría del clima organizacional que refleja de un modo bastante claro la naturaleza del mismo, por lo que se considera conveniente prestar una atención especial a la misma.

TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LITWIN Y STRINGER

Litwin y Stringer (1968; c.p. Alvarez 1992b, p. 28) definen el **Clima Organizacional** como "una característica relativamente permanente, que define el ambiente interno de una organización, el cual es experimentado por todos sus miembros, influencia su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de la institución."

Estos autores plantean una serie de factores que contribuyen a determinar la percepción del clima o ambiente predominante en la organización, obteniendo a partir de sus estudios las siguientes **dimensiones**:

1.- **Estructura**: Se refiere a la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las restricciones de su situación laboral, en cuanto a la cantidad de reglas, obligaciones y procedimientos formales; el énfasis en los trámites y en el seguimiento de los canales regulares de acción.

2.- **Desafío y Responsabilidad**: Alude al sentimiento de autonomía, la percepción de que el trabajador puede tomar decisiones y resolver problemas sin tener que verificarlo reiteradamente con sus superiores y además, saber que las tareas que se le asignan le corresponden.

3.- **Recompensa y Castigo**: Abarca la percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho y el énfasis dado por la organización a las recompensas positivas y políticas de promoción más que al castigo.

4.- **Riesgos y aceptación de riesgos**: Incluye la percepción del nivel de reto y de riesgo presentes en la situación de trabajo y el énfasis en la toma de riesgos calculados en contraste con jugar a lo seguro.

5.- **Calor Humano y Apoyo**: Se refiere a la percepción de una atmósfera de amistad, apoyo y confianza mutua entre empleados y gerentes en el lugar de trabajo.

6.- Tolerancia para los conflictos: Se refiere a la capacidad de empleados y gerentes de asimilar las divergencias de opiniones; así como el énfasis que se da a la discusión abierta de los problemas con la disposición de reducir diferencias aquí y ahora.

7.- Normas y Expectativas para el Desempeño: Alude a la importancia percibida del desempeño y claridad de las expectativas relacionadas con el mismo; el énfasis que se pone sobre la calidad del trabajo y del producto final, mediante la fijación de metas retadoras y la comunicación precisa de los estándares esperados para su cumplimiento.

8.- Identidad Organizacional: Se refiere al sentimiento de pertenencia al grupo y grado de lealtad percibido hacia el mismo.

De acuerdo con esta teoría, el clima constituye una imagen de la organización compuesta por las dimensiones descritas, las cuales pueden mezclarse en diferentes grados para crear organizaciones altamente diferentes, y además pueden ser cambiadas mediante una adecuada intervención para facilitar así el logro de las metas de la organización y de cada uno de los individuos que la conforman; de ahí la gran importancia de la teoría de Litwin y Stringer la cual provee una visión global de este factor y sirve de base para su investigación. (Di Sarli y Ruiz, 1991)

Así, Litwin y Stringer (1968, c.p. Alvarez, 1992b), investigaron el papel del clima organizacional como variable interviniente entre diferentes estilos de liderazgo y

la satisfacción y la motivación de los empleados, encontrando una fuerte relación entre el estilo de liderazgo y las necesidades de los individuos con la percepción del clima organizacional.

Otra serie de investigaciones indican que el clima organizacional resulta afectado por la estructura organizacional formal, incluyendo la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos; así como la naturaleza de la tecnología del trabajo. Así mismo, resulta influenciado por los programas de adiestramiento, la personalidad y necesidades de los miembros de la organización, el liderazgo y las prácticas administrativas. (Litwin y Stringer, 1968; c.p. Alvarez, 1992b).

Se ha señalado que las características del trabajo y del contexto o situación en que el empleado realiza sus tareas ejerce gran influencia en la percepción del clima organizacional; de allí que si se rediseñan el puesto y las condiciones laborales es posible hacer más favorable dicha percepción, aumentando además la satisfacción y productividad del empleado. Así pues, los factores situacionales son importantes, pero también hay otros de gran trascendencia: las características personales tales como el género, la edad, el estado civil, el grado de instrucción, la antigüedad en la empresa y en el cargo, y el nivel del cargo. Estos son factores que la organización no puede modificar (al menos directamente), pero ayudan a predecir el tipo de clima que se puede esperar en diferentes grupos de trabajo.

CARACTERÍSTICAS PERSONALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Los investigadores en el área de la Psicología Organizacional coinciden al afirmar que los patrones personales de comportamiento pueden variar de uno a otro de acuerdo a sus respectivas características personales. En este sentido Gibson y col. (1984; c.p. Alvarez, 1992a) proponen un modelo que explica el comportamiento organizacional dando una importancia fundamental a las variables individuales (fisiológicas, ambientales y psicológicas).

Entre las características personales consideradas con mayor frecuencia en las investigaciones se encuentran el género, la edad, el estado civil, el grado de instrucción, la antigüedad en la empresa y en el cargo, y el nivel del cargo. Estas variables tienen la particularidad de ser objetivas, por lo que se pueden obtener con facilidad de los registros personales que existen en la organización y además ejercen efectos diferentes sobre la percepción del clima.

En cuanto a la edad, la mayor parte de los estudios afirman que a medida que ésta aumenta, los individuos tienen una percepción más favorable del clima de su organización, así como una mayor satisfacción por su trabajo. Esto se explica en primer lugar, porque los trabajadores más jóvenes desean obtener una realización personal más completa, la oportunidad de hacer sus propios aportes a la organización, así como tener un puesto interesante que permita la autoexpresión y la libertad para tomar decisiones. En cambio, los trabajadores de mayor edad dan más importancia al

sueldo, la seguridad y los ascensos como meta profesional; éstas son metas externas, más fáciles de alcanzar que los objetivos internos de realización y satisfacción personal; de ahí que muchos jóvenes se sientan decepcionados de su trabajo, ya que no lo encuentran interesante, ni les proporciona la oportunidad de asumir responsabilidades. (Schultz, 1985).

En segundo lugar, las personas de mayor edad cuentan con más oportunidades que los jóvenes de encontrar gusto y realización en su puesto, ya que la edad y la experiencia suelen proporcionar mayor competencia, seguridad en sí mismo y responsabilidad; de esa manera puede experimentar una sensación de logro más completa lo que trae como consecuencia una percepción más positiva del clima organizacional. (Schultz, 1985).

Con relación al género, estudios realizados hasta el momento no proporcionan clara evidencia de la relación de esta variable con la percepción del clima organizacional y la satisfacción laboral. En algunos estudios se ha demostrado que las mujeres tienen percepciones más favorables que los hombres con respecto a su trabajo y su ambiente laboral; mientras que en otros estudios se demuestra lo contrario. (Schultz, 1985).

Sin embargo, los resultados de algunas investigaciones indican que a las mujeres les interesa aspectos del trabajo por los que los hombres no muestran ningún interés. Los objetivos profesionales a largo plazo les parecen menos importantes a las

mujeres; mientras que sienten más interés por la calidad de las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Por otro lado, no hay diferencias significativas respecto a la importancia atribuida por hombres y mujeres a factores internos, tales como la autonomía, entre otros. (Schultz, 1985).

Algunos estudios que toman al estado civil como variable, indican que los trabajadores casados están más satisfechos que los solteros y tienen una Percepción del Clima Organizacional más favorable. Esto se explica debido a que el matrimonio impone mayores responsabilidades, haciendo que un empleo estable adquiera valor e importancia. (Robbins, 1994).

En varios estudios se ha comprobado que el nivel de instrucción afecta la satisfacción del empleado, así pues, las personas con un nivel de instrucción más alto experimentan más satisfacción general con su trabajo y se sienten más adaptadas a su contexto laboral. Es posible que consigan puestos más interesantes y de mayor autonomía, que ofrecen además mejores oportunidades de satisfacer las necesidades de crecimiento. (Schultz, 1985).

Al respecto Fried y Ferris (1986), proponen el nivel de educación como una variable personal que influye sobre el comportamiento de los empleados. Las personas con un alto nivel de educación adquieren gran habilidad para analizar su ambiente de trabajo más completamente y para diferenciar las propiedades motivantes del puesto de trabajo.

La relación existente entre la percepción del clima organizacional y la **antigüedad** es compleja. En los primeros años de trabajo, el personal tiende a sentirse bastante contento, en esta etapa el aprendizaje de nuevas técnicas y la adquisición de destrezas producen estimulación e interés. La satisfacción inicial empieza a desvanecerse en los años intermedios, a menos que el empleado reciba pruebas constantes de su progreso y crecimiento; esta actitud obedece que el trabajador percibe que no avanza con la rapidez que desearía. Al cabo de seis o siete años en el puesto, la satisfacción con el trabajo empieza a intensificarse nuevamente, y posteriormente mejora el ritmo constantemente. (Schultz, 1985).

Con respecto al **nivel del cargo**, los estudios confirman que cuanto más alta sea la jerarquía de un cargo, mayor será la satisfacción que procure. Los ejecutivos muestran más gusto por su trabajo que los supervisores de primera línea y estos a su vez, más que sus subordinados. En términos generales, a un nivel superior corresponde una mayor oportunidad de satisfacer las necesidades y más autonomía, interés y responsabilidad. Algunas investigaciones han examinado la influencia de esta variable sobre las actitudes frente al trabajo y se ha reportado que tiende a explicar más varianza que otras variables como la edad y el género (Herman y Hulin, 1972; c.p. Fried y Ferris, 1986).

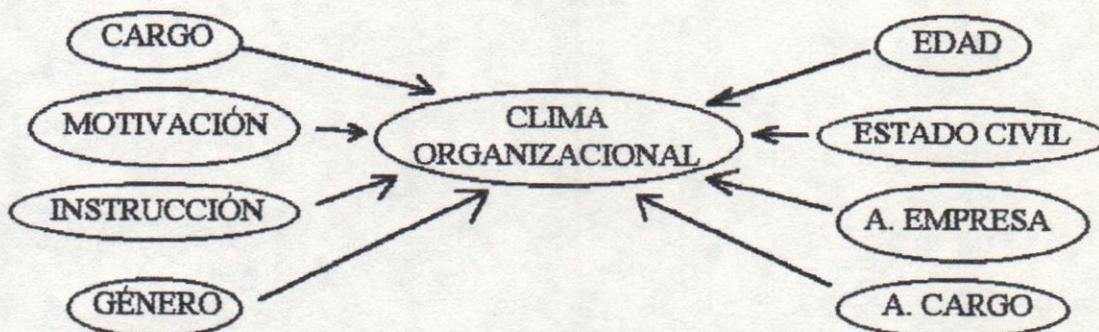
Payne y Mansfield (1973; c.p. Brunet, 1987) estudiaron la relación entre el clima organizacional, la estructura y los procesos organizacionales en 387 empleados de todos los niveles jerárquicos distribuidos dentro de 14 organizaciones. Según los

resultados los individuos perciben de manera diferente el clima según su posición en la escala jerárquica, mientras más alto es el puesto que ocupa un individuo más favorable será su percepción del clima organizacional.

Las características personales de los trabajadores actúan como un filtro a través del cual los aspectos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan para constituir la percepción del clima. (Brunet, 1987). Estas características influyen en la percepción que los trabajadores tienen respecto a la gente, los objetos y los símbolos, por lo que conocer estos factores es determinante para toda organización. (Alvarez, 1992a).

Es así como este planteamiento, señala tal como el modelo de Comportamiento Organizacional planteado por Robbins (1994), que las variables individuales, afectan e interactúan con los componentes organizacionales, en este caso el Clima Organizacional, tal como se muestra en la figura N° 1, pues la percepción del mismo va a estar marcada por los valores, intereses, expectativas y motivaciones que el individuo trae consigo para el momento de ingresar a la organización.

FIGURA N° 1
VARIABLES QUE INFLUYEN SOBRE LA PERCEPCION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Las investigaciones realizadas sobre el clima organizacional muestran que esta variable tiene efectos significativos sobre la satisfacción y el desempeño personal y que su estudio contribuye a la comprensión del impacto de los componentes organizacionales sobre el recurso humano y sus características individuales. Por tanto, examinar el clima organizacional resulta de vital importancia a la hora de introducir cualquier filosofía que busque un cambio en las condiciones de trabajo (como por ejemplo, el rediseño de trabajo propuesto por Hackman y Oldham), puesto que brinda una visión global acerca de la percepción que tienen los individuos sobre las características y propiedades de la organización y como éstas pueden favorecer o no a dicho cambio.

RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Desde una perspectiva sistémica se entiende que todas las variables implicadas en el contexto organizacional interactúan entre sí, influyéndose mutuamente. Por tanto, los factores motivantes de la conducta individual no existen en el vacío; algo que también afecta lo que las personas están dispuestas a hacer es el clima organizacional en que operan. En ocasiones, un clima particular puede llegar a bloquear las motivaciones; en otras puede fortalecerlas, dado el carácter interactivo que estas variables tienen. (Koontz y Wehrich, 1990).

Como se ha visto, dentro de las principales variables que afectan el clima organizacional, se encuentran aquellas de naturaleza individual, como la motivación, pues las características particulares del trabajador actúan como filtro para interpretar y analizar la realidad objetiva, para constituir así una percepción particular del clima imperante en la organización. (Brunet, 1987).

En este sentido, algunos estudios muestran que las características de los individuos interactúan con los aspectos formales e informales de la organización, tales como los procesos de grupo, la estructura, diseño y políticas organizacionales; por lo que se hace necesario que el Clima del contexto laboral, apoye la autonomía, la participación y facilite la información de retorno sobre el desempeño; a fin de que el trabajador se sienta motivado por su puesto de trabajo. De igual manera, el estado motivacional de las personas también va a afectar la percepción del clima en el que se

desenvuelven, al confirmar o no la imagen que se tiene del entorno. (Alvarez, 1992a; Peterson y White, 1992; Schneider, 1975).

Diversas investigaciones apoyan los planteamientos anteriores, entre las cuales se encuentra un estudio realizado por Saleh y Wang, (1993) sobre los mecanismos de innovación en la gerencia, donde se evalúa la influencia que tienen las estrategias gerenciales, la estructura organizacional y el clima organizacional en el rendimiento laboral de diferentes compañías. Ellos encuentran en su revisión del sistema gerencial tres tipos de elementos que conforman el clima de una organización innovadora, los cuales son: un **clima promotor y abierto**, con líneas de comunicación claras que benefician un sano intercambio de información y promueven la confianza; un **clima colegial**, caracterizado por una distribución jerárquica del poder y normas basadas en la interacción con la autoridad que facilitan una resolución efectiva de los problemas; y por último, un **sistema de información de retorno**, como una herramienta efectiva para reforzar las conductas esperadas y el desarrollo de un clima óptimo.

Por su parte, Litwin y Stringer (1968; c.p. Chiavenato, 1988) afirman que climas organizacionales distintos pueden ser creados por la variación en el estilo de liderazgo empleado en la organización, y éstos una vez creados, presentan efectos significativos sobre la motivación y consecuentemente sobre el desempeño y la satisfacción en el cargo.

En este sentido, Atkinson, (1964; c.p. Litwin, 1968) desarrolla un modelo de la conducta motivada donde propone el Clima Organizacional como un determinante ambiental de la motivación; postulando que toda persona tiene potenciales de conducta que se actualizan al ser estimulados por la situación percibida por el individuo; de ahí que un motivo específico no influye sobre la conducta hasta que sea excitado por una información ambiental apropiada. En consecuencia, los cambios percibidos en el medio ambiente producirán cambios en la motivación estimulada.

Así mismo, Peterson y White (1992), en una investigación sobre las percepciones de los modelos de organización, realizada a nivel universitario, encontraron que las percepciones de la cultura y el clima de las organizaciones en cada uno de los diferentes niveles de cargo se ve influenciado por la motivación, obteniéndose resultados objetivos en el desenvolvimiento del trabajador.

Por otro lado, Fried y Ferris, (1986) en una revisión de investigaciones sobre la dimensionalidad de las características del trabajo encuentra que variables personales (edad, educación), así como variables situacionales (nivel de cargo), explican de forma significativa las variaciones en la motivación de los trabajadores. En este sentido, Austin y Gamson (1983, c.p. Peterson y White, 1992) encuentran evidencia de que la edad y el grado de instrucción influyen significativamente en la percepción del clima del contexto laboral y la satisfacción en el trabajo.

De lo anterior se deduce que cuando una organización trata de llevar a cabo un plan de rediseño de las características de los puestos de trabajo, con el fin de estimular la motivación en sus integrantes; se debe tomar en cuenta que éste no puede ser inducido súbitamente si el entorno no cuenta con características que favorezcan su aplicación. La motivación surge con mayor facilidad cuando en la organización existe una percepción favorable del clima organizacional. Si embargo, se ha comprobado, que los propios valores, necesidades y expectativas juegan un papel importante en la formación de impresiones (Alvarez, 1992a). Por lo que esta relación permite deducir la Percepción del Clima Organizacional a partir de mediciones de las Propiedades Motivantes del Puesto, al ser estas un componente que influye sobre aquél.

La interacción de la motivación con el clima organizacional no solamente subraya el carácter sistémico de la organización, sino que tiene implicaciones importantes en la práctica gerencial. Los líderes de las organizaciones deben responder a las motivaciones de los individuos si desean diseñar un medio en el que el personal se desempeñe con buena disposición; sólo así puede ser liberado efectivamente el potencial de los trabajadores en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Lo que demuestra la importancia de verificar la influencia de las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo sobre la Percepción del Clima Organizacional.

MÉTODO

PROBLEMA:

¿Predicen las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo la Percepción del Clima Organizacional?

HIPÓTESIS:

A medida que las opiniones sobre las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo son más favorables, la Percepción del Clima Organizacional, será también más positiva, en empleados de una empresa manufacturera.

OBJETIVO GENERAL:

Determinar si las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo predicen la Percepción del Clima Organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- A) Determinar el grado de motivación generado por las Características del Puesto de Trabajo.
- B) Determinar las percepciones del Clima Organizacional.
- C) Establecer si las Propiedades Motivantes del puesto de trabajo predicen la Percepción del Clima Organizacional.

D) Determinar si las variables biográficas utilizadas en la investigación: Sexo, Edad, Nivel del cargo, Tiempo en la empresa, Tiempo en el cargo y Estado civil, afectan la predicción de la Percepción del Clima Organizacional por las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es la totalidad de elementos de un conjunto de los cuales se pretende obtener una información, y que deben concordar entre sí con una serie de características específicas. (Arnau, 1979).

En la presente investigación la población estudiada pertenece a la corporación papelera Venepal S.A.C.A., una de las dos empresas procesadoras de papel y pulpa en Venezuela, la cual tiene en estos momentos 13 filiales en el país, dedicada a distintos tipos de procesamiento de pulpa y papel, en la cual laboran para el momento de la investigación alrededor de 8.000 personas.

La muestra fue obtenida de manera intencional, dadas las dificultades de ubicación geográfica y el número limitado de los trabajadores pertenecientes a las oficinas ubicadas en Caracas, por lo cual se utilizaron las siguientes oficinas: En Caracas, se trabajó en la Central, donde están las gerencias corporativas; Venepalce, la empresa distribuidora, compuesta además por una oficina comercial: La Resma S.A.; y Pavenca, oficina de ventas directas. Igualmente se tomaron los trabajadores pertenecientes a Pavenca en Valencia, planta que se encarga de producir cartones y

Molino Venepal , donde se procesa toda la pulpa necesaria para la fabricación de papel y cartón.

El grupo abarcó un total de 200 personas, los cuales se desempeñaban en diferentes cargos, que fueron divididos en los siguientes niveles organizacionales, utilizándose el Manual de Políticas, Normas y Procesos de Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción de Personal de Venepal (Mayo, 1994), resultando:

Integrativo - Estratégico: Comprendido por los vicepresidentes, gerentes funcionales, gerentes corporativos, consultores, jefes de departamento y jefes de sección. Este nivel tiene 56 sujetos.

Administrativo: Comprende a los especialistas, vendedores, ejecutivos de cuenta y asistentes. Este nivel tiene 60 sujetos.

Operativo: Comprendido por los analistas, secretarias, oficinistas, recepcionistas y aprendices. Este nivel abarca 84 sujetos.

La distribución en porcentaje de las características de los sujetos de la muestra, es la que se presenta en la siguiente tabla:

TABLA 1
CARACTERÍSTICAS DE LOS SUJETOS PERTENECIENTES A LA MUESTRA

Nivel de Cargo	Integ. - Estrateg.	28 %
	Administrativo	30 %
	Operativo	42 %
Edad	< ó = 25 años	21,5 %
	26 - 31 años	28 %
	32 - 40 años	28,5 %
	> ó = 41 años	22 %
Antigüedad en el Cargo	< ó = 12 meses	30 %
	13 - 24 meses	23 %
	25 - 48 meses	23 %
	> ó = 49 meses	24 %
Antigüedad en la Empresa	< ó = 19 meses	24,5 %
	20 - 48 meses	25 %
	49 - 83 meses	25,5 %
	> ó = 84 meses	25 %
Nivel de Instruc.	Secundaria	49,5 %
	Superior	44 %
	Post. grado	6,5 %
Sexo	Femenino	49,5 %
	Masculino	50,5 %
Edo. Civil	Soltero	47 %
	Casado	53 %

DISEÑO

El diseño utilizado en la presente investigación, tiene las siguientes características:

Es un diseño Ex-post-facto, definido por Kerlinger (1989, pp. 394), como una búsqueda sistemática empírica, en la cual no se tiene control directo sobre las variables, porque ya acontecieron sus manifestaciones o por ser intrínsecamente no manipulables. Se hacen inferencias sobre las relaciones de ellas sin intervención directa a partir de la variación concomitante de las variables.

Ya que el estudio se lleva a cabo en el contexto habitual de los sujetos, se trata de una investigación de Campo, donde el procedimiento de recolección de información se efectuó a través de la aplicación de cuestionarios.

Si se considera que las variables se miden en un solo momento para cada sujeto y mediante instrumentos, este estudio es también de corte Transversal e Instrumental.

Dado el alcance de los resultados a obtener en la presente investigación, ésta se orienta hacia la verificación. Al pretender descubrir la existencia de un vínculo entre las variables, resulta una investigación de Correlación y Regresión.

El procedimiento seguido en esta investigación, podría ser expresado en términos estadísticos a través de la ecuación siguiente:

$$Y = a + b * X$$

donde:

Y: Clima Organizacional.

a: Valor del Intercepto.

b: Coeficiente de regresión.

X: Propiedades Motivantes del Puesto.

VARIABLES:

1.- Definiciones Conceptuales:

Variable Predictora:

PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO:

“Propiedades subjetivas de un trabajo, reflejadas en las percepciones de las personas que lo ejecutan.” (Hackman y Oldham, 1980). Comprende:

- a) Variedad: Medida en que un empleo determinado requiere que el trabajador realice actividades que exijan la utilización de una variedad de habilidades y destrezas. (Hackman y Oldham, 1980).
- b) Autonomía: La medida en que el trabajo le da al trabajador libertad, independencia y discreción para programar lo que hace y determinar que parte del trabajo se debe realizar. (Hackman y Oldham, 1980).

- c) Retroalimentación: Medida en que el trabajador recibe información de retorno sobre la efectividad de su esfuerzo, bien sea directamente de su trabajo (autochequeo para determinar la calidad de su trabajo), o del supervisor, de un compañero de trabajo, de los inspectores de control de calidad o de otras personas que trabajan en el mismo lugar. (Hackman y Oldham, 1980).
- d) Identidad de la tarea: Medida en que el trabajo requiere que algo perfectamente identificable se haga completamente (empezar un trabajo y terminarlo con un resultado visible). (Hackman y Oldham, 1980).
- e) Importancia de la tarea: La medida en que un empleo produce un impacto sustancial y perceptible en la vida de otras personas, bien sea dentro de la organización o fuera de ella. (Hackman y Oldham, 1980).
- f) Relaciones con otros: Grado al cual un puesto requiere que los empleados traten con otras personas para completar su trabajo. (Schultz, 1985).
- g) Oportunidades de amistad: Grado en el cual un puesto de trabajo permite establecer relaciones informales con otros trabajadores. (Schultz, 1985).
- h) Satisfacción: Evaluación que hace el empleado sobre el trabajo y el ambiente circundante de dicho trabajo. (Dessler, 1991).

- i) Calidad de vida laboral: Grado en los miembros de la organización pueden satisfacer importantes necesidades personales por medio de sus experiencias en las organizaciones. (Gibson et al, 1987).

Variables Moderadoras:

EDAD:

Tiempo que lleva una persona existiendo desde su nacimiento.

GÉNERO:

Atributo aplicado a las personas para diferenciarlas entre sí, según su sexo, en Femenino y Masculino.

ESTADO CIVIL:

Atributo aplicado a la persona natural para diferenciarla cuando ha contraído matrimonio, como Casado, y si no, como Soltero.

NIVEL DE INSTRUCCIÓN:

Grado de conocimientos que corresponden a los estudios formales realizados.

ANTIGÜEDAD:

Tiempo que una persona lleva en una organización o cargo.

NIVEL DEL CARGO:

Conjunto de tareas, asignaciones y responsabilidades que corresponden a un puesto de trabajo, y que ocupa un lugar dentro de la jerarquía de la organización.

Variable Criterio:

PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Característica relativamente permanente, que define el ambiente interno de una organización, el cual es percibido por todos sus miembros, influye sobre su comportamiento y puede ser descrito en término de los valores de un conjunto particular de características o atributos de la organización. (Litwin y Stringer, 1968; c.p. Alvarez, 1992b). Comprende:

- a) Estructura: Se refiere a las percepciones que tienen los empleados acerca de las restricciones de su situación laboral, es decir, de las obligaciones, las reglas y las políticas que se encuentran en la misma.
- b) Responsabilidad: Alude al sentimiento de autonomía, a la percepción de no tener que verificar reiteradamente todas las decisiones que se toman.
- c) Cordialidad y Apoyo: Sensación de utilidad, apoyo y amistad que experimentan los empleados en el trabajo, la disposición de ayudar a gerentes y empleados, énfasis en el apoyo mutuo.

- d) Recompensa y castigo: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho, que la organización subraye recompensas positivas más que el castigo y enfatice en las políticas de promoción.
- e) Conflicto y tolerancia para los conflictos: Es el grado en que los trabajadores pueden asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones, el énfasis que se da en hacer que los problemas sean abiertos y se tenga la disposición de reducir diferencias aquí y ahora.
- f) Normas y expectativas para el desempeño: Es la importancia percibida del desempeño y claridad de las expectativas relacionadas con el mismo, el énfasis que se pone sobre la calidad del trabajo y del producto final, mediante la fijación de metas retadoras y la comunicación precisa de los estándares de su cumplimiento.
- g) Identidad organizacional y lealtad al grupo: Es el grado de lealtad hacia el grupo percibido por sus miembros.
- h) Riesgo y aceptación de riesgos: Percepción del nivel de reto y riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo, énfasis en la toma de riesgos calculados en contraste con jugar a lo seguro.

2.- Definiciones Operacionales:

Variable Predictora:

PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO DE TRABAJO:

Puntaje obtenido de la sumatoria de los ítemes de la Escala de Propiedades Motivantes del puesto, realizada por Calzolaio y Guerra (1994), basado en la Encuesta para el Diagnóstico del Trabajo (JDS) de Hackman y Oldham (1980); referida a los criterios: Variedad, Autonomía, Retroalimentación, Oportunidades de Amistad, Relación con Otros, Satisfacción, Calidad de Vida Laboral, Importancia de la Tarea e Identificación con la Tarea.

Variables Moderadoras:

EDAD: Registro del tiempo en meses, que lleva existiendo el sujeto.

GENERO: Se define como: Femenino = 0 y; Masculino = 1.

ESTADO CIVIL: Se define como: Casado = 1 y; Soltero = 0.

NIVEL DE INSTRUCCION: Según el nivel académico alcanzado por el empleado, éste se define como:

Primaria = 1

Superior = 3

Secundaria = 2

Postgrado = 4

ANTIGÜEDAD EN EL CARGO: Según el tiempo que el sujeto lleve en el cargo actual, en meses.

ANTIGÜEDAD EN LA EMPRESA: Según el tiempo que el sujeto lleve en la empresa, en meses.

NIVEL DEL CARGO: Según el nivel en la jerarquía de la empresa, se define como:

Nivel Operativo:	1
Nivel Administrativo:	2
Nivel Integrativo - Estratégico:	3

Variable Criterio:

PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:

Puntaje obtenido de la sumatoria del Cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, traducido por Fernández y Flores (1993); referida a los criterios: Estructura, Responsabilidad, Cordialidad y Apoyo, Recompensa y Castigo, Conflicto y Tolerancia al Conflicto, Estándares y Expectativas para el Desempeño, Identidad Organizacional y Lealtad al Grupo y; Riesgo y Toma de Riesgos.

INSTRUMENTOS

A fin de obtener los datos necesarios, se aplicaron los siguientes instrumentos:

1.- Escala de Propiedades Motivantes del Puesto:

Esta escala surge a partir de los estudios de Hackman y Oldham (1980) relacionados con las características del trabajo y cómo las personas reaccionan a ellas, elaborando una encuesta para el Diagnóstico del Trabajo (JDS). Este cuestionario contribuye a determinar cómo puede mejorarse el diseño del trabajo según los datos obtenidos.

Este instrumento permite medir los elementos claves de la Teoría de las Características Laborales, los cuales son: los Estados Psicológicos experimentados por los empleados, la Satisfacción de los trabajadores con su trabajo y el contexto laboral; y la Necesidad de Crecimiento de los mismos.

A partir del JDS, Calzolaio y Guerra (1994) elaboraron la Escala de Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, la cual resulta de un ajuste de los ítems del JDS a la realidad del trabajador venezolano, sirviendo para este fin los textos de Hackman y Oldham (1980) y la teoría de Enriquecimiento del Puesto de Trabajo de Herzberg (1959).

Esta escala fue elaborada en dos etapas, en primer lugar se realizó un banco de ítemes del cual resultó la primera versión, que fue analizada por 15 jueces expertos. Luego de las correcciones se elaboró la versión final constituida por 36 ítemes.

Coeficiente de Validez

El análisis realizado mostró validez de contenido a través de acuerdo entre observadores. (Calzolaio y Guerra, 1994)

Coeficientes de Confiabilidad

Los datos obtenidos por Calzolaio y Guerra (1994) revelaron una confiabilidad por el coeficiente Alfa de Cronbach de .885 y el coeficiente de División por mitades de .60. Lo que revela que la prueba es confiable para efectos de la investigación.

Características del Instrumento

Esta Escala de Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo proporciona una medida de atributos relativamente independientes relativos al puesto de trabajo que son significativos para hacerlo motivante. A través de éste se operacionalizan los criterios que son objeto de la investigación, mediante la formulación escrita de una serie de afirmaciones las cuales describen las labores realizadas diariamente por los empleados en su puesto de trabajo.

A dichas afirmaciones el trabajador debe responder escogiendo la alternativa que más se adecúa a su realidad laboral, estas alternativas están representadas por cinco categorías que contienen las siguientes opciones:

NUNCA:	1
RARA VEZ:	2
A VECES:	3
GENERALMENTE:	4
SIEMPRE:	5

Lo que supone una estructura de elección forzada para cada ítem.

Este cuestionario consta de un total de 36 ítems, en consecuencia el puntaje más bajo que puede obtener un sujeto es de 36 y el máximo es de 180.

Para efecto de corrección e interpretación, se utiliza la siguiente escala:

Un puntaje entre 180 y 145; se define como el mayor nivel de motivación generado por el puesto de trabajo.

Un puntaje entre 144 y 97; que se define como un nivel medio de motivación.

Un puntaje entre 36 y 96; se define como el menor nivel de motivación producido por el puesto de trabajo.

Para completar el cuestionario el tiempo promedio de respuesta es entre 10 y 15 minutos.

2.- Cuestionario de Clima Organizacional:

Este cuestionario fue elaborado por Litwin y Stringer (1968) bajo una concepción del Clima Organizacional como la percepción que tienen los individuos de las características que tiene la organización.

Estos dos investigadores desarrollaron un cuestionario inicial para medir clima organizacional a partir de las respuestas de personas correspondientes a niveles administrativo, obrero y empleados. Se analizaron las respuestas y se obtuvieron descripciones de puntos específicos que se ampliaron, posteriormente, en un cuestionario más estructurado, obteniéndose 8 dimensiones que definen el Clima Organizacional, encontrándose en dicho estudio una confiabilidad del .87% . (Formica y Millán, 1994)

A partir de este cuestionario Fernández y Flores. (1993) realizaron una adaptación el cual se aplicó a una muestra de 36 trabajadores, realizándose el análisis estadístico de los datos a fin de determinar la consistencia interna y la confiabilidad del instrumento. No se modificó el número original de ítemes de la prueba (50), sólo se modificó la redacción de los ítemes 1, 2 y 12 por presentar bajo poder discriminativo.

Coefficiente de Validez:

Se afirma que el test, cumple con los requerimientos psicométricos necesarios para ser un instrumento válido para los efectos de la investigación, ya que el análisis

realizado mostró validez de contenido a través de acuerdo entre observadores.

(Fernández y Flores. 1993)

Coefficiente de Confiabilidad

La confiabilidad obtenida a través del Coeficiente Alfa de Cronbach fue de .822, con una muestra de 107 sujetos. (Fernández y Flores. 1993)

Características del instrumento

Presenta una serie de descripciones sobre situaciones de la organización, las cuales operacionalizan cada una de las dimensiones que componen el Clima Organizacional.

A las propuestas dadas el trabajador debe responder escogiendo la alternativa que más se adecúa a su realidad laboral, todos los ítemes fueron clasificados en positivos (según indicasen la presencia de la dimensión) y negativos (según indicasen la ausencia de ella), estas alternativas están representadas por cinco categorías que contienen las siguientes opciones, de acuerdo a la naturaleza de los ítemes (positivos y negativos): Ítemes Positivos:

ABSOLUTAMENTE DE ACUERDO:	5
MODERADO ACUERDO:	4
NI ACUERDO NI DESACUERDO:	3
MODERADO DESACUERDO:	2
ABSOLUTAMENTE EN DESACUERDO:	1

Ítemes Negativos:

ABSOLUTAMENTE DE ACUERDO:	1
MODERADO ACUERDO:	2
NI ACUERDO NI DESACUERDO:	3
MODERADO DESACUERDO:	4
ABSOLUTAMENTE EN DESACUERDO:	5

Este cuestionario de elección forzosa, consta de 50 observaciones, por lo que el puntaje mínimo a obtener es de 50 y el máximo de 250.

Se estima que si la media de los resultados está por encima de tres (3) el Clima es considerado favorable, y por debajo de tres (3) desfavorable.

El tiempo estimado de respuesta es entre 15 y 20 minutos.

PROCEDIMIENTO

Se seleccionó para la elaboración de la presente investigación a la empresa Venepal S.A.C.A., corporación que se encarga de la manufactura de papel en Venezuela. El proyecto fue aprobado el mismo por la Gerencia Corporativa de Recursos Humanos.

Para la medición de las variables a estudiar, se tomaron la Escala de Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, elaborada por Calzolaio y Guerra (1994), basada en una escala de Hackman y Oldham (1980); y el Cuestionario de

Clima Organizacional, de Litwin y Stringer (1968), modificado por Fernández y Flores. (1993).

Se realizó un estudio piloto para probar los instrumentos en una muestra de 20 sujetos, de edades comprendidas entre los 20 y 54 años, de ambos sexos y que se desempeñaban en cargos a niveles Integrativo - Estratégico, Administrativo y Operativo, pertenecientes a la empresa donde se realizaría el estudio, con la finalidad de asegurar la equivalencia de los resultados. Se verificó que las afirmaciones y el contenido eran lo suficientemente explícitas y claras para asegurar la veracidad de los resultados. A su vez se midió el tiempo de respuesta de los individuos para estimar un promedio del mismo, lográndose un promedio de 30 minutos con los dos cuestionarios.

Los instrumentos no fueron modificados en su contenido, sin embargo se realizó una reestructuración del diseño para facilitar la lectura de los ítemes y que ocuparan un menor número de páginas.

Posteriormente se procedió a la aplicación de los instrumentos a la muestra final, realizándose en forma diferenciada en las distintas filiales tomadas. En las oficinas de la Central (Caracas), se ubicaron personalmente cada uno de los encuestados, realizándose la aplicación por oficinas, en días distintos, de tal forma de cubrir paulatinamente la cantidad de personal ubicado en esa sede. En Venepalce (Caracas), la Gerencia de Recursos Humanos elaboró un memorandum, estableciendo dos días para la asistencia a dichas dependencias y se aplicó en ese tiempo la totalidad

de las encuestas. En Pavenca (Caracas) se realizó la aplicación con el conocimiento del grupo de personas a quienes se les darían los cuestionarios diariamente, lo que se completó en una semana.

En Pavenca Valencia, fueron seleccionados por la Gerencia de Recursos Humanos los trabajadores a quienes se les aplicaría el cuestionario, la aplicación se realizó en un día acordado, completándose la misma en ese tiempo. En Molino Venepal (Morón), el departamento de selección de personal, informó a los jefes de departamento el procedimiento de aplicación y se les entregaron las encuestas de los trabajadores a su cargo, recogándose posteriormente.

Una vez categorizados y codificados los datos, se utilizó el programa Statistical Package for the Social Sciences for Windows (SPSS, 1992), para la realización del análisis.

De estos datos se realizaron dos tipos de análisis, uno Descriptivo, donde se determinó el grado de motivación generado por las Características del Puesto de Trabajo, y las variaciones en la percepción del Clima Organizacional. Se aplicó la fórmula del coeficiente Alfa de Crombach para ambas pruebas, para efectos de este índice, los resultados obtenidos fueron: de .8755 para la escala de Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo y; de .7945 para el cuestionario de Percepción del Clima Organizacional.

Se realizaron los cálculos y análisis estadísticos, obteniéndose las características de las distribuciones de frecuencia, la media y desviación de cada una de las variables de estudio.

Posteriormente se realizó un análisis de tipo inferencial, que permitió establecer la magnitud de la influencia de las Propiedades Motivantes del puesto de trabajo sobre la Percepción del Clima Organizacional, así como, determinar si las variables biográficas utilizadas en la investigación: Sexo, Edad, Nivel del cargo, Tiempo en la empresa, Tiempo en el cargo y Estado civil, afectan o intervienen en la relación de las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo y la Percepción del Clima Organizacional.

RESULTADOS

Los valores obtenidos de los datos del estudio, en base a los cuales se inicia el análisis estadístico, se muestran en la Tabla 2. En ella se presentan las correlaciones entre las variables tomadas y, se puede observar que de las 8 variables incluidas, sólo correlaciona significativamente con la variable criterio, la variable Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, razón por la cual podría esperarse que dicha variable pueda predecir la Percepción del Clima Organizacional con mayor exactitud.

Así mismo, se observa cómo algunas de las variables moderadoras se encuentran correlacionadas entre sí, como son principalmente: Nivel de Instrucción y Nivel de cargo, Antigüedad en el cargo y Antigüedad en la empresa; Estado civil y Edad. Lo que puede estar indicando un efecto conjunto de dichas variables sobre el Clima Organizacional de manera indirecta, ya que no correlacionan significativamente con este. Este resultado sugiere la necesidad de análisis que identifique de forma apropiada esta relación.

El análisis de los resultados se centrará en primer lugar, en observar el comportamiento de la variable predictora (Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo) y la Percepción del Clima Organizacional como variable criterio, en la muestra escogida para el presente estudio.

TABLA 2.
MATRIZ DE CORRELACION MÚLTIPLE

	Y	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7
X1	-,1012	1,0000						
X2	-,0799	,6955*	1,0000					
X3	,0340	,0980	,2702*	1,0000				
X4	,0461	,4682*	,5828*	,3683*	1,0000			
X5	-,0287	,2283*	,2911*	,1498*	,3595*	1,0000		
X6	,0403	-,0435	,0421	,5714*	,1610	,0422	1,0000	
X7	,4692*	-,0077	-,0558	,0289	,0232	-,0107	-,1080	1,0000
X8	,0191	,1070	,2154*	,1651*	,2373*	,3300*	,1050	,0185

Y: Percepción del Clima Organizacional.

X1: Antigüedad en el cargo.

X2: Antigüedad en la empresa.

X3: Nivel del Cargo.

X4: Edad.

X5: Estado Civil.

X6: Nivel de Instrucción.

X7: Motivación.

X8: Sexo.

*: $p < 0.05$

Los valores descriptivos de la distribución de frecuencias de la variable Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo se pueden observar en la Tabla 3, donde

los datos de este cuestionario muestran, que la distribución de los puntajes obtenidos es unimodal, cuyo valor de la media, refleja un grado de motivación promedio, que ubica a la muestra dentro del rango "Nivel medio" de motivación, generado por las características del puesto de trabajo.

Respecto a la dispersión de los datos en torno a la media, se observa que los mismos tienden a ser heterogéneos entre sí. En cuanto al grado de Asimetría de la distribución se evidencia un marcado sesgo en la curva, con un valor negativo, que indica la presencia de una concentración de los datos hacia los puntajes superiores. En consecuencia, se observa un menor número de datos inferiores al valor de la media de la distribución, pudiéndose visualizar lo anterior en una curva de datos coleada negativamente.

En lo que se refiere al apuntalamiento de la curva, el valor de Kurtosis obtenido, señala que los datos tienden a concentrarse horizontalmente en torno al modo, originando una curva de forma platikúrtica.

Esto indica que aunque en promedio las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo tienden a ser consideradas como de "Nivel Medio" por la muestra estudiada, hay una gran dispersión que indica una proporción de individuos que se encuentran en el extremo de los puntajes inferiores.

TABLA 3

VALORES DESCRIPTIVOS DE PROPIEDADES MOTIVANTES DEL PUESTO

Media	Modo	Std dev	Kurtosis	Asimetría	Rango
140,030	141,000	15,192	2,755	-1,120	101,000

Los datos suministrados por el cuestionario de Clima Organizacional, se encuentran en la Tabla 4. Estos resultados, muestran una distribución unimodal y un valor promedio que ubica la Percepción del Clima Organizacional dentro de la categoría "Favorable", por parte de los trabajadores a los cuales se le suministró el instrumento.

La dispersión de los datos entorno a la media indica una gran variabilidad de los mismos. Así mismo, el grado de asimetría de la distribución, arroja un coeficiente bajo y negativo, lo que refleja una tendencia a la simetría y una distribución equitativa de los datos a lo largo de la misma, aunque con algunos puntajes en el extremo inferior, que la desvían. En cuanto al empinamiento de la curva, se puede señalar que los datos se agrupan en forma horizontal en torno al modo, presentándose una curva en forma platikúrtica. Esto muestra que aunque el promedio de los sujetos muestreados da como resultado un clima "Favorable", la dispersión y la Kurtosis señalan que la muestra es muy heterogénea encontrándose sujetos que no observan como favorable el Clima Organizacional.

TABLA 4
VALORES DESCRIPTIVOS DE PERCEPCION DEL CLIMA
ORGANIZACIONAL

Media	Modo	Std dev	Kurtosis	Asimetría	Rango
163,950	159,000	18,423	0,165	-,121	96,000

A fin de dar respuesta al problema planteado, se realizó el análisis de regresión múltiple entre las variables planteadas, incluyendo las moderadoras, mostrándose los resultados en la Tabla 5.

El coeficiente de regresión múltiple sugiere que la combinación lineal de predictores comparte una varianza del 49,6% con la variable criterio. El monto del coeficiente de determinación ajustado muestra que las variables en estudio explican un 21,4 % de la varianza total de la Percepción del Clima Organizacional, cuyo error de estimación señala que la probabilidad de aceptar la predicción de la variable criterio es de un 83,6 %.

En la Tabla 6 se observa que las Propiedades Motivantes del Puesto es la variable que más aporta a la Percepción del Clima Organizacional, ya que su coeficiente β muestra un nivel de significancia del 1%, por lo que esta variable es significativa en la predicción de la Variable criterio.

TABLA 5
COEFICIENTES DE REGRESIÓN MÚLTIPLE ENTRE LAS VARIABLES ESTUDIADAS

Grados de Libertad	191	Coefficiente de Det. Ajust.	0,21487
Regresión Múltiple	0,49642	Error de Estimación	16,32385
Coefficiente de Det.	0,24643	Significancia	0,0000

TABLA 6
COEFICIENTES DE REGRESIÓN Y VALOR DE PROBABILIDAD

Variable	B	SE B	Beta	t	Sig. t
SEXO	0,313921	2,4924114	0,008541	0,126	0,8999
MOTIV.	0,578863	0,07766	0,477348	7,454	0,0000*
ANTC.	-0,5642	0,040189	-0,125667	-1,404	,162
INSTR.	3,143314	2,356462	0,10476	1,334	0,1838
E.CIV.	-1,133960	2,586727	-0,030798	-0,438	0,6616
EDAD	0,020385	0,014428	0,118090	1,411	0,1599
CARGO	-1,371620	1,796284	-0,063676	-0,764	0,4461
ANTEM.	-0,004621	0,30837	-0,014761	-0,150	0,8810

*: $p < 0.05$

Al observar estos resultados, procedió a realizar un análisis de regresión simple entre las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo y la Percepción del Clima Organizacional.

En la Tabla 7 se muestra que los resultados indican que esta variable por sí sola se relaciona con la percepción del Clima Organizacional en un 46,9 % y determina a esta variable en un 21,6 %. Así mismo, el valor de la prueba t, indicado en la Tabla 8, muestra que existe una alta probabilidad de acertar la predicción de la variable criterio, en función de la variable Propiedades Motivantes del Puesto, a un nivel de significancia del 1%.

TABLA 7
COEFICIENTES DE REGRESIÓN ENTRE PERCEPCION DE CLIMA Y
PROPIEDADES MOTIVANTES

Grados de Libertad	198	Coefficiente de Det. Ajust.	0,21623
Regresión Múltiple	0,46922	Error de Estimación	16,30973
Coefficiente de Det.	0,22017	Significancia	0,0000

TABLA 8
COEFICIENTE DE REGRESIÓN Y VALOR DE PROBABILIDAD

Variable	B	SE B	Beta	t	Sig. t
MOTIV	0,569008	0,076104	0,469221	7,477	0,0000

El análisis de regresión simple realizado hasta este momento, evidencia que el aporte de esta variable es superior cuando se encuentra en conjunción con las otras variables del estudio, que cuando se le utiliza individualmente. Por lo tanto se supone

que algunas de estas variables moderan el efecto que ejercen las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo sobre la Percepción del Clima Organizacional.

En la Tabla 9, se realiza un análisis de regresión múltiple con esta variable como criterio, encontrándose una predicción del 19,4 % por parte de las variables tomadas como Moderadoras, aunque explican muy poco de la varianza total de las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo.

Sin embargo, se evidencia la influencia de la variable Nivel de Instrucción, donde su coeficiente β (Tabla 10) muestra que a un nivel de significancia del 5 % puede ser utilizada en la predicción de las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo.

TABLA 9
COEFICIENTES DE REGRESIÓN PARA PROPIEDADES MOTIVANTES DEL
PUESTO

Grados de Libertad	192	Coefficiente de Det. Ajust.	0,00292
Regresión Múltiple	0,19491	Error de Estimación	15,16970
Coefficiente de Det.	0,03799	Significancia	0,3756

TABLA 10
COEFICIENTES DE REGRESIÓN Y VALORES DE PROBABILIDAD

Variable	B	SE B	Beta	t	Sig. t
SEXO	1,095874	2,314841	0,036156	0,473	0,6365
ANTC.	0,020109	0,037320	0,054315	0,539	0,5906
INSTR.	-4,998319	2,159938	-0,202011	-2,314	0,0217*
E.CIV.	-0,808394	2,403128	-0,026625	-0,336	0,7369
EDAD	0,010326	0,013387	0,072636	0,771	0,4415
CARGO	2,772293	1,657247	0,156072	1,673	0,0960
ANTEM.	-0,43775	0,028482	-0,169567	-1,537	0,1260

*: $p < 0.05$

En vista de los resultados obtenidos, se procedió a realizar un análisis de regresión simple entre el Nivel de Instrucción y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, a fin de verificar su influencia sobre las variaciones de la misma. En la Tabla 11 se indica que esta esta variable por sí sola no se relaciona significativamente con las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, aunque sí predice en alguna medida a la misma, así mismo, se reduce el error de estimación, lo que indica la presencia de algún factor que media a su vez entre ambas variables.

TABLA 11
COEFICIENTE DE REGRESIÓN ENTRE PROPIEDADES MOTIVANTES Y
NIVEL DE INSTRUCCIÓN

Grados de Libertad	198	Coefficiente de Det. Ajust.	0,00667
Regresión Múltiple	0,10979	Error de Estimación	15,14115
Coefficiente de Det.	0,01166	Significancia	0,1280

TABLA 12
COEFICIENTE DE REGRESIÓN Y VALORES DE PROBABILIDAD

Variable	B	SE B	Beta	t	Sig. t
INSTR.	- 2,671554	1,748117	-0,107973	-1,528	0,1280

Tras la obtención de estos resultados, para verificar la variable que afecta la relación entre Nivel de Instrucción y Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, se realizó un análisis de regresión múltiple, tomando la variable Nivel del Cargo, la cual correlacionó significativamente con el Nivel de Instrucción (Tabla 2).

Se observa que estas variables tienen un efecto conjunto sobre las Propiedades Motivantes de Puesto, sin embargo, el Nivel de Instrucción explica significativamente la motivación, pero no el Nivel del Cargo. Esto se muestra en la Tabla 13, donde se observa que la interacción de ambas variables explica la variación de Propiedades Motivantes en un 15,4 % a un nivel de significancia del 10 %, donde la variable Nivel

de Instrucción influye en mayor medida, con una probabilidad del 97 % (Tabla 14).
Siendo entonces esta variable más importante.

Lo anterior hace suponer que ambas variables afectan como moderadoras de la predicción que se hace a partir de la medición de las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo sobre la Percepción del Clima Organizacional.

TABLA 13
TABLA DE COEFICIENTES DE REGRESIÓN ENTRE PROPIEDADES
MOTIVANTES DE PUESTO, NIVEL DE INSTRUCCIÓN Y CARGO

Grados de Libertad	197	Coefficiente de Det. Ajust.	0,1393
Regresión Múltiple	0,15439	Error de Estimación	15,08572
Coefficiente de Det.	0,02384	Significancia	0,0929

TABLA 14
COEFICIENTES DE REGRESION Y VALORES DE PROBABILIDAD

Variable	B	SE B	Beta	t	Sig. t
INSTR.	-4,572657	2,122296	- 0,184807	-2,155	0,0324
CARGO	2,388552	1,523600	0,134468	1,568	1,1186

DISCUSIÓN

Los resultados aquí descritos muestran que la hipótesis establecida al principio de la investigación ha sido confirmada, pues la variable Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo actúa como predictora del Clima Organizacional.

Esto confirma resultados obtenidos en investigaciones relacionadas, donde se ha observado que el Clima Organizacional se ve afectado y es el resultado de la promoción de experiencias productivas y satisfactorias, por lo que las expectativas del trabajo en la situación laboral dan como consecuencia diferencias en la percepción del Clima. Es así, como las propiedades motivantes del puesto afectan la percepción que tiene el trabajador de su entorno, lo que va a determinar en alguna medida la adaptación y satisfacción que tenga. (Alvarez, 1992c; Loher et al. 1985; Scheneider, 1975).

En la presente investigación se encontró que las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo tienden a ser consideradas como de "Nivel Medio" por la muestra estudiada, medida a través de la Escala elaborada por Calzolaio y Guerra (1994), utilizada en un estudio realizado en una empresa de servicios, donde se analizó la relación entre las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo y el Rendimiento Laboral, encontrándose resultados similares en cuanto al grado de motivación de los trabajadores.

Así mismo, la Percepción del Clima Organizacional se ubicó dentro de la categoría "Favorable", por parte de los trabajadores a los cuales se le suministró el cuestionario de Clima Organizacional de Litwin y Stringer (1968), traducido por Fernández y Flores (1993), quienes lo utilizaron en una empresa de manufactura, donde se encontraron resultados similares.

En cuanto al objetivo planteado para determinar si las variables biográficas utilizadas afectan la predicción de la percepción del Clima Organizacional por las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, se puede decir que ha sido confirmado parcialmente. La predicción entre ambas variables se ve influenciada por la interacción de las variables Nivel de Instrucción y Nivel del Cargo, siendo estas últimas las únicas variables de las tomadas como moderadoras que resultaron afectar significativamente la relación.

En este sentido, Peterson y White (1992) en una investigación sobre las percepciones individuales del Clima Organizacional y la motivación, examinando la influencia de estos factores sobre el desempeño, encontraron que los diferentes niveles administrativos tenían percepciones distintas del Clima y esto era consecuencia en alguna medida de la motivación que revelaban tener los empleados.

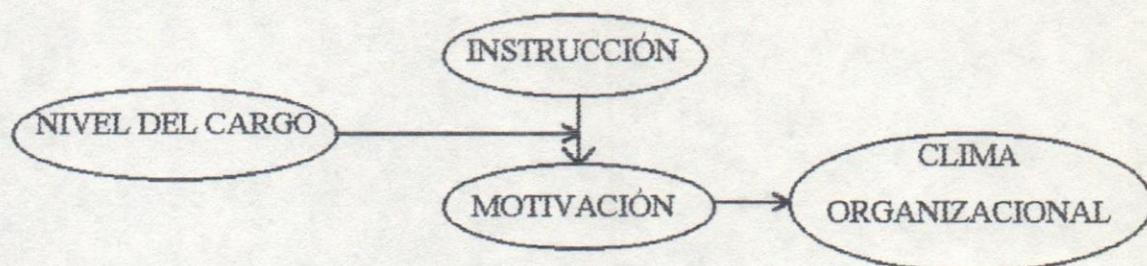
Así mismo Fried y Ferris (1986), en un estudio sobre algunos problemas de las Características del Puesto de Trabajo, sugieren que a mayor Nivel de Instrucción, el Nivel del Cargo aumenta; igualmente, a medida que la persona ocupa los cargos que

están en los niveles más elevados de la jerarquía organizacional, se encuentra con puestos de trabajo que cuentan con más propiedades motivantes que en los niveles inferiores.

En vista de que las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo influyen positivamente en la Percepción del Clima Organizacional, se puede afirmar que los trabajadores con más alto Nivel de Instrucción y Nivel de Cargo, perciben más favorablemente el Clima Organizacional que los de niveles inferiores.

A partir de los resultados obtenidos se puede explicar la predicción de la Percepción del Clima Organizacional, a través de la medición de las Propiedades Motivantes de Puesto de Trabajo, tomando en cuenta la influencia del Nivel de Instrucción y el Nivel del Cargo, tal como se muestra en la figura N° 2.

FIGURA N° 2
MODELO DE EXPLICACIÓN DE LA PERCEPCIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL



Siguiendo los aspectos planteados, es importante para la organización conocer las percepciones del ambiente laboral y el grado de motivación de los empleados, dado por las características del puesto de trabajo, para así propiciar un diseño del puesto de trabajo que permita la satisfacción de las necesidades personales, así como el alcance de los objetivos y aspiraciones de los trabajadores, lo que repercutirá en una percepción favorable del Clima, mejorando entonces el desempeño y la productividad.

Con respecto a los cuestionarios, dadas las características de las preguntas referentes a los datos biográficos, estas son percibidas como amenazantes de la confidencialidad del cuestionario por algunas personas, de allí que se presenta el peligro de obtener información superficial en lo que respecta a los dichos datos. En vista de esto, es recomendable reformular las preguntas u obtener estos datos por otro medio facilitado por la organización.

Por otra parte, es importante destacar que los resultados obtenidos mediante la aplicación de los cuestionarios se consideran confiables, para efectos de esta investigación, tal como lo muestra el análisis de confiabilidad realizado a los mismos.

A fin de profundizar los resultados obtenidos, se hace necesaria la realización de investigaciones que revisen las relaciones causales entre las Propiedades Motivantes del Puesto y la Percepción del Clima Organizacional, así como la inclusión de otras variables como la Satisfacción Laboral, variables del grupo, variables

personales, que permitan revelar una explicación más cercana a la realidad del constructo Clima Organizacional.

En este sentido, Zaccaro y Stone (1988), realizaron una investigación sobre la validez de las bases empíricas de las Características del Trabajo, encontrando mediante un Análisis de Senderos (Path análisis), la plausibilidad de un modelo causal donde la percepción de la organización es una función directa de los efectos de la satisfacción, mediada por los efectos de las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo.

Sin embargo, Loher et al. (1985), en un Meta-análisis realizado sobre la relación entre las Características del Trabajo y la Satisfacción Laboral, encontraron que las características situacionales percibidas afectan dicha relación, planteando una línea de causalidad opuesta a la de Zaccaro y Stone (1988), lo que pone en evidencia la importancia de investigaciones de este tipo, a fin de aclarar la relación existente entre estos constructos.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos en la presente investigación confirman la hipótesis de trabajo, según la cual las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo predicen la Percepción del Clima Organizacional, encontrándose una relación positiva y significativa entre las variables. Esta relación es moderada por la influencia conjunta de las variables Nivel de Instrucción y Nivel del Cargo.

En la empresa donde se realizó el presente estudio se encontró un nivel "medio" en lo referente a las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo, es decir que los puestos de trabajo aportan los resultados psicológicos críticos (significado, responsabilidad y la obtención de información de retorno) propuestos por Hackman y Oldham (1980), suficientes para motivar a los trabajadores, aunque no son los óptimos para obtener los mejores resultados organizacionales.

Igualmente se observó un Clima Organizacional "favorable", lo que indica un entorno que propicia la productividad y la satisfacción de las necesidades de sus miembros y, permite a su vez lograr la mayor integración, disponibilidad y aprovechamiento del recurso humano.

Con el objeto de generalizar los resultados obtenidos, se recomienda la escogencia de una muestra mayor de sujetos, pertenecientes a una variedad de empresas y no restringirlas solamente empresas manufactureras, con el objetivo de asegurar la validez externa de la investigación.

Es importante en investigaciones subsecuentes revisar las líneas de causalidad entre las variables que afectan al Clima Organizacional, mediante la utilización de un Path análisis que muestre la magnitud y la dirección específica del efecto de cada una de las variables implicadas en el estudio.

Los datos aportados por la investigación, sugieren que la mejor manera para aumentar la motivación de los empleados y, por ende, su percepción del clima organizacional, es a través del perfeccionamiento de las dimensiones o características del puesto de trabajo; a través de las cuales, se hace dicho trabajo más atractivo y motivante.

Si la Organización espera que sus miembros se hallen vinculados e integrados con los objetivos organizacionales, llegando a establecer un intercambio cordial y amistoso entre ellos, para lograr así una gestión eficaz, debe permitir y asegurar que éstos participen y se comprometan con los objetivos de la misma, proporcionando las recompensas e incentivos adecuados a los que ellos esperan, brindando la oportunidad de crecer y desarrollarse tanto personal como profesionalmente, a través de un diseño de trabajo que permita el sentirse reconocido, responsable y autónomo en las funciones del puesto.

BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, G. (1992a) La percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 11. (1 y 2), 7 - 24.
- Alvarez, G. (1992b). El constructo "Clima Organizacional": Concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 11. (1 y 2), 25 - 50..
- Alvarez, G. (1992c). El Clima Organizacional en Instituciones Educativas: Conceptualización, investigaciones y resultados. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. 11. (1 y 2), 51 - 81.
- Angel, C. (Junio, 1979). Motivación para lograr resultados. Revista Gerencia General. 5 - 15.
- Arnau, J. (1979). Psicología Experimental. México: Trillas.
- Bertalanffy, V. (1976). Teoría general de los sistemas. Madrid: Fondo de Cultura Económica.
- Brunet, L. (1987). El Clima Organizacional. México: Trillas.
- Calzolaio, A. y Guerra, M. (1994). Las Expectativas de Exito de los Trabajadores y las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo como Predictoras del Rendimiento Laboral. Tesis de Grado. Caracas: UCAB.
- Campbell, J.; Dunnette, M.; Lawrer, E. y Weick, K. (1970) Managerial Behavior, Performance and Effectiveness. New York: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1988). Administración de Recursos Humanos. 3era ed. México: Mc Graw Hill.
- Dessler, G. (1991). Administración de Personal. 3era ed. México: Prentice Hall.

- Drexler, J. (1977). Organizational Climate: Its homogeneity within Organization. Journal of Applied Psychology. 62. (2), 38-42.
- Di Sarli, P. y Ruiz, H. (1991). Relación entre la Percepción del Estilo de Liderazgo y la Percepción del Clima Organizacional en Supervisores. Tesis de Grado. Caracas: UCAB.
- Fernández, J. y Flores, G. (1993). Estudio de la Influencia del Clima Organizacional sobre la Satisfacción Laboral. Tesis de Grado. Caracas: UCV.
- Formica, E. y Millán, I. (1994). Relación entre el Clima Organizacional y la Aceptación de un Programa de Calidad, implantado en una empresa manufacturera. Tesis de Grado. Caracas: UCAB.
- Gibson, J.; Ivanchevich, J. y Donnelly, J. (1987). Organizaciones, estructura, conducta y proceso. 3era ed.. México: Interamericana.
- Hackman, J. R. y Oldham, G. R. (1980). Work Redesign. New York: Addison Wesley Publishing Company.
- Katz, D. y Kahn, R. (1981). Psicología Social de la Organización. México, Trillas.
- Kerlinger, F. (1989). Investigación del Comportamiento. 3era ed. México: McGraw Hill.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (1990). Administración. 9na ed. México: McGraw Hill.
- Litwin G. (1968). Clima y Motivación: Un Estudio Experimental. En: Kolb, D.; Rubin, I. y McIntyre (1974). Psicología de las Organizaciones: Problemas Contemporáneos. México: Prentice Hall.
- Loher, B.; Noe, R.; Moeller, N. y Fitzgerald, M., (1985). A Meta-Analysis of the Relation of Job Characteristics to Job Satisfaction. Journal of Applied Psychology. 70. (2), 280-289.

- Peterson, M. y White, T. (1992). Faculty and Administrator Perceptions of their Environments: Different Views or Different Models of Organization. Research in Higher Education. 33. (2), 177-203.
- Rentsch, J. (1990). Climate and Culture: interaction and qualitative differences in organizational meanings. Journal of Applied Psychology. 75. (6), 668 - 681.
- Robbins, S. (1994). Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y aplicaciones. México: Prentice Hall.
- Robbins, S. (1987). Administración: Teoría y Práctica. México: Prentice Hall.
- Saleh, S. y Wang, C. (1993) The Management of innovation: Strategy, structure, and organizational climate. IEEE Transactions on Engineering. 40. (1), 14 - 20.
- Schein, E. (1990). Psicología de la Organización. 2da ed. México: Prentice Hall.
- Schneider, B. (1975). Organizational Climate: Individual Preferences and Organizational Realities Revisited. Journal of Applied Psychology. 60. (6), 459-465.
- Schneider, B. y Reichers, A. (1983) On the etiology of climates. Personnel Psychology. 36, 19 - 39.
- Schneider, B. y Snyder, R. (1975) Some relationships between job satisfaction and organizational climate. Journal of Applied Psychology. 60. (3), 318- 328.
- Schultz, D. P. (1985) Psicología Industrial. 3era ed. México: Interamericana.
- SPSS (1992). SPSS for Windows ver. 5.0. (Computer program) Chicago, Ill: Author.
- Zaccaro, S. y Stone, E. (1988) Incremental Validity an Empirically Based Measure of Job Characteristics. Journal of Applied Psychology. 73. (2), 245 - 252.

ANEXO A

Cuestionario de Clima Organizacional

El presente cuestionario es de carácter anónimo y confidencial, su objetivo es obtener información acerca de ciertos aspectos de esta organización. En consecuencia, agradecemos la mayor sinceridad en cada una de sus respuestas.

En primer lugar, responda en forma clara y precisa los datos que se le solicitan:

Edad: _____ Sexo: _____ Estado civil: _____

Grado de Instrucción:

	Completa	Incompleta
Primaria		
Secundaria		
Superior		
Postgrado		

Cargo que desempeña actualmente: _____

Antigüedad en el cargo: Años: _____ Meses: _____

Antigüedad en la empresa: Años: _____ Meses: _____

INSTRUCCIONES

A continuación le serán presentadas una serie de proposiciones a las cuales usted deberá responder utilizando una escala que posee cinco valores, que van desde Absolutamente de Acuerdo hasta Absolutamente en Desacuerdo, pasando por valores intermedios. Coloque una equis (X) en la casilla que mejor refleje su estimación acerca de los planteamientos que se realizan.

1= ABSOLUTAMENTE DE ACUERDO

2= MODERADO ACUERDO

3= NI ACUERDO NI DESACUERDO

4= MODERADO DESACUERDO

5= ABSOLUTAMENTE EN DESACUERDO

EJEMPLO :

	1	2	3	4	5
En nuestro país no se han implantado suficientes programas orientados a la conservación del medio ambiente		X			

En este ejemplo la persona tiene "Moderado Acuerdo" con la proposición, por tanto marcó una "X" en la casilla dos (2).

GRACIAS POR SU COLABORACION

	1	2	3	4	5
1.- En esta organización no se confía mucho en juicios individuales, todo se verifica.					
2.- En esta organización se fijan estándares bastante altos para el desempeño.					
3.- Entre la gente de esta organización prevalece una atmósfera amistosa.					
4.- Ud. no saldrá adelante en esta organización a menos que tome la iniciativa y trate de hacer las cosas por sí mismo.					
5.- En esta organización se recompensa a las personas en proporción a la excelencia de su desempeño en el trabajo.					
6.- En esta organización las tareas están claramente definidas y lógicamente estructuradas.					
7.- En esta organización las personas no confían las unas en las otras.					
8.- Cuando se me asigna un trabajo difícil usualmente puedo contar con la asistencia de mi jefe y mis compañeros					
9.- En esta organización las personas no parecen estar orgullosas de su desempeño .					
10.- La supervisión en esta organización es principalmente una cuestión de trazar líneas guía para los subordinados; es decir, se les deja a éstos tomar la responsabilidad por el trabajo.					
11.- En esta organización Ud. no obtiene mucha simpatía por parte de los supervisores si comete un error.					
12.- Las políticas y estructura organizativa de la organización han sido explicadas claramente.					
13.- Los trámites (papeleo) se mantienen al mínimo en esta organización.					
14.- En esta organización la gerencia toma mal que se chequee todo con ellos; si usted piensa que tiene la visión correcta de un asunto siga adelante.					
15.- En esta organización la productividad a veces disminuye por la falta de organización y planificación.					
16.- No hay suficiente recompensa y reconocimiento en esta organización por hacer un buen trabajo.					
17.- La mejor manera de causar una buena impresión en esta organización es evitar discusiones abiertas y desacuerdos.					
18.- Esta empresa ha sido edificada tomando riesgos calculados en el momento oportuno.					
19.- La filosofía de la gerencia de esta organización es que a largo plazo progresaremos más si hacemos las cosas en forma lenta pero segura.					
20.- La gente se siente orgullosa de pertenecer a esta organización.					
21.- En esta organización el exceso de reglas, detalles administrativos y trámites hacen difícil que las ideas nuevas y originales reciban consideración.					
22.- La gerencia de esta organización hace un esfuerzo por hablar con Ud. acerca de sus aspiraciones profesionales dentro de la empresa.					
23.- La toma de decisiones en esta organización se hace con bastante precaución para lograr la máxima efectividad.					
24.- Hay muchísima crítica en esta organización.					

	1	2	3	4	5
25.- En esta organización existe presión para mejorar continuamente el desempeño personal y grupal.					
26.- En esta organización la gerencia es capaz de arriesgarse por una buena idea.					
27.- Es bastante difícil llegar a conocer a las personas en esta organización.					
28.- La gerencia piensa que si las personas están contentas, la productividad marchará bien.					
29.- En esta organización las recompensas e incentivos que usted percibe usualmente sobrepasan las amenazas y las críticas.					
30.- Esta organización se caracteriza por un clima de trabajo agradable, sin tensiones.					
31.- En las reuniones gerenciales de esta organización la meta es llegar a decisiones rápidas, evitando desacuerdos.					
32.- En esta organización la gerencia no se interesa mucho por la organización formal y la autoridad; en lugar de eso se concentra en agrupar a las personas indicadas para hacer el trabajo.					
33.- La gerencia de esta organización cree que el conflicto entre unidades competitivas y entre individuos puede ser bastante saludable.					
34.- Uno de los problemas de esta organización es que los individuos no toman responsabilidades.					
35.- Según mi parecer, no hay mucha lealtad personal hacia la compañía.					
36.- La filosofía de esta organización enfatiza en que las personas deben resolver sus problemas por sí mismas.					
37.- Hay bastante calor en las relaciones entre la gerencia y los trabajadores de esta organización.					
38.- La filosofía de la gerencia de esta organización enfatiza el factor humano, cómo se sienten las personas, etc.					
39.- Esta organización tiene que tomar riesgos grandes ocasionalmente para estar adelante de la competencia.					
40.- En esta organización a veces no está claro quien tiene la autoridad formal para tomar una decisión					
41.- Hay una gran cantidad de excusas en esta organización cuando alguien comete un error.					
42.- Yo siento que soy miembro de un equipo que funciona bien.					
43.- En esta organización se nos estimula a decir lo que pensamos, aunque ello signifique desacuerdo con nuestros superiores.					
44.- Para progresar en esta organización es más importante llevarse bien con los empleados que ser alto en producción.					
45.- En alguno de los proyectos en los que he participado no he estado seguro exactamente quien era mi jefe.					
46.- En esta organización la gente en gran parte se preocupa de sus propios intereses.					
47.- En esta organización, si usted comete algún error, será castigado.					
48.- La gerencia de esta organización piensa que todo trabajo es susceptible de ser mejorado.					
49.- Las personas en esta organización tienden a ser frías y reservadas entre sí.					
50.- En esta organización el sistema de promoción ayuda a que el mejor sea ascendido.					

ANEXO B

Cuestionario de Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo

El presente cuestionario es de carácter anónimo y confidencial, su objetivo es obtener información acerca de ciertos aspectos de esta organización. En consecuencia, agradecemos la mayor sinceridad en cada una de sus respuestas.

En primer lugar, responda en forma clara y precisa los datos que se le solicitan:

Edad: _____ Sexo: _____ Estado civil: _____

Grado de Instrucción:

	Completa	Incompleta
Primaria		
Secundaria		
Superior		
Postgrado		

Cargo que desempeña actualmente: _____

Antigüedad en el cargo: Años: _____ Meses: _____

Antigüedad en la empresa: Años: _____ Meses: _____

INSTRUCCIONES

A continuación se presentan una serie de preguntas, que tienen como finalidad recoger información acerca de las propiedades motivantes de su puesto de trabajo; éstas constituyen características subjetivas de un trabajo, que se reflejan en las percepciones de las personas que lo ejecutan.

Marque con una equis (X) sólo una de las alternativas de respuesta que se le ofrecen para cada pregunta.

1= NUNCA

2= RARA VEZ

3= A VECES

4= GENERALMENTE

5= SIEMPRE.

EJEMPLO:

	1	2	3	4	5
Tiene un gran sentimiento de satisfacción personal cuando hace bien su trabajo.					X

En éste ejemplo la persona marcó una X en la casilla 5, ya que la buena ejecución en su trabajo, siempre le genera un sentimiento de satisfacción personal.

GRACIAS POR SU COLABORACION

	1	2	3	4	5
1.- Su trabajo involucra hacer una parte de la tarea total, desde el inicio hasta el final.					
2.- Su trabajo tiene gran valor y significación por sí mismo.					
3.- Su trabajo facilita la ejecución de nuevos procedimientos diferentes a los ya existentes.					
4.- Recibe información verbal directa por parte de sus superiores, que le permite conocer los resultados de su desempeño.					
5.- Su puesto le permite poner en práctica su capacidad para enfrentar los riesgos y desafíos que se presentan en su trabajo.					
6.- Las actividades que se realizan en su puesto son variadas, motivantes y desafiantes.					
7.- Su trabajo le permite conseguir crecimiento y realización personal.					
8.- Los beneficios que usted recibe por parte de la empresa por su desempeño, los considera justos.					
9.- Su cargo le brinda la oportunidad de hacerse responsable personalmente por la ejecución y por los resultados de las tareas de su puesto.					
10.- Organiza y comparte gratos encuentros sociales con sus compañeros de trabajo.					
11.- Su trabajo es sólo una pequeña parte de la tarea que es terminada por otras personas.					
12.- Las actividades que comprende su puesto de trabajo son complejas.					
13.- Su puesto le otorga la suficiente autoridad como para tomar decisiones importantes.					
14.- Las condiciones de trabajo en las que se desempeña, tales como luz, temperatura ambiental, espacio físico, etc., son adecuadas.					
15.- Su puesto de trabajo es indispensable e importante para otras personas.					
16.- Los resultados de su trabajo tienen un efecto significativo sobre el bienestar de otras personas.					
17.- Su trabajo le estimula como para continuar en éste con entusiasmo.					
18.- Su trabajo le permite realizar tareas que implican retos.					

	1	2	3	4	5
19.- Su puesto le permite coordinar y programar parte de su propio trabajo.					
20.- Su trabajo le permite interaccionar y establecer relaciones de amistad con sus compañeros.					
21.- En su trabajo se le otorga el mismo trato respetuoso tanto a los superiores como a los subordinados.					
22.- El sueldo, beneficios y recompensas que recibe le permiten experimentar u sentimiento de satisfacción.					
23.- El trabajo puede hacerse adecuadamente cuando una persona trabaja en equipo.					
24.- Su puesto le aporta la oportunidad de aprender nuevas tareas.					
25.- Su salario se corresponde con sus esfuerzos.					
26.- Su trabajo le permite establecer relaciones de contratación de honorarios con otras personas.					
27.- El trabajo le permite desarrollar sentimientos de identidad y permanencia con la compañía.					
28.- En su trabajo existen oportunidades de rotación entre los puestos.					
29.- Las funciones que realiza en el cargo exigen trabajo cooperativo con otras personas.					
30.- Se siente directamente responsable por los resultados de su trabajo.					
31.- Su trabajo es guiado primordialmente por su (s) supervisor (es).					
32.- Su trabajo es más significativo e importante en comparación con el trabajo realizado en otros puestos.					
33.- Su trabajo le aporta la posibilidad de terminar completamente las partes del trabajo que ya comenzó.					
34.- Su trabajo le facilita oportunidades para desarrollar relaciones de amistad.					
35.- Existe continuidad y relación entre las tareas o actividades que se realizan en su trabajo.					
36.- Las actividades que realiza le exigen operar equipos mecánicos (calculadoras, computadoras, máquinas de escribir, etc.).					

ANEXO C

Tabla de Datos Brutos

	clima	motiv	sexo	edociv	instruc	cargo	antemp	antcarm	edadm
1	187	152	1	1	3	3	180	120	600
2	172	137	1	1	3	3	24	24	360
3	166	148	1	1	3	3	240	12	576
4	161	160	1	1	3	3	72	24	420
5	155	127	1	1	2	2	125	72	360
6	158	144	1	1	3	3	97	36	480
7	180	150	1	1	3	3	66	49	384
8	124	109	1	1	3	3	60	24	360
9	201	152	1	1	2	2	96	60	456
10	199	156	1	0	3	2	38	36	348
11	172	161	1	1	2	2	116	108	588
12	162	139	1	1	3	2	54	49	420
13	177	173	1	0	2	2	60	48	360
14	145	159	1	0	2	2	60	48	348
15	158	120	1	1	3	1	79	36	360
16	139	140	1	0	3	1	73	36	288
17	176	151	0	1	2	1	24	24	312
18	176	143	0	0	2	1	12	12	264
19	156	141	1	1	2	1	28	12	276
20	172	161	1	0	3	2	4	4	360
21	145	158	1	1	2	1	25	24	252
22	172	134	0	0	3	1	12	12	240
23	208	159	1	0	2	1	52	12	348
24	159	139	0	1	3	5	48	48	288
25	150	138	1	1	3	1	67	61	432
26	144	141	1	1	2	1	66	25	300
27	113	117	1	1	3	1	12	12	348
28	166	129	1	0	2	1	18	12	360
29	133	131	0	1	2	1	48	25	336
30	158	133	1	1	2	2	60	48	348
31	182	153	1	1	3	2	27	24	276
32	153	151	0	0	3	1	13	13	324
33	170	140	0	0	2	1	25	24	300

a:\correlac.sav

	clima	motiv	sexo	edociv	instruc	cargo	antemp	antcarm	edadm
34	172	150	0	0	3	2	49	12	312
35	161	145	1	0	2	2	81	13	504
36	169	132	1	1	3	2	98	36	504
37	140	89	1	0	2	2	12	12	300
38	158	121	0	0	2	1	3	3	312
39	185	149	0	0	3	2	46	37	300
40	157	159	0	1	2	1	27	24	300
41	169	114	1	1	2	2	31	13	504
42	165	145	0	1	2	2	22	13	408
43	189	149	0	0	2	2	27	24	300
44	178	131	0	0	2	1	5	1	204
45	189	158	1	1	3	3	131	36	588
46	183	137	1	1	3	3	20	13	420
47	165	155	0	0	2	1	3	3	516
48	207	153	1	1	2	2	13	12	480
49	159	147	0	1	2	2	37	36	444
50	159	139	0	1	2	2	120	72	444
51	170	133	1	0	3	1	9	9	348
52	132	101	1	0	2	1	144	7	360
53	165	135	0	1	3	1	13	12	360
54	190	151	0	0	2	1	7	7	396
55	159	140	0	0	2	1	156	25	468
56	145	143	0	1	3	1	10	10	336
57	199	144	0	0	2	1	16	12	480
58	168	137	0	0	3	2	54	24	348
59	168	146	0	0	2	1	36	9	228
60	137	142	0	1	2	2	95	48	372
61	112	125	0	0	3	1	46	37	492
62	133	134	1	0	2	2	49	48	360
63	166	144	1	0	3	2	18	13	300
64	147	131	1	1	3	2	42	37	360
65	190	147	1	0	4	2	8	1	420
66	165	163	1	0	4	3	56	12	420

	clima	motiv	sexo	edociv	instruc	cargo	antemp	antcarm	edadm
67	149	139	1	1	3	2	156	120	552
68	167	125	0	1	3	2	6	1	276
69	178	161	0	1	3	2	34	24	384
70	159	127	1	0	4	3	103	24	348
71	149	136	0	1	3	2	9	1	408
72	174	152	0	0	2	3	231	4	624
73	192	141	1	0	3	1	12	12	300
74	144	132	0	0	3	3	45	12	312
75	167	154	0	0	3	3	183	180	492
76	157	146	0	0	2	3	152	72	528
77	191	156	0	0	4	3	52	48	576
78	132	134	1	1	4	3	78	73	696
79	185	148	0	0	3	3	70	12	336
80	199	150	0	1	3	3	70	36	600
81	150	132	0	0	4	3	4	4	408
82	162	151	0	0	3	3	50	48	576
83	196	146	0	1	4	3	26	24	456
84	174	151	1	0	3	3	19	13	348
85	173	149	0	1	2	1	60	12	432
86	178	157	1	1	3	2	48	48	324
87	158	142	1	1	4	3	95	12	420
88	204	159	0	0	3	3	42	37	372
89	131	142	0	0	3	2	48	48	300
90	154	159	0	0	2	2	4	4	264
91	168	132	0	1	2	1	96	96	612
92	160	143	0	0	3	2	9	1	264
93	185	168	0	0	2	1	27	12	312
94	178	139	1	0	3	3	4	4	360
95	174	144	0	0	2	1	36	12	252
96	151	122	1	1	3	2	180	120	480
97	164	141	0	0	2	1	16	12	276
98	176	158	1	0	2	2	101	25	480
99	162	135	1	1	2	2	48	72	528

	clima	motiv	sexo	edociv	instruc	cargo	antemp	antcarm	edadm
100	167	140	1	1	2	2	36	36	600
101	178	132	1	1	3	3	163	73	456
102	160	152	0	0	2	1	48	36	252
103	153	119	0	0	3	1	120	120	396
104	159	114	1	1	2	1	24	24	408
105	160	118	0	0	2	1	26	24	312
106	148	134	0	0	2	1	2	2	528
107	174	131	1	0	3	1	13	12	276
108	165	125	1	1	2	1	2	2	456
109	198	165	1	1	3	3	42	37	504
110	202	138	0	1	3	2	156	37	384
111	176	147	1	0	2	1	62	60	372
112	157	114	0	0	3	1	48	12	312
113	146	95	0	1	4	3	63	60	396
114	166	131	0	0	2	1	156	156	504
115	193	153	1	1	3	3	204	24	612
116	157	139	0	1	3	3	110	13	480
117	171	133	1	0	3	1	6	1	288
118	164	129	0	0	3	1	3	3	312
119	148	129	1	0	3	2	23	13	312
120	178	148	1	1	2	2	24	24	360
121	172	160	1	1	3	1	23	13	372
122	176	134	0	0	3	3	20	13	348
123	114	133	0	0	2	3	58	36	348
124	138	128	0	1	2	1	49	48	324
125	184	132	0	0	3	3	37	24	348
126	181	141	1	1	4	3	24	1	588
127	149	120	0	0	3	3	72	72	528
128	143	111	1	0	3	2	48	48	312
129	153	146	0	0	2	1	13	12	312
130	169	120	0	1	2	2	48	12	384
131	174	150	0	0	2	1	23	13	264
132	161	154	1	1	2	1	56	48	300

a:\correlac.sav

	clima	motiv	sexo	edochv	instruc	cargo	antemp	antcarm	edadm
133	175	134	0	1	2	1	209	205	432
134	149	130	0	0	2	3	158	156	564
135	139	148	0	0	2	1	24	12	240
136	138	137	1	1	3	3	120	84	444
137	138	141	0	0	3	2	24	24	288
138	159	123	0	1	2	1	53	48	468
139	168	154	1	1	3	3	192	96	492
140	166	139	1	1	2	1	117	48	384
141	167	140	0	1	2	1	48	48	336
142	166	144	0	1	2	1	110	108	312
143	166	146	0	0	2	1	100	96	492
144	142	105	0	0	3	3	19	13	336
145	138	114	1	1	3	3	59	36	528
146	146	152	1	1	3	3	208	132	564
147	128	131	0	0	3	3	48	36	360
148	136	123	0	1	2	2	136	73	384
149	174	149	1	1	3	3	60	13	396
150	164	138	0	0	3	2	79	73	396
151	149	130	0	0	3	2	34	25	252
152	152	149	1	1	3	3	84	60	468
153	174	147	0	1	2	1	210	120	660
154	178	148	0	1	3	3	6	2	300
155	164	156	0	0	3	2	8	1	324
156	165	138	0	0	2	2	13	61	468
157	176	129	0	0	4	3	15	12	432
158	144	132	0	1	3	2	67	12	348
159	158	136	0	1	3	1	29	25	540
160	164	137	1	1	3	2	138	120	492
161	133	113	1	1	2	1	84	84	492
162	138	136	0	1	2	1	58	49	444
163	126	83	0	0	2	1	18	12	288
164	147	149	1	1	2	3	130	1	432
165	162	153	0	1	2	1	21	20	528

	clima	motiv	sexo	edociv	instruc	cargo	antemp	antcarm	edadm
166	167	169	0	0	2	1	9	1	216
167	164	139	0	1	3	3	3	3	324
168	147	153	1	1	3	3	135	72	612
169	151	141	1	1	2	2	131	24	348
170	151	148	1	1	2	2	24	24	492
171	159	130	1	1	2	1	108	84	384
172	160	141	0	0	2	1	7	1	228
173	156	128	1	1	2	2	248	169	588
174	164	72	1	1	4	3	282	12	576
175	165	142	0	0	3	1	11	1	300
176	193	161	0	0	2	1	24	24	240
177	159	149	0	0	2	1	24	24	240
178	170	164	1	1	2	2	204	168	636
179	184	126	1	0	3	3	63	36	432
180	133	142	1	1	3	3	79	36	480
181	158	156	1	1	2	1	181	61	492
182	176	150	1	1	2	1	46	37	396
183	162	143	1	1	3	2	45	24	384
184	167	140	0	0	2	1	18	13	480
185	190	156	1	1	3	3	12	12	492
186	166	150	1	1	3	3	48	24	468
187	196	150	0	0	2	1	12	12	192
188	168	132	1	0	2	2	24	24	336
189	173	138	1	1	2	2	36	36	360
190	174	153	1	0	2	2	54	12	528
191	173	151	1	0	2	1	12	12	372
192	198	138	0	1	3	1	37	36	396
193	173	143	1	1	4	3	185	181	588
194	193	160	0	1	2	1	7	7	228
195	186	141	1	1	2	1	12	12	420
196	159	145	1	0	2	1	169	168	432
197	171	151	1	1	2	1	28	12	252
198	148	134	1	1	2	1	61	48	396

	clima	motiv	sexo	edociv	instruc	cargo	antemp	antcarm	edadm
199	165	140	1	0	2	1	19	9	228
200	167	125	1	1	2	1	30	13	456

ANEXO D

Procesamiento de Datos

ANTCARM: Antigüedad en el Cargo, medida en meses

Mean	37,622	Mode	12,000	Std dev	39,982
Kurtosis	3,886	S E Kurt	,342	Skewness	1,960
S E Skew	,172	Range	204,000		
Valid cases	200	Missing cases:	0		

ANTEMP: Antigüedad en la Empresa, medida en meses

Mean	62,240	Mode	48,000	Std dev	58,511
Kurtosis	1,498	S E Kurt	,342	Skewness	1,419
S E Skew	,172	Range	280,000		
Valid cases	200	Missing cases	0		

CARGO: Nivel del Cargo que desempeña el empleado

Mean	1,880	Mode	1,000	Std dev	,855
Kurtosis	-,709	S E Kurt	,342	Skewness	,442
S E Skew	,172	Range	4,070		
Valid cases	200	Missing cases	0		

CLIMA: Percepción del Clima Organizacional (resultados del Cuestionario)

Mean	163,950	Mode	159,000	Std dev	18,423
Kurtosis	,165	S E Kurt	,342	Skewness	-,121
S E Skew	,172	Range	96,000		
Valid cases	200	Missing cases	0		

EDADM: La edad del empleado en meses

Mean	398,400	Mode	360,000	Std dev	106,86
Kurtosis	-,492	S E Kurt	,342	Skewness	,450
S E Skew	,172	Range	504,000		
Valid cases	200	Missing cases	0		

EDOCIV: Estado Civil del empleado

Mean	,530	Mode	1,000	Std dev	,500
Kurtosis	-2,005	S E Kurt	,342	Skewness	-,121
S E Skew	,172	Range	1,000		
Valid cases	200	Missing cases	0		

INSTRUC: Nivel de Instrucción.

Mean	2,570	Mode	2,000	Std dev	,614
Kurtosis	-,574	S E Kurt	,342	Skewness	,585
S E Skew	,172	Range	2,000		
Valid cases	200	Missing cases	0		

MOTIV: Medición de las Propiedades Motivantes del Puesto de Trabajo

Mean	140,030	Mode	141,000	Std dev	15,192
Kurtosis	2,755	S E Kurt	,342	Skewness	-1,120
S E Skew	,172	Range	101,000		
Valid cases	200	Missing cases	0		

SEXO: Género del empleado

Mean	,505	Mode	1,000	Std dev	,501
Kurtosis	-2,020	S E Kurt	,342	Skewness	-,020
S E Skew	,172	Range	1,000		
Valid cases	200	Missing cases	0		

Correlation Coefficients

	ANTCARM	ANTEMP	CARGO	CLIMA	EDAD	EDOCIV
ANTCARM	1,0000 (200) P= ,	,6937 (200) P= ,000	,0995 (200) P= ,161	-,0987 (200) P= ,164	,4656 (200) P= ,000	,2172 (200) P= ,002
ANTEMP	,6937 (200) P= ,000	1,0000 (200) P= ,	,2671 (200) P= ,000	-,0739 (200) P= ,298	,5796 (200) P= ,000	,2895 (200) P= ,000
CARGO	,0995 (200) P= ,161	,2671 (200) P= ,000	1,0000 (200) P= ,	,0340 (200) P= ,633	,3683 (200) P= ,000	,1498 (200) P= ,034
CLIMA	-,0987 (200) P= ,164	-,0739 (200) P= ,298	,0340 (200) P= ,633	1,0000 (200) P= ,	,0461 (200) P= ,517	-,0287 (200) P= ,686
EDADM	,4656 (200) P= ,000	,5796 (200) P= ,000	,3683 (200) P= ,000	,0461 (200) P= ,517	1,0000 (200) P= ,	,3595 (200) P= ,000
EDOCIV	,2172 (200) P= ,002	,2895 (200) P= ,000	,1498 (200) P= ,034	-,0287 (200) P= ,686	,3595 (200) P= ,000	1,0000 (200) P= ,
INSTRUC	-,0474 (200) P= ,505	,0377 (200) P= ,596	,5714 (200) P= ,000	,0403 (200) P= ,571	,1610 (200) P= ,023	,0422 (200) P= ,553
MOTIV	-,0010 (200) P= ,988	-,0508 (200) P= ,475	,0289 (200) P= ,685	,4692 (200) P= ,000	,0232 (200) P= ,744	-,0107 (200) P= ,881
SEXO	,1012 (200) P= ,154	,2136 (200) P= ,002	,1651 (200) P= ,019	,0191 (200) P= ,789	,2373 (200) P= ,001	,3300 (200) P= ,00

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

". " is printed if a coefficient cannot be computed

Correlation Coefficients

	INSTRUC	MOTIV	SEXO
ANTCARM	-,0474 (200) P= ,505	-,0010 (200) P= ,988	,1012 (200) P= ,154
ANTEMP	,0377 (200) P= ,596	-,0508 (200) P= ,475	,2136 (200) P= ,002
CARGO	,5714 (200) P= ,000	,0289 (200) P= ,685	,1651 (200) P= ,019
CLIMA	,0403 (200) P= ,571	,4692 (200) P= ,000	,0191 (200) P= ,789
EDADM	,1610 (200) P= ,023	,0232 (200) P= ,744	,2373 (200) P= ,001
EDOCIV	,0422 (200) P= ,553	-,0107 (200) P= ,881	,3300 (200) P= ,000
INSTRUC	1,0000 (200) P= ,	-,1080 (200) P= ,128	,1050 (200) P= ,139
MOTIV	-,1080 (200) P= ,128	1,0000 (200) P= ,	,0185 (200) P= ,795
SEXO	,1050 (200) P= ,139	,0185 (200) P= ,795	1,0000 (200) P= ,

(Coefficient / (Cases) / 2-tailed Significance)

". " is printed if a coefficient cannot be computed

MULTIPLE REGRESSION

Equation Number 1 Dependent Variable.. CLIMA

Block Number 1. Method: Enter

ANTCARM ANTEMP CARGO EDADM EDOCIV INSTRUC MOTIV SEXO

Variable(s) Entered on Step Number

- 1.. SEXO
- 2.. MOTIV
- 3.. ANTCARM: antigüedad en meses
- 4.. INSTRUC
- 5.. EDOCIV
- 6.. EDADM: edad en meses
- 7.. CARGO
- 8.. ANTEMP: meses

Multiple R ,49639
 R Square ,24640
 Adjusted R Square ,21484
 Standard Error 16,32418

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	8	16642,03922	2080,25490
Residual	191	50897,46078	266,47885

F = 7,80645 Signif F = ,0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
SEXO	,273033	2,492752	,007428	,110	,9129
MOTIV	,580707	,077621	,478868	7,481	,0000
ANTCARM	-,060492	,041125	-,131284	-1,471	,1430
INSTRUC	3,141790	2,357785	,104710	1,333	,1843
EDOCIV	-1,198948	2,585767	-,032563	-,464	,6434
EDADM	,019889	,014407	,115370	1,381	,1690
CARGO	-1,385600	1,794285	-,064325	-,772	,4409
ANTEMP	-,001352	,030888	-,004294	-,044	,9651
(Constant)		72,098507	12,996862	5,547	,0000

MULTIPLE REGRESSION

Equation Number 1 Dependent Variable.. CLIMA

Block Number 1. Method: Enter

ANTCARM ANTEMP CARGO EDADM EDOCIV INSTRUC MOTIV SEXO

Variable(s) Entered on Step Number

- 1.. SEXO
- 2.. MOTIV
- 3.. ANTCARM antigüedad en meses
- 4.. INSTRUC
- 5.. EDOCIV
- 6.. EDADM edad en meses
- 7.. CARGO
- 8.. ANTEMP meses

Multiple R ,49639
 R Square ,24640
 Adjusted R Square ,21484
 Standard Erro 16,32418

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	8	16642,03922	2080,25490
Residual	191	50897,46078	266,47885

F = 7,80645 Signif F = ,0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
SEXO	,273033	2,492752	,007428	,110	,9129
MOTIV	,580707	,077621	,478868	7,481	,0000
ANTCARM	-,060492	,041125	-,131284	-1,471	,1430
INSTRUC	3,141790	2,357785	,104710	1,333	,1843
EDOCIV	-1,198948	2,585767	-,032563	-,464	,6434
EDADM	,019889	,014407	,115370	1,381	,1690
CARGO	-1,385600	1,794285	-,064325	-,772	,4409
ANTEMP	-,001352	,030888	-,004294	-,044	,9651
(Constant)		72,098507	12,996862	5,547	,0000

MULTIPLE REGRESSION

Equation Number 1 Dependent Variable.. CLIMA

Block Number 1. Method: Enter MOTIV

Variable(s) Entered on Step Number

1.. MOTIV

Multiple R	,46922
R Square	,22017
Adjusted R Square	,21623
Standard Error	16,30973

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	14870,05847	14870,05847
Residual	198	52669,44153	266,00728

F = 55,90095 Signif F = ,0000

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
MOTIV	,569008	,076104	,469221	7,477	,0000
(Constant)		84,271801	10,719098	7,862	,0000

MULTIPLE REGRESSION

Equation Number 1 Dependent Variable.. MOTIV

Block Number 1. Method: Enter

ANTCARM ANTEMP CARGO EDADM EDOCIV INSTRUC SEXO

Variable(s) Entered on Step Number

- 1.. SEXO
- 2.. ANTCARM antigüedad en meses
- 3.. INSTRUC
- 4.. EDOCIV
- 5.. EDADM edad en meses
- 6.. CARGO
- 7.. ANTEMP meses

Multiple R ,19235
 R Square ,03700
 Adjusted R Square ,00189
 Standard Error 15,17752

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	7	1699,26601	242,75229
Residual	192	44228,55399	230,35705

F = 1,05381 Signif F = ,3951

Variables in the Equation

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
SEXO	1,089919	2,316318	,035960	,471	,6385
ANTCARM	,022365	,038202	,058860	,585	,5589
INSTRUC	-4,975687	2,162556	-,201096	-2,301	,0225
EDOCIV	-,811636	2,403421	-,026732	,338	,7360
EDADM	,009598	,013377	,067513	,717	,4739
CARGO	2,754328	1,656364	,155061	1,663	,0980
ANTEMP	-,042715	,028552	-,164513	-1,496	,1363
(Constant)		145,511608	5,978447	24,339	,0000

MULTIPLE REGRESSION

Equation Number 1 Dependent Variable.. MOTIV

Block Number 1. Method: Enter INSTRUC

Variable(s) Entered on Step Number

1.. INSTRUC

Multiple R ,10797
 R Square ,01166
 Adjusted R Square ,00667
 Standard Error 15,14115

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	1	535,43290	535,43290
Residual	198	45392,38710	229,25448

F = 2,33554 Signif F = ,1280

----- Variables in the Equation -----

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
INSTRUC	-2,671554	1,748117	-,107973	-1,528	,1280
(Constant)		146,895894	4,618470	31,806	,0000

MULTIPLE REGRESSION

Equation Number 1 Dependent Variable.. MOTIV

Block Number 1. Method: Enter INSTRUC CARGO

Variable(s) Entered on Step Number

1.. CARGO

2.. INSTRUC

Multiple R ,15439
 R Square ,02384
 Adjusted R Square ,01393
 Standard Error 15,08572

Analysis of Variance

	DF	Sum of Squares	Mean Square
Regression	2	1094,75226	547,37613
Residual	197	44833,06774	227,57902

F = 2,40521 Signif F = ,0929

Variables in the Equation

Variable	B	SE B	Beta	T	Sig T
CARGO	2,388552	1,523600	,134468	1,568	,1186
INSTRUC	-4,572657	2,122296	-,184807	-2,155	,0324
(Constant)	147,290413	4,608438		31,961	,0000

