

UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD DE HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA



TESIS DE GRADO

MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA
DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL Y
CATASTRAL DEL GAMLP

POR: QUISPE ANTONIO YANDIRA JUANA

TUTOR: DR. PORFIDIO TINTAYA CONDORI

LA PAZ - BOLIVIA
Abril, 2018

RESUMEN

La presente investigación tiene por temática principal la motivación laboral y su relación con el clima organizacional, el estudio fue desarrollado dentro de la Dirección de Administración Territorial y Catastral, área organizacional que pertenece al Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

El enfoque metodológico es de tipo correlacional no experimental y transaccional, los instrumentos de medición utilizados fueron el cuestionario de perfil motivacional de McClelland y el cuestionario de clima organizacional de Koys y Decottis.

Entre los resultados más relevantes, podemos destacar que la motivación laboral de los Servidores Públicos Municipales está orientada en mayor frecuencia hacia el Logro, asimismo se determinó que nivel de clima organizacional dentro de la Dirección de Administración Territorial y Catastral es "Bueno". Finalmente, se establece que si existe la correlación entre motivación laboral y clima organizacional, lo cual está apoyado con un índice de Pearson de 0,2, para finalizar se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Dedicatoria

Dedicado a mis padres Clemente Quispe y Martha Antonio. Toda mi vida han sido y serán mis pilares y mi mayor alegría.

Agradecimiento

De forma incalculable, gracias Dr. Porfidio Tintaya por su guía y apoyo en el desarrollo de esta investigación.

A la Lic. Alida Huaman y al Lic. Luis Hugo Jiménez por su amplia colaboración y guía.

Al Lic. Pablo Cordero y a Ana Rosa Aliendre Tapia por su amistad y guía continúa. La primera puerta fue abierta por ustedes.

Gracias.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	8
CAPÍTULO UNO	11
PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN.....	11
I. MARCO HISTÓRICO	11
A. MARCO DE HECHOS	13
B. MARCO DE INVESTIGACIONES.....	20
II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	23
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	24
III. OBJETIVOS	26
IV. HIPÓTESIS	27
V. JUSTIFICACIÓN	28
CAPÍTULO DOS	30
MARCO TEÓRICO.....	30
I. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO.....	31
A. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	31
B. DEFINICIÓN DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.....	32
C. TEORÍAS DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	34
D. SISTEMAS ORGANIZACIONALES	35
E. CONCEPCIÓN DEL TRABAJADOR POR LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL	36
II. MOTIVACIÓN LABORAL (MO).....	40
A. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	42
B. COMPARACIÓN ENTRE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	50
III. CLIMA ORGANIZACIONAL (CO).....	53
A. ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	53
B. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	54
C. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	57
D. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	63

IV. MARCO CONTEXTUAL	65
A. GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ (GAMLP).....	65
B. DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL Y CATASTRAL (DATC).....	67
CAPÍTULO TRES	73
MÉTODO.....	73
I. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO	73
II. VARIABLES.....	74
III. POBLACIÓN Y SUJETOS	78
IV. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	79
A. CUESTIONARIO DE PERFIL MOTIVACIONAL (MCCLELLAND).-.....	79
B. CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (KOYS Y DECOTTIS).-	81
V. AMBIENTE O ESCENARIO DE INVESTIGACIÓN.....	83
VI. PROCEDIMIENTO	83
A. ANÁLISIS DE RESULTADOS	84
B. REQUERIMIENTOS	85
CAPÍTULO CUATRO	86
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	86
A. DATOS GENERALES DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO	88
GRÁFICO No 1 Género de los Servidores Públicos Municipales.....	88
GRÁFICO No 2 Género de la población en las unidades organizacionales	89
GRÁFICO No 3 Género y edad de los Servidores Públicos Municipales.....	90
GRÁFICO No 4 Años de antigüedad y género de los Servidores Públicos Municipales	91
B. MOTIVACIÓN LABORAL	93
GRÁFICO No 5 Perfil motivacional de la Dirección de Administración Territorial y Catastral.....	93
GRÁFICO No 6 Perfil motivacional orientado al Logro.....	94
GRÁFICO No 7 Perfil motivacional orientado al Poder	95
GRÁFICO No 8 Perfil motivacional orientado a la Afiliación.....	96
C. CLIMA ORGANIZACIONAL.....	98

GRÁFICO No 9 Clima organizacional en la Dirección de Administración Territorial y Catastral	98
GRÁFICO No 10 Dimensiones del Clima organizacional en la Dirección de Administración Territorial y Catastral.....	99
GRÁFICO No 11 Cohesión en el ambiente de trabajo	100
GRÁFICO No 12 Confianza dentro del ambiente de trabajo	101
GRÁFICO No 13 Presión dentro del ambiente de trabajo	102
GRÁFICO No 14 Reconocimiento dentro del ambiente de trabajo	103
GRÁFICO No 15 Equidad en el ambiente de trabajo	105
GRÁFICO No 16 Innovación en el ambiente de trabajo.....	106
D. CORRELACIÓN.....	108
Tabla No 2 Correlación entre motivación y clima organizacional	109
Tabla No 3 Correlación entre subvariables de motivación y clima organizacional	109
E. ANÁLISIS DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN	111
CAPÍTULO CINCO	116
CONCLUSIONES	116
RECOMENDACIONES.....	120
BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA.....	121
ANEXOS	125

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por temática principal la motivación laboral y su relación con el clima organizacional. El estudio fue desarrollado dentro de la Dirección de Administración Territorial y Catastral, área organizacional que pertenece al Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

Es importante destacar que esta investigación fue originada con base en el deseo de conocer más acerca de la motivación laboral en el sector público nacional, pues este aspecto es poco atendido por las autoridades. Asimismo, en el proceso de construcción del tema, no se pudo dejar de lado otra temática igual de significativa como el clima organizacional. Por este motivo, se determinó realizar una investigación con dos temáticas que son la motivación laboral y el clima organizacional.

Por lo tanto, la problemática de investigación está centrada en la poca investigación acerca de estas dos variables dentro del contexto boliviano, específicamente en el sector público. En este aspecto, muchos profesionales en recursos humanos suelen practicar métodos de intervención elaborados en otros países, lo cual puede llegar a ser contraproducente con la organización. En términos puntuales, la presente investigación tiene el objetivo general de analizar si existe relación entre el perfil motivacional y el tipo de clima organizacional en la Dirección de Administración Territorial y Catastral.

El enfoque teórico de la presente investigación está impulsado, en primera instancia por McClelland, quien entiende a la motivación laboral como “el impulso o búsqueda de la satisfacción de tres necesidades, las cuales son: la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación” (Chiavenato 2009: 248); por lo tanto, para este estudio se entiende a la motivación como una necesidad de obtener logro, poder o afiliación en el ambiente de trabajo.

Asimismo, la variable clima organizacional será comprendida, según Koys y Decotis (1991), como “las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, estas son percepciones compartidas acerca de la cohesión, confianza, presión, reconocimiento, equidad e innovación de un ambiente laboral”. (Chiang 2006:13), todas estas percepciones compartidas son traducidas en dimensiones del clima organizacional, las cuales ayudan a medir y definir el estado del ambiente laboral.

El enfoque metodológico es de tipo cuantitativo no experimental, correlacional no experimental y transaccional. Los instrumentos de medición utilizados fueron el cuestionario de perfil motivacional de McClelland y el cuestionario de clima organizacional de Koys y Decottis, los cuales fueron implementados adicionándoles tres preguntas de información general, como ser sexo, edad y años de antigüedad, estos últimos datos nos ayudaron a poder conocer más acerca de la población de estudio.

Entre los resultados más relevantes, podemos destacar que la motivación laboral de los Servidores Públicos Municipales está orientada en mayor frecuencia hacia el logro, lo cual significa que estos trabajadores se encuentran más influenciados por las tareas que los haga sentir ganadores de un beneficio, asenso o incentivo; asimismo, este tipo de motivación se encuentra en un nivel "ALTO".

Por otra parte se ha determinado que nivel de clima organizacional dentro de la Dirección de Administración Territorial y Catastral es "BUENO", de este modo, se ha observado que existen dos dimensiones muy significativas, la primera es la dimensión "COHESIÓN" por su estado en el nivel "Bueno" y la segunda la dimensión "PRESIÓN" en el nivel "Crítico", ambas resaltan por sus altos porcentajes en niveles opuestos.

Finalmente, se establece que si existe la correlación entre motivación laboral y clima organizacional, esto apoyado con un índice de Pearson de 0,2 el cual fue obtenido con el programa estadístico IBM-SPSS. Para culminar la presente investigación se presentan las conclusiones y respectivas recomendaciones hacia la institución, donde se realizó la investigación y también hacia esta casa de estudios superiores.

CAPÍTULO UNO

PROBLEMA Y OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

I. MARCO HISTÓRICO

La presente investigación de correlación entre la Motivación laboral y el clima organizacional fue realizada desde el mes de junio de 2016, el estudio nació de una iniciativa conjunta entre la Dirección de Gobierno Electrónico y Mejora Continua (DGEMC) y la investigadora. La DGEMC es una área organizacional perteneciente al Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAML) y está encargada del monitoreo organizacional de todo el GAML.

Con colaboración de la DGEMC se coordinó el tema y la población de estudio, y se seleccionó a una de las direcciones más representativas del GAML y con mejor disponibilidad a la investigación, la cual fue la Dirección de Administración Territorial y Catastral, pronto con la aprobación del perfil de tesis se pasó a la coordinación de una fecha y horario de implementación de los instrumentos.

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz es una institución pública que brinda servicio a la ciudadanía paceña; por lo tanto, la elección de sus representantes es mediante el ejercicio del voto popular. En la actualidad, esta institución está dirigida por el señor alcalde Dr. Luis Revilla Herrero de la agrupación ciudadana Soberanía y Libertad (Sol.Bo), grupo político que nace

luego de que el Movimiento Sin Miedo (MSM) liderado por el Dr. Juan del Granado perdiera su personería jurídica.

En las elecciones de diciembre de 1999, Del Granado junto al MSM se posesionó como ganador de la Alcaldía de la ciudad de La Paz; desde ese entonces hasta el 2015, esta agrupación política tenía esa denominación; pero, debido recientemente al poco apoyo recibido en urnas en las últimas elecciones presidenciales de 2014, el Tribunal Supremo Electoral tuvo que quitar la personería jurídica a dicho partido, es entonces que para participar de las posteriores elecciones municipales se tuvo que reformular una nueva alternativa política con otra denominación. En la actualidad, el Dr. Luis Revilla Herrero (desde la gestión 2010); es el representante de Sol.bo.

No obstante es innegable mencionar que en la actualidad este grupo político que administra la Alcaldía de La Paz es perteneciente a la oposición, esto respecto al oficialismo del Gobierno central de Bolivia que en este caso es el Movimiento al Socialismo (MAS), el cual también tiene una larga trayectoria en el mando desde la gestión 2006 hasta la fecha. La oposición entre ambos grupos políticos es indiscutible y los intentos de trabajo conjunto se han visto empañados por discrepancias continuas, ambos mantienen su forma pensar y ejecutar sus proyectos.

Asimismo, adentrándonos a lo que es la Dirección de Administración Territorial y Catastral, como ambiente laboral de estudio para la presente investigación,

debemos mencionar que esta se encuentra en un espacio de trabajo dentro del centro de la ciudad de La Paz, ya que la alcaldía no cuenta con un espacio para todas las unidades organizacionales que trabajan al servicio de la ciudadanía. Varias direcciones están disgregadas alrededor del área central. En el caso de la Dirección de Administración Territorial y Catastral, ésta se encuentra ubicada en la calle Potosí, edificio Tobia. Su localización fue considerada con la intención de brindar un mejor servicio a la ciudadanía, debido a que bastante gente se apersona a estas inmediaciones.

El contexto histórico, la ideología política dentro del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y la ubicación espacial de la Dirección de Administración Territorial y Catastral son aspectos mencionados anteriormente que forman parte esencial del planteamiento del problema para hacer el análisis del clima organizacional y motivación laboral dentro de la población de estudio.

A. MARCO DE HECHOS

En inicios, la psicología organizacional, llamada años atrás psicología industrial, nació con la finalidad de demostrar que el trabajador no solo era una máquina de producción, no debía realizar trabajos a costa de todo sin tomar en cuenta sus necesidades físicas, era un ser humano que debía ser tratado como tal. Asimismo, se dio paso a tomar en cuenta que no solo se debía considerar sus necesidades fisiológicas, sino también sus necesidades emocionales. Ambas cuestiones nos dieron a entender con el paso del tiempo que tanto la

comodidad física como la comodidad psicológica debían estar presentes en un ambiente de trabajo.

En la actualidad, esto no es completamente considerado; muchas de las instituciones públicas continúan con la perspectiva de ver al servidor público como un trabajador que debe entregar sus resultados sin importar cuál sea el estado de su ambiente laboral, aún se sigue midiendo el desempeño laboral en base a la cantidad de resultados y no en base a la calidad de los resultados, no existen políticas de motivación para el personal y hasta en algunos casos la remuneración salarial no está acuerdo al trabajo realizado.

Es así que en este contexto enfocándonos en Bolivia principalmente, podemos encontrar una serie de hechos que llaman la atención, tal es el caso de la falta de adaptación de medidas de diagnóstico organizacional y, por ende, la escasas de intervenciones en grupos de trabajo para mejorar el ambiente laboral y el bienestar de los trabajadores bolivianos. Ambas medidas son esenciales para mejorar la productividad de los empleados, pero son actividades que poco o nada son utilizadas y más aún en instituciones públicas.

En este contexto, hablaremos primero de la realidad en cuanto a la motivación otorgada a los servidores públicos y, como se mencionó anteriormente, es de imaginar que si poca es la iniciativa de evaluación a las condiciones organizacionales, menos son las medidas de incentivo a los trabajadores. La evaluación del perfil motivacional de los empleados puede llegar a ser un gran

apoyo en cuestiones de querer conocer qué es lo que se debe hacer para que el personal fluya más en su trabajo, pues cada persona tiene motivaciones innatas, así como también con el paso del tiempo va adquiriendo otras, con distintas finalidades, a esto es a lo que llamamos perfil motivacional, el saber hacia dónde va dirigida su motivación.

La motivación que se brinda actualmente a los servidores públicos en Bolivia es escasa. Muchas veces, las instituciones públicas son consideradas como ambientes de trabajo improvisados, que no brindan al servidor público un ambiente óptimo para desenvolverse laboralmente. Es ahí donde iniciamos la pregunta central de esta investigación: ¿cuánto puede relacionarse el perfil motivacional con el tipo de clima organizacional de un grupo? Muchos pensarán que la motivación primordial de un trabajo es el sueldo, dejando de lado otros factores, tales como la retribución verbal, los ascensos, las amistad formada entre los compañeros de trabajo y la incentivación a nuevas ideas, factores que a la larga hacen que el trabajador pueda desarrollarse de mejor manera otorgando buenos resultados en su labor, es por eso que se rescata la teoría de McClelland.

McClelland nos habla de tres necesidades, de las cuales podemos inferir un perfil motivacional en el trabajo. Estas necesidades son las que orientan la motivación hacia el logro, el poder o la afiliación. Para el caso de esta investigación, nos parece de gran importancia poder conocer hacia dónde está orientada la motivación que tienen los servidores públicos de la unidad de

Catastro del GAML, ya que el saber el estado de los trabajadores de una institución nos da un horizonte hacia dónde dirigirnos en una intervención.

Otro aspecto de interés es el clima organizacional ante los estudios sobre la conformación grupal y las características grupales. Han surgido estudios sobre los fenómenos y efectos de la convivencia grupal. Cada tipo de grupo ante la convivencia tiende a formar un tipo de ambiente o clima entre los participantes. Imagine usted estar encerrado con un grupo de personas durante algún tiempo, con el paso de la convivencia se dará cuenta que algunas de las actitudes observadas en los otros sujetos ya han formado a ser parte de su conducta. Asimismo, notará que incluso ha llegado a tomar en cuenta y compartir con los otros sujetos algunas formas de pensar y concebir el ambiente en el cual permanecen; o, en todo caso, llegará a discrepar en algunos aspectos; cualquiera fuera el caso, la convivencia es el eslabón inicial de muchas preguntas de investigación.

Todas las personas somos seres dinámicos y con constantes procesos mentales y emocionales. Al estar en convivencia bastante tiempo en un ambiente laboral, tendemos a formar una concepción del ambiente, lo cual desemboca en una serie de actitudes en contorno al mismo ambiente en el que se convive con otras personas, tanto las emociones como las actitudes llegan a formar un efecto condensador de ideas, esto es lo que llamamos clima organizacional dentro de un ambiente laboral.

Al respecto, Rensis Likert (1986: 34) menciona que “la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva, entonces, la preocupación por el estudio de clima organizacional partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que ello conlleva”.

Por influir en el comportamiento del individuo, podemos entender que “un determinado clima organizacional provoca una serie de comportamientos en el grupo laboral” (Rensis Likert 1998: 78), para el caso nos queremos centrar en la posible relación que exista entre el perfil motivacional que tienen los servidores públicos con el tipo de clima organizacional en el que se ven inmersos. “El concepto de motivación —a nivel individual— conduce al de clima organizacional —a nivel de la organización—”.(Chiavenato 2009: 58).

Tanto lo mencionado por Likert como por Chiavenato, nos da a entender que ante la convivencia en una determinada organización la percepción puede ser distinta, pero el comportamiento resultante es la muestra del clima organizacional en el que están inmersos.

La Dirección de Administración Territorial y Catastral (DATC) es un área organizacional del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz que se encarga de “Administrar el desarrollo armónico y sostenible de los predios públicos y

privados, a través de la implementación de políticas sectoriales, el cumplimiento de la normativa vigente, la prestación de los servicios desconcentrados de administración territorial y catastral en plataformas especializadas, el control, monitoreo y fiscalización del territorio a través de las Subalcaldías; gestión documental de servicios territoriales y catastrales, del municipio de La Paz; así como elaborar, actualizar y gestionar la base geográfica, cartográfica, geodésica y topográfica del municipio de La Paz, en sus territorios urbano y rural” (MOF- GAMLP 2015: 125). Su ambiente es dinámico, pues debe atender diariamente a una variedad de personas de toda la ciudad de La Paz, es un hecho meramente dificultoso, pues al querer atender las demandas de los usuarios muchas veces la presión es mayor.

A simple observación, mucha gente se refiere, al pasar por la calle, a la Dirección de Administración Territorial y Catastral como área del Gobierno Autónomo Municipal que presenta bastante burocracia en sus trámites, lo cual deriva en molestia de la población. Varios son los comentarios que mencionan: por ejemplo, que existe desorganización, poca intención de resolver algunos trámites, trámites muy prolongados, u otros que se refieren específicamente a quejas en cuanto a la atención brindada. Todas estas quejas llaman la atención.

Varias pueden ser las causas de este tipo de servicio, así como también varios pueden ser los efectos, pues la burocracia y la mala atención solo pueden ser una pequeña muestra del verdadero problema, problema que no está definido y,

por lo tanto, al no ser consolidadas las causas, tampoco se puede saber qué medidas realizar para mejorar la cuestión. Las demandas de la población nos hacen suponer que tal vez la motivación de los Servidores Públicos Municipales de la Unidad de Catastro esté influyendo en su clima organizacional, hecho que por ende desemboca en la otorgación de un trato que da mucho que desear a la ciudadanía.

Las consecuencias de un mal clima organizacional y poca motivación laboral puede representarse en algunas actitudes, tales como la mala atención a la ciudadanía, la deserción laboral, la poca motivación en el trabajo, el reproceso continuo por falta de comunicación, las malas relaciones entre compañeros de trabajo, los atrasos continuos y, por ende, la poca producción, que en este caso se verían reflejados en la lentitud en los productos entregados a la población, hecho que desemboca en mera burocracia de trámites.

Es importante considerar que en la actualidad son pocas las instituciones públicas que hacen seguimiento al ambiente laboral de sus organizaciones, esto se debe muchas veces a la poca inversión y, sobre todo, al poco interés en el bienestar del servidor público. Gran parte de las instituciones públicas se caracteriza por tener baja iniciativa de medición y seguimiento al desarrollo de sus trabajadores, ya que esta es vista como esfuerzos vanos sin ningún beneficio.

B. MARCO DE INVESTIGACIONES

En cuanto a las investigaciones acerca del clima organizacional y la motivación laboral, diferentes autores han expuesto al respecto; sin embargo, ambos temas tienen un largo recorrido de investigaciones por separado. Pasaremos a desglosar aquellos autores con aportes de cada concepto por separado.

Las investigaciones acerca de la motivación son varias; entre las más resaltantes, están las de la década del 50. La primera y más conocida es “La teoría de la jerarquía de las necesidades” por Abraham Maslow. Está también la “Teoría X-Y” de Douglas McGregor. Asimismo, Frederik Herzberg destacó indudablemente por su investigación en Harvard sobre los “factores motivacionales”. Otra investigación de la época fue también la de David McClelland, la cual plantea la base fundamental de los “perfiles motivacionales” en el ambiente laboral en base a tres tipos de necesidades.

También, las investigaciones más contemporáneas acerca de la motivación son, por ejemplo, la de Gene Broadwater con su “Teoría del establecimiento de metas”. Asimismo, Jean Person habla de su “Teoría de la equidad”. Otra investigación que dio mucho que hablar fueron los aportes de Victor Vroom con su “teoría de las expectativas”. Todas las anteriores son postulados que lanzaron estudiosos con la finalidad de mostrar las distintas manifestaciones de la motivación y su implicación.

Entre tanto, otras investigaciones resaltantes del tema son: “Diseño de un instrumento para medir el perfil motivacional”, investigación realizada por John Sudarsky y Jorge Cleves. Otra investigación resaltante es el “Modelo de factores explicativos de clima organizacional en los medios de comunicación del estado de tabasco”, escrito por María Concepción Frías Hernández en la ciudad de México en 2002.

Por otro lado, en cuanto a clima organizacional, éste fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por Gellerman en 1960; asimismo, Dessler (1976) menciona “la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores”.

Otro autor que se refirió al respecto fue Likert (citado por García 2009: 11) que planteó que “el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones y, por lo tanto, el clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización”.

Entre las investigaciones de clima organizacional más recientes, está por ejemplo “El concepto y dimensiones del clima organizacional” desarrollado por

María del Carmen Sandoval Caraveo en 2005 en México. Asimismo, otra investigación muy importante es “Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual” que fue desarrollado por Mónica García Solarte en Colombia en la gestión 2009. Hay tantas investigaciones al respecto, pero una que no debe dejar de ser mencionada es sin duda “Clima organizacional y Satisfacción laboral en instituciones públicas: adaptación y ampliación de un instrumento” la cual fue desarrollada en Chile por Chiang Vega Maria, Salazar Botello Mauricio & Nuñez Partido Antonio.

Para finalizar, hay que recalcar los aportes investigativos acerca el clima organizacional y la relación que puede llegar a tener con la motivación laboral, tal es el caso de Chiavenato (2000), el cual arguye que el “Clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”; de igual, forma menciona que “el clima organizacional (en el nivel de la organización) puede llegar a ser una consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual)” (Chiavenato 2009: 164).

Entre los distintos autores acerca del tema está también Sudarsky (1977) que plantea que el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del

clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Investigaciones en contextos parecidos al de Bolivia son la de Olga Lucia Ardinez Perinan y Joseph Javier Gutiérrez Peña con “Evaluación de la influencia del clima laboral en la motivación y satisfacción del personal técnico–científico y administrativo de una institución de salud de tercer nivel en el municipio de San Juan del Cesar – la guajira”, realizada en 2014. Por último, pero no menos importante, Rafael Quintanar (2005) que tenía como objetivo principal identificar y jerarquizar cuál es el tipo de motivación que predomina en la población de Pachuca, Hidalgo, e identificar en qué grado influyen las diferencias individuales como la edad, el estado civil, el género y la antigüedad dentro de la empresa.

Todas las anteriores investigaciones mencionadas nos dan un breve panorama de la finalidad e importancia de esta presente investigación.

II. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente estudio busca conocer el tipo de clima que se vive en la Dirección de Administración Territorial y Catastral y su relación con el perfil motivacional de los Servidores Públicos Municipales de dicha dirección del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz para desarrollar la misma se debe tomar en cuenta las diferentes definiciones acerca las variables de clima organizacional y motivación laboral. En ambos casos, se seleccionará el enfoque con el cual se

determinarán las dimensiones para medir el clima organizacional y la motivación dentro de la Dirección de Administración Territorial y Catastral.

Toda esta investigación tendrá una finalidad de aporte a la institución pública ya mencionada, puesto que aunque la finalidad sea conocer la correlación que existe entre ambos conceptos, la simple evaluación colaborará de gran forma a visibilizar el estado en el que se encuentra dicha unidad organizacional.

En sí, se busca conocer si el perfil motivacional que muestran los servidores públicos, no solo dará pauta del desenvolvimiento motivacional de cada trabajador, sino conocer si este perfil está relacionado con el tipo de clima organizacional y en viceversa si el estar inmersos en un determinado clima organizacional puede o no influir en las motivaciones del grupo.

B. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentarán las preguntas de investigación de este estudio, las cuales fueron organizadas en pregunta fundamental de investigación y preguntas complementarias,

✓ Pregunta fundamental de investigación

¿Existe relación entre el perfil motivacional y el tipo de clima organizacional de los Servidores Públicos Municipales de la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP?

✓ **Preguntas complementarias de investigación**

¿Cuál es el nivel de relación que existe entre el perfil motivacional y el tipo de clima organizacional de los Servidores Públicos Municipales de la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP?

¿Cuál es el tipo de perfil motivacional que tienen los Servidores Públicos Municipales de la de la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP?

¿Cuál es el tipo de clima organizacional que se vive dentro de la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP?

¿Cuál es el nivel de perfil motivacional de los servidores públicos municipales de la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP?

¿Cuáles de las dimensiones de clima organizacional es la más significativa en la de la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP? ¿Será la Cohesión, Confianza, Presión, Reconocimiento, Equidad o Innovación?

III. OBJETIVOS

A fin de alcanzar con mayor precisión en la presente investigación, se elaboró objetivos, éstos están organizados en uno general y otros específicos.

✓ Objetivo general

Analizar si existe relación entre el perfil motivacional y el tipo de clima organizacional de los servidores públicos municipales de la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP.

✓ Objetivos específicos

O. 1 Conocer el tipo de perfil motivacional que tienen los Servidores Públicos Municipales de la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP.

O. 2. Conocer el nivel en el que se encuentra el perfil motivacional de los Servidores Públicos Municipales de la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP.

O. 3. Conocer el tipo de clima organizacional que se vive dentro de la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP.

O. 4. Identificar cuáles de las dimensiones de clima organizacional entre Cohesión, Confianza, Presión, Reconocimiento, Equidad o Innovación es más significativa en la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP.

O. 5. Conocer los tipos de motivación que se correlacionan con las dimensiones del clima organizacional dentro de la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP.

IV. HIPÓTESIS

Con el fin de tener una mayor certeza en el estudio, se ha determinado mantener una hipótesis de investigación, la cual es la siguiente:

“El tipo de motivación laboral de los Servidores Públicos Municipales mantiene un alto nivel de relación con el tipo de clima organizacional en la Dirección de Administración Territorial y Catastral del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz”.

Por lo tanto, se debe tomar en cuenta que, el tipo de motivación es entendido desde el enfoque de MacClelland, quien afirma que hay tres tipos de motivación laboral, los cuales son: motivación orientada al logro, motivación orientada al poder y motivación orientada a la afiliación. Y en el caso del clima organizacional, se puede mencionar que según el instrumento de medición de Koys y Decottis, hay cuatro tipos de clima organizacional los cuales son: Crítico, Riesgo, Bueno y Muy bueno.

Entonces, se plantea que el tipo de motivación que predomina en los Servidores Públicos Municipales (orientado al logro, poder o afiliación) mantiene un alto nivel relación con el tipo de clima organizacional (Crítico, Riesgo, Bueno y Muy bueno) dentro de la Dirección de Administración Territorial y Catastral.

V. JUSTIFICACIÓN

El trabajo es un eje fundamental de la sociedad. Toda persona necesita una fuente laboral para mantenerse cotidianamente; sin embargo, el trabajo hoy en día no solo es reconocido como una fuente generadora de recursos económicos; en la actualidad, es considerada también como un ambiente de formación personal, donde las personas desarrollan su carrera profesional y pueden llegar a realizarse en varios aspectos.

Gran parte de las personas invertimos alrededor de ocho horas diarias en el trabajo o incluso más, lo cual hace evidente que el ambiente laboral se ha constituido como un segundo hogar; por lo tanto, como cualquier morada una institución necesita tener las condiciones físicas y psicológicas saludables para mantener la salud del trabajador.

La presente investigación fue realizada con la finalidad de aportar en primera instancia a la psicología organizacional boliviana. Si bien esta área de la psicología no es bastante nueva, a nivel nacional no se tienen los suficientes datos como para poder describir el estado de las organizaciones laborales. Asimismo, es importante destacar que este estudio se enfoca en trabajadores de una institución pública, sector que es bastante abandonado.

La medición del desarrollo organizacional ha tomado gran importancia los últimos años, ya que varios autores lo mencionan como una medida importante para conocer las debilidades y fortalezas de una organización, y, en base a los

resultados encontrados, poder realizar medidas correctivas en pro de los sujetos pertenecientes a una determinada institución, así también aportar al buen desarrollo de la institución; por lo tanto, la presente investigación es de gran importancia para su aporte a la misma institución, la cual es el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz y, por ende, a sus servidores públicos municipales.

Por lo tanto, la presente investigación contribuirá de forma específica a definir medidas correctivas en pro del ambiente laboral de la Dirección de Administración Territorial y Catastral, ya que en base a las deficiencias o fortalezas encontradas dentro de esta dirección organizacional se podrá proceder a realizar una intervención. Asimismo, la presente investigación será un beneficio en pro del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, porque la técnica de evaluación podría ser replicada en otras áreas organizacionales de la institución.

CAPÍTULO DOS

MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se hará la descripción teórica de las variables de estudio, como también el semblante institucional de la población de estudio.

En primera instancia, se desglosará en panorama general el sustento teórico de la psicología del trabajo, mencionando los antecedentes de la psicología organizacional, las definiciones más representativas y las teorías más destacadas de esta área.

Como segundo apartado, se hará hincapié en la variable relacionada a la motivación laboral, mencionando las teorías más destacables de la misma y, posteriormente, se pasará a dar un breve análisis comparativo de esta variable.

Posteriormente, en el siguiente apartado se hará la descripción de la variable clima organizacional, mencionando los enfoques y definiciones más destacables. Asimismo, se desglosarán los conceptos de las dimensiones de clima organizacional que fueron tomadas en cuenta para la presente investigación.

Por último, se brindará un marco contextual de la población en la cual se realizó la investigación, describiendo todo el contexto organizacional y logístico de la institución en general, como del área organizacional específica, donde se realizó el estudio.

I. PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

A. ANTECEDENTES DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

Los antecedentes de la psicología organizacional se encuentran en los comienzos de la Psicología científica. “La Psicología de Cattell (1860-1944) se orientó al estudio de las diferencias en el rendimiento humano, y a la determinación de su nivel de ejecución en función de la situación, utilizando para ello los recién nacidos test mentales. Los resultados positivos de sus investigaciones llevaron a pensar, por primera, vez que la Psicología podría aportar un método imparcial en los procesos de selección de personal que la Administración Científica estaba poniendo en marcha en esos momentos”. (Díaz 1998: 62).

Por otro lado, Hugo Münsterberg (1863-1916), quien es reconocido como el legítimo fundador de la Psicología Industrial, comienza a aplicar la psicología en la industria. “Su aplicación se orienta a la determinación de las características mentales más adecuadas para el trabajo que ha de desempeñarse a la determinación de las condiciones de trabajo que garanticen el máximo rendimiento, dadas unas características personales adecuadas, y al mejor modo de disponer las influencias que contribuyen al estado mental del trabajador en beneficio del interés económico”. (Münsterberg 1914: 89).

Asimismo, dentro de una línea más humanista aparece la figura de Scott (1869-1955), quien observó que “los problemas del rendimiento obrero provenían del hecho de que los recursos humanos habían sido descuidados en favor de los desarrollos tecnológicos, y centró su investigación en la aplicación de los conocimientos psicológicos a la dirección de empresas, con el fin de mejorar los aspectos humanos de la dirección”. (Díaz 1998: 102).

Por otro lado, la I Guerra Mundial fue un hito histórico que cambió al mundo en varios aspectos, de los cuales no podemos no mencionar a la psicología organizacional, también llamada psicología industrial. Las principales repercusiones de la I Guerra Mundial se dieron entre 1914 y 1919 y vinieron de los Estados Unidos e Inglaterra.

Estados Unidos centró su investigación en las aptitudes y las diferencias individuales en rendimiento; por su lado, Inglaterra centró el interés en los efectos de la monotonía sobre el rendimiento.

B. DEFINICIÓN DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

La psicología organizacional como otras ciencias ha tenido distintos precursores, los cuales tienen su distinto punto de vista, por lo cual a continuación se mostrarán las definiciones más resaltantes en el área

Un autor es Spector (2002), quien menciona que la Psicología Industrial u Organizacional es “un pequeño campo de la psicología aplicada, se refiere al desarrollo y aplicaciones de principios científicos en el lugar de trabajo”. (Monroy 200: 125).

Por otro lado, Andy y Conte (2005) la definen como “La aplicación de lo psicológico, de la teoría y de la investigación en el escenario laboral, también hace una aclaración en relación con el escenario laboral, donde el dominio de la psicología Industrial /Organizacional, va más allá de los límites físicos del lugar de trabajo, influyendo muchos otros factores en el comportamiento organizacional”. (Aguilar 2009: 32).

Asimismo, Blum y Naylor (1968) la definen como “La aplicación o extensión de hechos y principios psicológicos a los problemas que conciernen a seres humanos que trabajan dentro del contexto de los negocios y la industria”. (Díaz 1998: 21).

Desde su punto de vista, Saal y Knight (1988) definen a la psicología organizacional como “El estudio del comportamiento, los pensamientos y sentimientos del hombre y la mujer conforme se adaptan a las personas, los objetivos y el ambiente donde se desenvuelven en el ámbito laboral, también mencionan que es el uso de esa información para aumentar al máximo el bienestar económico y psicológico de todos los empleados (hombres y mujeres, blancos y negros, trabajadores y gerentes, etcétera)” (Monroy 2009: 62).

Por su lado, Furnham (2001) define a esta disciplina como “El estudio de la forma en que las personas se reclutan, seleccionan y socializan en las organizaciones; de la manera en que son recompensadas y motivadas; de la forma en que las organizaciones están estructuradas formal e informalmente en grupos, secciones y equipos, y de cómo surgen y se comportan los líderes, también analiza la manera en la cual las organizaciones influyen en los

pensamientos, sentimientos y comportamientos de todos los empleados a través del comportamiento real, imaginario o implícito de los demás en su organización. (Rodríguez 1998: 54).

C. TEORÍAS DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

A lo largo de la historia, se han desarrollado diversas teorías con el fin de definir al hombre en la organización, de las cuales existen principalmente tres ejes mencionados por Monroy (2009: 71)

- Teorías clásicas o racionalistas (Taylor)

Analiza los procesos productivos con el fin de aumentar la eficiencia y la productividad, desarrollando técnicas y métodos para normalizar la producción a través de la descomposición de tareas complejas en un conjunto de tareas simples. El hombre es un engranaje en la máquina de la eficiencia y la productividad, motivado por el miedo al hambre y la necesidad de dinero para sobrevivir, por lo cual respondía únicamente ante las recompensas salariales.

- Teorías de las relaciones humanas (Mayo y Lewin)

Lograr la armonía dentro de la empresa vinculando la productividad con el estado de ánimo de los trabajadores. Trata de interpretar los cambios del contexto y las empresas descubriendo el sentido de algunos procesos sociales y estudiando en profundidad la influencia del ambiente de trabajo en la productividad y los accidentes laborales. El hombre es un

ser social, pensante, íntegro y con sentimientos. Todo individuo necesita formar parte de un grupo, ser reconocido y ser tenido en cuenta por lo cual está motivado por el reconocimiento social y su pertenencia al grupo.

- **Teorías de la organización como sistema abierto y del agente complejo y autónomo**

La organización es un sistema que interactúa con el ambiente y, como sistema, se compone por diferentes elementos que mantienen entre sí un mínimo de cooperación para alcanzar objetivos comunes y propios. El hombre es un agente complejo y autónomo que actúa en la organización.

D. SISTEMAS ORGANIZACIONALES

Las organizaciones laborales son, como se han mencionado, un conjunto de personas inmersas en un ambiente laboral por un mismo objetivo de trabajo. Sin embargo, según Díaz (1998: 34), existen dos clases de sistemas organizacionales.

- **Sistema formal**

Intenta alcanzar el objetivo de la organización utilizando de modo racional los medios disponibles controlando, de esta manera, el comportamiento de los individuos y de los grupos para hacerlos previsibles. El análisis de este sistema puede ayudar a interpretar los comportamientos observados en las organizaciones.

- **Sistema informal**

El sistema informal produce, por el sólo hecho de existir, presiones de diverso tipo a las que el individuo responde por medio del comportamiento, relaciones y estrategias no previstas por la organización.

Ambos sistemas están presentes en toda organización, el sistema formal puede ser más entendido como el organigrama de la institución, así también el sistema informal es representado por las relaciones afectivas íntimas entre los integrantes de la organización, la cual no es impuesta, simplemente se da por simple afinidad.

E. CONCEPCIÓN DEL TRABAJADOR POR LA PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

Existen tres principales concepciones del trabajador dentro del manejo de recursos humanos, éstas son las teorías X e Y, las cuales han sido creadas por Douglas McGregor, asimismo existe la teoría Z, la cual es del japonés Ouchi. Estas teorías se basan en la forma de ser y de comportarse de los trabajadores en la empresa, lo cual es en función a lo que se considera su naturaleza humana.

- **Teoría X**

“Esta teoría se basa en que a las personas les disgusta el trabajo, son perezosas y evitan el trabajo si les es posible. Por su pereza la gente debe estar controlada, amenazada y dirigida, ellos no asumen responsabilidades. Por

lo cual hay que ser autoritario ofreciendo políticas, reglas y un gran control. Las personas quieren la seguridad en el trabajo antes que otras cosas, por lo que la única forma de conseguir un correcto desempeño es siendo autoritario” (McGregor: 1960: 45).

Por lo tanto, se pueden destacar estas características de la teoría X:

- Ser Humano tiene una aversión al trabajo que es inherente a su condición humana.
- El individuo evitará el trabajo siempre que pueda
- La organización tendrá, además, que amenazar al individuo con algún tipo de castigo.
- El trabajador prefiere ser dirigido
- Desea evitar responsabilidades
- Tiene pocas ambiciones
- Busca la seguridad y estabilidad ante todo.

- **Teoría Y**

“La Teoría Y se basa en que a las personas les gusta el trabajo, de manera que es natural para ellos como otras necesidades básicas de la vida. Las personas se sienten motivadas hacia el trabajo, buscan responsabilidades y son creativas, no escapan del trabajo porque les gusta hacerlo, por eso tienen autodirección y autocontrol. La forma en que se puede comprometer a las personas con los objetivos de la empresa se basa en las recompensas por la realización. Los trabajadores se comprometerán con los objetivos de la

empresa a cambio de las compensaciones que se asocien con su logro, ya que en realidad no les disgusta trabajar; por tanto, a mayor recompensa ofrecido mayor será el grado de compromiso con lo que busca la empresa”. (McGregor: 1960: 52).

Por lo tanto, entre las principales características de estos trabajadores podemos citar:

- El trabajo es natural para ellos.
- No es necesariamente desagradable trabajar
- El trabajo puede ser una fuente de satisfacción
- El control externo no siempre es necesario.
- El compromiso con objetivos depende de las recompensas asociadas con su consecución.
- Los seres humanos aprenden a aceptar la responsabilidad y también a buscarla.
- La falta de ambición y la evitación de las responsabilidades son consecuencias de la experiencia de los individuos.

- **Teoría Z**

La Teoría Z fue ideada por el japonés Ouchi y afirma que “la producción es un tema de la administración de la persona que se puede aplicar y aplica en cualquier empresa independientemente que sea japonesa o no y que se basa en los valores de intimidad, sutileza y confianza. En este caso, el autocontrol es base, y el trabajador se acabará comportando tal cual se espera de él. La teoría

se basa en que si tenemos confianza en una persona se tiende a comportar correctamente, si se tiene confianza en un trabajador tiende a rendir lo que se espera de él". (Ouchi 1981: 34).

Los principios fundamentales de esta teoría son "la atención a las relaciones humanas, las relaciones sociales estrechas y la confianza, asimismo los trabajadores son seres humanos y también son empleados, por lo que humanizar las condiciones de trabajo es a favor de la empresa, ya que aumenta la autoestima de los trabajadores y aumenta la productividad de la empresa. La productividad tiene que incidir necesariamente en mayores beneficios para la empresa, por lo que las empresas deben basarse en las relaciones humanas". (Fernández 2009: 48).

Es así que se pueden mencionar estas principales características de la teoría Z:

- La principal influencia son las interacciones sociales.
- Se buscan relaciones sociales en el trabajo
- Respondemos a las expectativas de quienes nos rodean, a veces, incluso más que a los incentivos económicos.

Estas teorías son utilizadas usualmente para aumentar la efectividad de muchas empresas, pues suponiendo el tipo de trabajadores que tienen se elaboran guías de acción con los empleados para mejorar el desarrollo organizacional de la institución, es por eso que también son llamadas modelos de gestión organizacional o modelos de administración de empresas.

II. MOTIVACIÓN LABORAL (MO)

La motivación puede llegar a ser “el resultado de la interacción de los individuos con una situación determinada” (Robbins & Judge 2009:175), tal es el ejemplo de la realización de una tarea en un contexto a diferencia de la realización de la misma tarea en otro contexto, es decir, imaginemos la labor de escribir. Para un joven le resultará más fácil escribir una carta de amor para su novia que escribir un resumen como tarea de la escuela, este panorama nos muestra brevemente como es que la situación puede ser un esencial factor en la motivación.

Día a día, las personas vivimos en constantes procesos mentales y ante situaciones de distinta índole, por lo cual aquel impulso externo o interno que es llamado motivación se manifiesta de distinta forma dependiendo muchas veces a la tarea o al contexto en el cual es mostrado. “El concepto de motivación ha sido un tema de gran discusión a lo largo de la historia y en su intento de conceptualizarlo surgen dos corrientes: la posición de quienes definen la motivación como una fuerza o conjunto de fuerzas, y la visión de quienes la conciben como un proceso o serie de procesos”. (Mejia 2014: 19).

Ambas corrientes se ven reflejadas en las definiciones de algunos autores, tal es el caso del De la torre (citado por Mejia 2014: 45) que menciona que “la motivación es la fuerza que impulsa al sujeto a adoptar una conducta determinada” y (Hellriegel y Slocum 1974: 76) que conciben la motivación como “fuerzas que actúan sobre una persona en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia una meta”, y por ultimo

(Ivancevich y Donnelly 1986: 96) que afirma que la motivación “son las fuerzas que actúan sobre el individuo o que parten de él para iniciar y orientar su conducta”.

Asimismo, la primera corriente se ve también presentada en palabras de Chiavenato (2009: 45) que afirma que “La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras, que se traducen en palabras como deseo y recelo (temor, desconfianza y sospecha). La motivación busca alcanzar una meta determinada, el ser humano gasta energía para lograrlo”.

Por otro lado, la segunda corriente está presente en la afirmación de Kinicki y Kreitner (citado por Mejia 2014: 67) que afirma que “la motivación es un proceso psicológico que produce despertar, dirección y persistencia de acciones voluntarias, orientadas a objetivos”.

Todas las anteriores definiciones hacen referencia como ya se mencionó solo al concepto de motivación en general; ahora, pasaremos a ver más de acerca a la manifestación de motivación en el ambiente laboral.

Chiavenato (2009: 237) afirma:

La motivación depende de:

- 1) El curso de la dirección hacia la cual se dirige el comportamiento, el esfuerzo se debe encaminar a alcanzar el objetivo que define la dirección. El objetivo puede ser organizacional (definido por la organización) o individual (deseado por la persona).

- 2) La intensidad es el esfuerzo que la persona dirige hacia un curso definido. La intensidad del esfuerzo no siempre corresponde con su calidad, es decir, puede no haber congruencia entre el esfuerzo y lo que se pretende alcanzar, o sea, el objetivo deseado.
- 3) La persistencia es la cantidad de tiempo durante el cual la persona mantiene un esfuerzo. Una persona motivada suele persistir en su comportamiento hasta que alcanza plenamente su objetivo.

A. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Por la década de los 1950, fue un periodo muy fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación. En ese entonces, se formularon cuatro teorías específicas sobre ella.

1. TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el propio individuo: su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que existen dentro de él. Algunas de esas necesidades son conscientes, mientras que otras no. La teoría motivacional más conocida es la de Maslow y se basa en la jerarquía de las necesidades humanas.

Según Maslow (Citado por Robbins & Judge 2009: 175)

Las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo con su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la

pirámide, están las necesidades más bajas y recurrentes (las llamadas necesidades primarias), mientras que en la cúspide están las más sofisticadas e intelectuales (las necesidades secundarias).

1. **Necesidades fisiológicas:** Constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son necesidades innatas, como la necesidad de alimentación (hambre o sed), sueño y reposo (cansancio), abrigo (contra frío o calor) o deseo sexual (reproducción de la especie). Se denominan necesidades biológicas o básicas y exigen satisfacción cíclica y reiterada, con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento. Es decir, en principio la vida humana es una constante búsqueda de la satisfacción de las necesidades elementales más impostergables, que monopolizan la conducta del recién nacido y en el adulto predominan sobre las demás necesidades mientras no se logre su satisfacción. Están relacionadas con la subsistencia y existencia del individuo. A pesar de ser comunes a todos los individuos requieren distintos grados individuales de satisfacción. Su principal característica es la urgencia: cuando alguna de estas necesidades no es satisfecha, dirige la orientación de la conducta.
2. **Necesidades de seguridad:** Constituyen el segundo nivel en las necesidades humanas. Llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. La búsqueda de protección

contra una amenaza o privación, huir del peligro, la búsqueda de un mundo ordenado y previsible son manifestaciones típicas de estas necesidades. Aparecen en la conducta humana cuando las necesidades fisiológicas están relativamente satisfechas. Como aquellas, también están íntimamente relacionadas con la supervivencia de la persona. Tienen gran importancia, dado que en la vida organizacional las personas están en una relación de dependencia con la organización y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes pueden provocar incertidumbre o inseguridad en las personas en cuanto a su continuidad en el trabajo.

- 3. Necesidades sociales:** Son las necesidades que surgen de la vida social del individuo con otras personas. Son las necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de sus compañeros, intercambio de amistad, afecto y amor. Aparecen en la conducta cuando las necesidades más bajas (fisiológicas y de seguridad) se encuentran satisfechas relativamente. Cuando las necesidades sociales no están suficientemente satisfechas, las personas muestran resistencia, antagonismo y hostilidad frente a las personas que se les acercan. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta humana cuando se utiliza la administración participativa.

4. **Necesidades de aprecio:** Son las necesidades relacionadas con la manera en que la persona se ve y valora, es decir, con la autovaloración y la autoestima. Comprende la autoestima, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus, el prestigio, la reputación y el orgullo personal.

La satisfacción de estas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden llevar al desánimo o actividades compensatorias.

5. **Necesidades de autorrealización:** Son las necesidades humanas más elevadas y se encuentran en lo más alto de la jerarquía. Llevan a la persona a tratar de emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente a lo largo de la vida como humano. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de la persona a ser más de lo que es y a llegar a ser todo lo que puede ser. Las necesidades de autorrealización están relacionadas con la autonomía, independencia, control de sí mismo, competencia y plena realización de aquello que cada persona tiene de potencial y como virtud, así como la utilización plena de sus talentos individuales. Mientras las cuatro necesidades anteriores pueden ser satisfechas por recompensas externas (extrínsecas) a la persona y que tienen una realidad concreta (como alimento, dinero, amistades, elogios de otras personas), las necesidades de autorrealización sólo se

pueden satisfacer mediante recompensas que las personas se dan a sí mismas intrínsecamente (como el sentimiento de realización) y que no son observables ni controlables por los demás, la necesidad de autorrealización puede ser insaciable.

2. LA TEORÍA DE LOS DOS FACTORES DE HERZBERG

Mientras Maslow apoya su teoría de la motivación en las diferentes necesidades humanas, Herzber basa su teoría en el ambiente externo, en su criterio, la motivación para trabajar depende de dos factores.

Herzber (Citado por Robbins & Judge 2009: 115) menciona los siguientes factores parte de su teoría:

- a. **Factores higiénicos.** Se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprende las condiciones físicas y ambientales del trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión, el clima de las relaciones entre la dirección y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la motivación ambiental y constituyen los factores que utilizan tradicionalmente las organizaciones para motivar a los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos tienen una muy limitada capacidad para influir de manera poderosa en la conducta de los empleados. La expresión *higiene* refleja precisamente su carácter preventivo y profiláctico e

indica que están destinados únicamente a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales al equilibrio. Si estos factores higiénicos son óptimos, únicamente evitan la insatisfacción, ya que su influencia sobre la conducta no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera, pero si son precarios provocan insatisfacción.

- b. **Factores motivacionales.** Se refieren al contenido del puesto, a las tareas y las obligaciones relacionadas con éste; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy superior a los niveles normales. El término motivación comprende sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, que se manifiestan por medio de la realización de tareas y actividades que ofrecen desafío y tienen significado en el trabajo.

Si los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción; si son precarios, provocan la ausencia de satisfacción. Por eso, se les denominan factores de satisfacción.

3. TEORÍA DE LAS NECESIDADES DE MACCLELLAND

Por último, esta teoría fue desarrollada por David McClelland. se centra en tres necesidades: Logro, Poder, Afiliación:

- ✓ **“Necesidad de Logro (nLog):** impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación a un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.

- ✓ **Necesidad de poder (nPod):** es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- ✓ **Necesidad de afiliación (nAfi):** Deseo de tener relaciones interpersonales, amistades y cercanas.” (Robbins & Judge 2009: 180)

Estas necesidades son consideradas las más importantes para medir en un ambiente laboral, considerando que se presupone la tenencia de las dos primeras necesidades según la pirámide de necesidades de Maslow.

Chiavenato (2009: 246) se refiere al respecto de la siguiente manera:

Esta teoría sostiene que la dinámica del comportamiento humano parte de tres motivos o necesidades básicas:

1. *La necesidad de realización (necesidad de logro)* es la necesidad de éxito competitivo, búsqueda de la excelencia, lucha por el éxito y realización en relación con determinadas normas. Algunas personas tienen una inclinación natural por el éxito y buscan la realización personal, más que la recompensa por el éxito en sí. Los grandes triunfadores se diferencian por su deseo de hacer mejor las cosas. Buscan situaciones en las que puedan asumir la responsabilidad de encontrar soluciones para sus problemas. Sin embargo, no son jugadores ni les gusta ganar por suerte. Evitan las tareas que son demasiado fáciles o difíciles.

2. *La necesidad de poder* es el impulso que lleva a controlar a otras personas o influir en ellas, a conseguir que adquieran un comportamiento que no tendrán de forma natural. Es el deseo de producir un efecto, de estar al mando. Las personas que tienen esta necesidad prefieren situaciones competitivas y de estatus y suelen preocuparse más por el prestigio y la influencia que por el desempeño eficaz.
3. *La necesidad de afiliación* es la inclinación hacia las relaciones interpersonales cercanas y amigables, el deseo de ser amado y aceptado por los demás. Las personas que tienen esta necesidad buscan la amistad, prefieren situaciones de cooperación en lugar aquellas de competencias y desean relaciones que impliquen comprensión recíproca.

Estas tres necesidades son aprendidas y adquiridas a lo largo de la vida como resultado de las experiencias de cada persona.

McClelland y Atkinson (Citado por Sudarsky & Cleves 1976: 34) menciona las siguientes ventajas de utilizar esta teoría:

1. La dinámica de por lo menos dos de sus motivaciones (Logro y Poder) ha sido estudiada tanto por ellos como por otros científicos.
2. Se ha estudiado y argumentado científica y empíricamente el efecto que el desarrollo de la motivación de logro tiene sobre el desarrollo económico de las naciones.

3. La teoría ha sido utilizada en la descripción y modificación de los contenidos motivacionales del trabajo y de las organizaciones.

B. COMPARACIÓN ENTRE LAS TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Como se ha podido observar, cada teoría tiene su percepción acerca de la motivación. Sin embargo, todas tienen algo en común. El común denominador es la necesidad, que es vista como aquello que sentimos en falta y, por lo tanto, lo buscamos. Para la presente investigación, se ha determinado tomar como enfoque de investigación la teoría de McClelland, la cual reúne aspectos destinados meramente a la motivación laboral, como se puede observar en adelante en el cuadro de Chiavenato.

Teoría de la pirámide de las necesidades Maslow	Teoría de los dos factores Herzberg	Teoría de las necesidades adquiridas McClelland
Autorrealización		Logro- Realización
Estima	Motivacionales	Poder
Sociales		Afiliación
Seguridad		
Fisiológicas	Higiénicos	

Fuente: Chiavenato (2009: 248)

En cuanto a la pirámide de Maslow, se puede destacar que esta teoría reúne las necesidades más amplias, toma en cuenta las necesidades fisiológicas, seguridad, sociales, estima y autorrealización, lo cual puede ser obtenido en

diferentes facetas de la vida, no son necesidades que rígidamente puedan ser alcanzadas en el ambiente laboral. Asimismo, estas necesidades pueden ser completadas paralelamente sin necesidad de obtener una primero para acceder a otra.

Por su lado, la teoría de Herzberg, tiene una mayor adaptación al ambiente laboral, pues dentro de una institución se deben tener en cuenta los factores higiénicos-físicos del ambiente, como también se debe trabajar los factores motivacionales. Ambos factores son imprescindibles dentro de una institución.

Sin embargo, la teoría de McClelland es la que más se adapta al ambiente laboral, pues se presupone que las necesidades fisiológicas y de seguridad ya están cubiertas al ingresar a un trabajo; por lo tanto, este enfoque se centra en las necesidades que se deben ir trabajando en el ambiente laboral, la necesidad de logro, poder y afiliación, las cuales a su vez coinciden con las tres últimas necesidades de la pirámide de Maslow (Autorrealización, Estima, Sociales). Por La lógica es que si a un trabajador se le impulsa en aquello que es su mayor necesidad, el trabajador estará motivado.

Asimismo, Chiavenato (2009: 248) menciona sobre la motivación las siguientes conclusiones:

- 1) Las personas que tienen una elevada necesidad de realización prefieren las actividades que implican mucha responsabilidad, que ofrecen

retroalimentación y que entrañan riesgo. Cuando se reúnen estas tres características, los realizadores se sienten muy motivados. Los realizadores son personas que alcanzan el éxito en actividades empresariales o negocios propios.

- 2) La necesidad de realización no garantiza un buen desempeño como ejecutivo en las grandes organizaciones. En general, el realizador se inclina más por hacer las cosas personalmente que por influir en los demás para que tengan un mejor desempeño.
- 3) La combinación de una gran necesidad de poder y una escasa necesidad de socialización parecen estar relacionadas con el éxito de los gerentes.
- 4) Las personas pueden aprender a satisfacer sus necesidades de realización por medio de programas de capacitación que se concentran en las luchas y los éxitos. Estos programas estimulan el lado realizador y omiten las demás necesidades.

III. CLIMA ORGANIZACIONAL (CO)

A. ENFOQUES EN EL ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Dessler (Citado por Sandoval 2004: 55) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo. En función de esta falta de consenso, ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema.

El primero es el enfoque estructuralista de Forehand y Gilmer (1964: 65) los cuales definen el clima como: “El conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman”. Este enfoque se centra en la estructura permanente de la organización, no contempla cambios ni elementos externos; por lo tanto, afirma que el clima organizacional es el producto de las características del ambiente reflejado en las personas que trabajan en ella.

El segundo enfoque es el subjetivo y fue propuesto por Halpin y Crofts (1962: 83) los cuales aseguran que el clima organizacional es “La opinión que el empleado se forma de la organización”. Podemos conocer el estado del clima organizacional de las opiniones de los trabajadores, opiniones que pueden ser consideradas subjetivas.

Y, por último, existe también el enfoque de síntesis. Los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (1968: 54). “Para ellos el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización”. (García 2009: 46). Este es el enfoque más amplio ya que considera varias instancias para poder analizar el estado del clima organizacional, es por eso que se llama mixto, pues no solo considera los aspectos estructurales de la organización, sino también lo subjetivo de las opiniones y el ambiente en general.

B. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL.-

Las diferentes definiciones del clima organizacional nacen de los enfoques, pues cada enfoque da un diferente panorama de dimensiones que deben medirse.

Es así que Litwin desde el enfoque mixto define el clima organizacional de la siguiente forma “El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental sobre la motivación. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que: Se percibe o experimenta por los miembros de la organización e influye en su comportamiento”. (Litwin 1971: 111).

Otra definición es la de Watters (citado por Dessler 1976: 97) que afirma que el clima organizacional es “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”. Watters y sus colaboradores identificaron cinco factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente, autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante y orientación centrada en el empleado.

Los investigadores James y Jones definen al clima organizacional desde tres puntos de vista: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales. La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como “Un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica), b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización (Sandoval 2004: 84).

Por su parte, Likert y Gibson (citado por Garcia 2009: 124) plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan

sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Álvarez (citado por Sandoval 2004: 47) define el clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento y, por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Chiavenato (2007: 87) se refiere a clima organizacional “Como una consecuencia del concepto de motivación (en el nivel individual) surge el concepto de clima organizacional (en el nivel de la organización) como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones (...) el clima organizacional influye sobre el estado motivacional de las personas y, a su vez, recibe influencia de éste: es como si hubiera una retroalimentación recíproca entre el estado motivacional de las personas y el clima organizacional.”

Sandoval se pronuncia también mencionando que las definiciones de clima organizacional explican que:

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

- El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual (Sandoval 2004: 84).

Una vez citadas las definiciones más importantes, se puede llegar a observar que la conceptualización del clima organizacional no tiene una unificación en su definición, no obstante muchas de ellas hablan de tres aspectos fundamentales: el primero es la percepción de los trabajadores y por el cual le dan un significado a su ambiente laboral; el segundo son los factores estructurales de la organización; y el tercero es el comportamiento organizacional en su conjunto, es decir, la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

C. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones (Sandoval, 2005: 3).

De acuerdo a la población seleccionada para la presente investigación, se ha determinado tomar en cuenta las siguientes dimensiones para conocer su clima organizacional, las mismas fueron determinadas anteriormente en los estudios de Koys y Decottis (como se explicará posteriormente en la descripción del instrumento de medición de clima organizacional). Asimismo estas variables ya

han sido validadas en una similar población que fue Chile, por lo tanto aquí se presenta la definición conceptual de cada dimensión:

Chiang (2006: 34) definen las dimensiones de la siguiente forma:

Cohesión.- Percepción de las relaciones entre los trabajadores dentro de la organización, la existencia de una atmosfera amigable y de confianza y proporción de ayuda material en la realización de las tareas.

Confianza.- La percepción de la libertad para comunicarse abiertamente con los superiores, para tratar temas sensibles o personales con la confianza suficiente de que esa comunicación no será violada o usada en contra de los miembros.

Presión.- La percepción que existe con respecto a los estándares de desempeño, funcionamiento y finalización de la tarea.

Reconocimiento.- La percepción que tienen los miembros de la organización respecto a la recompensa que reciben por su contribución a la empresa.

Equidad.- La percepción que los empleados tienen acerca de si existen políticas y reglamentos equitativos y claros dentro de la institución.

Innovación.- La percepción que se tienen acerca del ánimo que se tiene para asumir riesgos, ser creativo y obtener nuevas áreas de trabajo, donde tenga poco o nada de experiencia.

Corroboraremos estos conceptos, con algunos autores que se refieren al respecto de cada dimensión.

✓ *Cohesión*

Alpert (citado por Barba 2011: 71) menciona que el concepto de cohesión se refiere a la naturaleza de los vínculos sociales que permiten a los individuos experimentar un sentido de pertenencia social, confiar en los demás, reconocer la legitimidad de la sociedad y confiar en sus instituciones. La cohesión social habla entonces de los distintos principios que permite la integración social, en términos metafóricos podría decirse que la cohesión adjetiva a la integración social.

Asimismo, Durkheim (citado por Alpert 1986: 217) refería que a la cohesión como los vínculos que unían a los hombres y permitían la formación de agregados sociales.

Festinger, Schacker y Back (1950: 36) afirman que la cohesión es “campo total de fuerzas que actúan sobre los miembros de un grupo para que permanezcan en el” ellos creían que había dos fuerzas de atractividad del grupo y control de recursos y distinguían dos tipos de cohesión:

- **Cohesión de tarea.**- Marca el grado en que los miembros del grupo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes
- **Cohesión social.**- Refleja el grado en que los miembros se caen bien unos a otros y disfrutan del compañerismo del grupo.

Según Carron (1982: 124) Es la tendencia del grupo de mantenerse juntos y permanecer unidos en la persecución de sus metas y objetivos. No obstante, la cohesión grupal no es algo estático y fijo, más bien es un proceso que fluctúa en cada momento, especialmente cuando se tienen en cuenta los efectos emocionales y cognitivos de los acontecimientos que se suceden en la dinámica deportiva (derrotas, triunfos, atribuciones personales sobre el rendimiento, etc.)

Asimismo, existen dos dimensiones básicas:

- Cohesión de tarea: que refleja el grado en que los miembros del grupo trabajan juntos para alcanzar objetivos comunes.
- Cohesión social: que refleja el grado en que los miembros de un equipo se caen bien unos a otros y disfrutan del compañerismo del grupo. Esta dimensión se equipara a menudo con la atracción interpersonal.

✓ *Confianza*

Mayer (citado por Lopez 2010: 17) concibe a la confianza como la buena voluntad de una persona de ser vulnerable a las acciones de otra. Basada en la expectativa de que esta realizará una acción determinada importante para quien confía sin tener que llegar a controlar y monitorear dicha acción.

Para Lockward (2011: 465) la confianza es la base de la comunicación y la comunicación es uno de los pilares de una buena administración de las organizaciones. La confianza o falta de confianza o desconfianza es uno de los temas del liderazgo en las organizaciones cada vez más estudiados.

✓ *Presión*

Larsen (citado por Rodríguez 2013: 70) menciona que la presión laboral lleva relacionados dos eventos de tipo cognitivo, denominados “Valoración primaria” y “Valoración secundaria”, la primera valoración está referida a la interpretación que hace el sujeto de un evento, que culmina con un juicio del cual se establece que dicho evento es amenazador; la segunda guarda relación con el hecho de que el sujeto advierte que no tiene habilidades ni los recursos para subsanar el suceso amenazador al que se ve abocado.

✓ *Reconocimiento*

La Real Academia Española (RAE) (citado por Perea 2013: 45) define el término reconocimiento como “La acción de distinguir a una cosa, una persona o una institución entre las demás como consecuencia de sus características. También sirve para expresar la gratitud que se experimenta como consecuencia de algún favor o beneficio”.

Según Pino (citado por Perea 2013: 52), el reconocimiento es parte de la felicitación que todo trabajador requiere percibir periódicamente. Nada motiva más que el éxito como consecuencia del reconocimiento. Por tanto, cuando un trabajador recibe un reconocimiento por lo que hace, mejora su desempeño laboral.

Según Brun (citado por Ramirez 2014: 22), la falta de reconocimiento constituye el segundo factor de riesgo que provoca angustia psicológica en el lugar de trabajo.

✓ *Equidad*

Stacey (citado por Pérez 2004: 65) sostiene la teoría de la equidad, y asume que la motivación de un empleado depende del equilibrio entre las aportaciones que el empleado hace a la empresa y las aportaciones que la empresa hace al empleado, la motivación es esencialmente un proceso de comparación social en el que se tiene en cuenta el esfuerzo y los resultados o recompensas recibidos por él y se compara con los resultados y los esfuerzos realizados por otros.

“En general la equidad motiva, mientras que la inequidad desmotiva, ya sea favorable o desfavorablemente” (Pritchard, Dunnette y Jorgensen 1972: 5)

✓ *Innovación*

Para Schumpeter (citado por Alvarez 2009: 56) la innovación se entiende como un proceso de destrucción creativa, que permite que la economía y los agentes económicos evolucionen; asimismo, es la forma en que la empresa administra sus recursos a través del tiempo y desarrolla competencias que influyen en su competitividad.

Mensh (citado por Alvarez 2009: 58) define la innovación como aquella que requiere una nueva fábrica y/o mercado para su explotación.

D. TIPOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Likert (1999: 56) menciona que existen cuatro sistemas de clima organizacional, donde los dos primeros sistemas pertenecen al tipo de clima autoritario y los dos últimos pertenecen al tipo de clima participativo:

✓ *Sistema I Autoritario explotador:*

Se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

✓ *Sistema II Autoritarismo paternalista:*

Se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y los subordinados, se utiliza recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores. En este clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados.

✓ *Sistema III consultivo:*

Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados a los cuales se les permite tomar decisiones específicas, satisfacen necesidades de estima, hay interacción entre ambas partes y existe la delegación.

✓ *Sistema IV Participación en grupo:*

En este existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección. La toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical, horizontal, ascendente y descendente.

IV. MARCO CONTEXTUAL

A. GOBIERNO AUTÓNOMO MUNICIPAL DE LA PAZ (GAMLP)

El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP) es una entidad territorial autónoma pública con personalidad jurídica y patrimonio propio que determina su constitución por un Concejo Municipal con facultades deliberativas, fiscalizadoras y legislativas en el ámbito de sus competencias, así como también por un órgano ejecutivo representado por un Alcalde o Alcaldesa.

1. Misión y Visión del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

✓ *Misión.-*

“Somos una entidad pública municipal autónoma progresista y generadora de valor público, cuya misión es mejorar la calidad de vida de los habitantes del Municipio de La Paz, generando y ejecutando políticas de desarrollo integral en corresponsabilidad con su comunidad, administrando su territorio y prestando servicios con transparencia, equidad, calidad y calidez; con servidores públicos municipales motivados, comprometidos y con solvencia técnica” (PEI-GAMLP, 2014: 19).

✓ *Visión.-*

“El Gobierno Autónomo Municipal de La Paz es una entidad vanguardista, moderna y competitiva, referente a nivel nacional e internacional en la

prestación de servicios públicos, que mejoran la calidad de vida y promueve el desarrollo integral de sus habitantes y su entorno; reconociendo, respetando y gestionando su diversidad e interculturalidad; con talento humano solidario, motivado, comprometido y competente, que forma parte de una institucionalidad fortalecida, con práctica democrática y participativa, y que ejerce plenamente su autonomía” (PEI-GAMLP 2014: 19).

2. Estructura organizacional del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

La estructura organizacional del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz está conformada de acuerdo al Manual de Organización y Funciones (2015) por los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel Directivo.- Conformado por el Despacho del Alcalde Municipal siendo la Máxima Autoridad Ejecutiva del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, responsable de la formulación de políticas y estrategias orientadas a asegurar una gestión municipal eficiente y transparente, promoviendo el desarrollo del municipio, con el propósito de elevar los niveles de bienestar social de la comunidad.

Nivel Ejecutivo.- En el cual se aplican las políticas y se toman las decisiones para el funcionamiento de la entidad de acuerdo con los lineamientos definidos en el nivel directivo. Se encuentra conformado por despachos de Secretaría Ejecutiva

Municipal, secretarías municipales, subalcaldías, direcciones generales y direcciones.

Nivel Operativo.- Conformado por las unidades organizacionales de línea, donde se ejecutan las operaciones de la entidad, facilitando la satisfacción de las necesidades colectivas de los ciudadanos.

Nivel Desconcentrado.- Conformado por las áreas municipales desconcentradas, con el propósito de acercar la gestión municipal y la prestación de servicios públicos de calidad a la comunidad del Municipio de La Paz, contribuyendo de manera directa a la satisfacción de sus necesidades.

Nivel Descentralizado.- Conformado por las Entidades y Empresas Públicas Municipales que operan de manera autónoma y sectorial, bajo tuición del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz a través de los Directorios.

B. DIRECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN TERRITORIAL Y CATASTRAL (DATC)

La Dirección de Administración Territorial y Catastral (DATC) es la área organizacional del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz que se encarga de “Administrar el desarrollo armónico y sostenible de los predios públicos y privados, a través de la implementación de políticas sectoriales, el cumplimiento de la normativa vigente, la prestación de los servicios desconcentrados de administración territorial y catastral en plataformas especializadas, el control,

monitoreo y fiscalización del territorio a través de las Subalcaldías; gestión documental de servicios territoriales y catastrales del municipio de La Paz; así como elaborar, actualizar y gestionar la base geográfica, cartográfica, geodésica y topográfica del municipio de La Paz en sus territorios urbano y rural” (MOF-GAML P 2015: 236).

Nivel jerárquico: Ejecutivo

Dependencia: Secretaría Municipal de Planificación para el Desarrollo

Ejerce Supervisión:

- ✓ Unidad de Administración y Control Territorial
- ✓ Unidad de Administración Documental Territorial
- ✓ Unidad de Catastro
- ✓ Unidad de Análisis Topográfico y Geodésico

1. Estructura organizacional de la Dirección de Administración Territorial y Catastral

La Dirección de Administración Territorial y Catastral se encuentra, bajo dependencia de la Secretaría Municipal de Planificación para el Desarrollo. Mantiene relaciones intrainstitucionales con todas las unidades organizacionales del Gobierno municipal, además de todas las unidades organizacionales dependientes de la Secretaría Municipal de Planificación para el Desarrollo y a través de esta se relaciona con:

- ✓ Oficina de Derechos Reales.

- ✓ Instituto Nacional de Estadística.
- ✓ Instituto Nacional de Reforma Agraria.
- ✓ Empresas Proveedoras de Servicios Públicos.
- ✓ Federación de Juntas Vecinales.

2. Unidades organizacionales de la DATC

La dirección de Administración Territorial y Catastral cuenta con cuatro unidades organizacionales, las cuales colaboran a esta dirección en la realización de sus objetivos organizacionales, estas unidades son:

a) Unidad de administración y control territorial

Nivel jerárquico: operativo

Ejerce supervisión: Ninguna

Relaciones intrainstitucionales:

- ✓ Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal a través de su Dirección.
- ✓ Con las unidades organizacionales dependientes de su Dirección.

Razón de ser de la unidad o área organizacional

Administrar el territorio velando la aplicación y cumplimiento de las normas relativas a los usos de suelo y patrones de asentamiento, habilitación de tierras, regularización de asentamientos humanos, estructuras urbanas, planes integrales de área y otros en el territorio del Municipio de La Paz, en el marco

de la planificación estratégica y atendiendo requerimientos internos y externos emergentes de la administración territorial.

b) Unidad de Administración Documental Territorial

Nivel jerárquico: Operativo

Ejerce supervisión: Ninguna

Relaciones Intrainstitucionales:

- ✓ Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal a través de su Dirección.
- ✓ Con las unidades organizacionales dependientes de su Dirección.

Razón de ser de la unidad o área organizacional

Archivar, custodiar, administrar y facilitar la información física y digital de los documentos de administración territorial y catastral del municipio de La Paz, con el propósito de brindar información adecuada de manera ordenada y oportuna.

c) Unidad de Catastro

Nivel jerárquico: Operativo

Ejerce supervisión: Ninguna

Relaciones Intrainstitucionales:

- ✓ Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal a través de su Dirección.
- ✓ Con las unidades organizacionales dependientes de su Dirección.

Razón de ser de la unidad o área organizacional

Administrar y regular la gestión catastral del municipio a través de la actualización de los registros y la emisión de las certificaciones de registro catastral de la propiedad de inmuebles públicos y privados en el territorio del Municipio de La Paz.

d) Unidad de Análisis Topográfico y Geodésico

Nivel jerárquico: Operativo

Ejerce supervisión: Ninguna

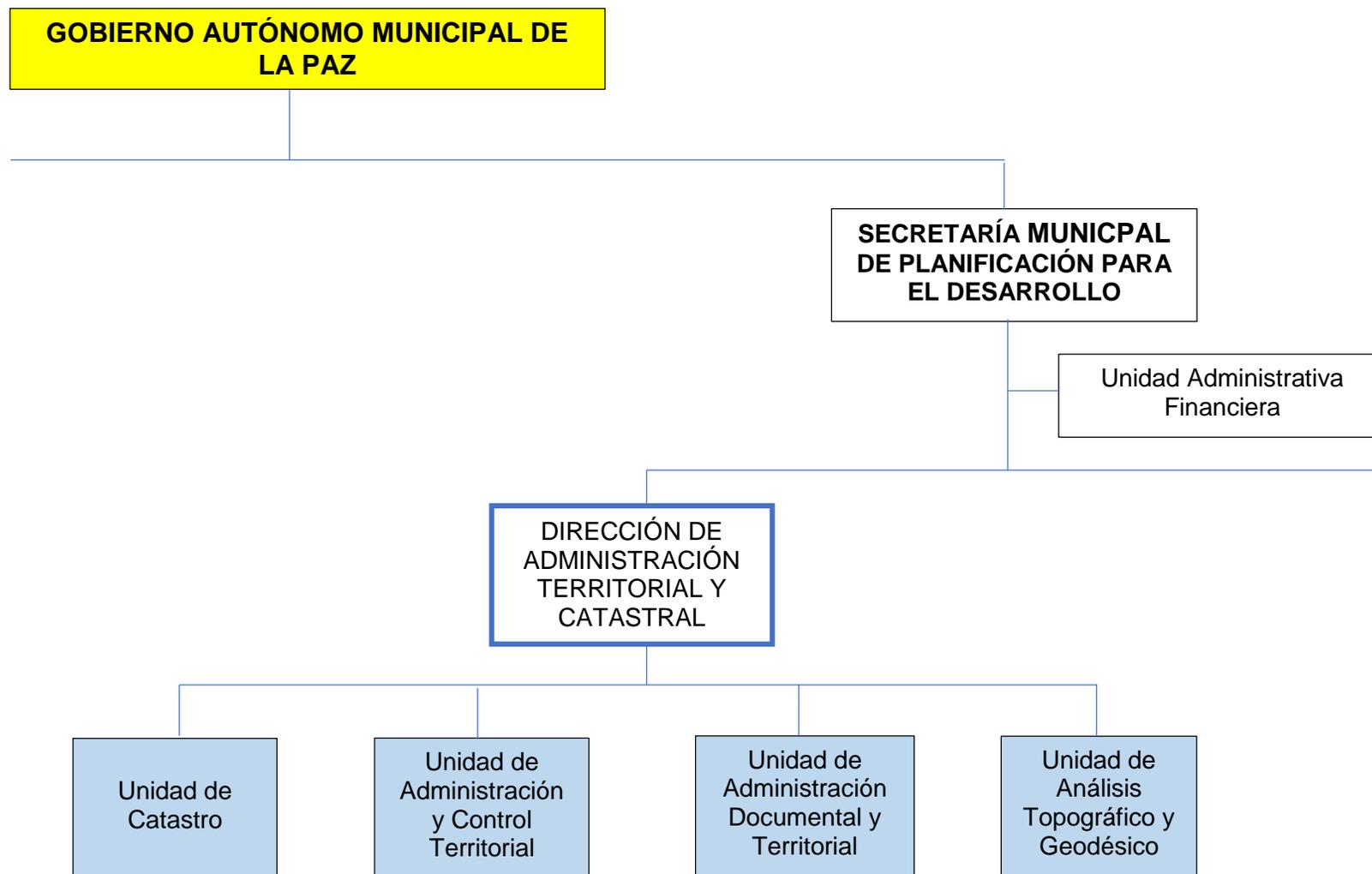
Relaciones intrainstitucionales:

- ✓ Con todas las unidades organizacionales del Gobierno Autónomo Municipal a través de su Dirección.
- ✓ Con las unidades organizacionales dependientes de su Dirección.

Razón de ser de la unidad o área organizacional

Gestionar, elaborar, regular y actualizar la base geográfica, cartográfica, geodésica y topográfica del municipio de La Paz, a través de un sistema de referencia geodésico y cartográfico único e instrumentos de aplicación (reglamentos, guías, etc.) a ser utilizados al interior de la institución y por los usuarios externos de la misma.

3. Organigrama de la Dirección de Administración Territorial y Catastral



CAPÍTULO TRES

MÉTODO

En el presente capítulo, se realiza la descripción del método de investigación, iniciando con la descripción del tipo y diseño de investigación. Asimismo, se describen a las variables de estudio, recalcando el enfoque teórico que siguen y con qué lógica fueron medidos.

Por otro lado, se realiza la descripción de los instrumentos de investigación que fueron utilizados para este estudio, dando paso a la descripción de todo el proceso investigativo y el ambiente en el cual se realizó el estudio.

Dentro de la descripción del procedimiento de investigación, se resaltan los aspectos logísticos de organización con la institución, como también el procedimiento que se siguió para el análisis de datos.

I. TIPO DE INVESTIGACIÓN Y DISEÑO

- Tipo de investigación

El tipo de investigación será no experimental, como señala Kerlinger (1979: 105). “La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la

investigación no experimental es observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para después analizarlos”.

- **Diseño de investigación**

El diseño de investigación que sigue la presente investigación es de tipo Correlacional. Para Dankhe (1986). “Los estudios correlacionales miden dos o más variables que se pretenden ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después analizar la correlación. La finalidad y el propósito principal de los estudios correlacionales son saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas”.

II. VARIABLES

La presente investigación cuenta con dos variables de estudio, las cuales son:

- Motivación laboral
- Clima organizacional

En adelante, se mostrará la definición conceptual como también la definición operacional de ambas variables.

A. DEFINICIÓN CONCEPTUAL

Variable 1 – Motivación laboral

Según McClelland, se afirma que “la motivación laboral es el impulso o búsqueda de la satisfacción de tres necesidades, las cuales son: la necesidad de logro, la necesidad de poder, la necesidad de afiliación” (*Chiavenato 2009: 248*).

Variable 2 - Clima Organizacional

Rousseau y Scheneider (citado por Chiang 2006: 35) afirman que “clima organizacional son las descripciones individuales del marco social o contextual del cual forma parte la persona, son percepciones compartidas acerca la autonomía, cohesión, confianza, presión, reconocimiento, equidad e innovación de un ambiente laboral”.

B. DEFINICIÓN OPERACIONAL

Variable 1: Operacionalización de variable: *Motivación*

DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDOR	ESCALAS	INST.	
Orientación al logro	Puntaje obtenido en las preguntas del cuestionario de perfil motivacional de McClelland que miden la motivación orientada al logro		Muy bajo	0-13	
			Bajo	14-16	
			Medio	17-18	
			Alto	19-22	
			Muy alto	23-	
Orientación al poder	Puntaje obtenido en el cuestionario de perfil motivacional de McClelland que miden la motivación orientada al poder	Nivel	Muy bajo	0-5	Cuestionario de perfil motivacion al de McClelland
			Bajo	6-9	
			Medio	10-11	
			Alto	12-14	
			Muy alto	15-	
Orientación a la afiliación	Puntaje obtenido en el cuestionario de perfil motivacional de McClelland que miden la motivación orientada a la afiliación		Muy bajo	0-13	
			Bajo	14-16	
			Medio	17-19	
			Alto	20-23	
			Muy alto	24-	

Variable 2: Operacionalización de variable: *Clima organizacional*

DIMENSIONES	INDICADORES	MEDIDOR	ESCALAS	INST.
Cohesión	Puntaje obtenido en las preguntas del cuestionario de clima organizacional que miden la Cohesión	Nivel	Critico	Escala de clima organizacional de Koys y Decottis
Confianza	Puntaje obtenido en las preguntas del cuestionario de clima organizacional que miden la confianza		0% - 25%	
Presión	Puntaje obtenido en las preguntas del cuestionario de clima organizacional que miden la presión		Riesgo 26% - 50%	
Reconocimiento	Puntaje obtenido en las preguntas del cuestionario de clima organizacional que miden el reconocimiento		Bueno 51% - 75%	
Equidad	Puntaje obtenido en las preguntas del cuestionario de clima organizacional que miden la equidad		Muy bueno	
Innovación	Puntaje obtenido en las preguntas del cuestionario de clima organizacional que miden la innovación.		76% - 100%	

III. POBLACIÓN Y SUJETOS

Para la presente investigación, se determinó trabajar con la Dirección de Administración Territorial y Catastral (DATC), la cual destaca dentro del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAML) por sus características, tales como el servicio a la ciudadanía que brinda, la cantidad de Servidores Públicos Municipales con la cuenta, siendo una de las áreas organizacionales más representativas del GAML y, sobre todo, por ser parte de una institución pública. Asimismo, se destaca la predisposición del Director y los jefes de unidad de dicha área organizacional para la investigación.

Las principales unidades de observación para la presente investigación son los servidores públicos municipales de la Dirección de Administración Territorial y Catastral del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. Esta población está compuesta por 76 sujetos (Servidores Públicos Municipales) de ambos sexos. Asimismo, el universo que se estudia está conformado por las siguientes subpoblaciones.

Tabla 1
Población de estudio

	Unidad de Administración y Control Territorial	Unidad de Administración Documental y Territorial	Unidad de Catastro	Unidad de Análisis Topográfico y Geodésico	TOTAL
Mujeres	3	18	14	3	38
Varones	4	15	16	3	38
	7	33	30	6	76

a) Tipo de muestra

La presente investigación fue exhaustiva, se determinó, no hacer la utilización de ningún tipo de muestreo, por lo tanto, se estudió a la totalidad de la población de la Dirección de Administración Territorial y Catastral del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz.

Como menciona Hernández Sampieri (2014: 32) “los estudios motivacionales en empresas suelen abarcar a todos sus empleados para evitar que los excluidos piensen que su opinión no se toma en cuenta. Las muestras se utilizan por economía de tiempo y recursos.”

IV. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

TÉCNICAS DE ACOPIO DE INFORMACIÓN.- Los instrumentos de investigación utilizados serán:

- Cuestionario de perfil motivacional de McClelland
- Cuestionario de Clima Organizacional de Koys y Decottis

A. CUESTIONARIO DE PERFIL MOTIVACIONAL (McCLELLAND).-

El cuestionario de perfil motivacional consta de 44 afirmaciones, fue diseñado en base a la teoría de McClelland; por lo tanto, mide el perfil motivacional en el trabajo en términos de logro, poder y afiliación y, asimismo, describe el nivel en el que se encuentra esta motivación. John Sudairsky y Joilge Cleves fueron los diseñadores del instrumento validándolo en Colombia y el método que sigue

este cuestionario fue combinar la idea de test proyectivo con uno de escogencia múltiple, pues se brinda un estímulo, y para que no exista dificultad en la multiplicidad de respuestas posibles se utilizaron frases incompletas, lo cual fuerza al respondiente a escoger entre tres respuestas, cada una de ellas asociada con una de las motivaciones.

Validación

Puesto que este instrumento solo fue validado para su aplicación en Colombia, como parte de la investigación se ha realizado una validación a cargo de la investigadora, en La Paz–Bolivia en una población similar a la de la investigación, para la cual, se han hecho uso de las siguientes características:

- ✓ **Sujetos.-** Se tomó un grupo de validación a 20 sujetos, estos fueron Servidores Públicos Municipales del despacho de la Dirección de Desarrollo Organizacional, Tecnologías y Mejora Continua del GAMLP, dicha población está en similares condiciones a la población de estudio.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

- ✓ **Análisis de fiabilidad.-** Para validar este Cuestionario de Perfil Motivacional, se ha hecho la utilización del programa estadístico IBM-SPSS,

y específicamente se utilizó la herramienta de validez ALFA DE CRONBACH, de la cual se ha podido obtener los siguientes valores.

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,834	,843	44

Por lo tanto al tener un valor sobre 0,8 y no mayor 1 se puede comprobar la validez del instrumento.

B. CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL (KOYS Y DECOTTIS)

El cuestionario de Koys y Decotis es una prueba que consta de 28 ítems, este instrumento fue validado y utilizado en Chile para una investigación en instituciones como alcaldías y gobernaciones. Los trabajadores responden a cada afirmación utilizando un formato de respuesta tipo Likert: (Muy de acuerdo=5, De acuerdo=4, No estoy seguro=3, En desacuerdo=2, Totalmente en desacuerdo=1). Seis elementos son expresados en forma inversa. Y las Subescalas (Dimensiones) con las que cuenta este cuestionario son: Cohesión, Confianza, Presión, Reconocimiento, Equidad y por último Innovación.

Validación

Puesto que este instrumento solo fue validado para su aplicación en Chile, como parte de la investigación se ha realizado una validación a cargo de la

investigadora, en una población similar a la de la investigación, para la cual, se han hecho uso de las siguientes características:

- ✓ **Sujetos.-** Se tomó un grupo de validación a 20 sujetos, estos fueron Servidores Públicos Municipales del despacho de la Dirección de Desarrollo Organizacional, Tecnologías y Mejora Continua del GAMLP, dicha población está en similares condiciones a la población de estudio.

Resumen de procesamiento de casos

		N	%
Casos	Válido	20	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	20	100,0

a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.

- ✓ **Análisis de fiabilidad.-** Para validar este Cuestionario de Clima Organizacional, se ha hecho la utilización del programa estadístico IBM-SPSS, y específicamente se utilizó la herramienta de validez ALFA DE CRONBACH, de la cual se ha podido obtener los siguientes valores.

Estadísticas de fiabilidad		
Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
,894	,904	24

Por lo tanto al tener un valor sobre 0,8 y no mayor 1 se puede comprobar la validez del instrumento.

V. AMBIENTE O ESCENARIO DE INVESTIGACIÓN

La aplicación de las herramientas de investigación se realizó en los mismos ambientes de la Dirección de Administración Territorial y Catastral, en el segundo piso del edificio Cantuta Feliciano y en el Edificio Tobia, debido a que los servidores públicos municipales cumplen sus funciones en ambas ubicaciones y no se les podía alejar de sus tareas cotidianas.

La evaluación fue realizada durante la tarde al concluir sus labores de 17:30 a 19:00, dos unidades simultáneamente a la vez, primero la Unidad de Administración y Control Territorial junto a la Unidad de Catastro; posteriormente, la Unidad de Administración Documental y Territorial junto a la Unidad de Análisis Topográfico y Geodésico.

VI. PROCEDIMIENTO

Para la aplicación de las herramientas de medición de Clima Organizacional y motivación laboral el procedimiento fue el siguiente:

1. Contacto y coordinación con las personas a cargo para realizar la implementación de la investigación.
2. Selección de la población en la cual se aplicará a la investigación
3. Concentración de los servidores públicos municipales para la aplicación de los cuestionarios correspondientes.

4. Revisión y consistencia del llenado correcto de los instrumentos, clarificar que la información llenada por los servidores públicos este completa, de acuerdo a lo establecido por cada cuestionario.
5. Tabulación las respuestas marcadas por los servidores públicos municipales en el paquete Estadístico IBM- SPSS statics.
6. Revisión de la tabulación previamente hecha, para evitar cualquier confusión en los resultados.
7. Categorización de las diferentes respuestas por frecuencia.

A. ANÁLISIS DE RESULTADOS

El análisis de la información obtenida mediante los instrumentos de medición de motivación laboral y clima organizacional se realizó por medio de interpretación de acuerdo al método de cada instrumento, los procedimientos de análisis fueron cuantitativos como frecuencias y promedios.

- ✓ Tabulación de las respuestas marcadas por los servidores públicos municipales en el paquete Estadístico IBM- SPSS statics.
- ✓ Analizar la distribución de frecuencias por cada pregunta.
- ✓ Medidas de dispersión
- ✓ Análisis de la correlación entre ambas variables investigadas.

B. REQUERIMIENTOS

La investigación ha utilizado los siguientes requerimientos humanos y materiales para su adecuado desarrollo.

A. Requerimientos humanos

Se contó con la colaboración de los jefes de unidad organizacional de la dirección en la cual se implementó la investigación, quienes dieron el visto bueno para la aplicación de los instrumentos, previamente una revisión de la coherencia de la investigación y el aporte. Además, se contó con la ayuda de dos pasantes que ayudaron a distribuir las herramientas; por último, se contó también con la colaboración de un asesor y una asistente en medición de la Dirección de Gobierno Electrónico quienes colaboraron con el análisis de datos.

B. Requerimientos materiales

Los materiales que se emplearon en el estudio son: 76 fotocopias de cada instrumento de medición, bolígrafos y listas de los Servidores Públicos Municipales para corroborar la presencia de todos.

C. Presupuesto

El presupuesto utilizado solo fue destinado a las fotocopias que en total fueron 152 hojas. En total, se gastó Bs 30.

CAPÍTULO CUATRO

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se presentarán los resultados de la investigación, los cuales serán presentados como se declara a continuación:

A. Datos generales de la población de estudio.- Resultados en cuanto a edad, sexo y años de antigüedad de los Servidores Públicos Municipales.

B. Resultados de Motivación laboral.- Presentación de resultados de la primera variable. En primera instancia, se presenta un gráfico síntesis del tipo y nivel de motivación que predomina en toda la DATC; posteriormente, se presentan tres gráficos que detallan los resultados por cada tipo de motivación (Logro, Poder, afiliación) de forma específica.

C. Resultados de clima organizacional.- Presentación de resultados de la segunda variable, en primera instancia se presenta un gráfico síntesis del nivel de clima organizacional que predomina en toda la DATC, seguido de un gráfico con los porcentajes generales de las dimensiones de clima; posteriormente, habrán seis gráficos que detallan resultados por cada dimensión del clima organizacional (Cohesión, Confianza, Presión, Reconocimiento, Equidad, Innovación) de forma específica.

D. Resultados de correlación.- Existen dos cuadros de correlaciones: El primero, una tabla que presenta el resultado de la correlación general entre las dos variables de estudio (Motivación laboral- clima organizacional). La

segunda, una tabla cruzada, la cual reúne a los tipos de motivación con las dimensiones de clima organizacional con la finalidad de observar las correlaciones existentes entre las subvariables.

E. Análisis de resultados y discusión.- Por último, se presentará una síntesis de todos los resultados y la discusión acerca de los porcentajes sobresalientes.

Para tener un mayor entendimiento de los datos se utilizarán las siguientes siglas en la descripción de resultados:

GAMLP: Gobierno Autónomo Municipal de La Paz

DATC: Dirección de Administración Territorial y Catastral

UADT: Unidad de Administración Documental y Territorial

UACT: Unidad de Administración y Control Territorial

UC: Unidad de Catastro

UATG: Unidad de Análisis Topográfico y Geodésico

UO`s: Unidades organizacionales

Mot LOG: Motivación orientada al Logro

Mot POD: Motivación orientada al Poder

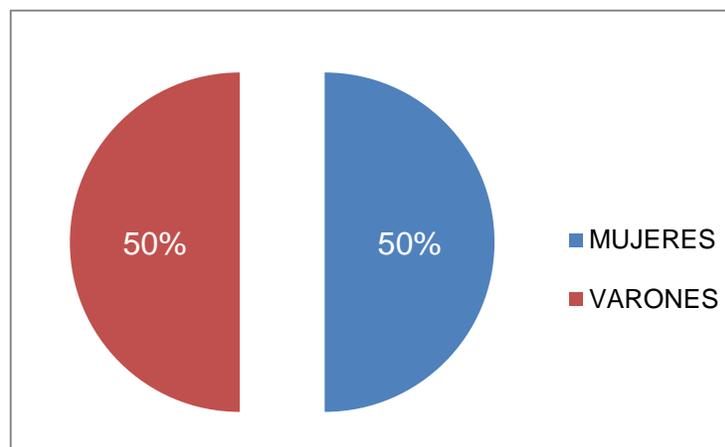
Mot AFI: Motivación orientada a la Afiliación

A. DATOS GENERALES DE LA POBLACIÓN DE ESTUDIO

CUADRO No 1 Género de los Servidores Públicos Municipales

	<i>f</i>	%
Mujeres	38	50%
Varones	38	50%
TOTAL	76	100%

GRÁFICO No 1 Género de los Servidores Públicos Municipales

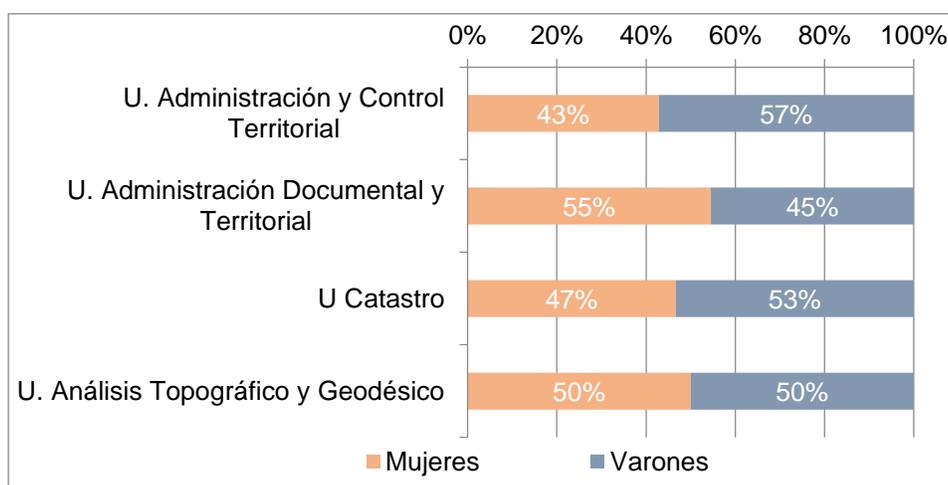


El anterior gráfico presenta los porcentajes en cuanto al género de los Servidores Públicos Municipales (SPM) que trabajan dentro de toda la Dirección de Administración Territorial y Catastral (DATC). Como se puede observar, existe una paridad de género, en la que el 50% son mujeres y el otro 50% son varones, es decir, que hay una cantidad igual de mujeres como de varones que desempeñan sus labores en esta área de trabajo. En la actualidad, es de gran importancia la paridad de género en ambientes laborales, pues esta destaca la no discriminación.

CUADRO No 2 Género de los Servidores Públicos Municipales en las unidades organizacionales

	MUJERES		VARONES		TOTAL
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	
U. Administración y Control Territorial	3	43%	4	57%	7
U. Administración Documental y Territorial	18	55%	15	45%	33
U. Catastro	14	47%	16	53%	30
U. Análisis Topográfico y Geodésico	3	50%	3	50%	6

GRÁFICO No 2 Género de los Servidores Públicos Municipales en las unidades organizacionales

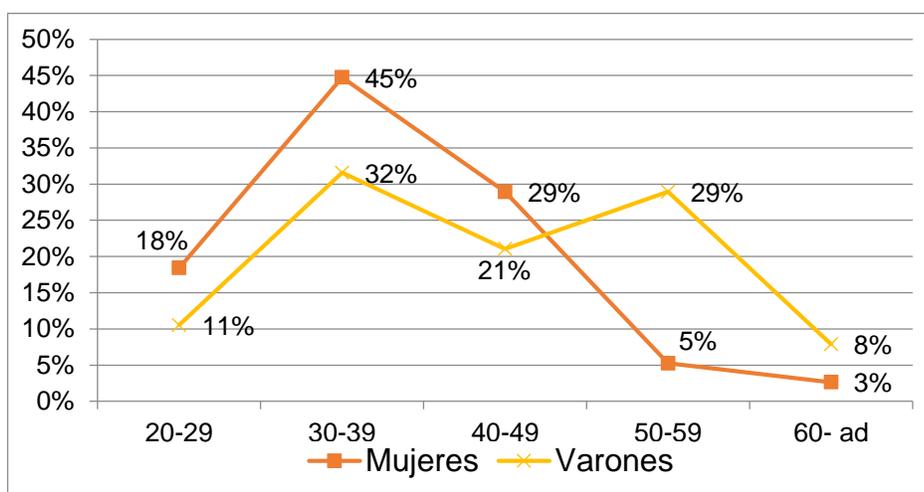


El anterior gráfico muestra los porcentajes de género de forma comparativa entre las unidades organizacionales que pertenecen a la DATC. Como se puede observar todas las Unidades Organizacionales (UO's), tienen porcentajes casi similares, donde la cantidad de mujeres y de varones es similar. Por lo tanto, estos resultados confirman la paridad de género en las áreas organizacionales.

CUADRO No 3 Género y edad de los Servidores Públicos Municipales

	MUJERES		VARONES	
	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%
20 - 29	7	18%	4	11%
30 - 39	17	45%	12	32%
40 - 49	11	29%	8	21%
50 - 59	2	5%	11	29%
60 - ad	1	3%	3	8%
TOTAL	38	100%	38	100%

GRÁFICO No 3 Género y edad de los Servidores Públicos Municipales



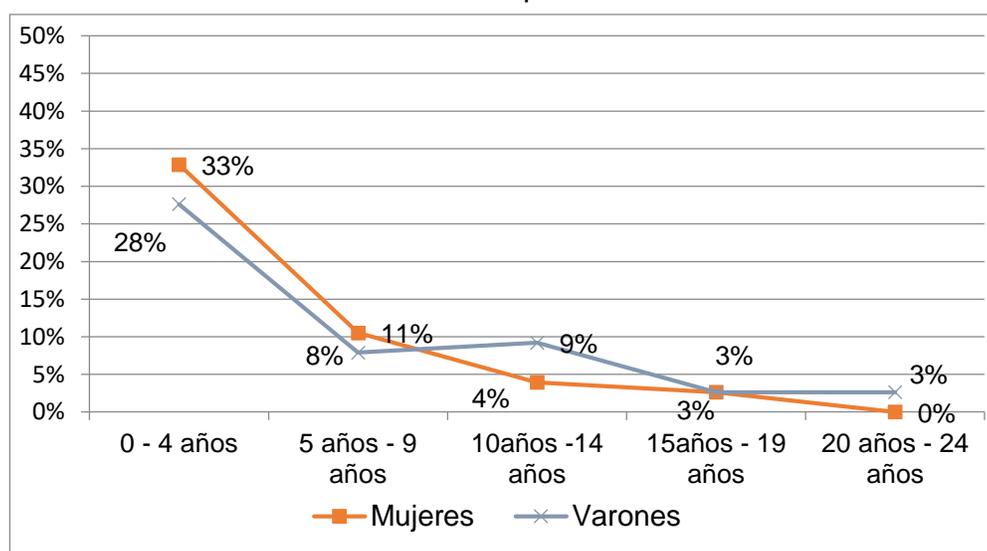
Como se puede observar en el anterior gráfico, gran parte de las mujeres tienen de 30 a 39 años y en el caso de los varones hay dos porcentajes significantes: uno está en la edad de 30 a 39 años y el otro en 50 a 59 años, lo cual nos hacen entender que son más mujeres jóvenes adultas las que trabajan, pero en caso de los varones la edad no parece ser una regla, pues hay porcentajes dispersos en diferentes edades sin ninguna inclinación definida.

Sin embargo, es imposible no destacar que gran parte de los SPM son adultos jóvenes de 30 a 39 años de edad, asimismo existe una notable minoría de SPM adultos mayores de 60 años en adelante que trabajen dentro de esta área organizacional.

CUADRO No 4 Años de antigüedad y género de los Servidores Públicos Municipales

	MUJERES		VARONES		
	f	%	f	%	
0 - 4 años	25	33%	21	28%	
5 años - 9 años	8	11%	6	8%	
10 años - 14 años	3	4%	7	9%	
15 años - 19 años	2	3%	2	3%	
20 años - 24 años	0	0%	2	3%	
TOTAL	38	50%	38	50%	100%

GRÁFICO No 4 Años de antigüedad y género de los Servidores Públicos Municipales



Los resultados nos muestran que gran parte de los SPM que trabajan en esta dirección del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (GAMLP) tienen de 0 a 4

años de antigüedad. Este índice baja abruptamente después de los 5 años de antigüedad, lo cual nos hace entender que los funcionarios no permanecen en esta área organizacional más de 5 años. Las razones pueden ser diversas; sin embargo, corroborando estos datos con la edad de los SPM podemos deducir que muchos ya tienen familia, por lo cual buscan mejorar sus posibilidades económicas y profesionales.

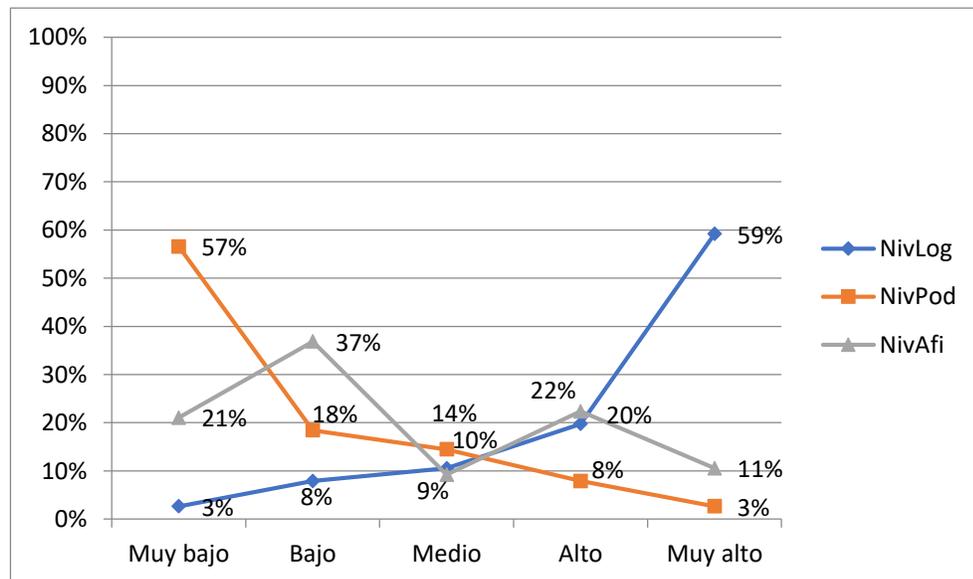
Es muy notable la minoría de SPM que trabaja por más de 20 años, lo cual no es malo, pues mantenerse demasiado tiempo en un mismo ambiente laboral no es considerado saludable.

B. MOTIVACIÓN LABORAL

CUADRO No 5 Perfil motivacional de la Dirección de Administración Territorial y Catastral

	Nivel Logro	Nivel Poder	Nivel Afiliación
Muy bajo	3%	57%	21%
Bajo	8%	18%	37%
Medio	10%	14%	9%
Alto	20%	8%	22%
Muy alto	59%	3%	11%
TOTAL	100%	100%	100%

GRÁFICO No 5 Perfil motivacional de la Dirección de Administración Territorial y Catastral



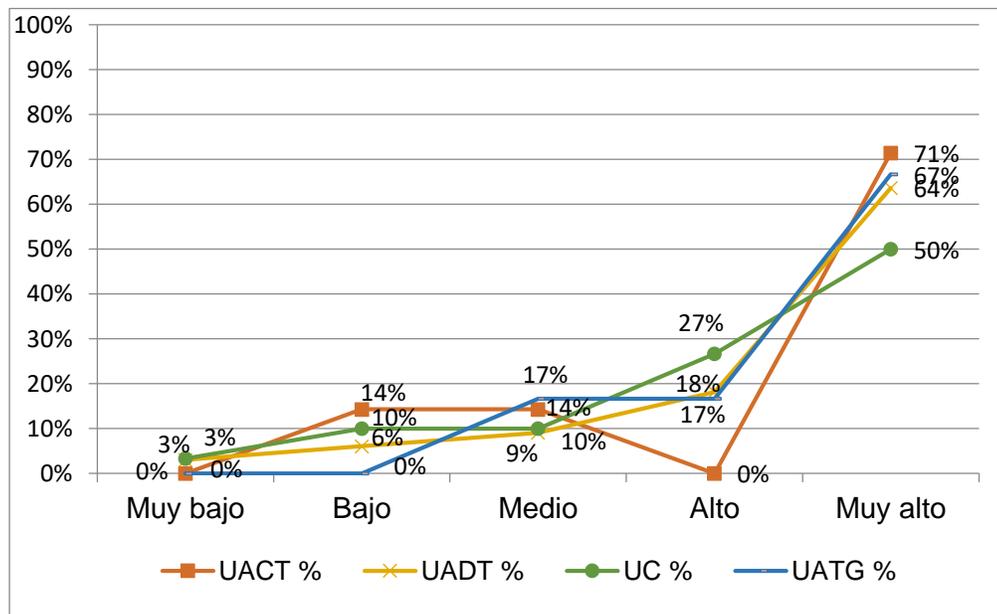
En el anterior gráfico, podemos observar de manera general la motivación laboral dentro de toda la Dirección de Administración Territorial y Catastral, como se puede observar existen dos tendencias ascendentes: el primer caso es de la motivación orientada hacia la afiliación, la cual se predispone hacia el nivel “Muy bajo”, por el contrario el otro ascendente es la motivación orientada hacia

el logro, el cual asciende hacia el nivel “Muy alto”. Estos resultados nos muestran que los SPM muestran mayor motivación ante las tareas que implican un logro profesional, es decir, que les agrada recibir premios, incentivos o algún tipo de reconocimiento en su trabajo.

CUADRO No 6 Perfil motivacional orientado al Logro

	UACT		UADT		UC		UATG	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	0	0%	1	3%	1	3%	0	0%
Bajo	1	14%	2	6%	3	10%	0	0%
Medio	1	14%	3	9%	3	10%	1	17%
Alto	0	0%	6	18%	8	27%	1	17%
Muy alto	5	71%	21	64%	15	50%	4	67%
TOTAL	7	100%	33	100%	30	100%	6	100%

GRÁFICO No 6 Perfil motivacional orientado al Logro



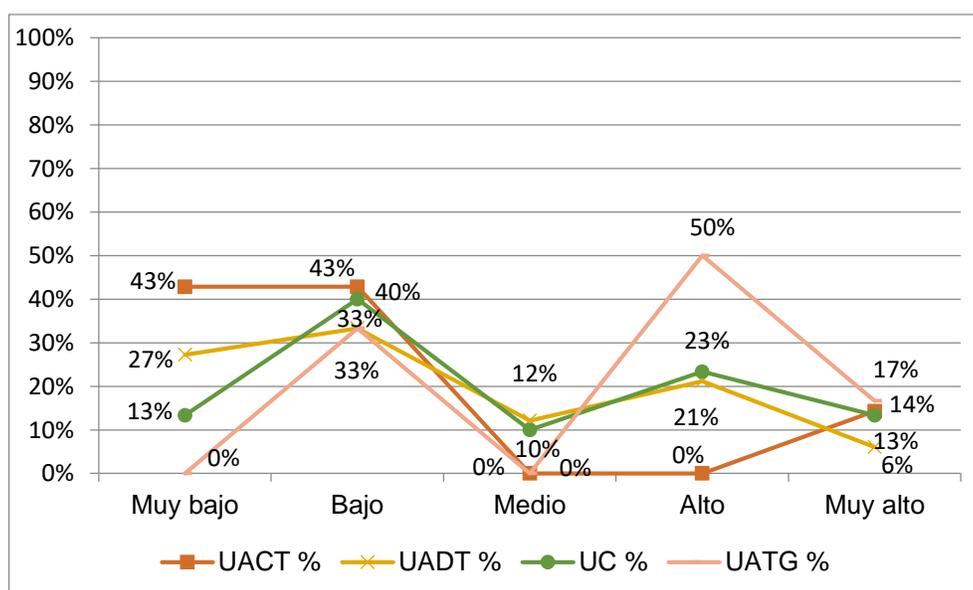
En cuanto al perfil motivacional orientado al logro, como se puede observar de forma clara, todas las unidades organizacionales muestran mayor

preponderancia en el nivel “Muy alto” de este tipo de motivación. Estos resultados nos hacen suponer que los Servidores Públicos Municipales de la Dirección de Administración Territorial y Catastral tienen mayor afinidad por las tareas que impliquen un logro, como logro podemos entender reconocimientos, premios o algún incentivo que les de la satisfacción de haber conseguido algo; por lo tanto, podemos entender que los Servidores Públicos Municipales de la DATC trabajan con mayor motivación ante tareas que sean recompensadas.

CUADRO No 7 Perfil motivacional orientado al Poder

	UACT		UADT		UC		UATG	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Muy bajo	3	43%	9	27%	4	13%	0	0%
Bajo	3	43%	11	33%	12	40%	2	33%
Medio	0	0%	4	12%	3	10%	0	0%
Alto	0	0%	7	21%	7	23%	3	50%
Muy alto	1	14%	2	6%	4	13%	1	17%
TOTAL	7	100%	33	100%	30	100%	6	100%

GRÁFICO No 7 Perfil motivacional orientado al Poder



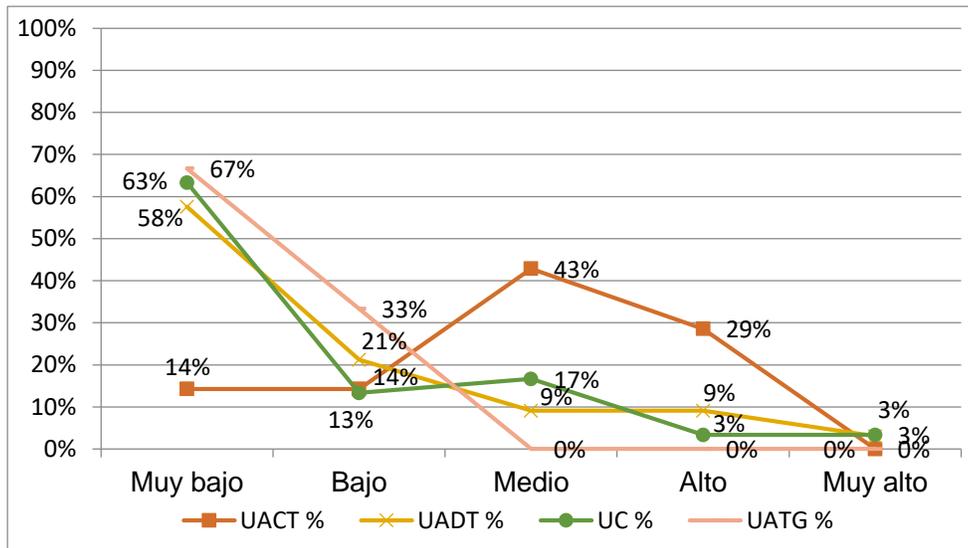
En cuanto a la motivación orientada hacia el poder dentro de la DATC, las distribuciones porcentuales son dispersas y solo podemos observar que existe una mayor frecuencia de todas las unidades organizacionales en el nivel “Bajo”, estos resultados nos pueden sugerir que los SPM no muestran motivación ante tareas que impliquen tener poder; y cuando se les otorga la posibilidad de organizar, dirigir o hacer notar mandato ante sus otros compañeros los Servidores Públicos Municipales simplemente podrían rehuir a la tarea o hacerla con poca o ninguna motivación.

Asimismo, podemos señalar que hay solo una unidad organizacional que muestra un nivel destacable en este tipo de motivación, esta es la UATG, lo cual podría sugerir que existe una pequeña iniciativa de liderazgo en dicha UO, y los Servidores Públicos Municipales se muestren más motivados cuando se les encomiende tareas de organización, tomando la tarea como un reto motivante.

CUADRO No 8 Perfil motivacional orientado a la Afiliación

	UACT		UADT		UC		UATG	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Muy bajo	1	14%	19	58%	19	63%	4	67%
Bajo	1	14%	7	21%	4	13%	2	33%
Medio	3	43%	3	9%	5	17%	0	0%
Alto	2	29%	3	9%	1	3%	0	0%
Muy alto	0	0%	1	3%	1	3%	0	0%
TOTAL	7	100%	33	100%	30	100%	6	100%

GRÁFICO No 8 Perfil motivacional orientado a la Afiliación



Acerca del perfil motivacional orientado hacia la afiliación en la DATC, se puede resaltar que tres de las cuatro UO's muestran porcentajes similares y la otra muestra un resultado diferente. En el caso de la Unidad de Administración Documental y Territorial (UADT), la Unidad de Catastro (UC) y la Unidad de Análisis Topográfico y Geodésico (UATG) se puede observar un mínimo grado de motivación por formar parte del grupo de trabajo, por otro lado la Unidad de Administración y Control Territorial (UACT) muestra mayor inclinación por este tipo de motivación, dando a entender que a estos Servidores Públicos Municipales les gusta las tareas que impliquen el relacionamiento y afiliación con los compañeros de trabajo.

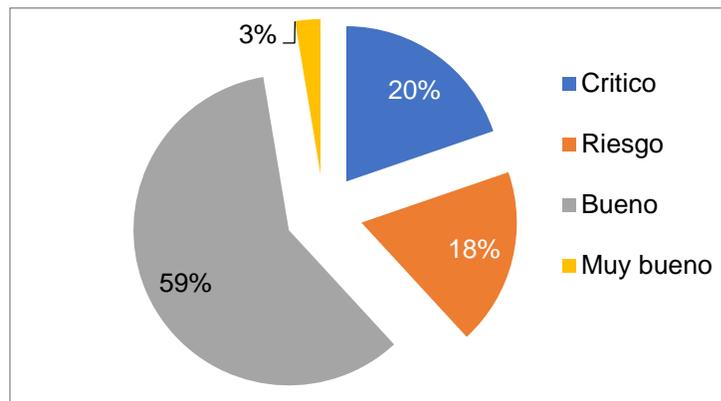
Sin embargo, si bien el resultado de la UACT es diferente al de las otras unidades no es opuesto, pues tiene también un porcentaje en el nivel medio, lo cual podría ser índice de cierta inestabilidad y en un futuro este porcentaje llegaría simplemente a asimilarse al de las otras unidades organizacionales.

C. CLIMA ORGANIZACIONAL

CUADRO No 9 Clima organizacional en la Dirección de Administración Territorial y Catastral

CLIMA ORGANIZACIONAL	
Critico	20%
Riesgo	18%
Bueno	59%
Muy bueno	3%
TOTAL	100%

GRÁFICO No 9 Clima organizacional en la Dirección de Administración Territorial y Catastral

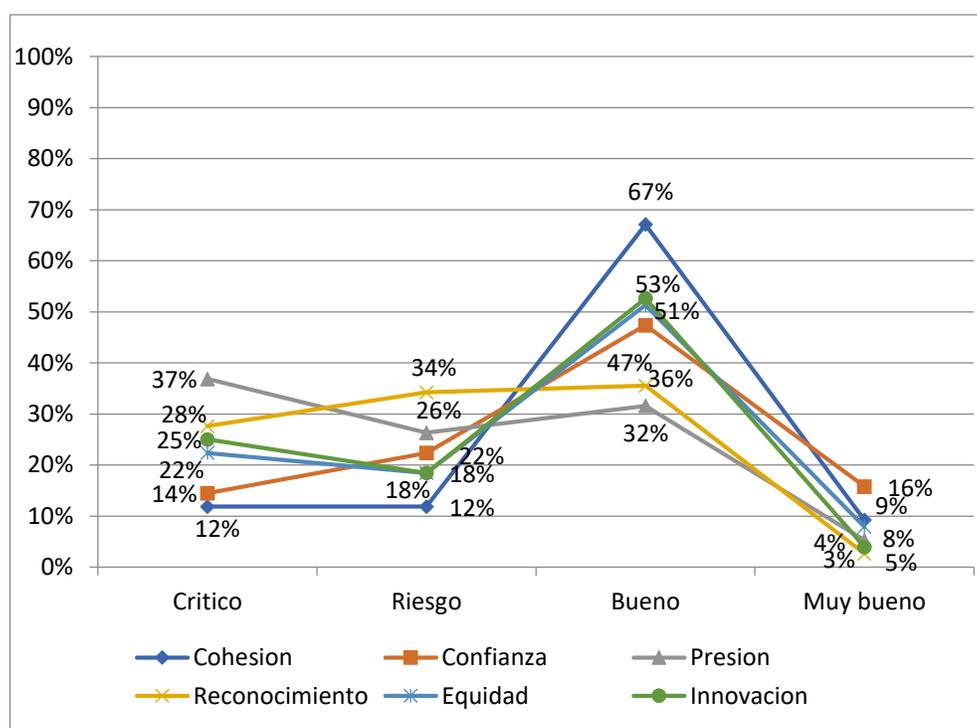


En cuanto al nivel de clima organizacional, en general, dentro de toda la DATC se puede destacar fielmente la mayor frecuencia porcentual en el nivel “Bueno”, lo cual nos hace entender que en su conjunto las dimensiones de cohesión, confianza, presión, reconocimiento, equidad e innovación se encuentran en un buen nivel, y este conjunto de dimensiones impulsan un buen clima organizacional dentro del ambiente de trabajo. Se debe destacar que este porcentaje supera el 50%; por lo tanto, el clima organizacional es bueno y con mayor estimulación podría llegar a ser “Muy bueno”.

CUADRO No 10 Dimensiones del clima organizacional en la Dirección de Administración Territorial y Catastral

	Cohesión	Confianza	Presión	Reconocimiento	Equidad	Innovación
Critico	12%	14%	37%	28%	22%	25%
Riesgo	18%	22%	26%	34%	18%	18%
Bueno	67%	47%	32%	36%	51%	53%
Muy bueno	9%	16%	5%	3%	8%	4%

GRÁFICO No 10 Dimensiones del clima organizacional en la Dirección de Administración Territorial y Catastral



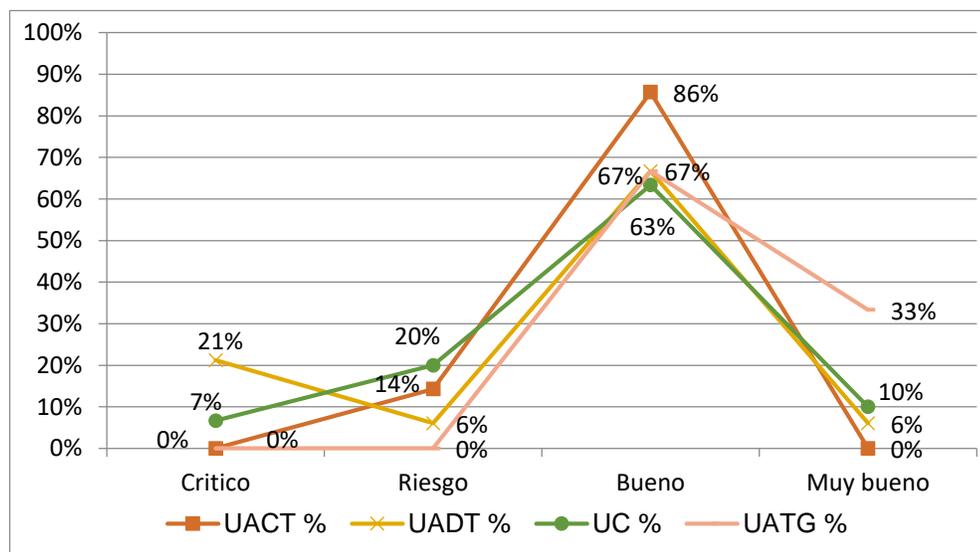
En el anterior gráfico, podemos ver los niveles que alcanzan las dimensiones de clima organizacional. Como se puede observar, lo más notable es la frecuencia de varias dimensiones en el nivel “Bueno” a excepción de dos dimensiones, de las cuales una tiene mayor porcentaje en el nivel “Critico” y la otra se encuentra en un dilema entre “Riesgo” y “Bueno”.

Las dimensiones con nivel “Bueno” son: Cohesión, Confianza, Equidad e Innovación. Es importante resaltar que estas son variables en las cuales juega un importante rol el equipo de trabajo; por otro lado, la dimensión con nivel “Crítico” es Presión, la cual es de mayor enfoque hacia el tiempo y la cantidad de trabajo que otorga el inmediato superior, por último la dimensión en dualidad entre “Riesgo” y “Bueno” es Reconocimiento, que también muestra la concepción que tienen los Servidores Públicos Municipales del inmediato superior. Esta dimensión no debe ser descuidada, pues podría mantenerse en ese nivel o simplemente decaer a “Riesgo”.

CUADRO No 11 Cohesión en el ambiente de trabajo

	UACT		UADT		UC		UATG	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Critico	0	0%	7	21%	2	7%	0	0%
Riesgo	1	14%	2	6%	6	20%	0	0%
Bueno	6	86%	22	67%	19	63%	4	67%
Muy bueno	0	0%	2	6%	3	10%	2	33%
TOTAL	7	100%	33	100%	30	100%	6	100%

GRÁFICO No 11 Cohesión en el ambiente de trabajo



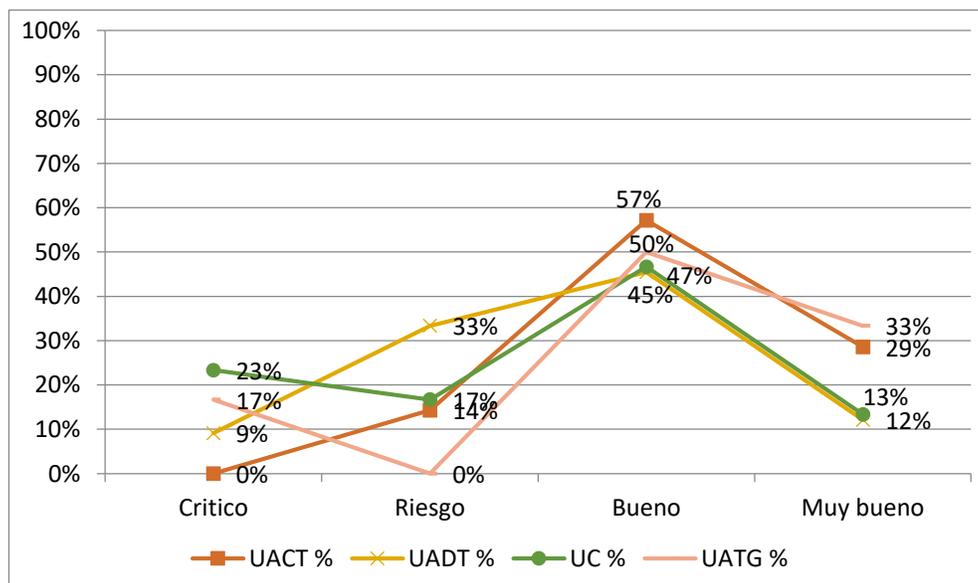
La cohesión entre los trabajadores es una dimensión del clima organizacional y sus resultados nos dan un previo entendimiento del relacionamiento que existe entre los servidores públicos municipales. Como se puede observar, lo más destacable es que todas las unidades organizacionales muestran una mayor frecuencia en el nivel “Bueno” con porcentajes que superan el 60%.

Este resultado nos hace entender que el nivel de cohesión entre los Servidores Públicos Municipales es bueno y, por lo tanto, existe un buen grado de compañerismo y amistad entre ellos en el ambiente de trabajo.

CUADRO No 12 Confianza dentro del ambiente de trabajo

	UACT		UADT		UC		UATG	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>F</i>	%
Critico	0	0%	3	9%	7	23%	1	17%
Riesgo	1	14%	11	33%	5	17%	0	0%
Bueno	4	57%	15	45%	14	47%	3	50%
Muy bueno	2	29%	4	12%	4	13%	2	33%
TOTAL	7	100%	33	100%	30	100%	6	100%

GRÁFICO No 12 Confianza dentro del ambiente de trabajo

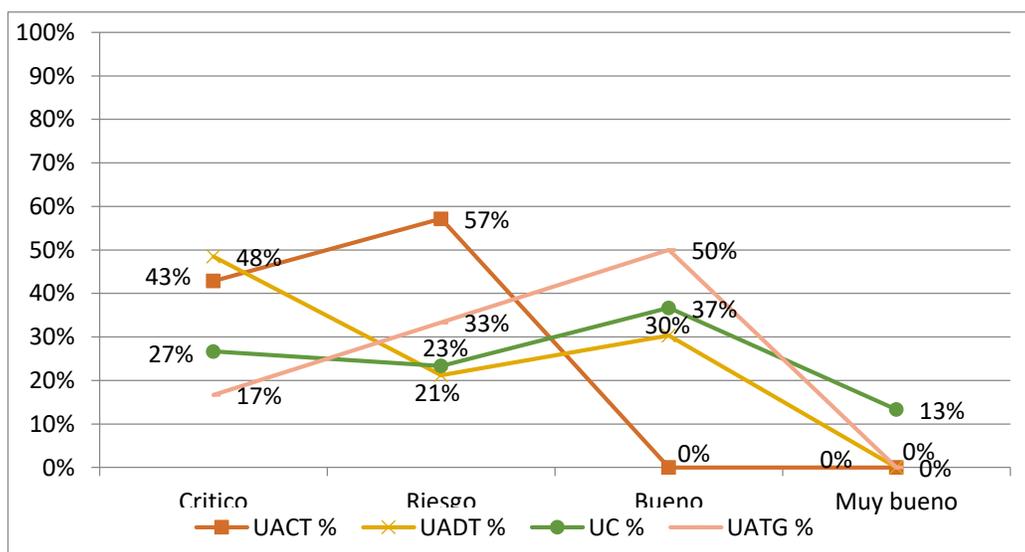


El nivel de confianza que existe entre los Servidores Públicos Municipales de la Dirección de Administración Territorial y Catastral nos da un previo entendimiento de la seguridad que existe entre ellos. Como se puede observar, lo más destacable es que todas las unidades organizacionales muestran una mayor frecuencia en el nivel “Bueno. Por lo tanto, podemos afirmar que el nivel de confianza entre los Servidores Públicos Municipales es bueno. Esta confianza puede entenderse como una seguridad de que mi compañero de trabajo podrá ayudarme a hacer una tarea y cuento con su apoyo en el trabajo.

CUADRO No 13 Presión dentro del ambiente de trabajo

	UACT		UADT		UC		UATG	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Critico	3	43%	16	48%	8	27%	1	17%
Riesgo	4	57%	7	21%	7	23%	2	33%
Bueno	0	0%	10	30%	11	37%	3	50%
Muy bueno	0	0%	0	0%	4	13%	0	0%
TOTAL	7	100%	33	100%	30	100%	6	100%

GRÁFICO No 13 Presión dentro del ambiente de trabajo



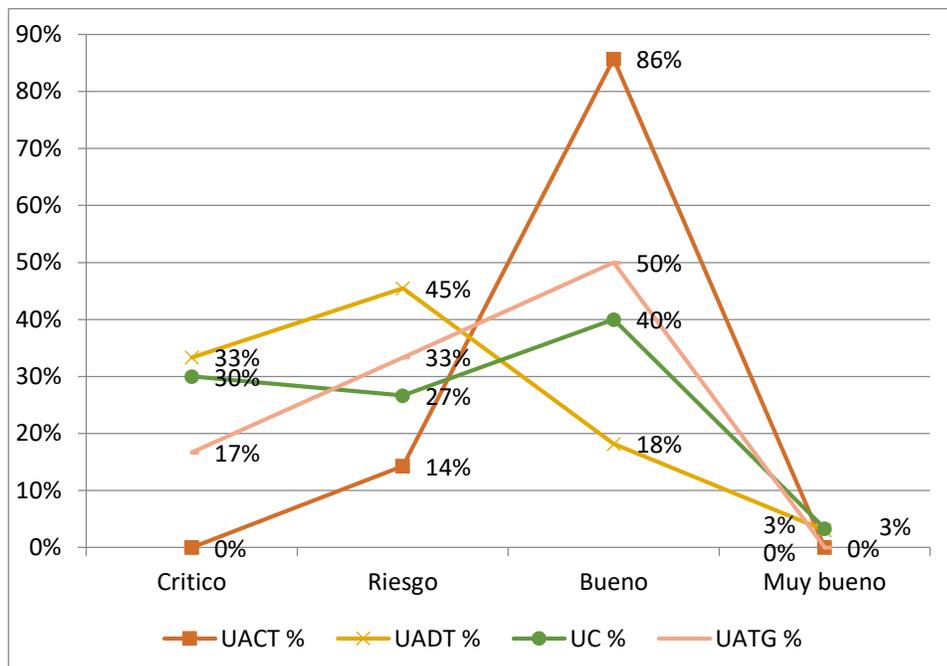
La presión en el ambiente de trabajo como dimensión del clima organizacional, nos da a conocer la percepción que tienen los SPM del inmediato superior, en cuanto a plazos y cantidad de labores otorgadas.

Como se puede observar, los porcentajes son dispersos; sin embargo, se puede puntualizar que la Unidad de Administración y Control Territorial tiene un mayor porcentaje en el nivel “Riesgo”. La Unidad de Administración Documental y Territorial muestra mayor frecuencia en el nivel “Crítico” esto nos hace interpretar que la presión en el trabajo en ambas UO’s es negativa; por otro lado, la Unidad de Análisis Topográfico y Geodésico y la Unidad de Catastro aunque con bajos porcentajes están en el nivel “Bueno”.

CUADRO No 14 Reconocimiento dentro del ambiente de trabajo

	UACT		UADT		UC		UATG	
	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%	<i>f</i>	%
Critico	0	0%	11	33%	9	30%	1	17%
Riesgo	1	14%	15	45%	8	27%	2	33%
Bueno	6	86%	6	18%	12	40%	3	50%
Muy bueno	0	0%	1	3%	1	3%	0	0%
TOTAL	7	100%	33	100%	30	100%	6	100%

GRÁFICO No 14 Reconocimiento dentro del ambiente de trabajo



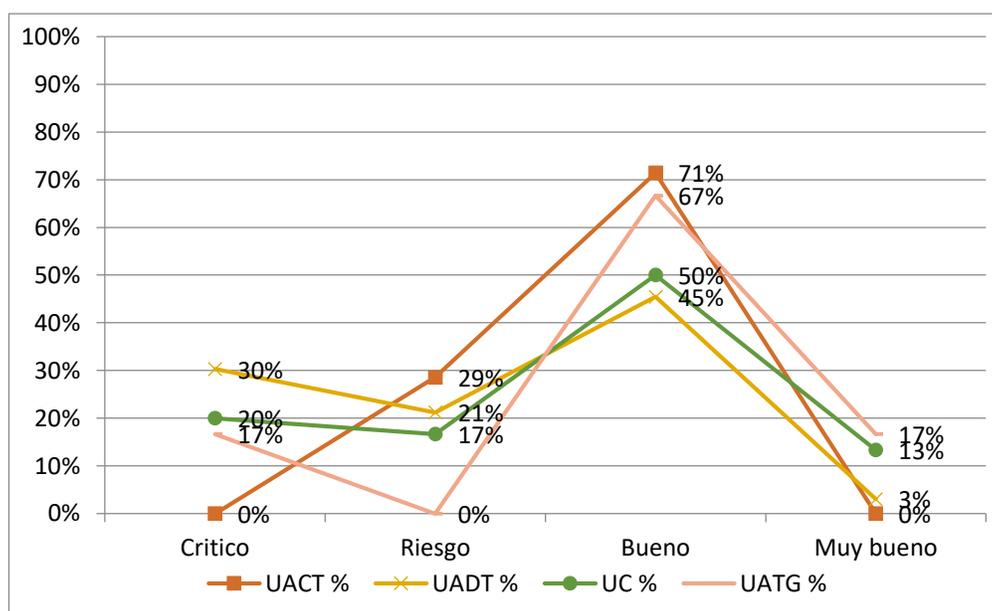
La diferencia porcentual entre las UO's en el nivel de reconocimiento que perciben los Servidores Públicos Municipales de sus inmediatos superiores se puede traducir desde la perspectiva de que cada unidad organizacional tiene un diferente jefe de área y es por eso que los resultados son diferentes y no llegan a coincidir de forma general.

Como se puede observar, tres de las cuatro unidades organizacionales tienen mayor porcentaje en nivel "Bueno", éstas son la UACT, la UATG y la UC, y solo una está en el nivel "Riesgo", la cual es la UADT. Esto nos hace entender que solo en tres unidades organizacionales existe un buen reconocimiento, ya sea con felicitaciones o premios que otorga el inmediato superior.

CUADRO No 15 Equidad en el ambiente de trabajo

	UACT		UADT		UC		UATG	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Critico	0	0%	10	30%	6	20%	1	17%
Riesgo	2	29%	7	21%	5	17%	0	0%
Bueno	5	71%	15	45%	15	50%	4	67%
Muy bueno	0	0%	1	3%	4	13%	1	17%
TOTAL	7	100%	33	100%	30	100%	6	100%

GRÁFICO No 15 Equidad en el ambiente de trabajo



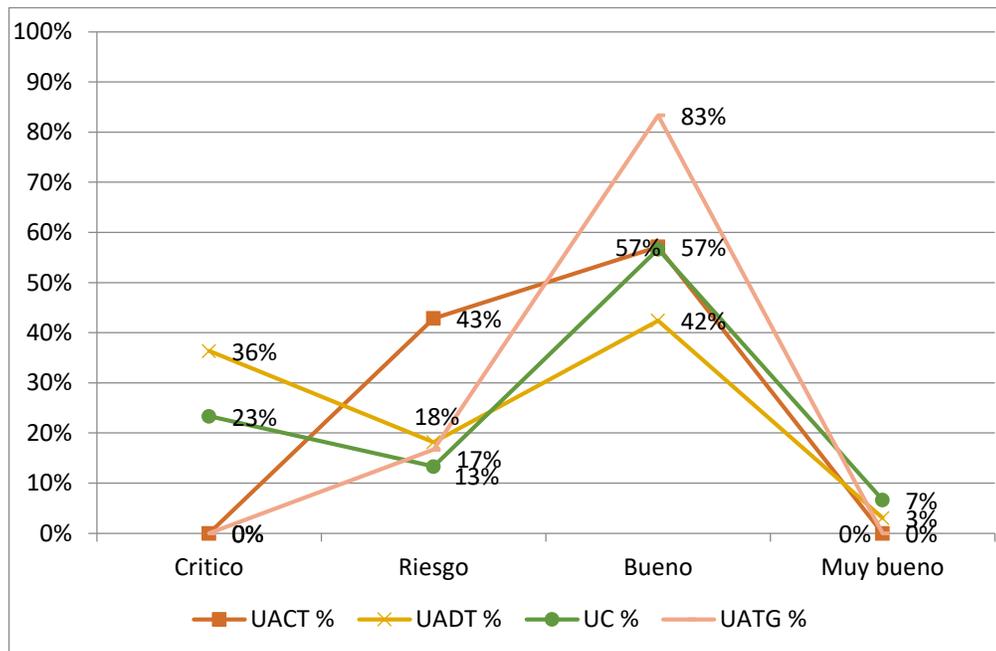
En cuanto al nivel de equidad que los Servidores Públicos Municipales perciben de su inmediato superior, se puede observar que los porcentajes son similares entre las unidades organizacionales, pues todas las UO's muestran mayor frecuencia en el nivel "Bueno" con porcentajes sobre el 40%. Asimismo, es notable la diferencia porcentual con otros niveles donde es mínima la concentración porcentual.

Estos resultados reflejan que los inmediatos superiores de las distintas UO's muestran un buen nivel de equidad a la hora de tratar a sus trabajadores y no hacen evidente algún tipo de favoritismo entre ellos.

CUADRO No 16 Innovación en el ambiente de trabajo

	UACT		UADT		UC		UATG	
	f	%	f	%	f	%	f	%
Critico	0	0%	12	36%	7	23%	0	0%
Riesgo	3	43%	6	18%	4	13%	1	17%
Bueno	4	57%	14	42%	17	57%	5	83%
Muy bueno	0	0%	1	3%	2	7%	0	0%
TOTAL	7	100%	33	100%	30	100%	6	100%

GRÁFICO No 16 Innovación en el ambiente de trabajo



En cuanto al apoyo a la innovación en el ambiente de trabajo como dimensión de clima organizacional, podemos destacar una mayor frecuencia de todas las

unidades organizacionales en el nivel “Bueno”. Todos los porcentajes son por encima del 40%. Por lo tanto, estos resultados hacen entender que el inmediato superior y los compañeros de trabajo son abiertos a las nuevas ideas en el método de trabajo.

Sin embargo, llama la atención la UACT, pues ésta tiene una cierta similitud en porcentajes en el nivel “Riesgo” y “Bueno”, lo cual puede ser peligroso, ya que en un futuro podría mantenerse en el nivel o bajar a al nivel “Riesgo”.

D. CORRELACIÓN

CUADRO No 17 Prueba de Hipótesis entre motivación y clima organizacional

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9,125 ^a	5	0,019
Razón de verosimilitud	9,856	5	0,019
Asociación lineal por lineal	0,155	1	0,019
N de casos válidos	76		

a. 33 casillas (99,4%) han esperado un recuento menor que 5. El recuento mínimo esperado es ,05.

En el anterior grafico podemos observar la prueba de hipótesis con la Chi cuadrado, la cual nos brinda 5 como grado de libertad, con 0,01 de significancia y 9,125 como valor de chi cuadrado, valores que al ser comparados con la Tabla de Distribución de Chi cuadrado, demuestran que es aceptada la hipótesis Nula, pues 9,125 es menor de lo permitido en la tabla de Chi que muestra 15,09.

- ✓ **Hipótesis nula Ho=** *El tipo de motivación laboral de los Servidores Públicos Municipales mantiene relación con el tipo de clima organizacional en la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP.*
- ✗ **Hipótesis alterna Hi=** *El tipo de motivación laboral de los Servidores Públicos Municipales no mantiene relación con el tipo de clima organizacional en la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP.*

CUADRO No 18 Correlación entre motivación y clima organizacional

Correlaciones

		Clima organizacional	Motivación
Clima organizacional	Correlación de Pearson	1	,269*
	Sig. (bilateral)		0,019
	N	76	76
Motivación	Correlación de Pearson	,269*	1
	Sig. (bilateral)	0,019	
	N	76	76

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la anterior tabla, se puede observar el resultado obtenido en la Correlación de Pearson, del cual, podemos indicar que existe “Correlación positiva baja” entre las variables motivación laboral y el clima organizacional, dentro de la Dirección de Administración Territorial y Catastral del GAMLP, ya que el valor encontrado es $r_p = 0,2^*$ y la significancia bilateral es de $0,01 < 0,05$.

CUADRO No 19 Tabla de contingencia entre motivación y clima organizacional

Correlaciones

		COHESIÓN (Coh)	CONFIANZA (Con)	PRESIÓN (Pre)	RECONOCI MIENTO (Rec)	EQUIDAD (Equi)	INNOVAC IÓN (Inn)
LOGRO (Log)	Correlación de Pearson	,246*	0,155	0,102	,642*	,242*	0,057
	Sig. (bilateral)	0,032	0,180	0,379	0,025	0,035	0,624
	N	76	76	76	76	76	76
PODER (Pod)	Correlación de Pearson	-,218*	-,226*	0,100	-0,088	-0,053	-,492*
	Sig. (bilateral)	0,020	0,040	0,391	0,450	0,473	0,038
	N	76	76	76	76	76	76
AFILIAC ION (Afi)	Correlación de Pearson	-,254*	-0,026	-,642*	0,082	-,641*	-0,014
	Sig. (bilateral)	0,027	0,826	0,024	0,483	0,015	0,908
	N	76	76	76	76	76	76

*. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

De acuerdo a la anterior tabla de contingencia, podemos destacar que existen 9 correlaciones entre sub variables. En primera instancia, la motivación orientada al logro muestra una relación con la cohesión, el reconocimiento y la equidad en el ambiente trabajo, lo cual nos lleva a entender que los Servidores Públicos Municipales muestran mayor motivación en el trabajo hacia un logro cuanto existe cohesión entre los compañeros de trabajo y son reconocidos y tratados equitativamente por el inmediato superior.

Por otro lado, la motivación orientada al poder está relacionada con la cohesión, confianza e innovación, lo cual es sinónimo de que los Servidores Públicos Municipales se muestran más motivados hacia el poder dentro del ambiente de trabajo cuando existe cohesión y confianza entre los compañeros de trabajo. Es importante destacar que ellos pueden mostrar mayor liderazgo cuando se les da la oportunidad de poder innovar dentro de los procesos de trabajo.

Para finalizar, la motivación orientada a la afiliación está relacionada con la cohesión, presión y equidad, estas correlaciones nos pueden hacer entender que los Servidores Públicos Municipales se sienten más motivados hacia la afiliación cuando existe cohesión con los compañeros de trabajo. La presión dentro del ambiente laboral los motiva también a afiliarse más al grupo de trabajo; por otro lado, el trato equitativo del inmediato superior los motiva a buscar la afiliación.

E. DISCUSIÓN Y ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS

En primera instancia, los datos generales de la población estudiada nos muestran la existencia de paridad de género, ya que hay semejante cantidad de varones como de mujeres dentro de toda la Dirección de Administración Territorial y Catastral. Son en mayoría adultos jóvenes los que trabajan dentro de esta área organizacional, de los cuales pocos superan los 5 años de antigüedad trabajando dentro del GAMLP.

En cuanto a la motivación laboral, los resultados muestran que el tipo de perfil motivacional que predomina en los Servidores Públicos Municipales de la DATC está orientado hacia el Logro, por lo tanto se destaca que los trabajadores de esta dirección muestran mayor complacencia por las tareas que implican la obtención de un logro profesional, asenso, estímulo o incentivo.

Respecto al clima organizacional, se puede mencionar que éste está en buenas condiciones, pues tiene un alto porcentaje en el nivel “Bueno” y esto nos da a entender que la relación entre ambiente, trabajadores y superiores está actualmente en buen estado. Asimismo, se puede resaltar que existen tres dimensiones que destacan en la medición.

La primera es la dimensión “Cohesión”, la cual se destaca por tener una alta frecuencia en el nivel “Bueno”, y contrariamente la dimensión “Presión” resalta por estar en el nivel “Crítico”. Este resultado nos permite comprender que si bien el relacionamiento y el compañerismo entre servidores públicos es bueno,

la carga laboral que el inmediato superior otorga les genera una percepción negativa de su presión laboral, así también la dimensión “Reconocimiento” llama la atención por encontrarse entre los niveles “Riesgo” y “Bueno”, lo cual nos da a razonar que los Servidores Públicos Municipales perciben entre poco y buen reconocimiento de su labor por el inmediato superior y si esta dimensión no es tratada a tiempo, podría decaer.

En cuanto a la correlación, se puede establecer la existencia de relación entre las variables motivación laboral y clima organizacional, pues el Valor de Pearson es $r_p = 0,2$, lo cual significa que existe una “Correlación baja”; por lo tanto, se puede mencionar que el tipo de motivación laboral de los Servidores Públicos Municipales guarda un nivel “Bajo” de relación con el tipo de clima organizacional en la Dirección de Administración Territorial y Catastral del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, resultado que se denota diferente a lo que se planteó en la hipótesis a un inicio de la presente investigación.

En primera instancia, la hipótesis de investigación planteaba un alto nivel de correlación, pero esto no fue comprobado con la prueba de Pearson, que demostró un nivel bajo, lo cual puede ser debido a: la diferencia de instrumentos que midieron cada variable, como también a la población de estudio, la cual pudo haber manipulado los resultados de clima para hacer ver que se sienten bien con su ambiente laboral, aspecto que no pudieron manipular con el Cuestionario de motivación laboral. Sin embargo, para apoyar

la correlación existente se utilizó también la prueba de la Chi cuadrada, la cual demostró la aceptación de la hipótesis nula.

Solo se pudo establecer nueve correlaciones entre las dimensiones de clima organizacional (*Cohesión, Confianza, Presión, Reconocimiento, Equidad, Innovación*) y los tipos de motivación (*Logro, Poder y Afiliación*). Estas nueve correlaciones identifican manifestaciones organizacionales específicas de las DATC. Sin embargo, las otras sub-variables que no muestran ningún tipo de correlación, denotan también la baja correlación encontrada entre las principales variables de estudio, lo cual pueden ser debido a la diferencia entre instrumentos.

Primeramente, la motivación orientada al logro se relaciona con la cohesión, el reconocimiento y la equidad.

En el caso de la motivación laboral orientada al logro en relación con la cohesión y equidad, solo mencionar que estas se encuentran en niveles similares; por lo tanto, esto nos indica que los SPM muestran mayor motivación en el trabajo hacia un logro cuanto existe cohesión y son tratados equitativamente por el inmediato superior.

En cambio, en cuanto a la relación logro-reconocimiento, podemos mencionar que la motivación laboral orientada hacia el Logro se encuentra en un nivel “Muy alto” y el nivel de Reconocimiento dado por el inmediato superior se encuentra entre niveles “Riesgo-Bueno”, lo cual puede llegar a ser contraproducente, pues los Servidores Públicos Municipales están dispuestos a

trabajar más motivados siempre y cuando se les reconozca por la labores realizadas y si el inmediato superior no genera formas efectivas de reconocimiento, es muy probable que la motivación disminuya en los trabajadores.

Otras correlaciones son la de motivación orientada al poder con la cohesión, confianza e innovación, todas estas correlaciones muestran niveles totalmente opuestos, pues la motivación orientada al Poder se encuentra en nivel “Bajo”, en cambio las tres dimensiones de clima organizacional (Cohesión, Confianza e Innovación) con las cuales se correlaciona están en nivel “Bueno”. Este resultado nos puede dar a entender que si bien este tipo de motivación es bajo, lo es porque los Servidores Públicos Municipales no buscan el protagonismo solos, más al contrario, ellos se rigen por una convivencia donde todos se perciben iguales y asumen el poder centralizado en el inmediato superior.

Las últimas tres correlaciones son la motivación orientada a la afiliación con la cohesión, presión y equidad, de las cuales encontramos que la dimensión Cohesión está en nivel “Bueno”, y a la motivación orientada hacia la Afiliación en nivel “Muy bajo”. Si bien este aspecto es algo paradójico, existe una explicación para el mismo, pues existen dos tipos de cohesión una es la cohesión social y la otra es la cohesión de tarea y realizando una revisión de las preguntas del cuestionario que miden la dimensión Cohesión hemos podido identificar que las preguntas son más inclinadas hacia la medición de cohesión de tarea; por lo tanto, el relacionamiento que existe entre los Servidores

Públicos Municipales es más con dirección al logro de los objetivos de la área organizacional dejando en segundo plano la socialización.

Sin embargo, en cuanto a este tipo de motivación y su relación con el trabajo bajo presión, se puede mencionar que ambos se encuentran en niveles “Bajo” y “Crítico”. Al ser similares resultados, podemos identificar que mientras menos relacionamiento positivo exista entre los Servidores Públicos Municipales más es el trabajo bajo presión; por lo tanto, se debe tomar medidas paliativas para mejorar esta dimensión del clima organizacional.

Para finalizar, en cuanto a la correlación entre el tipo de perfil motivacional orientado a la Afiliación y la Equidad en el ambiente de trabajo, ambos se encuentran en niveles distintos “Bajo” y “Bueno”, aspecto que hace notar una disonancia, pues ellos se sienten tratados equitativamente ante el inmediato superior, sin embargo no les interesa socializar con sus grupo de trabajo.

CAPÍTULO CINCO

CONCLUSIONES

La presente investigación sobre la motivación laboral y su relación con el clima organizacional en la Dirección de Administración Territorial y Catastral del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz es un estudio efectuado a setenta y seis Servidores Públicos Municipales, mediante la aplicación del cuestionario de perfil motivacional de McClelland y el cuestionario de clima organizacional de Koys y Decottis. Ambos instrumentos ayudaron a ejecutar los objetivos y llegar a las siguientes conclusiones.

La relación entre el tipo de motivación laboral y el tipo de clima organizacional es “Baja”, lo cual fue determinado por el índice de Pearson de 0,02. Por lo tanto, esta relación destaca que los Servidores Públicos Municipales están motivados ante la ejecución de los objetivos organizacionales, lo cual los hace sentirse inmersos en un buen clima organizacional, pues existe un buen nivel de cohesión de tarea y confianza en las habilidades profesionales de sus compañeros. A un inicio de la presente investigación, se planteó una alta correlación, lo cual no fue confirmado.

Si bien la motivación orientada al logro es entendida desde el punto de vista de McClelland como la obtención de algún reconocimiento profesional, se ha constatado que este logro también puede ser concebido como aquel sentimiento de obtención de un reconocimiento con base al propio desempeño.

El cual no siempre puede ser otorgado por el inmediato superior, sino también por las personas a quienes se les brinda el servicio, el cliente externo en este caso. Como se ha podido observar gran parte de la población de estudio de esta investigación muestra inclinación a la motivación hacia el logro.

La sociabilización entre compañeros de trabajo es importante, pero puede llegar a ser más significativo cuando la finalidad de ésta está definida por la organización. En la psicología deportiva se conoce a la cohesión de grupo desde dos puntos de vista: la cohesión social y la cohesión de tarea. En una organización, deben existir ambos tipos de cohesión, pues cada una aporta un valor importante al clima organizacional y también a la confianza en las habilidades profesionales de los compañeros de trabajo, ya que se ha encontrado correlación entre la motivación laboral orientada al logro y la cohesión, podemos destacar que existe cohesión de tarea, asimismo existe correlación entre la motivación orientada a la afiliación y la cohesión lo cual denota también presencia cohesión social dentro de la DATC.

El buen clima organizacional no es definido por el buen relacionamiento, ni siquiera por la presión laboral, sino por la suma de todas las dimensiones. Las cuales son regidas ante todo por la confianza profesional en las habilidades de sus compañeros y el inmediato superior. Cuando existe un buen nivel de compromiso en las metas organizacionales, las personas por si solas empezaran a trabajar por el bien de la organización generando un ambiente de equilibrio laboral. Los resultados de clima organizacional no destacan

homogeneidad en todas las dimensiones y esto no es negativo, ya que debe existir un equilibrio, la dimensión con porcentajes más inferiores es presión en el ambiente de trabajo, lo cual puede ser considerado natural en todo ambiente de trabajo.

El tipo de motivación laboral es definido por varios factores de personalidad y también ambientales. Por lo tanto, una persona al encontrarse inmersa en un ambiente laboral puede llegar a un estado de contagio emocional, pues una necesidad puede convertirse en otra o mantenerse, dependiendo del ambiente organizacional en el que este inmerso. Como hemos podido observar gran parte de la población de este estudio es joven adulta y no se encuentra trabajando por más de 5 años dentro de esta institución.

Existe mayor inclinación de las personas jóvenes a la motivación hacia el logro ya que se encuentran en una etapa del desarrollo humano con varias expectativas y tienden a mostrar mayor ambición en el ámbito profesional – laboral, a diferencia de las personas adultas que suelen buscar más la seguridad laboral; no obstante, esto no es una generalidad. Por otro lado, mientras menos años de antigüedad un trabajador se encuentre inmerso en un ambiente organizacional son mejores las relaciones organizacionales y, por el contrario, mientras más años se permanece en una organización, es más probable que el ambiente laboral se deteriore.

La relación entre los clientes internos de una organización puede definir la relación con el cliente externo; por lo tanto, si existe un buen clima organizacional y coherencia con las metas organizacionales, es más probable que se brinde un buen servicio al cliente externo, se ha podido observar que la cohesión, confianza e innovación se correlaciona con los niveles bajos de motivación orientado al poder, lo cual indica que los Servidores Públicos Municipales no buscan el protagonismo solos, más al contrario, ellos se rigen por una convivencia donde todos se perciben iguales y asumen el poder centralizado en el inmediato superior.

Para finalizar, la correlación entre la motivación laboral y el clima organizacional está definida por la forma en común de pensar del personal. Cuanto más claros están los horizontes de la organización, es más fácil que el personal esté motivado y, por ende, se viva un buen clima organizacional. La búsqueda del logro de los objetivos organizacionales es fundamental para el buen relacionamiento entre los compañeros de trabajo y el inmediato superior. Por lo tanto, en cuanto más inmerso este el personal en la misión, visión y los objetivos de la institución mejor será el clima organizacional.

RECOMENDACIONES

Al haber culminado la presente investigación, se puede mencionar las siguientes recomendaciones:

- La medición de motivación laboral y clima organizacional no sólo debe ser asumida con fines informativos; realmente, se debe tomar en cuenta estos resultados para actuar en pro del mejoramiento del ambiente laboral en el cual están inmersos los servidores públicos municipales; por otro lado, también se podría realizar otras investigaciones complementarias que den un mejor panorama del ambiente laboral y sus funcionarios.
- Las investigaciones complementarias podrían abarcar la satisfacción laboral y satisfacción del cliente externo, pues la atención continua del SPM a la ciudadanía debe ser un aspecto estudiado, ya que ante las demandas del cliente externo un funcionario puede desarrollar algunas conductas des adaptativas como mala atención a la población o incluso mayor incremento de estrés, aspecto que debe ser estudiado e intervenido.
- Reestructuración del área de Recursos Humanos dentro del GAMLP, esta área debe estar más enfocada al desarrollo del talento humano y no solo aspectos administrativos.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

AGUILAR, María (2009). *Psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid:

Pirámide

ALPERT, Harry (1986) *Durkheim*. México: FCE

ALVAREZ, Beatriz (2009). *El concepto de innovación*. España: UNSB

BARBA, Carlos (2011). *Revisión teórica del concepto de cohesión social: hacia una perspectiva normativa para América Latina*. Argentina: CLACSO

CHIANG, María Margarita (2006) *Clima organizacional y satisfacción laboral en instituciones públicas: Adaptación y ampliación de un instrumento*. Chile: Universidad del Bio-Bio.

CHIAVENATO, Idalberto (2009). *Gestión del talento humano*. México: Mc Graw Hill.

CHIAVENATO, Idalberto (2009). *Comportamiento organizacional*. México: Mc Graw Hill.

DÍAZ VIVELA, Luis (1998). *Psicología del Trabajo y las Organizaciones Concepto, Historia y Método*. México: Departamento de Psicología Cognitiva, Social y Organizacional.

FERNÁNDEZ GUERRERO, Rafael (2009). *Psicología de las organizaciones: liderazgo en la organización*. México: Civitas

GAML P (2015). *Manual de Organización y Funciones del Órgano Ejecutivo Municipal*. Bolivia.

GAML P (2014-2018). *Plan Estratégico Municipal del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz*. Bolivia.

GARCÍA, Mónica (2009). *Clima organizacional y su diagnóstico: una aproximación conceptual*, Universidad del Valle Sede San Fernando, Cali-Colombia.

HERNANDEZ Sampieri Roberto, Fernandez Collado Carlos & Baptista Lucio Pilar (2015). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill

LOCKWARD, Ailin (2011). *El rol de la confianza en las organizaciones a través de los distintos enfoques o pensamientos de la administración*, Republica Dominicana: Ciencia y sociedad

LOPEZ, German (2010). *La confianza elemento dinamizador del éxito organizacional y empresarial en la perspectiva teórica del paradigma ecológico*, Colombia: USC

MCGREGOR, (1960): *El lado humano de las organizaciones*

MONROY Guillermo E. (2009). *Revista de Psicología y organización: La cultura de las organizaciones y el desempeño de las personas*. Universidad del Azuay

MÜNSTERBERG, Hugo (1914): *Psicología de la Actividad Industrial. Ensayo de Psicología Experimental Aplicada*. Madrid: Jorro.

ORDOÑEZ, Miguel (2006). *Psicología del trabajo y gestión de recursos humanos*, México

OUCHI, William (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge* (Cómo pueden las empresas norteamericanas enfrentar el desafío japonés)

PEREA, Carolina (2013). *Gestión del reconocimiento*, Colombia: NEWFIELD

RAMIREZ, Karina (2014). *Sistema de reconocimiento para alcanzar los objetivos claves de una empresa*, Ecuador: UTQ

ROBBINS, Stephen (2009). *Comportamiento organizacional*, Decimotercera edición, México: Pearson.

RODRIGUEZ, Andres (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*, Madrid: Pirámide

RODRIGUEZ, Guillermo (2013). *La presión laboral como factor estresor en el entorno laboral publicitario*, Colombia: UJTL

SCHEIN, Edgar (1982). *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall

SANDOVAL, María del Carmen (2005). *Concepto y dimensiones del clima organizacional*. México: Asociación Mexicana de Estudios del Caribe

SUDARSKY, Jihn & Cleves, Jorge (1976). *Diseño de instrumento para medir el perfil motivacional*. Colombia: Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

TINTAYA, Porfidio (2014). *Dossier de Tutoría*. Bolivia: Universidad Mayor de San Andrés.

ANEXOS

CUESTIONARIO DE PERFIL MOTIVACIONAL

SEXO: F () M ()

EDAD:

AÑOS DE ANTIGÜEDAD:

En las páginas siguientes encontrará una serie de frases o preguntas seguidas de tres posibles respuestas. Marque con una equis (X) aquella respuesta que más se asemeje a la que usted daría.

<p>1. En mi actividad principal me gusta rodearme de:</p> <p>1) Amigos</p> <p>2) Personas que sepan el trabajo</p> <p>3) Personas influyentes</p>	<p>11. Yo tengo la tendencia a:</p> <p>1) No darme por vencido fácilmente en aquello que me cuesta trabajo</p> <p>2) Nunca demostrar que he sido vencido</p> <p>3) Ayudar al vencido</p>
<p>2. Cuando más me divierto es:</p> <p>1) Cuando tengo una buena discusión</p> <p>2) Conversando agradablemente</p> <p>3) Cuando gano un juego en el que se necesita habilidad</p>	<p>12. Yo admiro a:</p> <p>1) Una enfermera</p> <p>2) Un negociante</p> <p>3) Un político</p>
<p>3. Las veces que más me he sentido triste ha sido por:</p> <p>1) Fracapé en alguna tarea que me había propuesto</p> <p>2) He tenido disgustos con familiares o amigos</p> <p>3) Creer que he perdido una discusión</p>	<p>13. En el colegio o escuela yo:</p> <p>1) Organizaba los juegos</p> <p>2) Me esforzaba en los juegos</p> <p>3) Tenía buenos amigos</p>
<p>4. El pecado de Adán fue debido a:</p> <p>1) Falta de voluntad y carácter</p> <p>2) Sus relaciones de afecto hacia Eva</p> <p>3) Falta de responsabilidad</p>	<p>14. Para Ud. el sol significa:</p> <p>1) Amor, calor, vida, armonía</p> <p>2) Dominio y poder</p> <p>3) Actividad</p>
<p>5. Cuando yo hablo, ante todo:</p> <p>1) Controlo la discusión</p> <p>2) Oigo a las personas para mejorar mi punto de vista</p> <p>3) Evito llegar a herir a otra persona</p>	<p>15. Cuando yo hago algo difícil, generalmente lo hago por:</p> <p>1) El reto</p> <p>2) Demostrarle a los demás que soy capaz</p> <p>3) Caer bien</p>
<p>6. Suponga que tiene tres reuniones el mismo día y solo puede ir a una de ellas. ¿A cuál iría?</p> <p>1) Un cumpleaños de un amigo al cual no puede enojar</p> <p>2) Una reunión política en la cual Usted puede llegar a ser elegido</p> <p>3) Una conferencia en la cual se van a dar métodos y normas importantísimas de como desempeñarse mejor en su actividad</p>	<p>16. Yo creo que la vida sirve para:</p> <p>1) Vivir en paz y armonía con todo el mundo</p> <p>2) Ser una persona importante</p> <p>3) Realizar algo</p>
<p>7. Suponga que ve un retrato de dos personas. Ahora, decida una de las respuestas que se parezca más a lo que Ud. se imaginó:</p> <p>1) Son dos amigos</p> <p>2) Es un jefe y un empleado</p> <p>3) Es un experto y un campesino, obrero o empresario</p>	<p>17. La mayor parte de mi vida la he dedicado a:</p> <p>1) Aprovechar mejor el tiempo</p> <p>2) Estar en compañías agradables</p> <p>3) Luchar por adquirir posición</p>
<p>8. Yo tengo:</p> <p>1) Un don natural para ordenar y dirigir</p> <p>2) Un don natural para hacer amigos</p> <p>3) Una inteligencia como la de la mayoría de la gente</p>	<p>18. Las veces que practiqué algún juego o deporte me preocupaba más por:</p> <p>1) No poder hacerlo como lo hacía el mejor</p> <p>2) No salir peleando con alguien</p> <p>3) No poder derrotarlos a todos</p>

9. Cuando yo aprendo lo hago para:		19. Ud. acaba de cometer un grave error, Ud. se siente incómodo porque:	
1) Defenderme en una discusión		1) Sus compañeros se van a dar cuenta de que Ud. no es lo que aparenta	
2) Para tener recompensas posteriores		2) La demás gente se va a disgustar con Ud.	
3) Colaborar con los demás		3) El trabajo no le va a quedar como Ud. Quería	
10. Lo que más admiro de la gente es:		20. Generalmente cuando yo estoy en un grupo:	
1) Que tenga confianza en sí misma sin saber qué pueda pasarle		1) Tomo las decisiones	
2) Su bondad y cooperación		2) Me adelanto a los acontecimientos	
3) Que sepa escuchar		3) Me llevo bien con la gente	
21. El tiempo para mí es:		33. Cuando alguien me dice que no soy capaz de hacer algo:	
1) Un pájaro que vuela		1) Me disgusta tanto porque creen que soy débil	
2) Una fuerza que domina		2) Me esfuerzo por hacerlo mejor	
3) Un lago en calma		3) Me pondría triste	
22. En el colegio yo me sentía satisfecho cuando:		34. Ud. disfrutaría más:	
1) Me decían qué tal estaba haciendo mis tareas		1) Teniendo autoridad sobre otras personas	
2) Le pegaba o insultaba a quien me pegaba o insultaba		2) Llevando relaciones amistosas con otras personas	
3) Jugaba en los recreos con mis compañeros		3) Haciendo planes a largo plazo	
23. Cuando yo estoy con otras personas:		35. La religión le sirve a la gente fuera de "alcanzar el cielo" para:	
1) No me cuesta trabajo pensar sobre qué hablar		1) Que haya paz y unión entre la gente	
2) Me esfuerzo por hacer amigos		2) Que la gente trabaje más efectivamente	
3) No me cuesta trabajo entender lo que hablan		3) Controlar a la gente	
24. Una de las metas de mi vida es:		36. Ud. a menudo:	
1) Ganarme el respeto de los demás para así controlarlos		1) Desea que la gente lo apruebe	
2) Tener la ayuda y cariño de alguien		2) Desea que otras personas hagan lo que Ud. Quiere	
3) Ser alguien de mérito por su trabajo		3) No se contenta con una cosa muy fácilmente	
25. Lo que más deseo en mi vida es:		37. Si viajara lejos Ud. lo haría para:	
1) Ser querido y aceptado por la gente		1) Conocer el mundo y salir de la rutina	
2) Tener éxito en el mundo		2) Visitar amigos y parientes	
3) Ser una persona de influencia		3) Sentirse importante y poderoso	
26. La mujer ante todo debe ser:		38. A la gente lo que más le gusta es:	
1) Cariñosa		1) Mandar y no ser mandado	
2) Respetuosa		2) Consolar y ser consolado	
3) Gozar de cierta independencia		3) Tener éxito	
27. En todas las acciones de la vida lo que más se debe hacer es:		39. Ud. está haciendo un trabajo y daña lo que está haciendo:	
1) Tener mucha dedicación y responsabilidad		1) Busca a quien le ha hecho cometer a Ud. ese error	
2) Tener mucho orden o control		2) Pide disculpas y da explicaciones	
3) No ir a herir sentimientos ajenos		3) Empieza a hacerlo nuevamente a ver si lo hace mejor	
28. Cuando Ud. estudia o estudiaba lo hace o la hacía por:		40. Ud. en su actividad principal lo que más le gusta es:	
1) Obtener recompensas mañana		1) Que le digan cómo lo está haciendo (bien o mal, etc.)	
2) Estar con otras personas		2) Decir cómo se debe hacer	

3) Poder convencer más tarde a otras personas	3) Que le ayuden y ayudar a sus compañeros
29. Supóngase que Ud. entra a un cuarto donde hay varias personas, pero especialmente hay tres que Ud. conoce. Con cuál de ellas se quedaría:	41. Me gustaría que la gente:
1) Un negociante	1) Preste ayuda a quien la necesita
2) Una buena persona, que puede llegar a ser un buen amigo suyo	2) Sea tan convincente como me gusta a mí ser
3) Una persona que lo admira	3) Planee sus actividades
30. Ud. va a hacer un viaje por carretera y tiene un solo asiento libre en su vehículo, por lo tanto Ud. puede recoger a alguien, ¿a cuál de ellas recogería Ud.?:	42. El radio ha servido más para:
1) Una persona a la cual le puede contar un problema íntimo	1) Que la gente piense más y progrese
2) Alguien a quien tiene que dar instrucciones	2) Tener ratos de alegría y unión
3) No lleva a nadie por querer llegar rápido	3) Que la gente aprenda a discutir
31. En la vida se hace más por:	43. Cuando hago alguna cosa en mi vida:
1) Palancas (influencias)	1) Nunca me arrepiento
2) Amabilidad	2) Me esfuerzo
3) Esfuerzo personal	3) Me gusta hacerlo acompañado
32. A mí me gusta jugar:	44. Los profesores a menudo hacen ciertas cosas que dificultan el aprendizaje tales como:
1) Contra personas que son muy hábiles	1) No exigen al alumno lo suficiente
2) Simplemente por estar con gente agradable	2) Tienen preferencias y relaciones más íntimas con ciertos alumnos
3) Siempre y cuando no resulte vencido	3) Tienden a controlar demasiado a los alumnos

CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación encontrará frases relacionadas con su clima organizacional y su percepción acerca de su trabajo. Por favor, lea cada frase con atención y marque aquella opción que exprese su opinión.

Su punto de vista es muy importante para conocer la opinión que existe sobre el funcionamiento de la unidad organizacional y poder tomar decisiones de mejora. Por favor, conteste con atención y sinceramente.

CLIMA ORGANIZACIONAL	Muy de acuerdo	De acuerdo	Me es indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. En mi unidad de trabajo hay un ambiente amigable.					
2. Existe espíritu de "trabajo en equipo" entre las personas de mi área/unidad organizacional.					
3. Tengo muchas cosas en común con la gente que trabaja en mi unidad.					
4. El buen rendimiento de mis compañeros de trabajo me estimula a mejorar mi desempeño.					
5. Pertenezco a un equipo de trabajo que se complementa entre sí.					
6. Puedo confiar en que mis compañeros me respaldarán cuando siento que algo no es justo conmigo.					
7. Confío en el desempeño profesional de mis compañeros de trabajo					
8. Mi jefe/a es una persona con quien se puede hablar abiertamente sobre problemas en el trabajo.					
9. Se puede hablar abiertamente con mis compañeros de trabajo.					
10. Tengo mucho trabajo y poco tiempo para realizarlo.					
11. Mi área/unidad organizacional es un lugar relajado para trabajar.					
12. En mi unidad de trabajo predomina la desorganización					
13. Me dan instructivos de trabajo para cumplirlos de inmediato, sin considerar el trabajo que estoy realizando.					
14. Muchos de los trabajadores de mi área/unidad organizacional en mi nivel, sufren de un alto estrés, debido a la exigencia de trabajo.					
15. Podemos contar con una felicitación cuando realizamos un buen trabajo.					
16. La única vez que se habla sobre nuestro rendimiento es cuando hemos cometido errores.					
17. Mis compañeros de trabajo reconocen los logros laborales de los compañeros que se destacan.					
18. En mi unidad puedo sugerir mis iniciativas porque existe la tolerancia al error.					
19. Contamos con un trato justo por parte de mi jefe/a.					
20. Los objetivos que fija mi jefe/a para el trabajo de cada uno son razonables.					
21. Mi jefe/a se concentra en encontrar al culpable y no en la solución del problema.					
22. Mi jefe/a no tiene favoritos.					
23. Mi jefe/a nos anima a mejorar las formas de hacer las cosas.					
24. Mis compañeros aceptan con facilidad los cambios que se propongan al método de trabajo.					
25. Entre los compañeros de trabajo de mi área/unidad organizacional se "valora" cuando uno de nosotros propone proyectos o actividades innovadoras.					

También recordarles que la parte donde se pide indicar el Sexo, Edad y Años de antigüedad es simplemente con fines investigativos, para ver la preponderancia en relación a los resultados.

Así mismo aunque este escrito en el mismo cuestionario darles a conocer que en las páginas siguientes encontraran una serie de frases o preguntas, seguidas de tres posibles respuestas, y deben marcar con una equis (X) aquella respuesta que más se asemeje a la que darían.

EVALUACION DE RESULTADOS

Para la evaluación de resultados debe hacerse la sumatoria total de respuestas por cada motivación, es decir sumar por separado las respuestas hacia Logro, Poder, Afiliación y posteriormente ubicar las sumatorias en la tabla de normalización.

CLAVE DE RESPUESTAS

Pregunta	Afiliación	Poder	Logro
1	1	3	2
2	2	1	3
3	2	3	1
4	2	1	3
5	3	1	2
6	1	2	3
7	2	1	3
8	3	1	2
9	2	3	1
10	1	3	2
11	3	1	2
12	1	2	3
13	3	2	1
14	1	2	3
15	2	3	1
16	2	3	1
17	2	1	3
18	1	1	2
19	3	2	1
20	3	2	1
21	2	3	1

Pregunta	Afiliación	Poder	Logro
22	1	2	3
23	2	1	3
24	2	1	3
25	1	3	2
26	1	2	3
27	2	3	1
28	2	3	1
29	2	1	3
30	2	3	1
31	2	1	3
32	1	3	2
33	1	2	3
35	2	3	1
37	2	3	1
38	2	1	3
39	2	1	3
40	3	2	1
42	1	2	3
43	3	1	2
44	2	3	1

La evaluación de resultados se hará de acuerdo a la siguiente tabla de normalización.

Esta normalización se hizo con una muestra estratificada de la población de Bogotá de 1771 personas. Se realizó en el curso Seminario Avanzado de Desarrollo Organizacional, Universidad de los Andes.

	Logro	Poder	Afiliación
1 Muy bajo	0-13	0-5	0-13
2 Bajo	14-16	6-9	14-16
3 Medio	17-18	10-11	17-19
4 Alto	19-22	12-14	20-23
5 Muy alto	23-	15-	24-

- **TÉCNICAS DE ANALISIS DE LA INFORMACION**

El análisis de la información obtenida mediante el instrumento mencionado anteriormente se realizara por medio del siguiente orden:

- ✓ Revisión del llenado correcto de los instrumentos, clarificar que la información llenada por los servidores públicos este completa, de acuerdo a lo establecido por el cuestionario.
- ✓ Tabulación de las respuestas marcadas por los servidores públicos municipales en el paquete Estadístico IBM- SPSS statics.
- ✓ Analizar la distribución de frecuencias por cada afirmación.

Tabla de interpretación de resultados

	Muy bajo	Bajo	Medio	Alto	Muy alto
Logro	Al SPM no le motiva en absoluto las labores que impliquen un logro en su vida profesional	El SPM no siente motivación por labores que implican un logro en su vida profesional	El SPM se muestra levemente motivado por las labores que implican un logro en su vida profesional	El SPM muestra motivación por las labores que implican un logro en su vida profesional	Al SPM le motiva altamente las labores que implican un logro en su vida profesional
Poder	Al SPM no le motiva en absoluto las labores que lo lleven a conseguir poder dentro de su grupo de trabajo	El SPM no siente motivación por labores que lo lleven a obtener poder dentro de su grupo de trabajo	El SPM se muestra levemente motivado por obtener poder dentro de su grupo de trabajo.	El SPM muestra motivación por obtener un grado de poder dentro de su grupo de trabajo	Al SPM le motiva altamente las labores que impliquen el uso de poder dentro de su grupo de trabajo
Afiliación	Al SPM no le motiva en absoluto las labores donde exista relacionamiento con el grupo de trabajo	El SPM no siente motivación por las labores donde se necesite relacionamiento con el grupo de trabajo	El SPM se muestra levemente motivado por las labores que implican relacionamiento con el grupo de trabajo.	El SPM muestra motivación en el ambiente de trabajo cuando se relaciona con los compañeros	Al SPM le motiva altamente las labores que implican relacionarse con los compañeros de trabajo

INSTRUCTIVO DEL CUESTIONARIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Presentación – consigna

Al aplicar el cuestionario se debe aclarar que la información obtenida es sólo para análisis en busca de mejorar el ambiente laboral, sus respuestas serán unidas a otras opiniones de manera anónima y en ningún momento se identificará qué dijo cada participante.

Metodología a utilizar

La encuesta está conformada por 28 afirmaciones, las cuales te preguntan acerca de la percepción del ambiente laboral por el trabajador, cada pregunta debe ser contestada en base a la escala de Likert.

ESCALA DE LIKERT

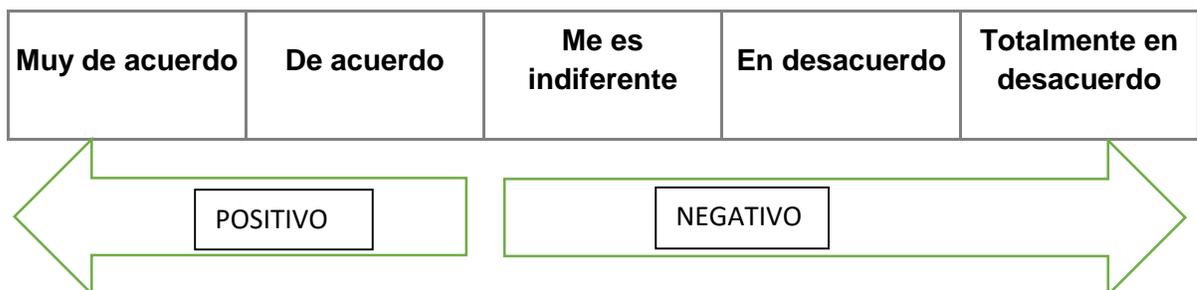
Se utiliza para medir las actitudes de los encuestados preguntándoles en qué medida están de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación correspondiente.

Muy de acuerdo	De acuerdo	Me es indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
-----------------------	-------------------	--------------------------	----------------------	---------------------------------

Por lo tanto la persona deberá leer las preguntas y marcar la opción con la que más esté de acuerdo, solo deberá marcar una opción por pregunta, siendo lo más sincero en su respuesta.

Análisis de resultados.-

Una vez contestado todo el cuestionario se debe hacer el vaciado de datos en una base de datos ya sea SPSS, la cual debe seguir el siguiente lógica



Al hacer ese tipo de análisis la forma de tabulación será como se ve en el siguiente cuadro

		valor	Recuento
1. En mi área/unidad de trabajo hay un ambiente amigable.	Totalmente en desacuerdo	Negativo	0
	En desacuerdo	Negativo	3
	Me es indiferente	Negativo	7
	De acuerdo	Positivo	14
	Muy de acuerdo	Positivo	8
Negativo		10	
Positivo		22	
Total		32	

De esta tabulación simplemente se deben sacar porcentajes obviamente tomando en cuenta la cantidad de personas encuestadas y esta es la tabla normalización en la cual se deben ubicar los resultados e interpretar los resultados obtenidos.

TABLA DE NORMALIZACION

CLIMA ORGANIZACIONAL	CRÍTICO	0 - 25%	Clima organizacional en crisis o con serios conflictos.
	RIESGO	26% - 50%	Clima organizacional con tendencia para la aparición de conflictos.
	BUENO	51% - 75%	Clima organizacional que denota suficiencia, pero que no satisface las necesidades que demanda la unidad organizacional.
	MUY BUENO	76% - 100%	Clima organizacional con alto grado de organización que generan satisfacción y motivación.