

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

**“LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN EN EL FORTALECIMIENTO DEL  
CLIMA ORGANIZACIONAL”**

INFORME FINAL DE EJERCICIO PROFESIONAL SUPERVISADO  
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO DE LA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

Por

**MARVIN YOVANI PAREDES ANDRINO**

**MELISSA MARÍA SALGUERO MORALES**

Previo a optar el título de

**PSICÓLOGOS**

En el grado académico de

**LICENCIATURA**

Guatemala, agosto de 2009

## **MIEMBROS CONSEJO DIRECTIVO**

Licenciada Mirna Marilena Sosa Marroquín  
**DIRECTORA**

Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes  
**SECRETARIA**

Doctor René Vladimir López Ramírez  
Licenciado Luis Mariano Codoñer Castillo  
**REPRESENTANTES DEL CLAUSTRO DE CATEDRÁTICOS**

Ninette Archila Ruano de Morales  
Jairo Josué Vallecios Palma  
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES  
ANTE CONSEJO DIRECTIVO**



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

C.c. Control Académico  
CIEPs.  
Reg. 019-2009  
CODIPs. 1195-2009

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

28 de agosto de 2009

**Estudiantes**

**Marvin Yovani Paredes Andrino**  
**Melissa María Salguero Morales**  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

**Estudiantes:**

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a ustedes el Punto DÉCIMO NOVENO (19º) del Acta VEINTIUNO GUIÓN DOS MIL NUEVE (21-2009), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 27 de agosto de 2009, que copiado literalmente dice:

**"DÉCIMO NOVENO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el informe Final de Investigación, titulado: **"LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN EN EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL"**, de la carrera de Licenciatura en Psicología, realizado por:

**MARVIN YOVANI PAREDES ANDRINO**  
**MELISSA MARÍA SALGUERO MORALES**

**CARNÉ No. 9710659**  
**CARNÉ No. 200316933**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Wendy Marilú Maldonado Portilla, y revisado por el Licenciado Carlos Orantes. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los Trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"



Licenciada Blanca Leonor Peralta Yanes  
SECRETARIA

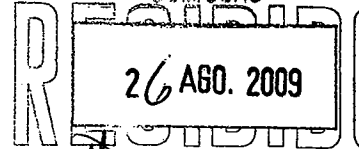
Nelveth S.



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs.: 109-09  
REG.: 019-09

Escuela de Ciencias Psicológicas  
Recepción e Información  
CUM/USAC



Firma: *[Signature]* hora. 19:45 Registro 14

**INFORME FINAL**

Guatemala, 25 de agosto del 2009.

**SEÑORES**  
**CONSEJO DIRECTIVO**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO**

**SEÑORES CONSEJO DIRECTIVO:**

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Carlos Orantes, ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**"LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN EN EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL".**

**ESTUDIANTE:**  
Marvin Yovani Paredes Andrino  
Melissa María Salguero Morales

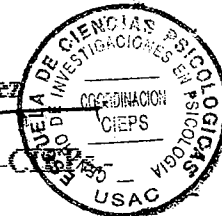
**CARNÉ No.:**  
97-10659  
2003-16933

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 19 de agosto del 2009, y se recibieron documentos originales completos el 25 de agosto del 2009, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESIÓN**.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

*[Signature]*  
Licenciada Mayra Luna de Álvarez  
**COORDINADORA**  
Centro de Investigaciones en Psicología - CIEPS  
"Mayra Gutiérrez"



/Sandra G.  
CC. archivo



CIEPs. 110-09  
REG. 019-09

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

**CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-**

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

Guatemala, 25 de agosto del 2009.

Licenciada *Mayra Frine Luna de Alvarez*, Coordinadora.  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.- "*Mayra Gutiérrez*"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN**, titulado:

**"LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN EN EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL".**

**ESTUDIANTE:**

**Marvin Yovani Paredes Andrino**  
**Melissa María Salguero Morales**

**CARNÉ No.:**

**97-10659**  
**2003-16933**

**CARRERA:** Licenciatura en Psicología

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 03 de agosto del 2009, por lo que solicito continuar con los tramites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

*Carlos Orantes*  
Licenciado Carlos Orantes  
**DOCENTE REVISOR**



/Sandra G.  
c.c. Archivo

Guatemala, marzo del 2009.

Licenciada Mayra Luna.  
Coordinadora.  
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEP`S.- “Mayra Gutiérrez”.

Licenciada Luna:

Informo a usted que asesoré y aprobé el informe final titulado:

**“LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN EN EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL”**

**REALIZADA POR LOS ESTUDIANTES:**

**CARNÉ No:**

Marvin Yovani Paredes Andrino

9710659

Melissa María Salguero Morales

200316933

**DE LA CARRERA: Licenciatura en Psicología.**

Según mi criterio este informe final cumple con los requisitos establecidos por el Centro de investigaciones psicológicas –CIEP`S- Por lo cual solicito continuar con los trámites respectivos para su aprobación.

Atentamente.



Licenciada Wendy María Maldonado Portilla

ASESORA

LICENCIADA  
WENDY MARÍA MALDONADO PORTILLA  
COLEGIADA 5,858



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

REG. 077-08  
CIEPs. 109-08

**APROBACIÓN DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Guatemala 17 de Septiembre del 2008.

**ESTUDIANTE:**  
**Marvin Yovani Paredes Andrino**  
**Melissa María Salguero Morales**

**CARNÉ No.:**  
**97-10659**  
**2003-16933**

Informamos a ustedes que el **PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**, de la Carrera de **Licenciatura en Psicología**, titulado:

**“LA MOTIVACIÓN Y SU RELACIÓN EN EL FORTALECIMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE LA EMPRESA COMDALSA”.**

**ASESORADO POR:** Licenciada Wendy Marilú Maldonado Portilla

Por considerar que cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs-, ha sido **APROBADO** por la Coordinación de Investigaciones y se solicita iniciar la fase de Informe Final de Investigación.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

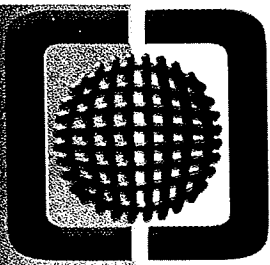
Licenciado Luis Alvarado  
**DOCENTE REVISOR**



Vo.Bo. Licenciado José Alfredo Enriquez Cabrera. Coordinador. a.  
Centro de Investigaciones en Psicología -CIEPs.- “Mayra Gutiérrez”



/Sandra G.  
CC. Archivo



COMDALSA

Guatemala, 05 de diciembre de 2008

Licenciado

José Alfredo Enríquez Cabrera

Coordinador Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs "Mayra Gutiérrez"  
USAC

Licenciado Enríquez:

Es un gusto dirigirme a usted, para hacer de su conocimiento el trabajo de campo de la investigación con título "La Motivación y su Relación en el fortalecimiento del Clima Organizacional", el cual se realizó del 1 al 30 de agosto del año en curso y fue efectuado por los estudiantes, Marvin Yovani Paredes Andrino, carné No. 9710659 y Melissa María Salguero Morales, carné No. 200316933, consistió en la aplicación de un Cuestionario de Medición de Clima Organizacional y un Cuestionario de Medición de Motivación al Logro, a los trabajadores de los restaurantes Al Macarone y Picadilly.

Deseando éxitos en el desempeño de su función.

DEFERENTEMENTE.

Lic. Luis Gilberto Monzón Castillo  
Gerente de Operaciones COMDALSA

**COMDALSA**  
13 AV. 30-65, ZONA 5  
P.B.X. 362-3333  
FAX: 331-3070  
NIT.: 455586-4



## **ACTO QUE DEDICO**

**A DIOS Y A LA VIRGEN DE CONCEPCION:** Fruto de la palabra divina, por permitirme forjar mi destino, me arrodillo una vez más para decir, infinitas gracias.

**A MI PATRIA GUATEMALA:** Con lealtad y patriotismo.

**A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA, ESPECIALMENTE A LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS:** Por permitirme realizar mi sueño.

**AL RECORDADO Y CENTENARIO I.N.V.A.L:** Con eterno agradecimiento por mi formación profesional.

**A MIS PADRES:** Sergio Edgar Paredes Flores y Zoila Margarita Andrino de Paredes, con eterno agradecimiento por la vida, por su ejemplo, por ser mis mejores amigos. Gracias por su apoyo y confianza. Que éste triunfo sea una recompensa a su esfuerzo.

**A MI HERMANO:** Luis Alberto Paredes Andrino. Gracias por tu comprensión y solidaridad, por la vida compartida.

**A MAYRA LICETH:** Por su amor y apoyo, por caminar junto a mí, en los momentos difíciles de mi vida.

**A MIS ABUELOS:** Andres Flores, Albertina Beltrán, Marcela Flores, Berta Flores. Braulio Andrino y Petrona Reyes.

**A MIS TIOS Y TIAS:** Ricardo Flores, Roberto Valdez, Delia Andrino, Consuelo Andrino y Clara Andrino.

**A MIS AMIGOS:** Con quienes he compartido mi formación profesional, en especial a Melissa Salguero.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A ASTRALSA:** Especialmente al Lic. Julio Morfin y Lic. Luis Monzón, por el apoyo y apertura para la realización de la presente investigación.

**A LIC. WENDY MARILÚ MALDONADO:** Por la confianza, asesoramiento y dedicación para la realización de esta investigación.

**A LIC. LUIS TOBIAS ALVARADO SANDOVAL:** Por su amistad y apoyo incondicional.

## **ACTO QUE DEDICO**

**A DIOS Y A LA VIRGEN MARIA:** Gracias por sus infinitas bendiciones, por darme vida y salud para poder culminar mis estudios universitarios.

**A MIS PADRES:** A mi madre Patricia Morales de Salguero, por todo su apoyo, su amor y por su paciencia, por ser una gran madre y mi mejor amiga.

A mi padre Aníbal Estuardo Salguero Téllez, por su esfuerzo, dedicación y su gran amor, gracias a los dos por todo. Papi éste titulo te lo dedico a ti porque era una ilusión que ambos compartíamos y se que desde el cielo estarás muy contento y orgulloso de mí.

**A MI HERMANO:** Aníbal Estuardo Salguero Morales, gracias por ser esa persona tan noble, de gran corazón y mi ejemplo a seguir, por apoyarme y darme esas palabras de aliento cuando más las necesito. Te amo.

**A MI CUÑADA:** Emely Montiel de Salguero, gracias por ser mi apoyo en los momentos mas duros, difíciles y tristes de mi vida, gracias por ser una gran hermana para mí.

**A MIS SOBRINOS:** Emely Gabriela y Estuardo René Salguero Montiel, por darle a mí vida esa inmensa luz y alegría, gracias porque son mi razón de ser. Los amo mis angelitos preciosos.

**A MI ABUELITA:** Aída de Salguero por darme un papá maravilloso, el cual lleno mi vida de muchas cosas positivas.

**A MIS AMIGOS:** Gracias por existir, porque en ustedes encontré amistades verdaderas, Alejandro Sierra, Roberto López, Pablo Quiste, Alejandra Morales y en especial a Marvin Yovani Paredes Andrino.

**A CHISPA:** Gracias por tu alegría y por existir.

## **AGRADECIMIENTOS**

**A ASTRALSA:** Especialmente al Lic. Julio Morfin y Lic. Luis Monzón, por el apoyo y apertura para la realización de la presente investigación.

**A LIC. WENDY MARILÚ MALDONADO:** Por la confianza, asesoramiento y dedicación para la realización de esta investigación.

**A LIC. LUIS TOBIAS ALVARADO SANDOVAL:** Por su amistad y apoyo incondicional.

**PADRINOS DE GRADUACION**

**LIC. Luis Tobías Alvarado Sandoval**  
**Psicólogo, Colegiado No. 8,428**

**DR. Otto Raúl Torres Rodas**  
**Medico y Cirujano, Colegiado No. 9,395**

**LIC. Wendy Marilú Maldonado Portilla**  
**Psicóloga, Colegiado No. 5,558**

## INDICE

<b>PROLOGO.....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I</b>	
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>2</b>
<b>1. MARCO TEORICO</b>	
<b>1.1 MOTIVACION.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 FACTORES EN LOS QUE INFLUYE LA MOTIVACION.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 TEORIAS MOTIVACIONALES.....</b>	<b>6</b>
<b>1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>9</b>
<b>1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>9</b>
<b>1.6 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>9</b>
<b>1.7 SISTEMAS DE MEDICION DEL CLIMA LABORAL.....</b>	<b>10</b>
<b>1.8 VENTAJAS DE MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>11</b>
<b>1.9 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>11</b>
<b>1.10 PERSEPCION DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>12</b>
<b>1.11 EL CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>1.12 ACTITUDES DEL TRABAJADOR EN LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>14</b>
<b>1.13 EL ACOSO SEXUAL EN LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>15</b>
<b>1.14 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>16</b>
<b>PREMISAS.....</b>	<b>17</b>
<b>PROPOSICION FUNDAMENTAL.....</b>	<b>18</b>
<b>VARIABLES CONCEPTUALES.....</b>	<b>18</b>
<b>CAPITULO II</b>	
<b>2. TECNICAS E INSTRUMENTOS.....</b>	<b>20</b>
<b>2.1 INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.....</b>	<b>20</b>
<b>2.2 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICO.....</b>	<b>22</b>
<b>CAPITULO III</b>	
<b>3. ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.....</b>	<b>23</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>37</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>39</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>42</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>60</b>

## PRÓLOGO

Debido a que muchas empresas guatemaltecas han evidenciado fenómenos con respecto a su fuerza de trabajo, entre las que podemos mencionar las deserciones, falta de desarrollo, insatisfacción laboral, ausentismo, falta de motivación y mal clima laboral, entre otras, las empresas a través del departamento de Recursos Humanos han detectado la necesidad de generar estrategias orientadas a la optimización y desarrollo de sus trabajadores.

Actualmente uno de los factores que mayor éxito aporta a una empresa es el desarrollo integral del recurso humano, por lo que es vital que dentro de la misma implementen programas dirigidos a fortalecer los valores personales e institucionales de los trabajadores para que éstos puedan sentir identificación con su trabajo y con la organización. Lo anterior será posible en la medida que las empresas tomen el tiempo necesario para conocer como es el nivel de motivación y clima organizacional en que los trabajadores realizan su labor, ya que a través de la medición de éstas podremos conocer cuáles son los factores que impulsan a un trabajador a actuar de determinada manera.

La teoría motivacional del logro permite conocer la motivación, sus aspiraciones, la organización, sus métodos de trabajo y la constancia en el desempeño laboral. Conocimos como es el ambiente de trabajo y específicamente las relaciones de compañerismo, comunicación, relación patrono-trabajador, satisfacción laboral, instalaciones e identificación con la empresa.

## CAPITULO I INTRODUCCION

En Guatemala en los últimos años debido a la influencia de la globalización tanto económica, social, cultural como laboral, las empresas manifiestan la necesidad de generar e implementar políticas que posibiliten un cambio en su estructura, con el fin de poder mantener motivada a su fuerza de trabajo y con ello propiciar un mejor ambiente de trabajo para el mismo.

La motivación es un conjunto de actitudes que encontramos en cada persona. Por eso afirmamos que es parte del clima laboral, ya que tanto la motivación como el clima laboral generan en el trabajador satisfactores como salario estable, continuidad laboral, oportunidad de desarrollo, reconocimiento, entre otros.

Para Astralsa\*, empresa en la que implementamos el estudio, es importante que sus trabajadores estén motivados y giren alrededor de un clima de trabajo agradable, ya que en gran medida la productividad dependerá de la calidad de motivación que éstos reciban, así como de la calidez del ambiente dentro de la empresa.

El estudio fue realizado con una muestra de 125 trabajadores de Astralsa, específicamente de los restaurantes Estrella de Oro y Estrella de plata, con la finalidad de conocer cuales son sus percepciones en cuanto a motivación y clima laboral. Aplicamos un cuestionario de medición de motivación y un cuestionario de medición de clima laboral.

Al hablar de motivación y su relación con el clima laboral lo abordamos bajo la perspectiva de la Teoría Motivacional del Logro, ya que según ésta, la motivación propicia en las personas conductas capaces de incrementar su productividad y la satisfacción de sus necesidades. Unido a esto podemos decir, que una persona alcanza a través de la motivación de logro su desarrollo personal como primer instancia, pasando a un segundo plano la recompensa que viene implícita al alcanzar sus metas. Otra razón es porque una persona con deseos de logro se traza metas difíciles, transformándose en una persona analítica y meticulosa al momento de enfrentar los obstáculos, siempre está dispuesta a asumir responsabilidades, a capacitarse con el fin de convertirse en una persona productiva. A diferencia de otras teorías en las cuales la persona siempre tiene como motivación una recompensa implícita en primer plano, la motivación del logro está basada en la autorrealización personal.

Así mismo el fortalecimiento del clima organizacional desde el punto de vista de la psicología industrial depende de factores específicos entre los cuales tenemos flexibilidad, responsabilidad, trabajo en equipo, experiencia, liderazgo, buena relación patrono-

---

\* Nombre Ficticio



trabajador, prestaciones de la empresa, horario de trabajo adecuado, ambiente adecuado de trabajo, buena comunicación, oportunidad de desarrollo personal y una adecuada motivación, los cuales en conjunto impulsan al ser humano al logro de sus objetivos y que a través de los mismos la empresa alcance un aumento en su productividad sin dejar por un lado el recurso humano.

## 1. MARCO TEORICO

### 1.1 MOTIVACION:

Al hablar de motivación, nos referimos a aquella interacción o intercambio que se da entre una persona y el ambiente que lo rodea. Aproximadamente desde el año 1900 el estudio de la motivación aplicada al trabajo comenzó a tener una importancia mayor, debido al surgimiento acelerado de las nuevas estrategias laborales, las cuales llevaron a los investigadores a preguntarse ¿Qué es lo que origina que un trabajador cumpla con sus labores?. De dicho estudio, encontraron que a las personas las mueven dos tipos de necesidades, las necesidades físicas y las necesidades que se derivan del medio cultural, por lo tanto difíciles de observar (Chiavenato, I. 2001. Pág. 68).

Las personas están motivadas de acuerdo a sus necesidades, es decir aquel impulso que desencadena una acción o un comportamiento ante un estímulo de origen interno o externo, generado por un deseo consciente (Dicaprio, N. 1989. Pág. 359). Podemos decir, que la motivación es tan solo el primer paso hacia la acción, pues la motivación requiere una razón para actuar. En el ser humano la motivación se puede manifestar de tres formas, es decir, cuando el comportamiento es causado, ya sea de manera interna o externa, cuando el comportamiento es motivado por un objetivo o bien cuando es orientado por deseos y necesidades (Chiavenato, I. 2001. Pág. 69).

Científicamente, la motivación se inicia con el surgimiento de una necesidad, capaz de causar en el ser humano un desequilibrio que origina una respuesta orientada a la satisfacción de esa necesidad. Aunque es de resaltar que toda necesidad tiene sus orígenes en factores intrínsecos y extrínsecos, de los cuales los factores intrínsecos son subjetivos, mientras que los factores extrínsecos dotan a las personas de satisfactores capaces de cubrir sus necesidades físicas (Kreps, G. 1993. Pág. 172).

En general, la motivación es vista como un fenómeno que proviene de la persona misma, es decir, aparece en la persona de acuerdo a sus necesidades y relaciones con los otros. Por lo tanto, afirmamos que las personas dentro de una organización al mantener un intercambio con los otros, propician un ambiente a través del cual se fortalecen sus valores y satisfacen sus necesidades (Zepeda, H. 1999. Pág. 130).

### 1.2 FACTORES EN LOS QUE INFLUYE LA MOTIVACIÓN

#### PARTICIPACION:

Dentro de una organización, el contar con la participación del trabajador es crucial, ya que al estar éste inmerso en su labor diaria, conoce mejor que nadie que contratiempos y dificultades puede tener al realizar su labor. Es aquí en donde la participación del trabajador, juega un papel primordial en el fortalecimiento de las políticas empresariales, ya

que muchas veces el trabajador puede tener las mejores soluciones a los problemas que presenta la empresa en determinado momento, y al tomársele en cuenta, estará contribuyendo no solo al fortalecimiento de su autoestima, sino también con la identificación con la empresa, y traerá consigo satisfactores económicos para el trabajador, así como se podrá influir en la conducta del mismo, a través del ejemplo de modelos participativo, es decir, la participación del trabajador está acompañada por refuerzos e incentivos, productos de la observación de modelos de aprendizaje (Bandura, A. Pág. 42).

Toda participación del trabajador en una organización trae consigo recompensas, que estimulan la toma de mejores decisiones por parte de los directivos, disminuye la barrera de resistencias del trabajador ante las nuevas políticas laborales y se logra una mejor identificación de los directivos con los trabajadores. Por lo tanto la participación hace que el trabajador interiorice los principios y metas de la empresa (Flippo, E. 1984. Pág. 338).

Para que en la participación del trabajador se obtengan los máximos beneficios debemos de cumplir con ciertos aspectos como, tomar en cuenta el límite adecuado del tiempo, ya que la toma de decisiones bajo un liderazgo participativo requiere más tiempo que bajo un liderazgo autoritario, por lo que la participación funciona mejor en aquellas situaciones en las que un administrador posee el tiempo suficiente para planificar y anticipar los problemas. La preparación psicológica de los trabajadores, prepara a los mismos para disponerlos a contribuir de una manera inteligente y eficaz, permitiéndoles el acceso a la información que normalmente se les retiene para convencerlos de los beneficios de la participación. La creencia de los métodos participativos, los administradores creen profundamente que sus trabajadores tienen la capacidad de poder aportar. La doble responsabilidad, aquí los administradores que utilizan los métodos participativos tienen que estar dispuestos a aceptar las ideas que adquieren responsabilidad tanto ante los trabajadores como ante la organización (Williams, J. y Birriel, M. 1984. Pág. 176).

### **SATISFACCION LABORAL:**

La satisfacción laboral tiene amplia vinculación con la motivación, ya que está depende del tipo de actitud que el trabajador asuma al momento de desarrollar su labor. Robbins, señala que la satisfacción laboral es determinante en el buen funcionamiento de una organización, ya que genera en el trabajador un mejor desempeño. Es de resaltar que las actitudes del trabajador están ligadas a la satisfacción que esté tenga dentro de la organización, ya que son parte de las percepciones que él experimenta en la misma. Por ello decimos que un trabajador aumenta su nivel de satisfacción, en la medida que se tengan más años de laborar en una empresa, debido a que ya conoce a cabalidad sus tareas que tiene que realizar. Es decir, la satisfacción laboral depende del esfuerzo que el trabajador

asuma al momento de cumplir con sus labores y de los satisfactores que esté reciba (Maccoby, M. 1989. Pág. 82).

### **DISEÑO DEL CARGO:**

Cuando hablamos de diseño del cargo, nos referimos a la clase de actividad que la persona desempeña dentro de una organización, por lo que es necesario que esta persona cumpla con algunas características como, tener la habilidad para realizar diferentes actividades y que posea una autonomía que le permita tomar decisiones cuando sea necesario. Así mismo no debemos olvidar que aunque se tenga lo anterior, es indispensable que el trabajador pueda identificarse no solo con su labor, sino también con la organización. Es aquí en donde la organización juega un papel fundamental en la conformación de un buen clima laboral y motivacional, ya que en la medida que la organización reconozca el buen desempeño del trabajador, éste asumirá nuevos retos y nuevas responsabilidades (Chiavenato, I. 2001. Pág. 294).

### **CALIDAD DE VIDA:**

Al referirnos a la calidad de vida en el trabajo, decimos que está se representa en la organización, en la medida que se satisfacen las necesidades del trabajador. Por lo que el objetivo principal de la calidad de vida es lograr que el trabajador alcance la satisfacción de sus necesidades, lo que será posible en la medida que sus relaciones giren en torno a un ambiente cálido de trabajo. Este es el momento, para que los directivos tomen en cuenta el desarrollo de nuevas estrategias, a través de las cuales se pueda potenciabilizar el desarrollo de los trabajadores, sin dejar por un lado las actitudes y destrezas de los mismos de acuerdo a su puesto de trabajo (Flippo, E. 1984. Pág. 338).

Entre algunos de los beneficios obtenidos a través de la calidad de vida en el trabajo podemos encontrar que se desarrolla en el trabajador, una elevada motivación, mejores desenvolvimientos de sus funciones, disminuye el nivel de rotación, se evidencian menores tasas de ausentismo, reducción del tiempo libre, aumento de la productividad y una mayor eficacia de la organización (Rüssel, A. 1976. Pág. 178).

## **1.3 TEORIAS MOTIVACIONALES**

Las teorías que hacen referencia a la motivación humana están enfocadas en las necesidades que alientan el comportamiento de las personas a realizar una tarea. A continuación se presentan algunas teorías motivacionales que tratan de explicar el por qué del comportamiento del ser humano.

## **TEORIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW:**

Maslow afirma que el ser humano se manifiesta ante el mundo de acuerdo a sus necesidades, las cuales están vinculadas de una manera jerárquica, es decir, cuando una necesidad inferior es satisfecha, está automáticamente activa una nueva necesidad que tendrá que ser satisfecha en el futuro. Las necesidades de acuerdo a esta teoría se clasifican en necesidades fisiológicas, llamadas también básicas para la sobrevivencia. Necesidades de estabilidad o seguridad, en donde el ser humano es capaz de asumir responsabilidades. Necesidades de afiliación o aceptación, es decir, el ser humano necesita ser reconocida y aceptada por los demás. Necesidades de estima, en donde el ser humano se siente seguro de si mismo. Necesidades de autorrealización, aquí el ser humano es capaz de alcanzar lo que se propone (Schultz, D. P. 1985. Pág. 263-265).

## **TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN BASADA EN LAS NECESIDADES DE EXISTENCIA, RELACIONES Y CRECIMIENTO:**

Clayton Alderfer plantea tres tipos de necesidades que se basan en una red de jerarquía de necesidades que van desde las más concretas a las menos concretas. Alderfer señala que en el ser humano se observan tres tipos de necesidades. Las necesidades de existencia o necesarias para mantener la vida. Necesidades de relación, aquí el ser humano es reconocido y aceptado por el grupo. Necesidades de crecimiento, en donde el ser humano es capaz de lograr sus metas (Zea, K. A. 1998. Pág. 39).

## **TEORIA DE MCGREGOR:**

McGregor en 1966 afirma que existe una diferencia entre las necesidades de las personas y las necesidades de una organización, por lo tanto ambas no pueden ser satisfechas plenamente. McGregor plantea dos estilos a través de los cuales se puede motivar a una persona dentro de una organización.

Teoría X: afirma que el trabajador al no aceptar sus responsabilidades origina automáticamente la necesidad de organizar sus actividades.

Teoría Y: en donde el trabajador es capaz de participar activamente en la toma de decisiones en la organización, ya que es un ser responsable que se encuentra identificado con él y con la organización (Koontz, H. y Weihrich, H. 1998. Pág. 511-514).

## **MODELO SITUACIONAL DE MOTIVACIÓN DE VROOM:**

Según Victor Vroom, en cada individuo existen actitudes que lo hacen único, son estas actitudes las que lo impulsan a ser una persona productiva. Vroom señala tres aspectos que determinan las actitudes de las personas al momento de producir, como lo son, el logro de objetivos individuales, la relación entre su productividad y los objetivos propuestos y su capacidad para influir en la manera de realizar su labor. En general Vroom

propone una teoría basada en el cumplimiento de objetivos a mediano plazo (Koontz, H. y Weihrich, H. 1998. Pág. 516).

### **TEORIA DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS:**

Edwin Locke propone una teoría basada en el cumplimiento de metas capaces de influir en el comportamiento de la persona. Locke afirma que para influir positivamente en las personas debe de enfrentárseles a tareas estimulantes, ya que cuanto más específica y clara es la meta, así también es el nivel del desempeño del trabajador (Gibson, J. y Donnelly, J. 1994. Pág. 225).

### **TEORIA DE LA MOTIVACIÓN BASADA EN LAS CARACTERISTICAS DEL PUESTO:**

Teoría formulada por Richard Hackman y Oldhas, quienes señalan que existen diferencias en las necesidades de desarrollo de cada persona, ya que algunas las perciben con mayor facilidad que otras. Un aspecto importante en esta teoría es el reconocimiento que se le da a una persona cuando ha realizado un buen trabajo, es decir, la presencia de aspectos positivos motivan al trabajador para seguir desempeñando sus actividades en su puesto de trabajo (Chiavenato, I. 2001. Pág. 291).

### **TEORIA MOTIVACIONAL DEL LOGRO:**

McClellan en 1961 afirma que las necesidades que presenta una persona están ligadas a la cultura, por lo tanto, esta teoría propone tres categorías de necesidades que giran alrededor de la vida social del hombre. Necesidades de logro, aquí el hombre busca alcanzar la excelencia y cumplir sus metas a mediano plazo. Necesidades de poder, en donde la persona busca obtener el control y dominio del medio y de los demás. Necesidades de afiliación, en donde se busca tener relaciones afectivas con los otros. McClellan sostiene que cuando surge una necesidad con mucha intensidad en la persona, está tiende a sentirse motivada para alcanzar la satisfacción de la misma. Afirma también que las personas con necesidad de logro desarrollan actitudes que las hacen capaces de lograr sus metas por difíciles que sean, les gusta enfrentar nuevos retos, son muy cuidadosas y analíticas al momento de tomar decisiones. La responsabilidad es uno de sus mejores argumentos en su trabajo, ya que siempre están muy abiertas a la cooperación y retroalimentación de sus labores cuando es necesario. En general una persona con necesidad de logro, permanece motivada por el deseo de alcanzar sus metas y su desarrollo personal, no así por las recompensas que pueda recibir por su labor (Keith, D. y Newstrom, J. 1989. Pág. 117-118).

#### **1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL**

Al hablar de clima organizacional nos referimos al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual se encuentra ligado al aspecto motivacional del trabajador dentro de la organización. Encontramos que el término de clima organizacional fue utilizado por primera vez en el año de 1960 por Gellerman, quien ya hace referencia de éste como al ambiente que se vive dentro de una organización. Gracias a la medición del clima organizacional hoy podemos conocer y entender de qué manera se desarrollan las diferentes estrategias laborales de una determinada empresa, y al ser el clima organizacional el ambiente en el que el trabajador desarrolla sus actividades, éste tiene que percibirlos de una manera positiva para evitar que genere en él un mal rendimiento (Brunet, L. 1999. Pág. 40).

#### **1.5 CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional es una de las fortalezas de toda organización, ya que a través de ésta, se logra obtener la cooperación de los trabajadores, desarrollando en ellos la eficiencia, innovación y adaptación al ambiente. Por ello se afirma que es el resultado de la relación entre la conducta de los trabajadores, sus conflictos y comunicación, entre otras. La cultura organizacional es sin duda alguna el centro de toda organización, por lo que éste es un factor al que los directivos deben prestarle mucha atención, si esperan un alto desempeño de sus trabajadores, pues de la aceptación y reconocimiento de ésta, dependen los niveles de productividad y clima laboral de la organización, es decir, que la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio de las relaciones de todo el conjunto de personas que integran la misma (Guedez, V. 1998. Pág. 58).

#### **1.6 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Al hablar sobre las dimensiones del clima organizacional, nos referimos a los diferentes tipos de ambiente que se pueden desarrollar en una empresa, y las cuales se deben de tomar en cuenta al momento de llevar a cabo un análisis de clima dentro de la misma. Por su parte Litwin y Stinger postularon una clasificación de las dimensiones que se pueden observar en una empresa, las cuales se basan en la relación que existe dentro de la organización en un determinado momento. La dimensión de la estructura, la cual representa la percepción que tienen los trabajadores, sobre las normas, procedimientos, trámites, conflictos, a los cuales se ven enfrentados al desempeñar sus tareas. Es de resaltar que en este tipo de estructura, el resultado será negativo, cuando la organización, se enfoca en un estilo de liderazgo burocrático y no toma en cuenta el fortalecimiento de un clima favorable de trabajo. La dimensión de responsabilidad, son las percepciones de los trabajadores acerca de la autonomía en la toma de las decisiones al momento de realizar su labor. La dimensión de las recompensas, son las percepciones sobre los satisfactores recibidos por el trabajador por desempeñar una buena labor. La dimensión de los desafíos, son las metas a

las cuales los miembros de la organización se someten, tomando en cuenta el nivel de los riesgos en el cumplimiento de su labor. La dimensión de las relaciones, son las percepciones que el trabajador tiene acerca de un ambiente agradable, en donde existen buenas relaciones con los compañeros y jefes (Keith, D. y Newstron, J. 1989. Pág. 38).

De lo anterior surge que dentro de la organización existan dos clases de grupos. El grupo formal, el que surge como parte de la estructura de las relaciones jerárquicas que se desarrollan en la organización. El grupo informal, el cual se forma a raíz de las relaciones de amistad que se desarrollan en la organización. La dimensión de la cooperación, son los sentimientos de los trabajadores acerca de la cooperación entre compañeros y jefes. La dimensión de estándares de calidad, es decir, las percepciones de los trabajadores acerca del buen desempeño de sus labores y la calidad de los productos. La dimensión de los conflictos, es el sentimiento de todos los miembros de la organización acerca de los posibles problemas a los cuales se enfrentan diariamente en el cumplimiento de la labor. Aquí los rumores juegan un papel esencial, ya que origina que se mejoren los niveles de comunicación con el fin de evitar conflictos mayores. La dimensión de identidad, es el grado de identificación que el trabajador asume por la organización, al ser reconocido por su trabajo. La dimensión de flexibilidad e innovación, es la apertura a las ideas, métodos y procesos por parte del trabajador, como por la empresa. La dimensión de adecuación a la planeación, es decir, el grado de adecuación de los planes para el logro de las metas de trabajo. La dimensión de la selección del personal basada en las capacidades y desempeño del trabajador, en la cual se toman en cuenta las diferentes capacidades del trabajador para ocupar un puesto de trabajo, no así las políticas de la empresa, personalidad o grados académicos del trabajador. La dimensión de tolerancia a los errores, es decir, el grado en el que los errores son tratados en forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en forma de amenaza o culpa (Keith, D. y Newstron, J. 1989. Pág. 39-43).

### **1.7 SISTEMAS DE MEDICION DEL CLIMA LABORAL**

Dentro de las técnicas utilizadas para medir el nivel de clima organizacional de una empresa, tenemos el cuestionario propuesto por Linker, a través del cual permite medir como son las relaciones de liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, etc. Otras de las técnicas utilizadas son la evaluación del desempeño, a través de la cual se conoce cuál es el nivel de aceptación y desempeño del trabajador en un determinado momento. El consejero para empleados, es el encargado de brindar el apoyo psicológico al trabajador con el fin de mejorar su desarrollo individual y grupal. La encuesta, instrumento que permite recabar las opiniones de los trabajadores acerca de la organización, con el fin de crear estrategias que fortalezcan las políticas empresariales (Keith, D. y Newstron, J. 1989. Pág. 28).



## **1.8 VENTAJAS DE MEDIR EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Entre algunas de las ventajas de conocer cuál es el clima laboral de una organización podemos mencionar que, el trabajador se convierte en un instrumento participativo capaz de brindar soluciones ante los conflictos presentes en la organización. De ahí que se afirme que la participación es la base de la conformación de los llamados círculos de calidad (Koontz, H. y Weihrich, H. 1998. Pág. 518-519).

La retroalimentación, la confrontación, los planes de acción, la responsabilidad y la cooperación son otras de las ventajas que se pueden obtener de la medición del clima laboral de la empresa. A través de la retroalimentación el trabajador adquiere nuevas habilidades para el desarrollo futuro de su labor. La confrontación tanto los directivos como los trabajadores pueden analizar sus creencias, sentimientos y actitudes con el fin de vencer los obstáculos y tener una mejor comunicación. Mediante los planes de acción el trabajador podrá mejorar su labor a través de los programas elaborados en base a los objetivos de la organización. La responsabilidad y la cooperación son el grado de compromiso y apertura del trabajador hacia las nuevas políticas de la empresa (Keitch, D. y Newstron, J. 1989. Pág. 171).

## **1.9 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ORGANIZACIÓN**

Entre algunos de los factores físicos, que inciden en la conducta de las personas y en la conformación del clima laboral de una empresa están, la naturaleza del trabajo, tamaño de la organización y la salud y seguridad que brinda la organización. Al hablar de naturaleza del trabajo, nos referimos al tipo de actividad, organización, cantidad y frecuencia con que se realiza el trabajo. En cuanto al tamaño de la organización, hace referencia a la cantidad de trabajadores que integran una empresa. El aspecto de salud y seguridad, se refiere a lo que los trabajadores esperan que les brinde la empresa, con el propósito de poder desempeñar sus actividades con confianza y seguridad (Koontz, H. y Weihrich, H. 1998. Pág. 307).

La temporalidad, demanda, nivel ocupacional y las relaciones sociales, son parte de las condiciones subjetivas que se pueden evidenciar dentro de una organización, es decir la necesidad de cumplir con las tareas en un tiempo específico, con el fin de buscar una mayor productividad, lo cual hace que genere en el trabajador una mayor carga de trabajo, originando en él una situación de tensión. Aunado a esto las relaciones que se desarrollan entre trabajadores puede obstaculizar en algún momento el avance de la organización, en la medida que está no tenga una adecuada comunicación, es por ello que en toda empresa es necesario que se tengan presentes estrategias que mejoren no solo la comunicación, conflictos, sino también las relaciones interpersonales de los trabajadores (Keitch, D. y Newstron, J. 1989. Pág. 189).

En el rendimiento y satisfacción de un trabajador al momento de desarrollar su labor, es necesario que el trabajador no sienta fatiga y desmotivación, por lo tanto existen elementos físicos a los cuales se les debe prestar mucha atención en una organización como lo son, la iluminación, es decir, la intensidad, distribución y tipo de luz que se debe utilizar, dependiendo del tipo de lugar y actividad que se vaya a realizar. La limpieza, ubicación e higiene de los sanitarios, son de suma importancia para toda empresa, pues son la presentación del ambiente que hay en la misma. Un aspecto importante a tomar en cuenta es la temperatura y ventilación que se tenga, ya que son básicas para el buen desempeño físico del trabajador. Psicológicamente la utilización de un color adecuado, juega un papel fundamental, porque proporciona al trabajador una sensación de seguridad, confianza y confort. No se debe de olvidar que la tonalidad del color depende también del tipo de actividad y de iluminación que se tengan en el lugar de trabajo. Un elemento al que hay que prestarle mucha atención y que repercute en el buen desempeño, es el ruido, debido a que causa en el trabajador cansancio, estrés, bajos niveles de productividad, cambios conductuales, entre otros (Robbins, S. 1996. Pág. 205).

### **1.10 PERSEPCION DE LA ORGANIZACIÓN**

La organización está compuesta por distintas formas de valores, creencias, ideales y objetivos, es decir, por una mezcla de culturas que dotan al trabajador de una multitud de pensamientos, sentimientos y conflictos. La cultura organizacional ejerce sobre el trabajador un control intenso, promueve normas, reglamentos y orden. Por lo tanto cuando hablamos de percepción de la organización, nos referimos al ambiente psicológico que se desarrolla en la misma. Entre los factores que tienen influencia en la percepción de la organización están, la manera en que el trabajador percibe el ambiente de la organización, la satisfacción laboral que el trabajador tiene y las expectativas en cuanto al cumplimiento de las metas. Por ello al medir el clima organizacional estamos analizando las percepciones de los trabajadores, en cuanto a las manifestaciones del ambiente de trabajo (Dessler, G. 1979. Pág. 182).

Al estar involucrado el trabajador en la organización, la puede percibir de manera objetiva y subjetiva. Las percepciones objetivas son las características medibles, observables que influyen en el trabajador, ya que existen fuera de él, es decir, son parte de la empresa, de su historia. Las percepciones subjetivas, son las creencias, ideales y conflictos de los trabajadores, es decir, es un elemento interno del individuo. Por lo que se afirma que el clima de una empresa depende del estado de ánimo de las personas, pues son ellas las que la conforman. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores como lo son, los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión autoritaria, participativa, etc.). Los factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicación, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Los factores

de las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.)(Dessler, G. 1979. Pág. 182).

### **1.11 EL CONFLICTO EN LA ORGANIZACIÓN**

Cuando hablamos de conflicto en la organización nos referimos a aquella situación en la que dos o más partes están en desacuerdo entre sí. El desacuerdo genera dos consecuencias básicas, como lo son, la ineficiencia y la ineffectividad. La ineficiencia puede abarcar desde una interferencia en las operaciones de la compañía, hasta la aparición de serias dificultades en la organización. Con respecto a las dimensiones del conflicto laboral, existe una confusión en cuanto a las causas y las manifestaciones, es por ello que en ciertos casos estas tienden a confundirse. Los conflictos en la organización se pueden dar a nivel de jefes de departamento, entre jefes y trabajadores, entre compañeros del mismo departamento y entre el trabajador y la actividad que realiza. El conflicto entre los jefes, surge en la medida que no se tienen claros, cuáles son los objetivos por los cuales se tiene que trabajar conjuntamente. Los conflictos entre jefes suelen surgir debido a que en ellos existe un desconocimiento acerca de cuál es el papel que debe desempeñar en su trabajo, o bien por la lucha de poder que se da en la organización. Por lo anteriormente expuesto es vital que dentro de la organización exista una autoridad superior, con el fin de mantener las relaciones de la organización en un estatus favorable para el buen desempeño de la misma. Con la presencia de una autoridad superior se garantiza que en la organización se tengan bien definidos los canales de comunicación, responsabilidades, ideales y filosofía corporativa de la empresa (Chalvin, D y Eysette, F. 1992. Pág. 77).

Los conflictos entre el jefe y los trabajadores son originados por la inconformidad de las remuneraciones, productividad y las condiciones administrativas de trabajo. Así mismo suele presentarse dicho problema cuando no existe en la organización una participación activa del trabajador en la toma de las decisiones, lo cual genera tensión y desmotivación al momento de cumplir con las tareas. Aquí los jefes juegan un papel primordial en la solución de los conflictos ya que ellos son los encargados de prestarles la atención necesaria a los trabajadores para que ellos puedan expresar cuáles son sus sentimientos y necesidades al momento de prestar su labor. Cuando no se da lo anterior en la organización surge un aislamiento y tensión entre la comunicación del jefe y el trabajador. Por lo tanto si en la organización no se quieren tener conflictos, los jefes deben de ser personas que faciliten la buena comunicación, estar disponibles a prestar atención al trabajador y ser capaces de informar cuando existe algún problema en la organización, con el fin de buscarle una solución conjuntamente entre jefe y trabajador (Chalvin, D y Eysette, F. 1992. Pág. 81).

Los conflictos entre las personas del mismo departamento surgen cuando existe una inconformidad ya sea por el desempeño del otro, o por percepciones negativas que la

organización ha generado en él. Por lo tanto la organización debe de permitir que el trabajador se exprese con mayor libertad, siempre y cuando se respeten los límites establecidos para hacerlo (Chalvin, D y Eysette, F. 1992. Pág. 83).

Dentro de la organización también se pueden observar los conflictos entre los objetivos de la empresa y los objetivos del trabajador, ya que ambos tienen objetivos que desean cumplir y al no estar enlazados en la misma dirección, crea un ambiente de tensión en las relaciones de trabajo. Por lo que la organización debe facilitar los medios necesarios para que el trabajador pueda alcanzarlos (Bryans, P. y Cronin, T. 1983. Pág. 186).

El conflicto entre el trabajador y el trabajo surge en las personas como consecuencia de la insatisfacción por las prestaciones económicas recibidas por el desempeño de sus tareas, y al no poder cubrir sus necesidades primordiales. La existencia de este conflicto también puede tomar varias formas como, la exigencia desmedida de las capacidades del trabajador en su puesto de trabajo, lo cual hace que él se sienta inseguro, frustrado, presencia de sentimientos físicos y psicológicos. Así mismo se puede presentar debido a que el trabajador sobrepasa las exigencias necesarias en su puesto de trabajo, lo cual también repercute en el mismo, ya que hace que su trabajo sea aburrido, desmotivado y carente de beneficios que estimulen el desarrollo de sus capacidades (Bryans, P. y Cronin, T. 1983. Pág. 191).

## **1.12 ACTITUDES DEL TRABAJADOR DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Todo ser humano reacciona de determinada manera ante otra persona, objeto, circunstancia, debido a que está predispuesto por sus actitudes. Las actitudes son indicadores de la conducta de una persona, por lo tanto para los administradores que conocen las actitudes de sus trabajadores, es fácil identificar y predecir en muchos casos, cuál será la dirección que tomara la organización que dirigen, ya que las actitudes son diferencias individuales que afectan el comportamiento de los trabajadores. El trabajador puede demostrar una actitud favorable hacia su organización, manifestando que se siente contento y motivado a seguir cumpliendo con su labor, por lo que difícilmente romperá su vínculo con la organización. Por lo contrario puede demostrar una actitud desfavorable, en donde el trabajador manifiesta síntomas de desarraigo con la organización, pues se siente deprimido, infeliz y con odio hacia los compañeros y jefes. Las actitudes tienen tres componentes que ayudan a comprenderlas mejor, el componente cognitivo, es decir las creencias del trabajador, el componente afectivo, son las emociones y sentimientos. El componente conductual, es decir, las manifestaciones de conducta del trabajador para con los otros. En toda organización las actitudes son básicas en la conformación del clima laboral, ya que son parte del trabajador, por lo tanto los administradores han tomado como básicas tres características de las actitudes dentro de la organización. La primera que se

refiere al interés o satisfacción en el trabajo, es decir, el conjunto de sentimientos, emociones y valoración que el trabajador asume en su trabajo. La segunda es el compromiso que el trabajador tiene con su trabajo, o sea el grado de interés, identificación y responsabilidad para realizar una determinada labor. La tercera se refiere al compromiso que el trabajador tiene con la organización, al grado de identificarse con ella, es decir, el grado de participación y arraigo en la toma de decisiones y cumplimiento de las metas de la organización (Robbins, S. 1996. Pág. 31).

Las actitudes tienen su origen en el ser humano en la medida que se tienen relaciones con las demás personas (padres, maestros, fejes, amigos, compañeros). En otras palabras las actitudes son aprendidas en la cultura, y en la medida, en que en la cultura se sigan modelos de aprendizaje, estos dotaran de aptitudes de aprendizaje a las personas, así como de nuevas conductas, que las harán capaces de llevar a cabo cualquier actividad, si así lo desea, es decir, que las actitudes actuaran como impulsores para alcanzar las metas (Bandura, A. Pág. 38).

### **1.13 EL ACOSO SEXUAL EN LA ORGANIZACIÓN**

El acoso sexual es una forma de violencia que en muchas organizaciones está presente, la cual puede ser de carácter físico o psicológico, es decir, es una forma de discriminación que ocurre cuando una conducta de carácter sexual afecta el rendimiento y productividad de una persona, sea hombre o mujer, aunque se ve manifestado más en mujeres. Entre algunos de los factores que influyen para que se produzcan situaciones de acoso sexual encontramos, las diferencias culturales, factores de ambiente de trabajo, tipo de respuesta de la víctima y las características del acosador. Entre los elementos que podemos observar en la organización están. Sujeto activo o acosador, aquí el acoso proviene del empresario, jefes o directivos, compañeros de trabajo o incluso por los clientes de la empresa, o bien por cualquier persona con quien se pueda tener una relación de trabajo. El sujeto pasivo o la víctima de acoso sexual en la organización son los trabajadores. El acoso puede ser sufrido tanto por hombres o mujeres trabajadores de la organización, pero dadas las relaciones de poder en la misma, es mayormente sufrido por las mujeres debido a la discriminación que sufren en el ámbito laboral. El tipo de mujer que puede ser víctima del acoso sexual, no es como comúnmente se cree que sea la más joven y atractiva, ya que este fenómeno se ha evidenciado principalmente en mujeres que se encuentran solas y con responsabilidades familiares. También pueden ser mujeres que incursionan por primera vez en puestos que desempeñaban solo hombres, o bien mujeres jóvenes que tienen su primera experiencia desempeñando un trabajo (Mejías, A. 2001. Pág. 15-16).

El acoso sexual trae consecuencias no solo para el trabajador, sino también para la organización, ya que repercute sobre la satisfacción que el trabajador pueda tener en

cuanto al desarrollo de su labor, aumenta el absentismo y las faltas al trabajo, crea un ambiente tenso y hostil tanto para la víctima, como para las personas que pudieron presenciar este acto, así mismo disminuye los niveles de motivación, lo cual repercute en la productividad de la empresa. El acoso sexual desencadena una serie de consecuencias psicológicas en el trabajador como el surgimiento de estrés, ansiedad, depresión, estados de nerviosismo, sentimientos de desesperación, impotencia, frustración. Así también desencadena síntomas físicos como, trastornos del sueño, dolores de cabeza, problemas gastrointestinales, náuseas, hipertensión, entre otras. A nivel social, en muchos casos se tiende a culpabilizar a la víctima, ocasionando en ella una baja autoestima e incluso el rechazo social. El acoso sexual es una actuación ofensiva que va en contra de los derechos del ser humano, ya que es un acto denigrante que va en contra de la integridad del trabajador y de la organización, ya que no solo contamina el ambiente de trabajo sino que tiene un efecto negativo sobre la salud del trabajador, la confianza, sus valores y su desenvolvimiento en sus actividades. Por ello los administradores deben generar estrategias y políticas que mantengan a su organización al margen de este tipo de conflictos (Mejías, A. 2001. Pág. 49, 71-73).

#### **1.14 LA COMUNICACIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

En todo proceso organizacional, la comunicación es esencial para el buen funcionamiento de las relaciones institucionales. Es por ello que en la organización, la comunicación está en constante movimiento de manera horizontal y vertical. Mediante la comunicación se transmiten las ideas, sentimientos y actitudes de los trabajadores, así como las estrategias, objetivos y principios de la organización. La comunicación es un proceso a través de la cual pasa una idea desde el transmisor hasta el receptor. El primer paso para que en una organización se de la comunicación efectiva es la ideación, es decir, el contenido del mensaje, el segundo paso, es la codificación del mensaje, en donde las ideas se representan por medio de símbolos adecuados para la buena comunicación del mensaje. El tercer paso, es la transmisión del mensaje codificado a través de los canales seleccionados. El cuarto paso, en donde el receptor sintoniza y recibe el mensaje. En el quinto paso se lleva a cabo la decodificación del mensaje, para que el receptor pueda recibir el mensaje (Chruden, H y Sherman, A, 1986. Pág. 314-315).

En general las relaciones entre los trabajadores de una organización forman un estilo de comunicación, a través de la cual emite y obtiene información, actitudes, conducta, ideas, pensamientos y metodologías. Así mismo una buena comunicación en la organización permite conocer no solo las necesidades de los trabajadores, clientes, sino también de la misma organización. Entre algunas de las barreras a las que se puede ver enfrentada la organización están, las barreras creadas por las percepciones que los trabajadores se forman de la organización. Otra barrera es producto de que en la organización no se tenga una adecuada comunicación. Por último se puede mencionar la

barrera mas importante como lo es las diferencias que existen entre cada una de las personas que conforman la organización (Chruden, H y Sherman, A, 1986. Pág. 325).

En toda organización existen niveles a través de los cuales se transmite la información. El nivel vertical que se da a nivel de jerarquías y el nivel horizontal que se da al mismo nivel en cada jerarquía. La comunicación descendente es la que se da de un nivel de grupo alto a otro más bajo. Es el comúnmente observado en los administradores para designar tareas y metas. Con la comunicación descendente se mantienen informados a los trabajadores de una organización de los posibles problemas a los que hay que prestarles atención rápidamente. La comunicación ascendente es la que se inicia desde el nivel más bajo hasta llegar a un nivel más alto de la jerarquía. Es utilizado por los directivos con la finalidad de obtener información acerca del desenvolvimiento de los trabajadores, así como también para conocer cuáles son las necesidades de los mismos. La comunicación ascendente promueve la participación y el aporte de ideas en la solución de los conflictos laborales. Es de destacar que para que se tenga, tanto en la comunicación descendente como ascendente, se tiene que tener muy claro cuáles son las relaciones entre los miembros a través de la claridad de los organigramas. La comunicación horizontal es fundamental si se desea tener en la organización un buen trabajo de grupo, por lo que es vital que también se tenga un estilo administrativo de carácter participativo con la finalidad de favorecer la dirección de diferentes actividades, así como el conocimiento de las nuevas estrategias y políticas empresariales. La comunicación horizontal promueve un clima favorable de trabajo, cultiva las relaciones de compañerismo y facilita la solución de conflictos entre los trabajadores (Chruden, H y Sherman, A, 1986. Pág. 317-323).

### **PREMISAS**

“Las personas están motivadas de acuerdo a sus necesidades, es decir aquel impulso que desencadena una acción o un comportamiento ante un estímulo de origen interno o externo, generado por un deseo consciente” (Dicaprio, N. 1989).

“La motivación se inicia con el surgimiento de una necesidad, capaz de causar en el ser humano un desequilibrio que origina una respuesta orientada a la satisfacción de esa necesidad” (Kreps, G. 1993).

“La participación hace que el trabajador interiorice los principios y metas de la empresa” (Williams, J. y Birriel, M. 1984).

“Un trabajador aumenta su nivel de satisfacción, en la medida que se tengan más años de laborar en una empresa” (Schultz, D. 1982).

“Maslow afirma que el ser humano se manifiesta ante el mundo de acuerdo a sus necesidades, las cuales están vinculadas de una manera jerárquica” (Whittaker, J. y Whittaker, S. 1990).

“McClellan afirma que las necesidades que presenta una persona están ligadas a la cultura” (Keith, D. y Newstrom, J. 1993).

“McClellan sostiene que cuando surge una necesidad con mucha intensidad en la persona, está tiende a sentirse motivada para alcanzar la satisfacción de la misma” (Keith, D. y Newstrom, J. 1993).

“Al hablar de clima organizacional nos referimos al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, el cual se encuentra ligado al aspecto motivacional del trabajador dentro de la organización” (Brunet, L. 1999).

“La cultura organizacional es una de las fortalezas de toda organización, ya que a través de está, se logra obtener la cooperación de los trabajadores, desarrollando en ellos la eficiencia, innovación y adaptación al ambiente” (Keith, D. y Newstrom, J. 1993).

“Entre algunas de las ventajas de conocer cuál es el clima laboral de una organización podemos mencionar que, el trabajador se convierte en un instrumento participativo capaz de brindar soluciones ante los conflictos presentes en la organización” (Koontz, H. y Weihrich, H. 1998).

## **PROPOSICIÓN FUNDAMENTAL**

La motivación está relacionada con el fortalecimiento del clima organizacional de los trabajadores de la empresa Astralsa.

## **VARIABLES CONCEPTUALES**

Las variables que fueron tomadas en cuenta en la investigación, son:

**LA MOTIVACIÓN:** Un estado de ánimo interno resultante de una necesidad y la cual activa una conducta que esta orientada a satisfacer la necesidad activante, es decir que, cuando una necesidad es fuerte en una persona, tiene por efecto motivarla a desarrollar una conducta que lleve a la satisfacción de la necesidad. (Koontz, H. y Weihrich, H. 1998)

### **Indicadores:**

- ↓ Nivel de Aspiraciones
- ↓ Nivel de Organización y Métodos de Trabajo
- ↓ Nivel de Constancia en el Trabajo



**CLIMA ORGANIZACIONAL:** “El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la organización, ésta estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.” (Chiavenato, I, 2001, p. 86)

**Indicadores:**

- ✚ Compañerismo
- ✚ Ambiente de trabajo
- ✚ Comunicación
- ✚ Relación patrono-trabajador
- ✚ Satisfacción laboral
- ✚ Horario de trabajo
- ✚ Seguridad y apoyo
- ✚ Instalaciones y equipo
- ✚ Conducta

## **CAPITULO II TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **Selección de la Muestra:**

En esta investigación se utilizó el tipo de muestreo probabilístico, la forma en que fueron elegidos los participantes fue aleatoria, ya que se llevo a cabo un sorteo, con lo cual todos los individuos de la población, tuvieron la misma probabilidad de ser elegidos para formar parte de una muestra. La población total de los trabajadores de la empresa Comdalsa fue de 645 personas, por lo que la muestra fue de 125 personas. Ésta investigación fue de diseño no experimental transversal, correlacional-causal, ya que la información se tomo en un solo momento, y porque se investigo la relación existente entre la motivación y clima organizacional de la empresa Astralsa. Se tomo en cuenta una muestra, la cual estuvo conformada por hombres y mujeres trabajadores de los restaurantes (Estrella de oro y Estrella de Plata) de la Empresa Astralsa para la aplicación tanto del cuestionario de motivación del logro como del cuestionario de clima organizacional.

### **2.1 INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:**

#### **Observación:**

La observación, se utilizo como principal medio para verificar cuál era el nivel de motivación y cuál era el nivel de clima organizacional que se daba dentro de la empresa Astralsa, ya que la acción principal de ésta consistió en identificar los indicadores que requieren mayor atención en los trabajadores como en la empresa misma.

#### **Cuestionario:**

A través de éste instrumento se recopilo la información que fue proporcionada por los trabajadores de la empresa Astralsa. Los instrumentos que se utilizaron para la medición de la relación existente entre motivación y clima laboral del presente estudio consistieron en cuestionarios estructurados y estandarizados con preguntas cerradas de selección múltiple, a través de los cuales se obtuvieron las percepciones que los trabajadores de la empresa Astralsa tienen en cuanto a su nivel de motivación y conformación del clima organizacional que se da en la misma.

#### **Cuestionario de motivación del logro:**

El cuestionario de medición de motivación estuvo basado bajo los parámetros establecidos de la teoría de la motivación del logro, propuesta por el Doctor en Pedagogía Pedro Morales en el año 1988 en la Universidad Pontificia de Comillas de Madrid, España. (Ver anexo 1). Éste instrumento midió:

- ✚ *Nivel de aspiraciones*, refleja el grado de competitividad o valoración por el éxito.
- ✚ *Nivel de organización y métodos de trabajo*, determina la capacidad de un individuo de organizar y planificar a futuro las actividades para el logro de una meta.
- ✚ *Nivel de Constancia en el trabajo*, refleja la perseverancia demostrada por el individuo en el proceso de logro de sus objetivos.

El cuestionario fue diseñado en dos partes; la primera parte que estuvo enfocada en la recolección de los datos de la persona a la cual se le aplico el cuestionario, los datos requeridos fueron: Departamento en el que trabaja, edad y sexo. Es de resaltar que no se solicito el nombre de la persona evaluada, con la finalidad de que al momento de la recolección de los datos las personas se sintieran en mayor confianza, ya que podrían contestar con la mayor sinceridad y objetividad, debido a que no se conocería su identidad, con lo cual aseguramos que el cuestionario tuviera mayor confiabilidad.

En la segunda parte se presentaron 16 preguntas de selección múltiple, con la finalidad de medir el nivel de motivación existente dentro la empresa Astralsa. Para la aplicación del cuestionario en la presente investigación se le fueron reformuladas las preguntas 3, 4 y 11, con la finalidad de facilitar su aplicación.

#### **Cuestionario de medición de clima organizacional y satisfacción:**

El cuestionario de medición de clima organizacional fue diseñado por Jessica Tager Rosado estudiante egresada de la Universidad Rafael Landivar de Guatemala, en el año 1999 con la finalidad de medir el clima organizacional de una industria panificadora. Dicho instrumento fue sometido a prueba piloto con miembros de otra empresa con el fin de que fuera validado y confiable. El instrumento estuvo integrado por 40 preguntas de selección múltiple. Para fines del presente estudio se le fueron eliminadas las preguntas 15, 22, 23, 24, 25, 26, 42 y 43, así como también fueron modificadas las preguntas 4, 7, 8, 9, 10, 11, 14, 17, 18, 21, 29, 30, 33, 36, 38, 41, 44, de acuerdo a las necesidades del presente estudio. A si mismo se le fueron agregadas 5 preguntas que midieron la categoría de conducta, por lo tanto el instrumento estuvo conformado por 40 preguntas. (Ver anexo 2).

El cuestionario fue diseñado en 2 partes; la primera que estuvo enfocado en la recolección de los datos de la persona a la cual se le aplico el cuestionario, los datos requeridos fueron: Departamento en el que trabaja, edad, sexo, estado civil y tiempo de trabajar en la empresa. Es de resaltar que no se solicito el nombre de la persona evaluada, con la finalidad de que al momento de la recolección de los datos las personas se sintieran en mayor confianza, ya que podrían contestar con la mayor sinceridad y objetividad, debido a que no se conocería su identidad, con lo cual aseguramos que el cuestionario tuviera mayor confiabilidad.

La segunda parte midió:

- ✚ La relación de compañerismo, ya que esté es un factor determinante en las relaciones dentro de una empresa.
- ✚ El ambiente de trabajo, elemento indispensable para que el trabajador gire alrededor de un ambiente cálido y óptimo para generar mayores resultados.
- ✚ La comunicación, es de vital importancia para que se tengan claros cuales son los objetivos y metas de la organización.
- ✚ Relación patrono-trabajador, factor primordial en el fortalecimiento de las relaciones dentro de una empresa para que exista mejores resultados.
- ✚ Satisfacción laboral que el trabajador tiene dentro de la empresa, ya que si esté se encuentra identificado con la misma, podrá rendir mejor en el cumplimiento de su trabajo.
- ✚ Horarios de trabajo, el cual es indispensable que se respete tanto por parte del trabajador como de la empresa con el fin de que ambos obtengan mejores resultados.
- ✚ Seguridad y apoyo que brinda la empresa al trabajador, factor indispensable para que un trabajador rinda adecuadamente y se sienta seguro de lo que realiza en la misma.
- ✚ Instalaciones, mobiliario y equipo disponible en la empresa, ya que es un factor que ayuda a que los trabajadores se sientan motivados a realizar su trabajo.
- ✚ Conducta que los trabajadores presentan dentro de la empresa, ya que estos se deben sentir identificados con la misma.

## **2.2 TÉCNICAS DE ANÁLISIS ESTADÍSTICOS, DESCRIPCIÓN E INTERPRETACIÓN DE DATOS:**

Éstas técnicas de investigación, estuvieron basadas en la Estadística Inferencial no Paramétrica, ésta es una rama de la Estadística que estudia las pruebas y modelos estadísticos cuya distribución subyacente no se ajusta a los llamados criterios paramétricos. Su distribución no puede ser definida a priori, pues son los datos observados los que la determinan. La utilización de estos métodos se hace recomendable cuando no se puede asumir que los datos se ajusten a una distribución normal o cuando el nivel de medida empleado no sea como mínimo de intervalo. (Sidney, S. 1983) Por medio de la Estadística Inferencial no Paramétrica, específicamente por medio de la prueba  $X^2$  cuadrada se pudieron determinar los resultados de los cuestionarios aplicados a los trabajadores de la Empresa Astralsa estableciendo con ello la aceptación o rechazo de la hipótesis planteada. El análisis de los datos se llevo a cabo a través de la utilización del programa de análisis estadístico SPSS.

## CAPITULO III

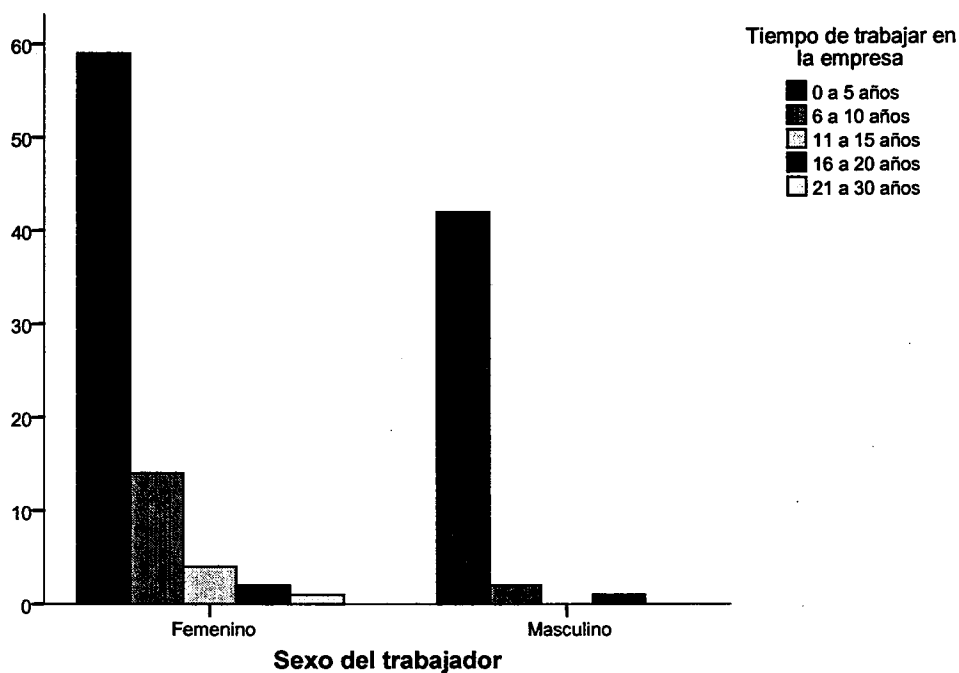
### 3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

#### Características Sociodemográficas de los Trabajadores de la Empresa Astralsa

Para realizar el presente estudio se tomo una muestra de 125 trabajadores de Astralsa, empresa que tiene a su cargo los restaurantes Estrella de Oro y Estrella de Plata. De la muestra en estudio se afirma que en su mayoría el personal corresponde al sexo femenino (80 mujeres y 45 hombres). En cuanto a la edad se observa un dominio del rango correspondiente a 31 a 45 años con lo cual alcanzan un porcentaje de 34.40. Con respecto al área de trabajo el servicio de mesas es el área que presenta mayor cantidad de trabajadores (57 personas) lo cual hace un 45.60%, seguido del servicio de cocina con 44 personas es decir, un 35.20%.

En su mayoría los trabajadores son solteros (66 personas, 52.80%) y ocupando un segundo plano la personas casadas (46 personas, 36.80%). De los 125 trabajadores que participaron en la muestra de estudio 101 se ubican en el rango de 0 a 5 años de prestar sus servicios en Astralsa (80.80%) seguido de 16 trabajadores con 6 a 10 años es decir, un 12.80%, es de resaltar que únicamente 1 persona se encuentra en el rango de 21 a 30 años de laborar en Comdalsa.

GRAFICA No. 1



Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008

### Motivación en los trabajadores de Astralsa

Para la medición de motivación en los trabajadores de Astralsa se utilizó un cuestionario estandarizado elaborado por Pedro Morales, en el año 1988 en la Universidad Pontificia de Comillas de Madrid, España, el cual consta de 16 ítems, de los cuales para el presente estudio se seleccionaron una serie de ítems, los cuales fueron relacionados y analizados con los datos demográficos obtenidos de los trabajadores.

En general los trabajadores de Astralsa tal como se muestra en la tabla No. 1, se encuentran motivados para realizar sus actividades laborales ya que se esfuerzan en un 100% para lograr sus metas, aunque sea a largo plazo. De acuerdo a la edad los que se encuentran en el rango de 31 a 45 años (17.60%) son los que presentan mayor cantidad de personas que se esfuerzan por cumplir con sus tareas. Por lo que se puede afirmar que la edad no es un factor determinante para estar motivado y realizar una actividad.

**TABLA NO. 1**

**Yo soy de los que se esfuerzan en su trabajo hasta que consiguen lo que les interesa, aunque sea a largo plazo.**

		Yo soy de los que se esfuerzan en su trabajo hasta que consiguen lo que les interesa, aunque sea a largo plazo				Total
		Mucho	Bastante	Poco	Nada	
Edad del trabajador	18 a 25 años	18	11	3	1	33
	% Total	14,4%	8,8%	2,4%	,8%	26,4%
	26 a 30 años	16	15	3	1	35
	% Total	12,8%	12,0%	2,4%	,8%	28,0%
	31 a 45 años	22	16	4	1	43
	% Total	17,6%	12,8%	3,2%	,8%	34,4%
	46 a 60 años	8	6	0	0	14
	% Total	6,4%	4,8%	,0%	,0%	11,2%
Total		64	48	10	3	125
% Total		51,2%	38,4%	8,0%	2,4%	100,0%

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

Del 100% de los trabajadores que participaron en el estudio el 64% son de sexo femenino, prevaleciendo un dominio de esté. La tabla No. 2, muestra que del 64% de mujeres, el 42.40% afirman que no dejan de realizar sus tareas aunque se tornen complicadas. Del 36% de hombres el 28% al igual que las mujeres se esfuerzan por cumplir con sus obligaciones aunque sean muy difíciles, por lo anterior se afirma que el sexo no es un factor que indique alta motivación.

**TABLA No. 2**

**Cuando las cosas se ponen difíciles, suelo dejarla y buscar otra cosa.**

		Cuando las cosas se ponen difíciles, suelo dejarla y buscar otra cosa				Total
		Mucho	Bastante	Poco	Nada	
Sexo del trabajador	Femenino	14	13	25	28	80
	% Total	11,2%	10,4%	20,0%	22,4%	64,0%
	Masculino	4	6	20	15	45
	% Total	3,2%	4,8%	16,0%	12,0%	36,0%
Total		18	19	45	43	125
% Total		14,4%	15,2%	36,0%	34,4%	100,0%

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año, 2008.

En Astralsa los trabajadores se encuentran distribuidos en áreas de trabajo, específicamente en los restaurantes, el 45.6% de los trabajadores pertenecen al servicio de mesas. En la tabla No. 3, se puede observar que el 32.0% afirman que se esfuerzan por realizar sus tareas de manera grupal, con la finalidad de obtener mejores resultados, mientras que el 0.8% afirman lo contrario, por lo anteriormente afirmamos que el servicio de mesas es el área que mayor motivación presenta al momento de llevar a cabo sus tareas.

**TABLA No. 3**  
**Creo que en conjunto no soy de los que se esfuerzan para realizar su trabajo**

		Creo que en conjunto no soy de los que se esfuerzan para realizar su trabajo				Total
		Mucho	Bastante	Poco	Nada	
Departamento en el que trabaja	administrativo, encargado, supervisor, asistente	0	3	0	4	7
	% Total	,0%	2,4%	,0%	3,2%	5,6%
	caja	3	1	6	3	13
	% Total	2,4%	,8%	4,8%	2,4%	10,4%
	mesas	10	7	11	29	57
	% Total	8,0%	5,6%	8,8%	23,2%	45,6%
	cocina	7	8	11	18	44
	% Total	5,6%	6,4%	8,8%	14,4%	35,2%
	ventana	0	1	0	1	2
	% Total	,0%	,8%	,0%	,8%	1,6%
	auxiliar de ventas	0	0	1	1	2
	% Total	,0%	,0%	,8%	,8%	1,6%
<b>Total</b>		20	20	29	56	125
	% Total	16,0%	16,0%	23,2%	44,8%	100,0%

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año, 2008.

Como se muestra en la tabla No. 4, para el 96.0% de los trabajadores es importante el tener claro cuales son sus metas, oportunidades, alcances y límites ya que de ello depende su desenvolvimiento, en Astralsa no es la excepción ya que todos sus trabajadores conocen con claridad cuales son sus tareas. Es importante resaltar que el estado civil no es un indicador que incida en la motivación del trabajador.

**TABLA No. 4**  
**Tengo muy claro cuales son mis metas en el trabajo, se hasta donde quiero llegar**

		Tengo muy claro cuales son mis metas en el trabajo, se hasta donde quiero llegar				Total
		Mucho	Bastante	Poco	Nada	
Estado civil	Casado	24	21	1	0	46
	% Total	19,2%	16,8%	,8%	,0%	36,8%
	Soltero	40	23	2	1	66
	% Total	32,0%	18,4%	1,6%	,8%	52,8%
	separada	0	2	1	0	3
	% Total	,0%	1,6%	,8%	,0%	2,4%
	unida (o)	5	3	0	0	8
	% Total	4,0%	2,4%	,0%	,0%	6,4%
	viuda	1	1	0	0	2
	% Total	,8%	,8%	,0%	,0%	1,6%
<b>Total</b>		70	50	4	1	125
	% Total	56,0%	40,0%	3,2%	,8%	100,0%

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año, 2008.

El tiempo de laborar en una empresa según se observa en la tabla No. 5, no es un indicador de motivación, ya que en su totalidad los trabajadores manifiestan que se encuentran impulsados a tener mejores relaciones con las personas que les pueden ser útiles para mejorar su trabajo. Los trabajadores que se encuentran en un rango de 0 a 5 años (80.8%) son los de mayor incidencia en Astralsa, en cuanto a cantidad, pero al igual los que se encuentran en un rango de 21 a 30 años manifiestan tener la misma motivación para cumplir con sus tareas.

**TABLA No. 5**  
**Procuero cultivar la relación con las personas que me pueden ser útiles para mejorar dentro de mi trabajo**

		Procuero cultivar la relación con las personas que me pueden ser útiles para mejorar dentro de mi trabajo			Total
		Mucho	Bastante	Poco	
Tiempo de trabajar en la empresa	0 a 5 años	50	46	5	101
	% Total	40,0%	36,8%	4,0%	80,8%
	6 a 10 años	11	4	1	16
	% Total	8,8%	3,2%	,8%	12,8%
	11 a 15 años	2	1	1	4
	% Total	1,6%	,8%	,8%	3,2%
	16 a 20 años	1	2	0	3
	% Total	,8%	1,6%	,0%	2,4%
	21 a 30 años	0	1	0	1
	% Total	,0%	,8%	,0%	,8%
Total		64	54	7	125
% Total		51,2%	43,2%	5,6%	100,0%

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

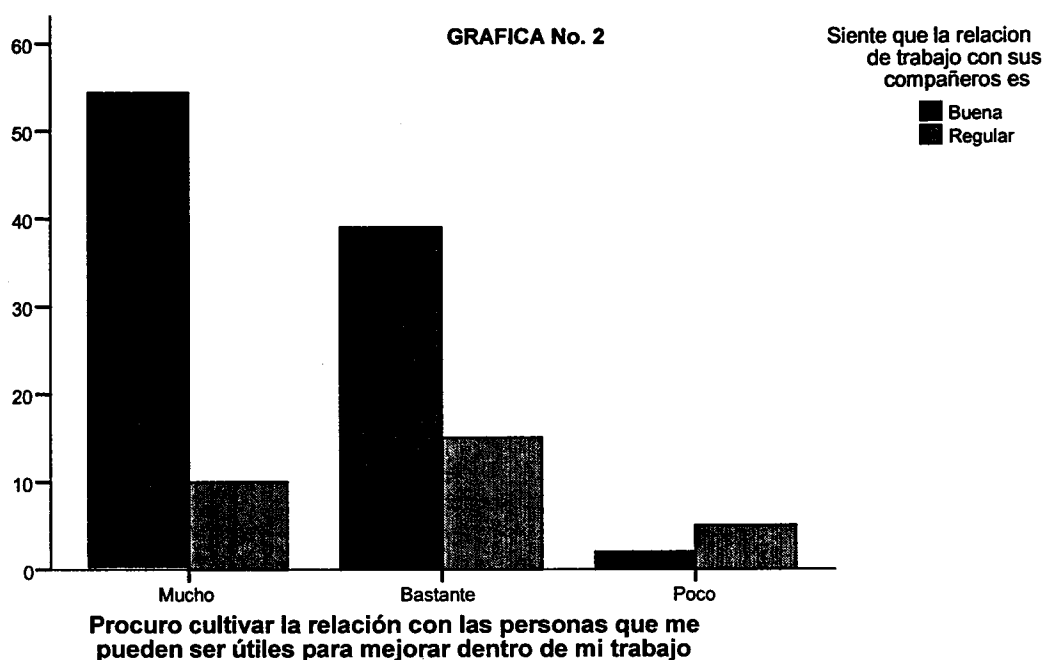


### Relación de la Motivación con el Clima Organizacional

Para la medición de clima organizacional se empleo un cuestionario elaborado por Tager, Rosado estudiante egresada de la Universidad Rafael Landívar de Guatemala, en el año 1999, el cual consta de 40 ítems, de los cuales se llevo a cabo una selección para comparar los ítems que tuvieran relación directa con los ítems de motivación, con ello se pretendió tener una medición holística de la relación existente entre motivación y clima organizacional.

#### Relación de Compañerismo:

Como se muestra en la grafica No. 2, en cuanto a la relación de trabajo con los compañeros en Astralsa se puede afirmar que las relaciones están rodeadas de buena comunicación (anexo, tabla 9), ya que se representa con un 43.20%, lo que significa que los trabajadores se esfuerzan por mantener en armonía las relaciones de compañerismo, pues éstos son cooperadores (anexo, tabla 5) y porque también se relacionan con la mayoría de sus compañeros (anexo, tabla 6), esto es posible ya que en la mayoría de sus relaciones no existen los chismes (anexo, tabla 4) que pongan en riesgo sus relaciones personales, por lo tanto el ambiente de trabajo es tranquilo y amistoso (anexo, tabla 8). Aunado a esto los trabajadores afirman que lo anterior es posible porque la comunicación que se tiene con su jefe es buena (anexo, tabla 13) en la mayoría de los casos y eso hace que ellos se desarrollen de una manera adecuada pues se sienten contentos, tranquilos y seguros en su área de trabajo (anexo, tabla 21).



Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicados a trabajadores de empresa Astralsa. Año, 2008.

#### PRUEBA CHI-CUADRADA

	Valor observado	Grados de libertad	Nivel de significancia
Chi-cuadrada	11,516(a)	2	,003
Número de casos	125		

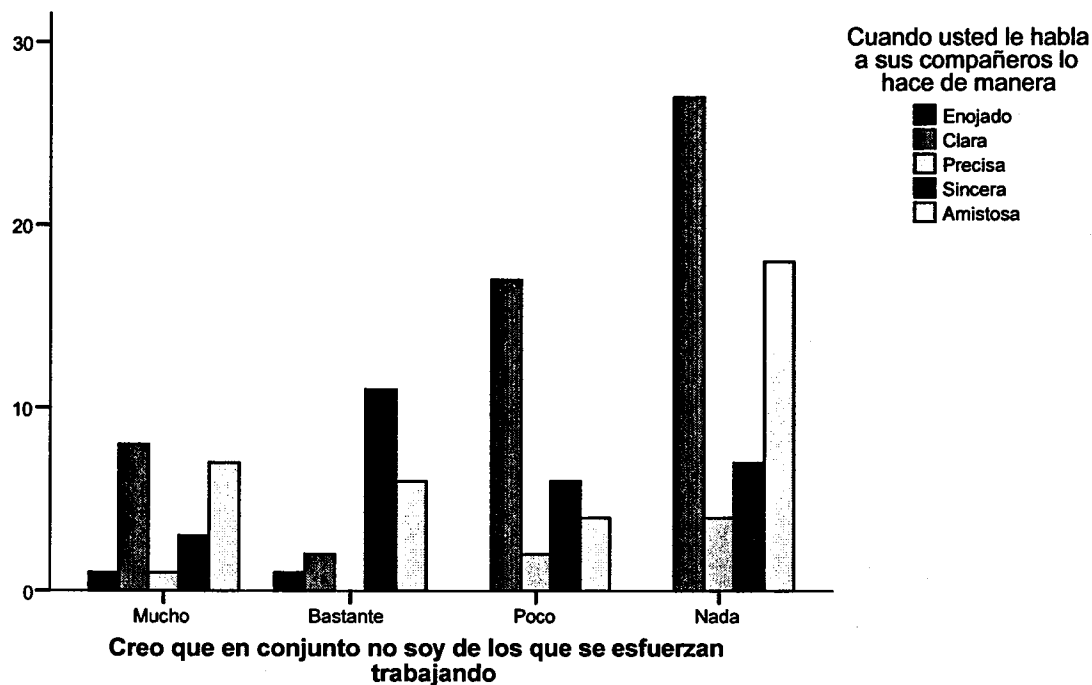
1 casilla (16.7%) tienen una frecuencia esperada menor a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.68.

(Ve:  $1.68 < V_o$ ;  $p=0,003$ ) por lo que se concluye que no existe relación directa entre el interés en cultivar la relación con las personas que pueden ayudar a mejorar en el trabajo con la percepción de los trabajadores acerca de la comunicación con sus compañeros de trabajo.

### Comunicación entre personal y jefes:

De acuerdo a lo observado en la grafica No. 3, la forma en la que se da la comunicación entre las personas, es fundamental, para optimizar mejores relaciones y en Astralsa no es la excepción ya que los trabajadores manifiestan en un 21.60 % que en conjunto se esfuerzan por realizar su trabajo, siendo esto posible gracias a la buena relación y comunicación que estos tienen, pues afirman que cuando su jefe les habla lo hace de manera clara y precisa (anexo, tabla 10 ) al igual que sus compañeros (anexo, tabla 11 ), lo cual los hace sentirse contentos, tranquilos y seguros en su trabajo (anexo, tabla 21), por lo tanto éstos son indicadores de buena motivación y por consiguiente de un cálido ambiente de trabajo.

GRAFICA No. 3



Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año, 2008.

### PRUEBA CHI-CUADRADA

	Valor observado	Grados de libertad	Nivel de significancia
Chi-cuadrada	28,484(a)	12	,005
Número de casos	125		

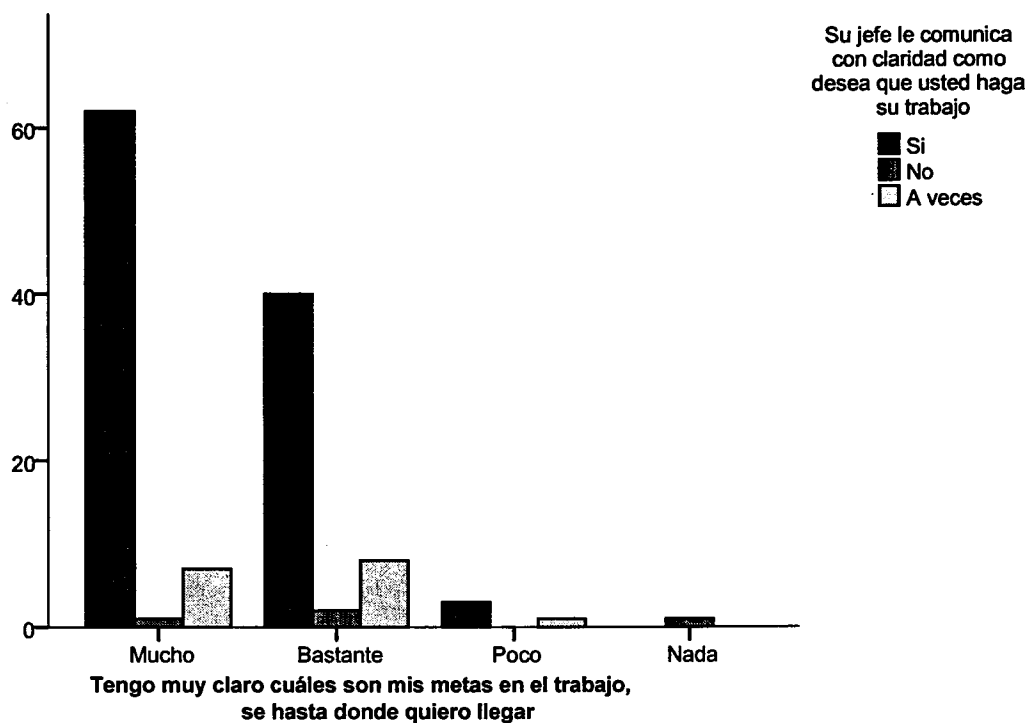
10 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada menor a 5. La frecuencia mínima esperada es 0.32

(Ve:  $0.32 < V_0: p=0.005$ ) por lo que se afirma que no existe relación directa entre el esfuerzo que hace el trabajador para realizar sus tareas en equipo y la forma en que se da comunicación entre los mismos.

#### Importancia de la claridad en las atribuciones para el logro de las metas:

Como se observa en la grafica 4, el tener claras las metas, objetivos y responsabilidades es necesario si deseamos resultados positivos en determinada actividad. En Astralsa el 100% de sus trabajadores, saben con claridad cuales son sus obligaciones en su área de trabajo, ya que son personas que planifican sus actividades (anexo, tabla 1) para poder desarrollarlas de buena manera y porque para ellos el superarse es una necesidad (anexo, tabla 2), es una fuerza impulsora que los orienta a cumplir con sus objetivos. Afirman que otro impulsor que los alienta a cumplir con sus tareas, es el reconocimiento por parte de sus jefes, cuando ellos hacen un buen trabajo (anexo, tabla 22). Manifiestan también que aparte de estar motivados, la buena comunicación que tienen tanto con sus compañeros como con su jefe (anexo, tabla 13) es un elemento indispensable, ya que cuando ellos cometen algún error en su trabajo su jefe se los hace ver de una manera adecuada (anexo, tabla 12).

GRAFICA No. 4



Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

#### PRUEBA CHI-CUADRADA

	Valor observado	Grados de libertad	Nivel de significancia
Chi-cuadrada	1,181(a)	6	,978
Número de casos	125		

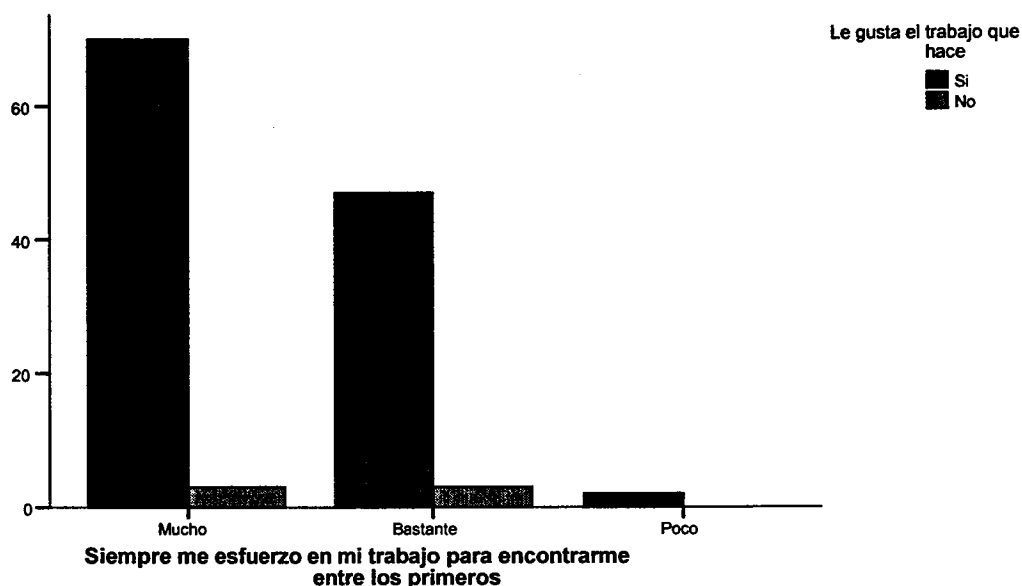
7 casillas (58.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0.9.

(Ve:  $0.9 < V_o$ ;  $p=0.98$ ) por lo tanto se afirma que aunque el nivel de probabilidad de ocurrencia del evento sea alto, no existe relación directa entre el tener claras las metas y la percepción de los trabajadores en cuanto al cumplimiento de las mismas, ya que son variables complementarias.

### Percepción al trabajo:

De acuerdo a la grafica No. 5, un aspecto importante para estar motivado a realizar una actividad, es el hecho que está actividad sea del agrado de quien la lleva a cabo. El 56.0% de los trabajadores de Astralsa afirman que les agrada el trabajo que realizan, por lo tanto siempre se esfuerzan por llevarlo a cabo y por ser de los primeros en su área de servicio, lo cual es posible porque ellos son personas organizadas (anexo, tabla 4) que planifican lo que hacen (anexo, tabla 1). Afirman también que otro elemento indispensable para estar motivado, es el tipo de ambiente que se da en la empresa, ya que gira en armonía (anexo, tabla 8) y porque la cantidad de trabajo que deben realizar es la adecuada para cada persona (anexo, tabla 14), lo cual los hace sentirse seguros en su puesto de trabajo (anexo, tabla 16). Todo lo anterior es posible, pues el edificio en donde laboran es el idóneo para realizar sus tareas (anexo, tabla 18), ya que cuenta con una adecuada iluminación (anexo, tabla 19) y ventilación (anexo, tabla 20), por lo que estos se sienten tranquilos, seguros y contentos al momento de desarrollar su labor (anexo, tabla 21).

**GRAFICA No. 5**



Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

### PRUEBA CHI-CUADRADA

	Valor observado	Grados de libertad	Nivel de significancia
Chi-cuadrada	,335(a)	2	,846
Número de casos	125		

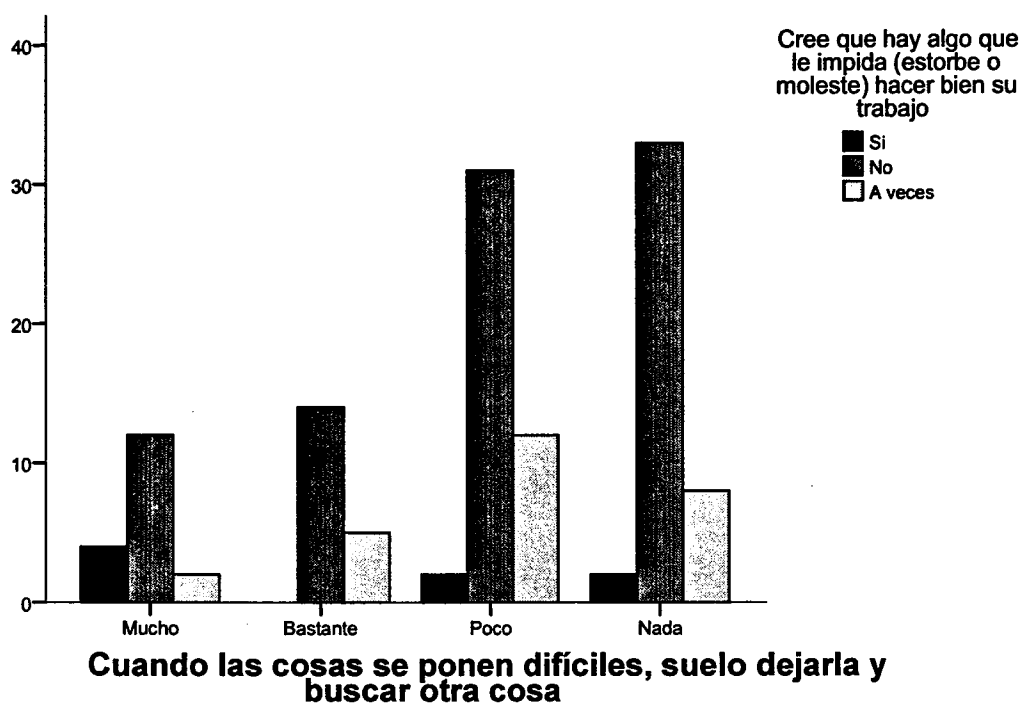
4 casillas (67.7%) tienen una frecuencia esperada menor a 5. La frecuencia mínima esperada es 0.10.

Ve:  $0.10 < V_o; p=0.85$  por lo que se concluye que aunque el índice de probabilidad es alto para la ocurrencia del fenómeno, no existe relación directa entre el esfuerzo del trabajador al realizar su trabajo y la percepción de agrado hacia el trabajo que desempeña. Es decir que la relación es complementaria entre las variables de estudio.

### Cumplimiento de tareas:

Para los trabajadores de Astralsa es importante el terminar y cumplir con sus tareas, aunque éstas se tornen difíciles, ya que el 72.0% afirma que no existe ningún problema (chismes anexo, tabla 7) que les impida cumplir con su labor en su área de trabajo, por lo tanto aunque estas se vuelvan difíciles, ellos se esfuerzan por terminarlas, pues tienen el tiempo necesario para hacerlo (anexo, tabla 15).

**GRAFICA No. 6**



Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

### PRUEBA CHI-CUADRADA

	Valor observado	Grados de libertad	Nivel de significancia
Chi-cuadrada	10,831(a)	6	,094
Número de casos	125		

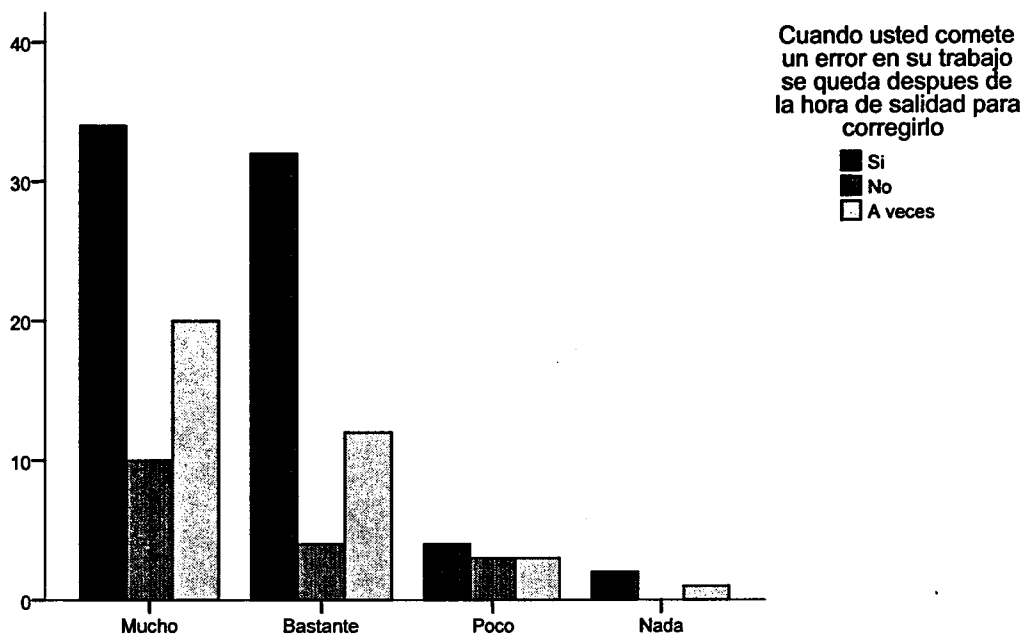
6 casillas (50.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 1.15.

(Ve:  $1.15 < V_o$ ;  $p=0.094$ ) por lo que se concluye que no existe relación directa entre el cumplimiento de una tarea y los obstáculos que puedan existir para el cumplimiento de la misma.

Percepción en cuanto al cumplimiento del trabajo:

Para toda empresa es primordial que el trabajador cumpla con sus tareas a cabalidad, por eso en Astralsa cuando uno de sus elementos falla durante su turno de trabajo, esté lo enmienda quedándose después de la hora de salida según lo afirma el 57.6%, ya que sus superiores les hacen ver sus errores (anexo, tabla 12), para que ellos los puedan evitar y mejorar su trabajo para el futuro (anexo, tabla 25) por lo tanto éstos se esfuerzan por conseguir lo que se proponen, aunque sea a largo plazo, pues son personas organizadas (anexo, tabla 4) que planifican su vida y su trabajo (anexo, tabla 1 y tabla 3 respectivamente).

GRAFICA No. 7



**Yo soy de los que se esfuerzan en su trabajo hasta que consiguen lo que les interesa, aunque sea a lar...**

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008

PRUEBA CHI-CUADRADA

	Valor observado	Grados de libertad	Nivel de significancia
Chi-cuadrada	5,446(a)	6	,488
Número de casos	125		

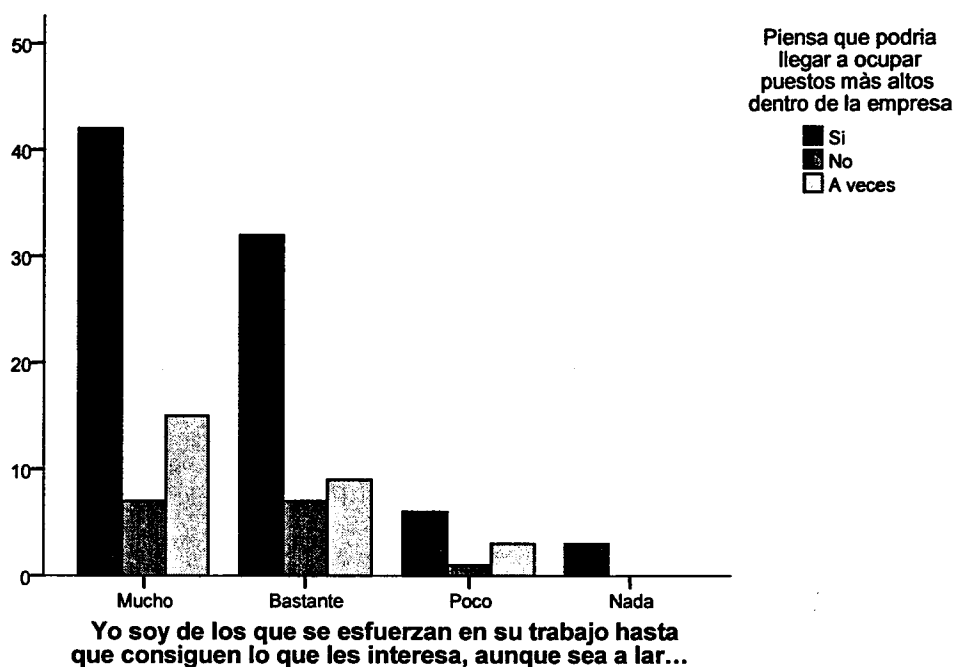
5 casillas (41.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0.41

(Ve:  $0.41 < V_o$ :  $p = 0.49$ ) por lo que se afirma que no existe relación directa entre el esfuerzo por cumplir una tarea y el enmendar un error cuando se comete en el trabajo.

### Percepción en cuanto al puesto de trabajo:

En Astralsa el 33.6% de los trabajadores afirma que podría llegar a ocupar un puesto más alto, ya que se esfuerzan por llevar a cabo sus tareas de una manera adecuada y porque además son personas que desean superarse (anexo, tabla 2) y gracias a la implementación de capacitación (anexo, tabla 17) que se tiene, ellos se desenvuelven mejor porque tienen muy claro cuáles son sus objetivos en el trabajo (anexo, tabla 24).

GRAFICA No. 8



Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

### PRUEBA CHI-CUADRADA

	Valor	Grados de libertad	Nivel de significancia
Chi-cuadrada	2,554(a)	6	,862
Número de casos	125		

5 casilla (41.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 0.36.

(Ve:  $0.36 < V_o$ :  $p=0.86$ ) por lo tanto se afirma que no existe relación directa entre el esfuerzo por cumplir una tarea y la percepción por ocupar un puesto más alto)

Toda empresa en la que se relacionan personas, se puede ver afectada en algún momento, ya que al ser, seres humanos que piensan, actúan y analizan de diferente manera los fenómenos a los que se enfrentan, estas pueden llegar a repercutir de manera positiva o negativa en algún momento en el rendimiento personal de los mismos. El factor motivacional juega un factor primordial en el cumplimiento de una tarea, ya que según Chiavenato, I. (2001) la motivación, es todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos que origina una propensión hacia un comportamiento específico, es decir, predetermina nuestra forma de actuar ante cualquier situación. Muy unido a esto se encuentra el clima laboral que se da dentro de toda empresa, ya que éste es el medio ambiente que es percibido por el trabajador, y de éste depende en gran medida el buen funcionamiento de la empresa. Por lo antes expuesto en el presente estudio se incluyó la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a la motivación y clima laboral que se da en su lugar de trabajo.

La motivación y el clima laboral, son factores complementarios que están relacionados, como lo explica Chiavenato, I (2001), ya que cuando se observa un nivel motivacional bajo, también el clima laboral es bajo, esto debido a circunstancias que se desarrollan en el trabajador como frustraciones e insatisfacción de necesidades. Pero en Astralsa es lo contrario ya que los trabajadores manifiestan que se encuentran muy motivados a realizar sus labores ya que giran alrededor de un clima de trabajo favorable, (ver grafica No. 5). En el estudio se evidencio que en cuanto al factor motivacional engloba una serie de sentimientos que influyen en el comportamiento del trabajador, ya que al estar motivado se satisfacen muchos de los deseos y anhelos de la persona. Al momento de llevar a cabo el estudio se pudo evidenciar que la mayoría de los trabajados se encontraban a gusto realizando su trabajo, ya que el ambiente de trabajo les ayuda a desempeñar sus tareas con agrado.

Entre los ítems, que fueron seleccionados para el análisis de medición de motivación estuvieron, el nivel de aspiraciones, nivel de organización, métodos de trabajo y nivel de constancia en el trabajo, a los cuales según la percepción que los trabajadores tienen es buena, ya que afirman que siempre están motivados para cumplir con sus labores aunque sea a largo plazo, o aunque éstas sean muy difíciles, ya que como lo afirma Keith, D. y Newstrom, J. (1993) que existen personas que se ven motivadas por el deseo de desarrollarse, crecer y alcanzar metas, ven el logro como un motivador por si mismo y no por las recompensas que lo acompañan, ya que el factor de interés, es el desarrollo y el logro de metas, por lo tanto las personas se sienten impulsadas no solo para el trabajo individual sino grupal, (ver grafica No. 6). Otro factor motivacional fundamental observado en Astralsa, es el referente a la claridad, con que se dan a conocer cuáles son la metas que se pretenden alcanzar, como lo afirma McClelland (1961) al referirse a la búsqueda de la necesidad de logro, la cual es evidenciada en una persona a través del comportamiento que se caracteriza por la búsqueda de metas a mediano plazo, por el deseo



de inventar, hacer o crear algo excepcional, por la intención de obtener un cierto nivel de excelencia y en su afán por alcanzarlo, se sienten impulsadas a mejorar no solo en sus relaciones laborales, sino también personales, ya que los trabajadores, se esfuerzan por tener mejores relaciones, con las personas que les pueden ser útiles para mejorar en su trabajo, es decir, que las necesidades de afiliación están bien cimentadas, ya que los trabajadores buscan obtener, conservar o restaurar una relación afectiva con otra persona, que le puede ser útil para desarrollarse mejor y con ello alcanzar las metas propuestas, (ver grafica No. 3 y 4).

En cuanto al clima laboral, en general los trabajadores de Astralsa, afirman que giran alrededor de un clima favorable y prueba de ello es la identificación que ellos tienen con la empresa, ya que se sienten parte de la misma. Por lo tanto conocen con claridad cuáles son los objetivos de la empresa, como se pudo comprobar, ya que ellos afirman que se sienten seguros en su puesto de trabajo, pues realizan su trabajo de una manera adecuada y cuando ellos se equivocan, sus superiores les dicen como mejorar su trabajo, así mismo, manifiestan que la empresa les proporciona capacitación a través de la cual, ellos pueden mejorar su trabajo, ver grafica 7).

Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994) por su parte explican, que dentro de los elementos que contribuyen a un clima organizacional favorable, esta la clase de comunicación que debe darse en una empresa, está debe ser clara y precisa, para que pueda ser comprendida y así poderla utilizar de la forma correcta, para poder llegar de una mejor manera a toda la organización. En el presente estudio, se logro comprobar que la comunicación que se da en Astralsa es buena, tanto entre compañeros de trabajo, como con su jefe inmediato, ver grafica 2 y 3).

De acuerdo a Chiavenato, I. (2001), un factor que motiva a los empleados y mejora el clima laboral, es la organización laboral y el tener una adecuada definición de atribuciones. En Astralsa se evidencio que la mayoría de sus trabajadores, percibe que el trabajo se distribuye en partes iguales. Por lo tanto, afirman que la forma de realizar las actividades en su departamento es buena, ya que tienen claro, quién es su jefe inmediato, conocen todas las tareas que se deben realizar en su puesto de trabajo y los objetivos y metas que deben cumplir, (ver grafica No. 3 y 6). Otro factor fundamental, que ayuda a mejorar el clima laboral y motivacional, es el reconocimiento por parte del jefe hacia el trabajador cuando éste, ha realizado un buen trabajo, elemento que es observado en Astralsa, pues la mayoría de los trabajadores afirman, que se les reconoce o estimula su trabajo, (ver grafica No. 4). En general, se afirma que en Astralsa, la percepción que los trabajadores tienen en cuanto al nivel de motivación y clima laboral, es bueno, ya que manifiestan en su mayoría, que se sienten complacidos al momento de realizar sus tareas, por lo tanto, hecho el análisis general, podemos concluir, que la motivación no está relacionada de manera directa en el fortalecimiento del clima organizacional de Astralsa,

pero si está relacionada de una manera indirecta, es decir, que ambas son variables que son complementarias, ya que forman parte de la estructura organizacional, que se debe de tener en una empresa, para obtener un buen funcionamiento de la fuerza de trabajo.

## CONCLUSIONES

- ❖ Con respecto a la hipótesis de investigación, se afirma, que la motivación no tiene relación directa en el fortalecimiento del clima organizacional de la empresa Astralsa, pero si existe una relación complementaria entre ambas variables.
- ❖ Se afirma, que el nivel de motivación que se tiene en la empresa, es el idóneo, ya que en su mayoría los trabajadores manifiestan, que se sienten impulsados a realizar sus tareas con agrado, pues se sienten parte de la institución.
- ❖ El clima organizacional, es un factor determinante en el buen funcionamiento de todo trabajador, en Astralsa se puede afirmar que, el clima laboral es el adecuado, ya que según la percepción que sus trabajadores tienen del mismo, es bueno, éste es un factor positivo en cuanto al desempeño del trabajador se refiere, ya que influye directamente no solo en las actividades, sino también en la actitud del mismo.
- ❖ Los factores que más influyen en cuanto al nivel de motivación son, el nivel de aspiraciones y nivel de constancia en el trabajo, es decir, el grado en que el trabajador se esfuerza por realizar sus tareas de una manera adecuada, aunque sea a largo plazo.
- ❖ Entre los aspectos que se pudieron evidenciar que mas influyen en la conformación del clima laboral de Astralsa están; las relaciones de compañerismo, ambiente de trabajo, comunicación, satisfacción laboral, instalaciones y conducta o sentimientos del trabajador hacia el trabajo. Ya que en su mayoría los trabajadores manifestaron tener buenas relaciones entre compañeros, porque se comunican con claridad y porque el ambiente de trabajo se los permite y esto hace que ellos se sientan identificados con su trabajo y con la empresa.
- ❖ Un factor fundamental que se pudo evidenciar impulsa al trabajador a estar motivado, es el aspecto de reconocimiento por parte de sus superiores cuando se realizo un buen trabajo, pues esto, según los trabajadores los estimula a cumplir de una mejor manera con sus tareas.
- ❖ Es de resaltar, que los aspectos correspondientes a tiempo de laborar en la empresa, edad, sexo y estado civil, no son indicadores que incidan en el nivel de motivación, que puede presentar un trabajador, ya que éste depende de la personalidad del mismo. Aunque es de resaltar, que en cuanto a las áreas de trabajo, el servicio de mesas, es el área que mayor motivación presenta al momento de desarrollar sus actividades individual y colectivamente.

- ❖ La mayoría de los trabajadores considera, que aunque existen chismes que podrían poner en riesgo la tranquilidad de su trabajo, no es un aspecto al que le prestan atención, pues ellos tratan de tener buenas relaciones con sus compañeros y con ello obtener mejores resultados.
- ❖ Los trabajadores manifiestan que en cuanto a las instalaciones de los restaurantes, éstas son las adecuadas y cumplen con los requerimientos necesarios, para prestar un buen servicio, pero algunos manifestaron que es necesario que se les dé un adecuado mantenimiento.
- ❖ Con relación a las percepciones que los trabajadores tienen hacia su trabajo, la mayoría manifiesta que se encuentran tranquilos y contentos, ya que les agrada lo que hacen y porque su superior los motiva a cumplir con sus labores, aunque algunos perciben que se tiene preferencia por algunos de sus compañeros.
- ❖ El 33.6% de los trabajadores de Astralsa afirman, que podrían en determinado momento llegar a ocupar un puesto más alto, pues consideran que se esfuerzan por cumplir con sus metas a cabalidad.
- ❖ El aspecto de capacitación, según los trabajadores es de vital importancia, ya que a través de ésta, ellos reciben las herramientas necesarias para poder desempeñar su trabajo de una mejor manera, aunque es de resaltar que la capacitación que se les brinda no es continua, según lo manifestado.
- ❖ En general los trabajadores manifiestan que gracias a que se encuentran motivados y con un clima laboral estable, ellos alcanzan sus metas, pues esto les da la estabilidad en su trabajo

## RECOMENDACIONES

- ❖ Es indispensable que al realizar otro estudio sobre clima organizacional en Astralsa, se tome en cuenta el aspecto de retribuciones económicas (salario), ya que el presente estudio no lo contiene.
- ❖ Implementar programas de capacitación, orientados a fortalecer los valores individuales y grupales de los trabajadores de Astralsa, con la finalidad de promover su desarrollo personal, a través de la adquisición de herramientas destinadas a optimizar su labor.
- ❖ Continuar con la línea de comunicación actual, ya que esto mantiene motivados a los trabajadores y promueve un ambiente agradable de trabajo.
- ❖ Promover actividades motivacionales, a través de las cuales los trabajadores puedan relacionarse de una mejor manera, tanto con sus compañeros como con sus superiores, contribuyendo con esto a una mejor salud emocional y laboral.
- ❖ Llevar a cabo un análisis conjuntamente entre trabajador y superior, con el objeto de evaluar cuáles son las fortalezas y debilidades de los mismos y así poder crear estrategias que posibiliten su desarrollo.
- ❖ Implementar un programa, a través del cual se puedan ser atendidas, escuchadas y analizadas las opiniones de los trabajadores, especialmente de aquellos que tienen mayor tiempo de laborar en la empresa, ya que éstos conocen mejor, cuáles son los contratiempos con los que se pueden enfrentar en el cumplimiento de su trabajo.
- ❖ Fomentar el uso adecuado de un programa de retroalimentación positiva (políticas de incentivos), aunque el trabajador, sea capaz de cumplir con sus metas sin esperar nada a cambio, con la finalidad de demostrarle al trabajador que su esfuerzo valió la pena.
- ❖ Implementar un estudio por separado en cuanto a motivación y clima organizacional, con el objeto de darle continuidad al presente estudio, lo cual permitirá tener un mejor panorama del recurso humano.
- ❖ Al momento de realizar otro estudio sobre motivación y clima organizacional tomar en cuenta la temporalidad y metodología aplicada, ya que en el presente estudio, se presentaron dificultades al momento de su realización.

**BIBLIOGRAFÍA**

- 📖 Bandura, A. (1984). *Teoría del Aprendizaje Social*. España: Editorial Espasa-Calpe.
- 📖 Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*. México: Editorial Trillas.
- 📖 Bryans, P y Cronin, T. (1985). *Teoría de la Organización*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- 📖 Chalvin, D. y Eyssette, F. (1992). *Cómo Resolver los Pequeños Conflictos en el Trabajo*. Barcelona: Editorial Deusto
- 📖 Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. (5ta edición). Bogota, Colombia: Editorial McGraw-Hill.
- 📖 Chruđen, H. y Sherman, A. (1986). *Administración de Personal*. (decimal impresión). México: Editorial Continental, S.A.
- 📖 Dessler, G. (1997). *Organización y Administración*. México: Editorial Prentice Hall.
- 📖 Dicaprio, N. S. (1989). *Teorías de la personalidad*. (2da edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- 📖 Flippo, E. (1984). *Principios de administración de personal*. México: Editorial McGraww-Hill.
- 📖 Gibson J. I. y Donnelly J. (1994). *Las organizaciones*. (3ra edición). México: Editorial McGraw-Hill.
- 📖 Guedez, V. (1998). *Gerencia Cultura y Educacion*. Venezuela: Editorial Tropykos.
- 📖 Keith, D. y Newstron, J. (1993). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: Editorial McGraw-Hill.
- 📖 Koontz H. y Weihrich H. (1998). *Administración*. (11 ediciones). México: Editorial McGraww-Hill.

- 📖 Kreps, G. L. (1993). *La comunicación en las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Editorial AddisonWesley Iberoamerica.
- 📖 Maccoby, M. (1989). *Para que trabajar*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica S.A.
- 📖 Mejías G. A. (2001). *El Acoso Sexual en el Trabajo*. España: Editorial UGT-P.V.
- 📖 Palma L. A. (2000). *La Motivación al Logro como factor influyente en el desempeño laboral*. Tesis Universidad Rafael Landívar de Guatemala: Facultad de Humanidades.
- 📖 Robbins, S. (1998). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice Hall.
- 📖 Rüssel, A. (1976) *Psicología del trabajo*. (1ra edición). Madrid, España: Editorial Marata S.A.
- 📖 Sidney, S. (1983) *Estadística no Paramétrica: Aplicada a las ciencias de la conducta*. México: Editorial Trillas.
- 📖 Schultz, D. P. (1985). *Psicología industrial*. (3era edición). México: Editorial Interamericana.
- 📖 Tager, R. J. (1999). *El Clima Organizacional como herramienta para orientar a la gerencia en un programa de mejoramiento de ambiente: modelo en la industria de panificación la ciudad de Guatemala*. Tesis Universidad Rafael Landívar de Guatemala: Facultad de Humanidades.
- 📖 Williams, J. y Birriel, M. (1984). *Conducta organizacional*. Estados Unidos: Editorial Scott Foresman and Co.
- 📖 Zea K, A. (1998). *Teoría gerencial II*. (1ra edición FISICC-IDEA). Guatemala: Editorial HR. Impresos.
- 📖 Zepeda H., F, (1999). *Psicología organizacional*. México: Editorial AddisonWesley Longman.

**AZEXOS**



## CUESTIONARIO DE MEDICION DE MOTIVACION AL LOGRO<sup>2</sup>

Departamento en el que trabaja: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_

**Instrucciones:** a continuación se presentan varias afirmaciones que lo describen en su forma de actuar y pensar en ciertas y diferentes situaciones. De acuerdo al concepto que tenga de si mismo, usted deberá marcar en el cuadro que sigue a cada pregunta si el enunciado lo describe: **mucho, bastante, poco o nada.**

**1. Yo me siento inclinado a tomar la vida como viene, sin mucha planificación.**

mucho                       bastante       poco                       nada

**2. Yo hago lo que puedo por encontrarme entre los primeros, dentro de mi trabajo.**

mucho                       bastante       poco                       nada

**3. El superarme, es una necesidad importante en mi trabajo.**

mucho                       bastante       poco                       nada

**4. Siempre me esfuerzo en mi trabajo para encontrarme entre los primeros.**

mucho                       bastante       poco                       nada

**5. Creo que en general tiendo a ser perfeccionista.**

mucho                       bastante       poco                       nada

**6. Para mi el sentirme a gusto es mas importante que el progresar y triunfar en mi trabajo.**

mucho                       bastante       poco                       nada

**7. En la vida me conformo con lo suficiente.**

mucho                       bastante       poco                       nada

---

<sup>2</sup> Tomado de: Palma L. A. (2000). *La Motivación al Logro como factor influyente en el desempeño laboral*. Tesis Universidad Rafael Landívar de Guatemala: Facultad de Humanidades

8. **Tiendo a planificar mis cosas, mi carrera, y mi trabajo con tiempo.**

mucho       bastante       poco       nada

9. **Me considero una persona ambiciosa.**

mucho       bastante       poco       nada

10. **Soy una persona organizada.**

mucho       bastante       poco       nada

11. **Procuro cultivar la relación con las personas que me pueden ser útiles para mejorar dentro de mi trabajo.**

mucho       bastante       poco       nada

12. **Tengo muy claro cuales son mis metas en el trabajo, se hasta donde quiero llegar.**

mucho       bastante       poco       nada

13. **Cuando las cosas se ponen difíciles, suelo dejarlas y buscar otra cosa.**

mucho       bastante       poco       nada

14. **El éxito en el trabajo es algo fundamental si uno se quiere sentir feliz de verdad.**

mucho       bastante       poco       nada

15. **Creo que en conjunto no soy de los que se esfuerzan para realizar su trabajo.**

mucho       bastante       poco       nada

16. **Yo soy de los que se esfuerzan en su trabajo hasta que consiguen lo que les interesa, aunque sea a largo plazo.**

mucho       bastante       poco       nada

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACION**

## CUESTIONARIO DE MEDICION DE CLIMA ORGANIZACIONA<sup>3</sup>

Departamento en el que trabaja: \_\_\_\_\_

Edad: \_\_\_\_\_ Sexo: \_\_\_\_\_ Estado civil \_\_\_\_\_

Tiempo de trabajar en la empresa: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** A continuación encontrara una serie de preguntas. Por favor marque la respuesta que considere apropiada.

### RELACIÓN DE COMPAÑERISMO

1 **Siente que la relación de trabajo con sus compañeros es :**

**Buena                                  regular                                  mala**

2. **Como cree que son sus compañeros :**

**Cooperadores                          indiferentes                          egoístas**

**Hipócritas                                  envidiosos**

3. **Existe buena relación de trabajo con las personas de otros departamentos de la empresa:**

**Con todos                          con algunos                          con ninguno**

### AMBIENTE DE TRABAJO

4. **Existen chismes que perjudican la tranquilidad en tu trabajo :**

**Si    no    a veces**

5. **En general como se siente el ambiente de trabajo:**

**Amistoso                                  tranquilo                                  violento**

**Alegre    aburrido**

---

<sup>3</sup> Tomado de: Tager, R. J. (1999). *El Clima Organizacional como herramienta para orientar a la gerencia en un programa de mejoramiento de ambiente: modelo en la industria de panificación la ciudad de Guatemala*. Tesis Universidad Rafael Landívar de Guatemala: Facultad de Humanidades.

**COMUNICACION**

6. Cree que la comunicación en la empresa es :

Buena                      regular                      mala

7. Cuando su jefe le habla a usted, lo hace de manera:

Enojado              clara              precisa              con miedo

Indiferente      Sincera              amistosa              falsa

8. Cuando sus compañeros le hablan a usted, lo hacen de manera:

Enojada              clara      precisa              con miedo

Indiferente      Sincera              amistosa              falsa

9. Cuando usted le habla a sus compañeros lo hace de manera:

Enojada              clara      precisa              con miedo

Indiferente      sincera              amistosa              falsa

10. Se comunica con personas de otros departamentos de su empresa:

Si                      no                      a veces

11. Con todos o con algunos:

Con todos                      con algunos                      con ninguno

**RELACION PATRONO - TRABAJADOR**

12. Su jefe le comenta acerca de los errores que usted comete en su trabajo:

Si                      no                      a veces



22. **Le exige su jefe quedarse después de la hora de salida:**

Si    no    a veces

23. **Cuando usted comete un error en su trabajo se queda después de la hora de salida para corregirlo:**

Si    no    a veces

#### **SEGURIDAD Y APOYO QUE BRINDA LA EMPRESA**

24. **Se siente seguro en su puesto de trabajo:**

Si    no    a veces

25. **Cree que se le puede llegar a despedir sin ninguna razón:**

Si    no    a veces

26. **Le ayuda la empresa brindándole algún tipo de entrenamiento o capacitación para mejorar su trabajo:**

Si    no    a veces

#### **INSTALACIONES, MOBILIARIO Y EQUIPO**

27. **Las herramientas o equipo con el que usted trabaja es:**

Bueno    regular    malo

28. **El edificio donde usted trabaja es:**

Bueno    regular    malo

29. **Cree que el lugar en donde usted trabaja tiene la iluminación adecuada:**

Si    no

30. **Hay suficiente ventilación en su área de trabajo:**

Si    no

**CONDUCTA****Sentimientos hacia el trabajo**

**31. Como se siente usted en su trabajo:**

**Contento                    tranquilo                    triste                    nervioso**

**Con miedo enojado                    seguro inseguro**

**32. Cree que su jefe trata con preferencia a alguno de los trabajadores:**

**Si                                    no                                    a veces**

**33. Lo felicita su jefe cuando usted realiza un buen trabajo:**

**Si                                    no                                    a veces**

**34. Su jefe hace que usted se sienta bien en su trabajo:**

**Si                                    no                                    a veces**

**35. Piensa que podría llegar a ocupar puestos más altos dentro de la empresa:**

**Si                                    no                                    a veces**

**36. Se distribuye el trabajo en partes iguales a todos los trabajadores:**

**Si                                    no                                    a veces**

**37. Conoce todas las tareas que debe realizar en su puesto de trabajo:**

**Si                                    no                                    a veces**

**38. Reconoce con claridad quién es su jefe inmediato:**

**Si                                    no                                    a veces**

**39. Tiene claros los objetivos o metas de trabajo que debe cumplir:**

**Si                                    no                                    a veces**

**40. Su jefe le dice como mejorar su trabajo:**

**Si**

**no**

**a veces**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**



## ANÁLISIS DE PREGUNTAS CUESTIONARIO DE MOTIVACION

TABLA No. 1

Yo me siento inclinado a tomar la vida como viene, sin mucha planificación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Mucho	28	22,4	22,4	22,4
	Bastante	30	24,0	24,0	46,4
	Poco	39	31,2	31,2	77,6
	Nada	28	22,4	22,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

Según la tabla No. 1, el 53.6% del personal de Astralsa se encuentra motivado a planificar sus actividades diarias, pues esto les trae repercusiones positivas para su vida, mientras que el 46.4% afirman no hacerlo o hacerlo muy pocas veces.

TABLA NO. 2

El superarme, es una necesidad importante en mi trabajo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Mucho	69	55,2	55,2	55,2
	Bastante	54	43,2	43,2	98,4
	Poco	2	1,6	1,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

De acuerdo a la tabla No. 2, podemos decir que, el 98.4% de los trabajadores se esfuerzan en un 100% en su trabajo, pues el superarse es una necesidad, un impulso para desarrollarse en su vida.

TABLA No. 3

Tiendo a planificar mis cosas, mi carrera, mi trabajo con tiempo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Mucho	59	47,2	47,2	47,2
	Bastante	55	44,0	44,0	91,2
	Poco	9	7,2	7,2	98,4
	Nada	2	1,6	1,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

En la tabla No. 3, se muestra que el 91.2% de los trabajadores tienden a planificar su trabajo, con la finalidad de obtener mejores resultados al momento de llevar a cabo su labor. Mientras que el 1.6% afirma no hacerlo.

**Tabla No. 4**  
**Soy una persona organizada**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Mucho	50	40,0	40,0	40,0
	Bastante	65	52,0	52,0	92,0
	Poco	7	5,6	5,6	97,6
	Nada	3	2,4	2,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

En general en la tabla No. 4, se observa que la mayoría de los trabajadores de Astralsa (92.0%) son personas organizadas, ya que según ellos esto los ayuda a mejorar en su trabajo. Es de resaltar que únicamente el 8.0% manifiesta no ser una persona organizada.

### ANALISIS DE PREGUNTAS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

**TABLA No. 5**  
**Como cree que son sus compañeros**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Cooperadores	89	71,2	71,2	71,2
	Indiferentes	22	17,6	17,6	88,8
	Egoistas	4	3,2	3,2	92,0
	Hipócritas	4	3,2	3,2	95,2
	Envidiosos	6	4,8	4,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

Se puede apreciar en la tabla No. 5, que la percepción de la mayoría de los trabajadores acerca de la relación con sus compañeros de trabajo es, que son cooperadores (71.2%), mientras que el 28.8% manifiesta características negativas en cuanto a sus compañeros de trabajo.

**TABLA No. 6**  
**Existe buena relación de trabajo con las personas de otros departamentos de la empresa**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Con todos	49	39,2	39,2	39,2
	Con algunos	74	59,2	59,2	98,4
	Con ninguno	2	1,6	1,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

La relación entre las personas de la empresa con otros departamentos, según lo muestra la tabla No. 6, no es buena, ya que solo el 39.9% tienen relaciones de trabajo unidas, y el 59.2% solo con algunos de sus compañeros y el 1.6% afirma no tener buenas relaciones con sus compañeros de trabajo.

**TABLA No. 7**  
**Existen chismes que perjudican la tranquilidad en tu trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Si	36	28,8	28,8	28,8
	No	41	32,8	32,8	61,6
	A veces	48	38,4	38,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

Los resultados de la tabla No. 7, indican que el 28.8% opinan que si existen chismes que ponen en riesgo su labor. El 32.8% opina que no existen chismes que perjudican su trabajo, aunque es de resaltar que el un 38.8%, o sea la mayoría, opinan que a veces si existen chismes dentro de la empresa.

**TABLA No. 8**  
**En general como se siente el ambiente de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Amistoso	40	32,0	32,0	32,0
	Tranquilo	59	47,2	47,2	79,2
	Violento	1	,8	,8	80,0
	Alegre	25	20,0	20,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

De acuerdo a lo observado en la tabla No. 8, se puede afirmar que, en general el ambiente de trabajo que se da en Astralsa, es percibido por los trabajadores como tranquilo (59%), amistoso (83,2%) y alegre. (20%). Es de resaltar que únicamente el 0.8% de los trabajadores lo percibe como violento.

**TABLA No. 9**  
**Cree que la comunicación en la empresa es**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Buena	73	58,4	58,4	58,4
	Regular	52	41,6	41,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

Por lo observado en la tabla No. 9, en Astralsa la comunicación gira en torno a un ambiente adecuado, ya que el 58.4% la califica como buena y el 46.6% la percibe como regular. En términos generales el tipo de comunicación que se desarrolla en la empresa es el idóneo para que los trabajadores se desenvuelvan adecuadamente.

**TABLA No. 10**  
**Cuando su jefe le habla a usted, lo hace de manera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Enojado	3	2,4	2,4	2,4
	Clara	64	51,2	51,2	53,6
	Precisa	20	16,0	16,0	69,6
	Indiferente	1	,8	,8	70,4
	Sincera	16	12,8	12,8	83,2
	Amistosa	21	16,8	16,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

Los trabajadores perciben que en cuanto a la forma en que se dirige su superior a ellos según lo observado en la tabla No. 10, es clara (51.2%), precisa (16.2%), sincera (12.8%) y amistosa (16.8%), mientras que el 3.2% del total manifiesta que cuando se dirige a ellos su superior lo hace de manera enojada e indiferente.

**TABLA No. 11**  
**Cuando sus compañeros le hablan, lo hacen de manera**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Enojado	3	2,4	2,4	2,4
	Clara	51	40,8	40,8	43,2
	Precisa	6	4,8	4,8	48,0
	Con miedo	1	,8	,8	48,8
	Sincera	14	11,2	11,2	60,0
	Amistosa	50	40,0	40,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

De acuerdo a la tabla No. 11, se observa que los trabajadores de Astralsa manifiestan que, cuando sus compañeros de trabajo se dirigen a ellos lo hacen de una manera clara (40.8%) y amistosa (40%), no así el 2.4% afirma lo contrario. Este es un aspecto fundamental que ha permitido que exista una adecuada relación entre compañeros.

**TABLA No. 12**  
**Su jefe le comenta acerca de los errores que usted comete en su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Si	107	85,6	85,6	85,6
	No	3	2,4	2,4	88,0
	A veces	15	12,0	12,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

Dados los resultados de la tabla No. 12, el 85.6% de los trabajadores afirma que su superior le indica cuando ha cometido un error, y el 2.4% afirma lo contrario, con lo anterior se observa, que si se da una retroalimentación al trabajador cuando éste lo necesita.

**TABLA No. 13**  
**La comunicación con su jefe es:**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Buena	89	71,2	71,2	71,2
	Regular	36	28,8	28,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

En su mayoría de acuerdo a la tabla No. 13, los trabajadores afirman en un 71.2% que la comunicación que tienen con su jefe es buena y el 28,8% afirma que es regular. Lo anterior es lo que ha hecho posible que en Astralsa se tenga un clima de trabajo óptimo para el desempeño de sus trabajadores.

**TABLA No. 14**  
**Cree que la cantidad de trabajo que usted tiene es**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	mucha	10	8,0	8,0	8,0
	normal	114	91,2	91,2	99,2
	poca	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

La percepción de los trabajadores según la tabla No. 14, es que en un 91.2% la cantidad de trabajo que tienen es normal. En cambio el 8% afirma que es mucha. Es de resaltar que el 0.8% dice que es muy poca la cantidad de trabajo que desempeñan.

**TABLA No. 15**  
**Tiene suficiente tiempo para hacer su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Siempre	90	72,0	72,0	72,0
	A veces	35	28,0	28,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

Los trabajadores de Astralsa de acuerdo a la tabla No. 15, afirman que en un 72% cuentan con tiempo suficiente para desarrollar sus labores, razón por lo cual ellos siempre cumplen con sus tareas a cabalidad. El 28% manifiesta que a veces tienen el tiempo necesario para cumplir con su labor.

**TABLA No. 16**  
**Se siente seguro en su puesto de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Si	109	87,2	87,2	87,2
	No	7	5,6	5,6	92,8
	A veces	9	7,2	7,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

De acuerdo a la tabla No. 16, el 87.2% de los trabajadores manifiesta que se sienten 100% seguros en su área de trabajo ya que desarrollan sus tareas adecuadamente y en un clima de trabajo optimo. El 5.6% afirma lo contrario.

**TABLA No. 17**  
**Le ayuda la empresa brindándole algún tipo de entrenamiento para mejorar su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Si	88	70,4	70,4	70,4
	No	9	7,2	7,2	77,6
	A veces	28	22,4	22,4	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

En general en la tabla No. 17, se observa que el 92.8% afirman que la empresa se preocupa por brindarles retroalimentación, a través de la capacitación que se imparte en la empresa. El 7.2% manifiesta lo contrario. Este aspecto es muy esencial en Astralsa ya que gracias a esto los trabajadores tienen muy claro cuáles son sus metas que deben cumplir.

**TABLA No.18**  
**El edificio donde usted trabaja es**

		Frecuencia	porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Bueno	103	82,4	82,4	82,4
	Regular	20	16,0	16,0	98,4
	Malo	2	1,6	1,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

En relación a las instalaciones de trabajo, en la tabla No. 18, se observa que los trabajadores afirman en un 98.4% que éstas son las adecuadas para desempeñar sus labores, a diferencia del 1.6% que afirma lo contrario.

**TABLA No. 19**  
**Cree que el lugar donde usted trabaja tiene la iluminación adecuada**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Si	114	91,2	91,2	91,2
	No	11	8,8	8,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

Según la tabla No. 19, el 91.2% de los trabajadores afirman que el área en donde llevan a cabo su labor cuenta con la iluminación adecuada, por lo tanto ellos pueden desenvolverse mejor, mientras el 8.8% afirma sentirse incomodo con el tipo de iluminación que tiene su área de trabajo.

**TABLA No. 20**  
**Hay suficiente ventilación en su área de trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Si	104	83,2	83,2	83,2
	No	21	16,8	16,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

Según la tabla No. 20, se puede afirmar que el 83.2% de los trabajadores manifiestan, que su área de trabajo cuenta con la suficiente ventilación, por lo que no presentan molestias físicas al momento de llevar a cabo su labor. El 16.8% manifiesta no están conforme con el tipo de ventilación de su área de trabajo.

**TABLA No. 21**  
**Como se siente usted en su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Contento	56	44,8	44,8	44,8
	Tranquilo	42	33,6	33,6	78,4
	Triste	1	,8	,8	79,2
	Nervioso	2	1,6	1,6	80,8
	Seguro	22	17,6	17,6	98,4
	Inseguro	2	1,6	1,6	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

De acuerdo a la tabla No. 21, en general los trabajadores de Astralsa afirman, que al momento de desarrollar sus labores se sienten contentos (44.8%), tranquilos (33.6%) y seguros (17.6%), debido a que el ambiente de trabajo es óptimo, no así el 0.8% afirma sentirse triste en su trabajo.

**TABLA No. 22**  
**Lo felicita su jefe cuando usted realiza un buen trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Si	74	59,2	59,2	59,2
	No	17	13,6	13,6	72,8
	A veces	34	27,2	27,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

Según la tabla No. 22, el 86.4% dice sentirse correspondido al realizar su labor, ya que su superior les reconoce cuando han realizado un buen trabajo, por lo tanto ellos se sienten motivados a seguir desarrollando sus labores en un 100%, no así el 13.6% no reconoce que su superior les reconozca cuando realizaron un buen trabajo.

**TABLA No. 23**  
**Se distribuye el trabajo en partes iguales a todos los trabajadores**

		frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Si	103	82,4	82,4	82,4
	No	3	2,4	2,4	84,8
	A veces	19	15,2	15,2	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

En la tabla No. 23, el 82.4% asegura que el trabajo se distribuye en partes iguales a todos los trabajadores y el 15.2% manifiesta que a veces es así, únicamente el 2.4% no afirma que el trabajo no es distribuido con igualdad.

**TABLA No. 24**  
**Tiene claros los objetivos o metas de trabajo que debe cumplir**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Si	124	99,2	99,2	99,2
	A veces	1	,8	,8	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

Según la tabla No. 24, se confirma que el 100% de los trabajadores tiene muy claros, cuáles son sus metas al momento de desarrollar sus labores, por lo tanto ellos cumplen a cabalidad con sus tareas.



**TABLA No. 25**  
**Su jefe le dice como mejorar su trabajo**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje valido	Porcentaje acumulativo
Datos validos	Si	95	76,0	76,0	76,0
	No	10	8,0	8,0	84,0
	A veces	20	16,0	16,0	100,0
	Total	125	100,0	100,0	

Fuente: Cuestionario de Motivación y Clima Organizacional aplicado a trabajadores de empresa Astralsa. Año 2008.

Dados los resultados de la tabla No. 25, se afirma que el 76%, manifiesta que su superior les dice como deben de mejorar su trabajo. El 16% dice que solo en algunas ocasiones su jefe les orienta como hacer mejor su trabajo, mientras que el 8% dice lo contrario.

## **RESUMEN**

El objetivo de la presente investigación fue Analizar la relación existente entre motivación y clima organizacional de la empresa Astralsa, con la finalidad de conocer cuál es el nivel de motivación y clima organizacional que se desarrolla en dicha empresa. Las variables analizadas fueron, motivación y clima organizacional, por lo que se utilizó un cuestionario de medición de motivación y un cuestionario de medición de clima organizacional, el cual fue aplicado a 125 trabajadores de los restaurantes Estrella de Oro y Estrella de Plata.

Los resultados obtenidos demuestran que los trabajadores de Astralsa giran alrededor de un clima laboral estable, ya que se encuentran muy motivados al momento de llevar a cabo sus tareas diarias. Por lo tanto, la empresa cuenta con personas capaces, emprendedoras y deseosas de desarrollarse en su área de trabajo.

Con el presente estudio se busco conocer si la motivación tiene una relación directa con el fortalecimiento del clima laboral, llegándose a la conclusión que, ambas son complementarias y que no existe una relación directa entre ellas.

**PALABRAS CLAVE:** Motivación, Teorías Motivacionales, Clima Laboral, Acoso Sexual en el Trabajo, Conflicto en el Trabajo, Actitudes en el Trabajo, Comunicación Organizacional.