



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD**  
**CATÓLICA**  
DEL PERÚ

FACULTAD DE LETRAS Y CIENCIAS HUMANAS

ESPECIALIDAD DE PSICOLOGÍA

**Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de  
Diferentes Niveles Jerárquicos**

Tesis para optar por el título profesional de Licenciada en Psicología con mención en Psicología  
Social presentada por la

Bachillera:

NATALIA FRANCESCA CASTILLO DÁVILA

ASESORA: DRA. DORA ISABEL HERRERA PAREDES

Lima, Junio 2014

## Agradecimientos

En primer lugar, agradezco a Dios, porque sin él, este logro no sería posible.

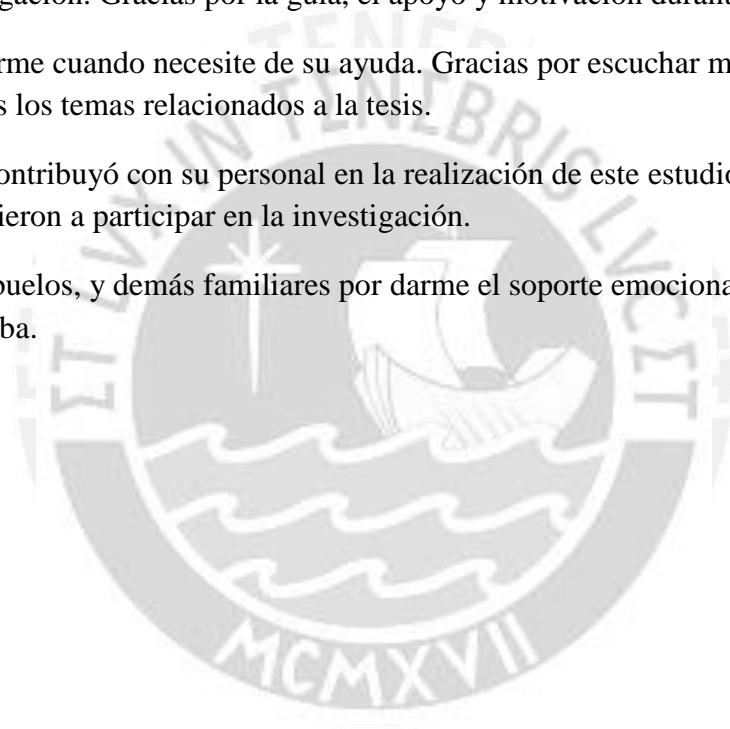
Agradezco a mis padres por su apoyo constante en cada faceta de mi carrera universitaria. Gracias por alentarme a continuar con este proyecto y estar conmigo en todo momento. En especial, agradezco a mi mamá por su ayuda incondicional en el desarrollo de la tesis, por su motivación y comprensión en los momentos más difíciles.

A mi asesora, Dora Herrera, porque siempre tuvo el tiempo y la paciencia para guiarme en cada paso de esta investigación. Gracias por la guía, el apoyo y motivación durante todo este tiempo.

A Karla, por apoyarme cuando necesite de su ayuda. Gracias por escuchar mis dudas, comentarios y todos los temas relacionados a la tesis.

A la empresa que contribuyó con su personal en la realización de este estudio y a todas esas personas que accedieron a participar en la investigación.

A mis hermanos, abuelos, y demás familiares por darme el soporte emocional en los momentos que más lo necesitaba.



## Resumen

### **Relación entre Clima Organizacional, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos de una Empresa Privada**

La presente investigación se orienta a precisar la relación entre tres variables psicológicas: clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral. El estudio se realizó con una muestra de trabajadores pertenecientes a diferentes niveles jerárquicos de una empresa del sector privado que fue seleccionada para participar en la encuesta nacional de clima laboral denominada *Great Place To Work*. Para cumplir con el propósito de la presente investigación, se trabajó con una muestra de cien trabajadores dependientes entre 25 a 40 años de edad, quienes ocupaban diferentes posiciones jerárquicas dentro de la organización. Se utilizó la escala de Clima Laboral de Sonia Palma (1999), la escala de Motivación Laboral de Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010) y la escala de Satisfacción Laboral de Price, la cual fue adaptada al contexto peruano por Alarco (2010). Los resultados muestran una correlación significativa y positiva entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral ( $r(100)$  entre .40 y .58,  $p < .01$ ). Existen también, en los diferentes grupos jerárquicos, diferencias estadísticamente significativas entre las variables estudiadas. Los trabajadores que ocupan posiciones más elevadas dentro de la organización, perciben el clima organizacional de manera más favorable, reportan niveles más altos de motivación intrínseca y satisfacción laboral (4.00, 5.74 y 4.47 respectivamente).

Palabras Claves: Motivación Intrínseca, Satisfacción Laboral, Clima Laboral

## Abstract

### **Organizational Climate, Intrinsic Motivation and Job Satisfaction among Workers who are in Different Hierarchical Levels in a Private Organization**

The present investigation has as a main purpose to identify the relationship between organizational climate, intrinsic motivation and job satisfaction among workers of different hierarchical levels of a private organization. This human system was assessed through the organizational climate scale "*Great Place To Work*". A group conformed by one hundred dependent workers whose ages are between 25 and 40 years participated in this research; they occupied different hierarchical positions in the organization. The Palma's scale of organizational climate (1999) was used for collecting data; also the scale of work motivation made by Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni (2010) and the job satisfaction scale made by Price, that was adapted to the Peruvian context by Alarco (2010). The results shows that there is a significant and positive correlation between organizational climate, intrinsic motivation and job satisfaction ( $r(100)$  entre .40 y .58,  $p < .01$ ). In the different hierarchical groups, there are also statistically significant differences among the study variables. The workers who occupied higher positions in the organization, perceive a better working environment, and present higher levels of intrinsic motivation and job satisfaction (4.00, 5.74 y 4.47 respectively).

Key words: Organizational Climate, Intrinsic Motivation, Job Satisfaction

**Tabla de Contenidos**

Introducción.....	5
Método.....	15
Participantes.....	15
Medición e Instrumentos.....	17
Procedimiento.....	24
Resultados.....	26
Correlación General.....	26
Correlación Intergrupala.....	28
Diferencias Intergrupales.....	30
Regresión.....	31
Discusión.....	33
Referencias.....	38
Anexos.....	46

## Introducción

En los últimos años, en el mundo de las organizaciones, ha ido comprendiéndose, de manera paulatina, que para cumplir con ciertos objetivos, es necesario cambiar la antigua concepción sobre el ser humano. Actualmente, ya no se sostiene de manera enfática que el obrero o empleado responde de modo automático a las exigencias de la organización. Por el contrario, se asume que los trabajadores son recursos humanos de alta relevancia, que son más bien, sustento del funcionamiento y desarrollo de los sistemas organizacionales (Robbins, 2004).

La psicología social y el estudio del comportamiento humano en las organizaciones, han permitido establecer dinámicas laborales específicas y explicar los orígenes del comportamiento al interior de distintos sistemas sociales. Tomando en consideración los aportes teóricos de la ciencia psicológica, ha sido posible comprender la conducta individual y grupal en el marco de las normas, procedimientos, clima y cultura organizacional (Schvarstein, 2002). Como propósito final se busca, de manera fundamental, favorecer la satisfacción en el trabajo, componente de alta relevancia en la configuración cognitiva del bienestar subjetivo de las personas.

Actualmente, los líderes y directivos de las organizaciones, no pueden dejar de reconocer que para cumplir con los fines y propósitos de sus instituciones es altamente relevante tomar en cuenta las variables de clima organizacional y motivación, ya que ambas se relacionan con la satisfacción en el trabajo (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009).

Las tres variables mencionadas, de acuerdo a diversos estudios empíricos, se encuentran asociadas entre sí y su importancia en el mundo organizacional gira en torno a que cada una de ellas influye, de modo relevante, en el comportamiento y desempeño de los trabajadores. Es así que el clima organizacional percibido por un trabajador, se relaciona con la motivación intrínseca

en torno al trabajo y ésta a su vez, va a intervenir de algún modo, en su satisfacción laboral (Quintero, Africano & Faría, 2008).

Es importante precisar que el clima organizacional alude tanto al ambiente propio de cada organización como al conjunto de percepciones compartidas por los trabajadores en relación a dicho entorno (Fernández, 2004; Martínez & Ramírez, 2010). Varios investigadores coinciden en señalar que el clima laboral está compuesto por los siguientes rubros: ambiente físico; características estructurales (estilos de dirección, tamaño de la organización); ambiente social (compañerismo, conflictos); características personales (actitudes, motivaciones) y comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación). De acuerdo a ello, el concepto de clima laboral ha sido calificado como producto de la interacción entre las características de los empleados y las particularidades de la organización (Salazar et al., 2009).

Asimismo, esta variable es considerada como multidimensional (Palma, 1999), ello implica que su medición se extiende hacia varios ámbitos; destacan entre las distintas áreas la supervisión realizada por los jefes directos; la comunicación; las condiciones laborales; la autorrealización y el involucramiento laboral con los valores y estándares de la institución. Estas dimensiones pueden variar dependiendo de la relevancia que le asignen los trabajadores en cada organización. Hasta el momento, no se ha llegado a un consenso general acerca de las múltiples dimensiones que constituyen el clima organizacional (Reinoso & Araneda, 2007).

El análisis de esta variable es fundamental para un buen funcionamiento y desempeño de los trabajadores en su contexto laboral. Diversos estudios científicos vinculados al entorno organizacional han reportado que el clima laboral impacta directamente en la motivación, satisfacción y eficiencia de los empleados (Salgado, Remeseiro & Iglesias, 1996). Considerando la relevancia de la mencionada variable, se realizó un estudio en España, en el cual se constató

que el clima organizacional influye de manera directa en la calidad de vida profesional y específicamente en la motivación de los trabajadores. Asimismo, se evidenció que un clima organizacional favorable fomenta mayor compromiso laboral y dicho compromiso, mejora también la motivación intrínseca de los empleados (Muñoz-Seco, Coll-Benejam, Torrent-Quetglas & Linares-Pou, 2006). Por otro lado, en una investigación efectuada por Falcón y Díaz (2007), se demostró que la percepción de un clima organizacional negativo (condiciones de trabajo deficientes, pocos recursos y estrés elevado) influye y genera un declive en la motivación para el trabajo, lo cual afecta también la satisfacción laboral de los trabajadores.

De acuerdo a los hallazgos empíricos reportados, es importante que las organizaciones fomenten un clima positivo, que genere confianza, buenas relaciones, tolerancia y autonomía, ya que de esa forma, se reforzará un mayor compromiso y sentido de pertenencia de parte de los trabajadores hacia la empresa (Broada & Grau, Vallejo & Agulló, 2004). Además, es deseable que los empleados perciban que su organización y directivos se preocupan por la satisfacción de sus necesidades y problemas, ya que así, elevarán su motivación y satisfacción hacia el trabajo (Raineri, 2006).

En la misma línea teórica y empírica de las investigaciones previamente mencionadas, un estudio realizado en la ciudad de Puebla (México), demostró que un ambiente laboral que brinda las condiciones necesarias para que los trabajadores se sientan competentes, autónomos y reconocidos dentro de su organización, elevará la motivación hacia su trabajo (Martínez & Ramírez, 2010). De acuerdo a varios reportes académicos, esta última variable (motivación) no solo estaría influida por características individuales, sino que también es el resultado de la continua interacción con la situación y el contexto en el que se encuentra el trabajador (Colquitt, Lepine & Noe, 2000, en Chaparro, 2006). En síntesis, es posible afirmar que el clima

organizacional positivo impacta de manera relevante sobre la motivación, rendimiento y satisfacción laboral de los empleados.

Cabe señalar que la variable motivación al tener un rol fundamental en contextos organizacionales, permite comprender las razones por las cuales los empleados realizan su trabajo y persisten en la realización de ciertas tareas. El nivel de desempeño y la intensidad con la cual se realiza el trabajo designado va a depender de determinadas condiciones; también de la voluntad que se tenga hacia la actividad y algunas diferencias individuales (Van Den Broeck, De Witte, Neyrinck, Lens, Vansteenkiste, 2009)

Ahora bien, entre otras propuestas teóricas, la Teoría de la Autodeterminación afirma que existen dos tipos principales de motivación: motivación intrínseca, la cual hace referencia a realizar una tarea por el placer mismo que esta produce y motivación extrínseca, que se refiere a desempeñar una actividad por las consecuencias que esta trae, como por ejemplo recibir una recompensa o en caso contrario, evitar un castigo (Baard, 2002).

Forman parte de la motivación extrínseca cuatro tipos de reguladores comportamentales: *La regulación externa*, que implica el desarrollo de actividades o comportamiento que son controlados por fuentes externas; por ejemplo refuerzos materiales u obligaciones impuestas por otras personas; *la regulación introyectada*, que se refiere a conductas un tanto más interiorizadas pero que todavía no llegan a ser auto determinadas por lo que la fuerza externa de control es reemplazada por una interna (ejemplo: sentir culpa); y, *la regulación identificada*, la cual representa conductas reguladas en cierta forma a nivel interno, a pesar de que todavía las acciones se realicen por razones extrínsecas (ejemplo: logro de metas u objetivos personales pero no necesariamente disfrutando de la actividad misma). Existe también *la regulación integrada*,

pero su condición de extrínseca está en discusión entre los investigadores (Balaguer, Castillo & Duda, 2008).

Muchos estudios sobre la motivación en las organizaciones han comprobado que la motivación intrínseca posee mayor calidad que la extrínseca, pues tiene efectos más favorables en el rendimiento y productividad de los trabajadores. Es así, que un estudio realizado por Ramírez, Abreu y Badii (2008) demostró que los empleados que poseen una clara motivación intrínseca en relación a su trabajo, se desempeñan mejor que aquellos que presentan motivación extrínseca; además, tienen una mayor satisfacción laboral y una actitud más positiva hacia su organización.

Siguiendo la misma orientación, es posible señalar que, según la Teoría de la Autodeterminación, un aspecto fundamental que favorece la motivación intrínseca en el trabajo es la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas, entre las cuales se encuentran el sentido de autonomía, entendido como la capacidad de elegir y decidir; la competencia, referente a la necesidad de sentirse capaz y poseer la habilidad para realizar alguna tarea o cumplir con ciertos resultados esperados, (White, 1959); y el gregarismo, entendido como el mantenimiento de relaciones favorables y cercanas con los otros (Baard, 2002). Es así, que autores como Van Den Broeck et al. (2009), postulan que la motivación de los empleados hacia su trabajo aumentará si se desarrolla en un ambiente de confianza, buenas relaciones y autonomía, ya que de esa forma, podrán sentirse con mayor libertad para poder brindar opiniones, tomar decisiones propias y tener iniciativa, promoviendo así, su motivación intrínseca.

Por otro lado, según Medina, Gallegos y Lara (2008), para motivar a los empleados, y que esto a su vez eleve su satisfacción laboral, es necesario que la organización reconozca el aporte y trabajo personal que cada uno de los trabajadores realiza para la empresa utilizando

una retribución, la cual puede ser de dos tipos: económicas y no económicas. La primera de ellas, hace referencia a incentivos tangibles tales como sueldos o bonos, y la segunda, se refiere a reconocimientos verbales y oportunidades de desarrollo profesional. Las retribuciones de tipo no económico, han manifestado ser una excelente forma de demostrar valoración hacia el empleado por su rendimiento, influyendo así, en su motivación intrínseca a través de reconocimientos verbales de parte de la organización.

En esta línea, un estudio realizado por Sánchez (2008), halló que los factores principales que fomentan la motivación intrínseca en los empleados son las expectativas de promoción y línea de carrera, confianza, reconocimiento, además de la dirección y supervisión del jefe directo. Todos estos factores a su vez, aumentan la satisfacción que tienen hacia su trabajo. A diferencia de ello, los premios o reconocimientos tangibles la reducen, ya que se desplaza la atención que previamente se tenía hacia la tarea propia por el premio en sí (Herrera & Matos, 2009).

Es importante resaltar que los estudios vinculados a la motivación laboral en contextos organizacionales indican que resulta fundamental que las retribuciones recibidas por el trabajador sean coherentes con sus expectativas laborales y sean estables en el tiempo, por lo que las organizaciones deben tener presente esta consideración. Este hecho, se ve demostrado en un estudio realizado por Añaez (2006) en una institución de educación superior en Venezuela, en donde se encontró que el personal docente se encontraba en parte desmotivado debido a que los incentivos que se les brindaba cubrían de manera mínima sus expectativas. Además de ello, no había una correspondencia directa entre los logros que alcanzaban y el reconocimiento brindado, lo cual disminuía su motivación. Asimismo, se encontró otro factor que afectaba la motivación de los trabajadores; éste era el referido a las pocas oportunidades de desarrollo y línea de carrera.

Resulta relevante considerar, tal como se indicó previamente, que además de las retribuciones, es importante que los supervisores y jefes directos brinden un soporte autónomo a sus empleados y fomenten un clima positivo a través del empoderamiento (libertad para que puedan opinar y decidir por ellos mismos). De esta manera, el trabajador percibirá su ambiente laboral de modo favorable, lo cual influirá directamente en su motivación (Raineri, 2006).

En estudios realizados en Latinoamérica, se ha observado que un factor fundamental que favorecía la motivación de los trabajadores, es la supervisión o liderazgo compartido y comprometido de parte de las personas que se encuentran conduciendo ciertas instancias organizativas. Debido a esta condición, los empleados consideraban que participaban de forma efectiva en la toma de decisiones; es claro que en este contexto, sus supervisores se preocupaban por sus necesidades e inquietudes (Añaez, 2006; Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2010).

Así como se ha constatado que el clima organizacional y la motivación se encuentran altamente relacionados y tienen un efecto directo en el comportamiento de los empleados, ambas variables, tal como se reporta en ciertas investigaciones empíricas, también presentan una relación directa y se encuentran asociadas con la satisfacción laboral (Ver pp. 11).

La satisfacción laboral representa la actitud general que los trabajadores tienen hacia su trabajo, la cual puede ser positiva (satisfactoria) o negativa (insatisfactoria) dependiendo de cómo se sienten dentro de sus organizaciones. Es así, que esta va a afectar directamente el comportamiento organizacional y la calidad de vida de los empleados (Fernández, Villagrada, Gamo, Vázquez, Cruz, Aguirre & Andradás, 1995); también, va a servir de predictor significativo de comportamientos disfuncionales importantes como el ausentismo y la rotación de personal (Chiang, Salazar, Huerta & Nuñez, 2008).

Adicionalmente, es necesario tener en cuenta que la satisfacción laboral, al ser el resultado de la evaluación que realizan los trabajadores sobre cómo se sienten dentro de su organización, va a ser influida por la motivación que tengan hacia su trabajo y el clima laboral que perciban dentro de él. De acuerdo a ello, al propiciar un ambiente positivo, en el cual los empleados perciban que sus necesidades están siendo satisfechas, se podrá elevar la motivación hacia sus labores y generar una actitud positiva hacia la empresa (satisfacción), lo cual se reflejará en un mejor desempeño (Salazar & cols., 2009).

En cuanto a la relación de la satisfacción laboral con el clima organizacional, existen muchos estudios que la reafirman. Por ejemplo, Rodríguez, Retamal, Lizana y Cornejo (2011) analizaron una institución pública en Chile y fue posible evidenciarla relación directa existente entre el clima organizacional y la satisfacción laboral: Cuanto más favorable es la percepción del clima laboral en la organización, mayor va a ser el nivel de satisfacción que los trabajadores presenten hacia su trabajo en general.

Respecto a la relación entre satisfacción laboral y motivación, en investigaciones realizadas por Medina et al. (2008), Blanchard y Vallerand (citado en Herrera, 2009) y Hernández, Quintana, Medero, Guedes y García (2009), se evidenció que si los empleados se encuentran motivados y presentan una mayor autodeterminación, tendrán mayor satisfacción laboral, lo cual se traducirá en una mayor eficiencia y eficacia para alcanzar los objetivos propuestos y obtener mejores resultados. Además, en el estudio realizado por Medina et al. (2008), se recalcó que es fundamental que las organizaciones identifiquen los factores que producen tanto satisfacción como insatisfacción en su personal, ello con el propósito de tener un punto de partida para establecer estrategias que ayuden a aumentar la satisfacción hacia su trabajo y hacia la empresa en general.

Existen estudios en organizaciones educativas que ratifican estas consideraciones; se ha reportado, por ejemplo, que la motivación de los docentes, ya sea extrínseca o intrínseca, influye en su satisfacción laboral; si se trata de una inclinación positiva o elevada satisfacción, ellos se sienten más a gusto con su organización y tienen una actitud más favorable hacia esta (Falcón & Díaz, 2007; Velázquez, 2002).

Es de esta forma, que se puede observar de manera general, la relación existente entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral por lo que el propiciar un ambiente positivo y armonioso influirá en la motivación intrínseca de los trabajadores y en una actitud más positiva hacia el trabajo (Salazar et al., 2009). Asimismo, se ha observadola relación existente entre estas variables en el funcionamiento de las organizaciones; es por ello, que los directivos y supervisores deberían tenerlas en consideración para diseñar e implementar estrategias que fortalezcan la producción y la consecución de los objetivos establecidos.

De acuerdo a lo revisado, tanto en investigaciones teóricas como empíricas, en el presente estudio se establece la relación entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos de una empresa del sector privado en el Perú. Dicha institución participó en la encuesta de clima laboral “*Great Place To Work*” ubicándose entre los primeros 10 puestos del ranking.

Tomando en cuenta ciertas variables sociodemográficas de la muestra en general y de los distintos niveles jerárquicos, así como el perfil de las variables psicológicas consideradas relevantes para la investigación, es posible comparar, contrastar y establecer conclusiones en torno a la relación existente entre el clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral en un momento único (Hernández, Fernández & Baptista, 2006).

Se considera importante realizar esta investigación debido a la influencia significativa que presentan estas tres variables en el comportamiento y desempeño de los trabajadores y, de manera general, en el funcionamiento y productividad de las organizaciones. Además, se ha priorizado esta aproximación psicológica, debido a que no hay muchas investigaciones sobre este tema realizadas en el Perú.



## Método

### Participantes

Tomando en consideración que en el Perú, la población económicamente activa (PEA) representa al 74.1% de la población total y la participación de acuerdo a género varía, pues el 55.6% está conformado por varones y 44.4% por mujeres. En ambos grupos el rango de edad difiere; el 22.6% se encuentra entre 14 a 24 años, el 53% entre 25 a 44 años y el 24.4% entre 45 años a más (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2013).

Para los fines de la presente investigación, es relevante señalar que en el sector privado, la PEA representa el 57.8%, de la población total, sólo el 14.7% se encuentra en organizaciones conformadas por 101 a más trabajadores (Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo [MINTRA], 2010).

Los participantes del presente estudio están conformados por trabajadores dependientes en una organización privada. Todos los empleados de la empresa (608 personas) se encuentran en condición de contratados y ocupan diferentes posiciones. Con el propósito de categorizar la información para el análisis de los datos obtenidos para desarrollar la presente tesis, se clasificó a los trabajadores en tres niveles: “cargo elevado”, aquellos trabajadores que ocupen el puesto de Sub Gerente o Jefe, “cargo medio”, aquellos que tengan la posición de Ejecutivo o Asesor, y “cargo bajo”, aquellos que representen al puesto de Asistente.

La convocatoria fue realizada para todas las instancias y se tuvo la intención de trabajar con el grupo total, no obstante, se logró registrar información de cien empleados de los tres niveles jerárquicos considerados (27 personas en cargo elevado, 42 en cargo medio y 31 en cargo bajo), en función a ello, se procedió al análisis. Las edades de los participantes oscilan entre 25 y 40

años, siendo 31 la edad promedio. El 88% se encuentra en el rango de edad entre 25 a 34 años, y el 12% entre los 35 a 40 años de edad. En cuanto al grado de instrucción, el 25% presenta estudios universitarios incompletos y el 75% nivel universitario completo. El 46% de la muestra está constituida por hombres y el 54% por mujeres.

La organización seleccionada, participó de la última encuesta internacional sobre Clima Organizacional “*Great Place to Work*” realizada en el 2011 en Lima, Perú; dicha evaluación ha tenido y tiene como objetivo identificar las empresas que brindan los mejores lugares para trabajar. Esta empresa fue catalogada como organización “mediana” (entre 251 y 1,000 trabajadores) y ha sido considerada como representante de las primeras 10 posiciones.

La organización “*Great Place To Work*” se encuentra presente en 45 países del mundo, incluido el Perú; es reconocida como una encuesta globalmente prestigiosa. Sin embargo, en nuestro país, generalmente las empresas con mayor jerarquía en el mercado económico nacional son las que participan de esta encuesta, ya que se tiene que pagar una determinada cantidad de dinero para poder acceder a ella.

En el presente estudio se tuvo la intención inicial de comparar dos empresas que, habiendo participado de la encuesta, se encontrarán en diferentes posiciones (entre los cinco primeros y cinco últimos lugares). Por razones logísticas, una de las empresas seleccionadas no aceptó colaborar en el estudio y es por ello, que se decidió trabajar con una sola organización pero a través de diversos niveles jerárquicos. La investigación inicialmente se orientó a tener los datos de todos los trabajadores de la empresa, pero, debido a que ello no fue viable, se utilizó una muestra sustentada en una aproximación no probabilística intencional, ya que se seleccionó a los participantes de acuerdo a las características requeridas para el presente estudio. Es por ello,

que los datos no pueden ser generalizables; sin embargo, brindan un indicador de la relevancia que tienen estas variables en el ámbito organizacional.

En total, las personas que participaron en el estudio fueron 100 trabajadores pertenecientes al área de ventas y relaciones públicas de la misma organización. Estos fueron divididos en tres grupos diferentes según su nivel jerárquico: 27 personas en “cargo bajo”, 42 en “cargo medio” y 31 en “cargo elevado”. Esta división se realizó con el objetivo de comparar los resultados obtenidos y observar la asociación que las tres variables tenían en cada nivel.

### Medición e Instrumentos

Debido a que se consideraron para este estudio algunas variables socios demográficos además de las variables psicológicas de clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral, los instrumentos utilizados fueron los siguientes:

**Ficha de Datos.** (Anexo B). Se hizo uso, en primer lugar, de una ficha de datos que registre información de las variables sociodemográficas relevantes para esta investigación, específicamente las siguientes: edad, sexo, grado de instrucción, nivel socioeconómico percibido y cargo actual.

**Escala de Clima Organizacional.** (Anexo C). Se utilizó la Escala de Clima Laboral (CL-SPC) elaborada por la psicóloga Sonia Palma (1999), profesora e investigadora de la Universidad Ricardo Palma de Lima, Perú. La escala seleccionada mide 5 dimensiones:

- *Involucramiento Laboral:* Hace referencia a la identificación y compromiso con los valores y desarrollo de la organización.
- *Supervisión:* Describe las apreciaciones de funcionalidad y significado que asignan los superiores al monitorizar y controlar la actividad laboral de sus subordinados. También

registra la relación de apoyo y guía que reciben los trabajadores para las tareas y funciones que forman parte de su rendimiento diario.

- *Comunicación*: Se refiere a la percepción del nivel de fluidez, celeridad, claridad, coherencia y precisión de la información relativa al funcionamiento interno de la organización, también evalúa lo implicado en el proceso de atención a usuarios y/o clientes de la institución.
- *Condiciones Laborales*: Alude al reconocimiento que los empleados tienen sobre la organización, es decir aceptan o no que dicha entidad, brinda los elementos materiales, económicos y/o psicosociales requeridos para el cumplimiento de las tareas y funciones delegadas.
- *Autorrealización*: Se refiere a la apreciación que tiene el trabajador en relación a las posibilidades del entorno organizacional, básicamente se evalúa si el centro laboral favorece el desarrollo profesional y personal, contingente a la tarea y con miras a futuro.

El instrumento que evalúa clima laboral, cuenta con 50 reactivos y utiliza una escala de respuesta en formato Likert que presenta 5 opciones: nunca; poco; regular; mucho; siempre. La calificación fluctúa entre 1 a 5 puntos siguiendo la escala de respuesta mencionada, en donde 1 representa la opción “nunca” y 5 “siempre”; el puntaje máximo para la escala total es de 250 puntos y para cada dimensión es 50. Se considera como criterio de evaluación que a mayor puntuación, se tendrá una mejor percepción del ambiente laboral, mientras que menores puntuaciones indican un clima organizacional adverso (Palma, 1999).

En cuanto a la confiabilidad reportada, la escala presenta correlaciones de .97 (Alfa de Cronbach) y de .90 (Split Half de Guttman), lo cual indica una alta consistencia interna de los datos, por lo que se puede considerar que el instrumento es confiable. Por otro lado, respecto a su

validez, se determinaron correlaciones positivas y significativas en las 5 dimensiones del clima organizacional (mayores a 0.6). Se aplicó un análisis factorial exploratorio y rotación Varimax, lo cual confirma su validez (Palma, 1999).

Este instrumento estuvo inicialmente dirigido a empleados con dependencia laboral de empresas del sector público y privado que se dedican a brindar servicios y/o productos. En la muestra de tipificación del instrumento, se aplicó la escala a un total de 1, 323 trabajadores de Lima Metropolitana, reportándose un nivel alto de confiabilidad y validez, tal como previamente se ha mencionado.

Al realizar el análisis de la información obtenida, se pudo constatar que la escala en general obtuvo un Alfa de Cronbach de .96 (Anexo F). De manera más específica, las 5 sub áreas que la conforman también presentaron un índice de consistencia interna (alfa de cronbach) apropiado: Involucramiento Laboral (.79); Supervisión (.87); Comunicación (.83); Condiciones Laborales (.85) y Autorrealización (.84). La correlación ítem test fue superior a .30 en todos los reactivos por lo que se considera adecuada para la escala en general (Anexo G).

**Escala de Motivación Laboral.** (Anexo D). Para la medición de la variable Motivación Intrínseca, se utilizó la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS) elaborada por Gagné, Forest, Gilbert, Aubé, Morin y Malorni en el año 2010; y adaptada al español por Gagné, Forest, Vansteenkiste, Crevier-Braud, Van Den Broeck, Martin-Albo y Núñez (2012). El instrumento ha sido transculturalmente validada por expertos en motivación en 10 diferentes idiomas, entre ellos se encuentran el inglés, francés, holandés y español, por lo que es una herramienta que puede utilizarse en diversos países.

El sustento teórico de la prueba es el de la Teoría de la Autodeterminación; es por ello, que se miden a través de la misma, las cinco dimensiones que esta propone (Herrera & Matos, 2009):

- A-motivación: Hace referencia a la ausencia de motivación hacia una actividad o tarea.
- Regulación Externa: Se refiere a realizar una actividad realizada con el objetivo de recibir una recompensa o evitar un castigo.
- Regulación Introyectada: Hace referencia a comprometerse a realizar una acción para evadir sentimientos de culpa por no cumplir con lo requerido por otros.
- Regulación Identificada: Se refiere a realizar una actividad porque la persona se identifica con su valor o significado y porque la considera importante.
- Motivación Intrínseca: Se define como el acto de realizar una actividad por sí misma, porque es interesante y agradable.

La escala está conformada por 19 reactivos con un formato de respuesta tipo Likert, el cual cuenta con 7 opciones de respuesta: “Totalmente en Desacuerdo”, “En Desacuerdo”, “Levemente en Desacuerdo”, “Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo”, “Levemente de Acuerdo”, “De Acuerdo” y “Totalmente de Acuerdo”; éstos reactivos, a su vez, responden a una pregunta general que se presenta al inicio “¿Por qué pones o pondrías empeño en tu trabajo actual?”. La calificación de esta escala varía entre 1 y 7 puntos, considerando a la opción “Totalmente en Desacuerdo” como puntaje 1 y “Totalmente de Acuerdo” como puntaje 7.

En cuanto a los análisis de confiabilidad, todas las sub escalas del instrumento presentan un índice de confiabilidad (alfa de cronbach) superior a .70 (regulación externa .75; regulación introyectada .77; regulación identificada .88; motivación intrínseca .91) por lo que los datos pueden considerarse confiables (Gagné et al., 2010). Asimismo, en un estudio realizado en

Canadá por Trepanier, Fernet y Austin (2012), en el cual se buscaba investigar sobre el acoso psicológico en ambientes de trabajo, se tuvo una confiabilidad elevada en las sub áreas motivación externa (.73), introyectada (.64), identificada (.60) e intrínseca (.86). Estos datos corroboran la alta confiabilidad del instrumento.

Respecto a su validez, se examinó la relación que tenía la motivación con sus antecedentes y consecuencias tales como la satisfacción de las tres necesidades psicológicas básicas, el soporte organizacional percibido, entre otras variables. Es así, que se halló, tal como se esperaba, que los tipos de motivación intrínseca y regulación identificada se correlacionaban de manera más positiva y significativa con la satisfacción de las necesidades de autonomía, competencia y gregarismo (0.25 a 0.60) y con el área de soporte organizacional percibido (.20); a diferencia de los tipos de motivación externa e introyectada. Además, los tipos de motivación intrínseca e identificada se encuentran más relacionados significativamente a la satisfacción laboral (.60), bienestar (.54), percepción de salud (.26), y de manera negativa, se encuentran asociados con las intenciones de rotación (-.27) y estrés (-.48) (Gagné et al., 2010).

En el año 2012, se realizaron múltiples esfuerzos para validar esta escala en el contexto nacional peruano, como muestra de ello, Karla Gastañaduy (2012), en su investigación realizada sobre Motivación Intrínseca, Extrínseca y Bienestar Psicológico en Trabajadores Remunerados y Voluntario, realizó una doble traducción de la escala como requisito previo a su aplicación. La traducción fue realizada a través de dos personas utilizando las escalas originales en las versiones traducidas al inglés y al español. Una de las traductoras, presentaba como lengua materna el idioma inglés y la otra, el español (con los registros específicos del ámbito peruano). Después de realizar la doble traducción, se realizó una validación de jueces con expertos en motivación para

validar el instrumento en el contexto nacional. Los índices de concordancia fueron superiores a .50, por lo que se considera un instrumento confiable para medir la motivación en el Perú.

En la presente investigación, esta escala presentó una confiabilidad elevada (Anexo F): Regulación Externa (.75); Regulación Introyectada (.85); Regulación Identificada (.66); Regulación Intrínseca (.86) y Amotivación (.76). Asimismo, la correlación ítem test de todos los reactivos fue superior a .30, por lo que se considera adecuada para cada sub área (Anexo H).

Cabe señalar que este instrumento se validó en una muestra de 4, 783 empleados de 20 países diferentes, variando los grupos ampliamente en relación a sus valores culturales, idiomas y a una amplia variedad de organizaciones y trabajos (Gagné et al., 2010). Es así, que la Escala de Motivación Laboral (R-MAWS), se encuentra dirigida a trabajadores que se encuentren laborando en diferentes posiciones y en entidades de distintas condiciones y rubros; pueden ser, de acuerdo a los estudios de sustento, públicas o privadas; también brindar servicios o generar productos, entre otras de sus características.

**Escala de Satisfacción Laboral.** (Anexo E). Para medir la variable Satisfacción Laboral, se utilizó la versión validada en español de la Escala de Satisfacción Laboral (Price, 1997, en Alarco, 2010) anteriormente utilizada en el Proyecto Psychones (Psychological Contracting Across Employment Situations Project) (Rigotti, Mohr, De Cuyper, De Witte, Bernhard, Isaksson, de Jong, Schalk, Caballer, Gracia, Peirò, Ramos, Clinton, Guest, Krausz & Staynvarts, 2003, en Alarco, 2010). Este proyecto tenía como objetivo clarificar la asociación entre el tipo de contrato que las organizaciones otorgaban a sus trabajadores (contrato a plazo fijo, permanente, entre otros); el bienestar de estos y el desempeño de la compañía en general. Se

recolectaron los datos a través de cuestionarios en 7 países de Europa en una muestra de 5 288 empleados (3 307 con contrato permanente y 1981 con contrato temporal).

Ahora bien, la Escala de Satisfacción Laboral está compuesta por cuatro reactivos, en donde primero se presenta una pregunta general que hace referencia al nivel de satisfacción que se tiene con las afirmaciones (ítems) a presentar, y luego, aparecen los mencionados ítems; entre ellos se encuentran: “No estoy contento con mi trabajo” y “Con frecuencia me aburro en mi trabajo”.

El instrumento cuenta con una escala de respuesta en formato Likert, la cual presenta cinco opciones: totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, en parte de acuerdo, en parte en desacuerdo, de acuerdo y totalmente de acuerdo. La calificación varía entre 1 a 5 puntos, siendo 1 la opción “totalmente en desacuerdo” y 5 “totalmente de acuerdo”.

La escala mostró una confiabilidad de .72 en una aplicación realizada en España como parte del Proyecto Psychones, el cual ha sido mencionado previamente (Ver pp. 26). Además, a través de varias investigaciones que han utilizado esta misma escala para medir la satisfacción laboral en los trabajadores, se ha observado una confiabilidad superior a .70 (De Cuyper, Isaksson & De Witte, 2005; Claes & Van de Ven, 2008). Siguiendo la misma línea, en un reciente estudio aplicado por Alarco (2010) sobre empleabilidad e inseguridad laboral en trabajadores de organizaciones del sector público y privado en el contexto laboral peruano, el instrumento mostró una confiabilidad de .75. Por todo lo expuesto, esta escala es considerada como pertinente para medir la satisfacción laboral en el contexto peruano.

Para la presente investigación, la escala de Satisfacción Laboral, presentó un Alfa de Cronbach de .60, lo cual le asigna una condición aceptable (Nunnally, 1975, en Carver,

1978)(Anexo F). Además, la correlación item test de todos los reactivos fue superior a .30, por lo que también se considera adecuada (Anexo I).

### **Procedimiento**

Para llevar a cabo la investigación, en primer lugar, se estableció contacto con un representante de la organización; se le brindó información acerca del estudio y se estableció un compromiso explícito para realizar la recolección de datos y llevar a cabo el trabajo de campo. Luego de esta primera reunión, se coordinó con los responsables del departamento de Recursos Humanos para que ellos proporcionen información acerca de las condiciones y fechas en las cuales sería posible aplicar los instrumentos.

Luego de establecer un cronograma de trabajo específico se procedió a visitar la empresa en las fechas pautadas para aplicar las pruebas psicológicas al personal asignado. Se reunió a los empleados en sus áreas de trabajo y se les explicó sobre el objetivo de la investigación, se les dio las indicaciones para llenar las pruebas y se les precisó las condiciones de su participación. Se les solicitó también el consentimiento informado (Anexo A). Posteriormente, se les entregó los tres cuestionarios a cada uno de los participantes para que los completen de manera individual; y se les indicó que podían consultar al investigador en caso tengan alguna duda sobre los instrumentos. Se les señaló de modo explícito que su participación era voluntaria; se tuvo, por tanto, la opción de retirarse del estudio sin que ello les generara ningún tipo de consecuencia. Una vez culminados los tres cuestionarios, se procedió a recogerlos de manera ordenada y se agradeció a cada uno de los participantes por su colaboración en la investigación.

Los datos obtenidos fueron sometidos a análisis utilizando diferentes medidas estadísticas, entre las cuales figuran la correlación de Pearson, ANOVA One Way para muestras paramétricas

y la regresión lineal múltiple para evaluar el alcance predictivo de las variables. Los resultados orientaron a la investigadora a establecer diversas conclusiones (Ver pp. 39).



## Resultados

El propósito de la investigación es conocer la relación existente entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral en una empresa del sector privado. Cabe señalar, que con respecto a la variable clima organizacional, se optó por utilizar el puntaje total de la escala para realizar los análisis estadísticos (esta opción es viable al usar la prueba seleccionada); se tomó la decisión de trabajar con dicho puntaje debido al número de participantes reclutados (cien empleados). Pese a que el análisis se desarrolló en los términos planteados, también se ha considerado conveniente observar cómo se organiza la información requerida en las distintas dimensiones que propone la prueba.

En relación a la variable motivación, los análisis estadísticos se realizaron con las subáreas de regulación externa, introyectada, identificada e intrínseca. No se incluyó el área de a-motivación pues sólo un caso extremo fue registrado en esta condición al observar la distribución de los datos. En cuanto a la satisfacción laboral, el análisis de esta variable se trabajó considerando sus particularidades y su relación con las otras variables del estudio.

Asimismo, respecto a las variables sociodemográficas que se emplearon como variables psicosociales en la presente investigación (género, edad, grado de instrucción y nivel socioeconómico), la prueba t Student demostró que no existen diferencias significativas en relación a las variables psicológicas de estudio.

### **Correlación General de Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral**

En primer lugar, a través de la prueba de Kolmogorov-Smirnov, se evidenció que las variables clima organizacional, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada, regulación intrínseca y la satisfacción laboral no mantenían una distribución normal. Sin embargo, al analizar los índices de asimetría y curtosis de cada una de las variables,

se encontró que todos los casos no representaban valores extremos, ya que poseían un índice de asimetría menor a 3 y una curtosis menor a 8 (Kline, 2005); por ende, los puntajes de estas variables fueron sometidos a contrastes paramétricos. Es de esta manera, que se hizo uso del análisis de correlación de Pearson con el propósito de precisar el sentido e intensidad de la relación existente entre las variables de estudio (ver Tabla 1)

**Tabla 1**

*Correlación de clima organizacional con las dimensiones de motivación y satisfacción laboral*

	Regulación Externa	Regulación Introyectada	Regulación Identificada	Regulación Intrínseca	Satisfacción Laboral
Clima Organizacional	-,09	-,03	,22*	,34**	,45**
Satisfacción Laboral	-,23*	,13	,40**	,58**	

*Nota.* \*\* $p < 0.01$ ; \* $p < 0.05$

Las variables clima organizacional, regulación identificada e intrínseca y satisfacción laboral según el criterio de Cohen (1988), correlacionaron de manera significativa, positiva y mediana con la satisfacción laboral, ello indica, de acuerdo a lo esperado, que al elevarse la percepción favorable del clima laboral y al reportar mayor regulación identificada e intrínseca hacia el trabajo, la satisfacción laboral será más elevada.

Por el contrario, se encontró que existía una relación significativa y negativa entre la regulación externa y la satisfacción laboral, aunque dicha relación es pequeña. Es así, que la presencia de una regulación externa hacia las tareas, podría impactar negativamente sobre la satisfacción laboral de los trabajadores. A mayor regulación externa, menor satisfacción laboral.

Es importante precisar que la relación entre la variable clima laboral y regulación comportamental intrínseca e identificada es significativa, por lo que se considera que cuánto más favorable sea la percepción del clima laboral, mayor será la regulación identificada e intrínseca.

A nivel descriptivo, todas las variables estudiadas reportaron puntajes ubicados en la calificación favorable de cada una de las mediciones; es así como la muestra total reportó, en relación a la variable clima organizacional, una media de 3.76 siendo el máximo puntaje 5. En términos de los reguladores comportamentales, el puntaje máximo es 7, por tanto, tienden a ser superiores la regulación identificada y motivación intrínseca, pues los puntajes representan una media de 5.62 y 5.24 de manera respectiva; mientras que la regulación externa e introyectada son menores: media de 4.40 y 4.72 respectivamente. Finalmente, la satisfacción laboral fue analizada y se pudo observar en esta variable un puntaje elevado, pues la media para el grupo total fue de 4.22, siendo el máximo puntaje 5.

### **Correlación Intergrupala de Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral**

Para responder a la pregunta de investigación y precisar la equivalencia y diferencia de los perfiles sociodemográficos y psicológicos de la muestra en función a sus niveles jerárquicos (“cargo elevado”, “cargo medio” y cargo bajo”), se aplicó la correlación de Pearson (ver Tabla 2). Se había constatado previamente y a través de la prueba Shapiro-Wilk, que la distribución de las variables clima organizacional, regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada, regulación intrínseca y satisfacción laboral en cada uno de los grupos a analizar no presentaban una distribución normal. Sin embargo, al igual que en el ejemplo anterior, la asimetría y curtosis de cada uno de los casos no representaban valores extremos (índice menor a 3 y 8 respectivamente) (Kline, 2005); es por ello, que los puntajes de las variables fueron sometidos a contrastes paramétricos.

**Tabla 2**

*Correlación de las variables clima organizacional, dimensiones de motivación y satisfacción laboral en función al grupo jerárquico*

		Regulación Externa	Regulación Introyectada	Regulación Identificada	Regulación Intrínseca	Satisfacción Laboral
Cargo Bajo	Clima Organizacional	,12	,51**	,40*	,47*	,36
	Satisfacción Laboral	-,03	,42*	,61**	,52**	
Cargo Medio	Clima Organizacional	-,14	-,33*	-,05	,03	,35*
	Satisfacción Laboral	-,25	-,10	-,00	,22	
Cargo Elevado	Clima Organizacional	-,07	,12	-,01	,37*	,18
	Satisfacción Laboral	-,30	,18	,33	,61**	

Nota. \*\*p<0.01; \*p<0.05

Atendiendo a los niveles jerárquicos, se puede observar que en el grupo de “cargo bajo”, las variables regulación introyectada, identificada e intrínseca se encuentran asociadas de forma significativa, positiva y mediana (con tendencia a ser elevada en el caso de algunas variables) con el clima y la satisfacción laboral. Es así, que resulta posible inferir lo siguiente: cuanto más favorable y elevada es la percepción del clima laboral, mayor motivación introyectada, identificada y/o intrínseca se tendrá hacia el trabajo. De la misma manera, se podría considerar que a mayor presencia de estos tres tipos de motivación, mayor satisfacción laboral habrá. No obstante, es importante resaltar que la regulación introyectada es aquella que reporta más altos niveles al asociarse con el clima laboral. La identificada, por otro lado es la más elevada al asociarse con la satisfacción laboral.

Respecto al grupo “cargo medio”, se encontró que la variable clima organizacional correlacionaba de manera significativa, negativa y mediana con la regulación introyectada, por lo que se evidencia que cuanto más favorable es la percepción del clima, menor regulación introyectada se tendrá hacia el trabajo. Asimismo, se observó una correlación significativa, mediana y positiva entre las variables clima y satisfacción laboral; es por ello, que se considera

que cuanto mayor sea la inclinación a percibir el entorno laboral de manera positiva, será más elevada la satisfacción laboral de los trabajadores pertenecientes a este grupo jerárquico.

En cuanto al grupo de “cargo elevado”, se puede observar que la satisfacción laboral está asociada de manera positiva y elevada en relación a la motivación intrínseca. Asimismo, es posible señalar que el clima organizacional, también correlacionó significativa y positivamente con la motivación intrínseca; sin embargo, su asociación fue mediana. Por tanto, se puede inferir que si la percepción del clima laboral es favorable la motivación intrínseca será también favorable y esta se asocia a la satisfacción laboral, aunque en este caso la asociación es más intensa y elevada.

Es importante resaltar, que tanto en el cargo bajo como en el elevado, la motivación intrínseca se encuentra asociada, de forma mediana y alta respectivamente, con la satisfacción laboral, lo cual no ocurre en el grupo cargo medio. Sin embargo, cabe señalar, que el clima y la satisfacción laboral se asocian en el grupo de cargo medio, a pesar que la intensidad de dicha asociación es mediana.

### **Diferencias intergrupales de Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral**

Por otro lado, para determinar si existían diferencias en relación a las variables estudiadas entre los tres grupos jerárquicos, se realizó un análisis de varianza de un factor para muestras paramétricas (Anova One Way) con el objetivo de comparar las medias de las variables entre los grupos. Es así, que se observó que existían diferencias significativas intergrupales en relación a las variables clima organizacional, regulación identificada, regulación intrínseca y satisfacción laboral (ver Tabla 3).

El grupo de “cargo elevado” presenta una media mayor que la de los demás grupos en la variable de clima laboral (4.00), regulación identificada (6.08), motivación intrínseca (5.74) y

satisfacción laboral (4.47), mientras que el grupo de “cargo bajo”, presentaba una media menor en todas las variables mencionadas (3.57, 5.12, 4.33 y 3.83 respectivamente). De esta forma, se observa que el grupo “cargo elevado” presenta una percepción más favorable de su ambiente laboral, tiene una mayor regulación identificada e intrínseca y posee una mayor satisfacción hacia su trabajo.

**Tabla 3**

*Análisis ANOVA One Way según grupo jerárquico de las variables clima organizacional, dimensiones de motivación y satisfacción laboral*

		M	SD
Cargo Bajo	Clima Organizacional**	3,57	,28
	Regulación Externa	4,59	1,17
	Regulación Introyectada	4,39	0,97
	Regulación Identificada**	5,12	,68
	Regulación Intrínseca**	4,33	,72
	Satisfacción Laboral**	3,83	,30
Cargo Medio	Clima Organizacional**	3,70	,46
	Regulación Externa	4,36	0,94
	Regulación Introyectada	4,79	1,39
	Regulación Identificada**	5,61	,73
	Regulación Intrínseca**	5,46	,87
	Satisfacción Laboral**	4,27	,44
Cargo Elevado	Clima Organizacional**	4,00	,26
	Regulación Externa	4,29	0,74
	Regulación Introyectada	4,90	1,05
	Regulación Identificada**	6,08	,71
	Regulación Intrínseca**	5,74	,72
	Satisfacción Laboral**	4,47	,31

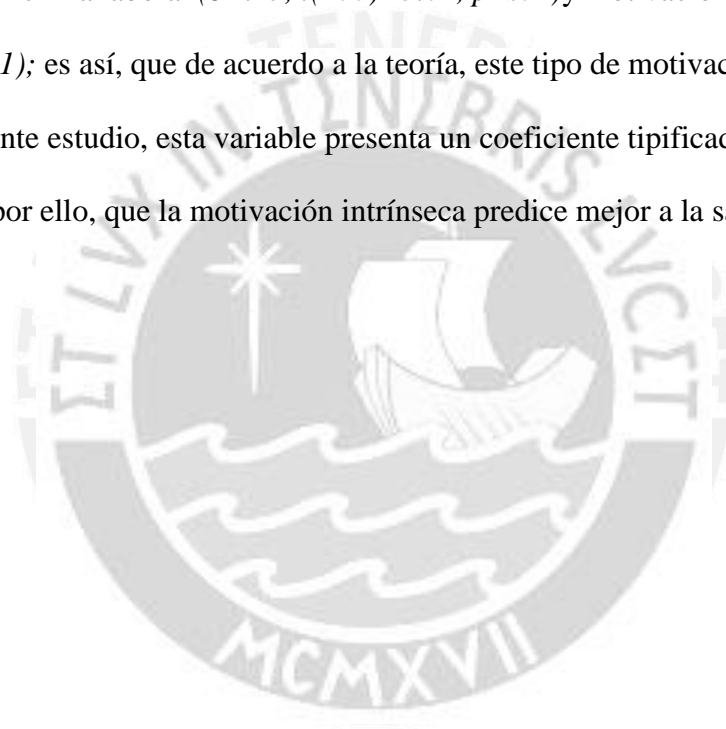
Nota. \*\*p<0.01; \*p<0.05

### Regresión de Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral

Finalmente, para establecer el alcance predictivo de las variables clima organizacional, regulación externa, introyectada, identificada e intrínseca con la satisfacción laboral, se realizó

un análisis de regresión lineal múltiple con el objetivo de evaluar el nivel de impacto de cada una de las variables de estudio con la satisfacción laboral. Por ello, se introdujo a la satisfacción laboral como variable dependiente y a las variables clima organizacional, regulación externa, introyectada, identificada e intrínseca como independientes.

Se obtuvo un resultado estadísticamente significativo,  $F(100)=15.20$ ,  $p<.01$ , el cual representó el 44.7% de la varianza. Las variables que permitieron registrar coeficientes significativos fueron clima laboral ( $\beta=.25$ ,  $t(100)=3.04$ ,  $p<.01$ ) y motivación intrínseca ( $\beta=.40$ ,  $t(100) = 4.03$ ,  $p<.01$ ); es así, que de acuerdo a la teoría, este tipo de motivación es de mayor calidad. En el presente estudio, esta variable presenta un coeficiente tipificado mayor al de clima organizacional; es por ello, que la motivación intrínseca predice mejor a la satisfacción laboral.



## Discusión

El objetivo del presente estudio estuvo orientado a analizar la relación entre clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral en una empresa del sector privado. Adicionalmente, con el propósito de observar si entre los tres niveles jerárquicos estudiados (alto, medio y bajo) existían diferencias o equivalencias, se comparó la dirección e intensidad de la relación entre las tres variables psicológicas estudiadas. La asociación positiva y de intensidad mediana entre clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral hallada en la presente investigación (ver pp. 30); ha sido reportada reiteradas veces en estudios realizados en Latinoamérica y España (Quintero et al., 2008; Salazar et al., 2009; Salgado et al., 1996). De acuerdo al sustento teórico y empírico de la presente investigación, esta relación podría explicarse considerando que el clima organizacional, al tener sustento en elementos tales como calidad de la supervisión, condiciones laborales y comunicación, tiende a influir (casi de manera inevitable), en la motivación y satisfacción laboral de los empleados (Reinoso & Araneda, 2007).

Ahora bien, los análisis reportados han permitido llegar a la conclusión de que en el contexto empresarial investigado, la variable que evalúa la motivación intrínseca es aquella que, al ser comparada con las otras variables del estudio, resulta ser la que mejor predice la satisfacción. Este hallazgo reafirma propuestas teóricas que le dan sustento a este tipo de motivación señalando que es de mayor calidad y que eleva la satisfacción en general, al permitir que se realice una tarea disfrutando de ella por sí misma y no por reguladores externos (Baard, 2002).

Por otro lado, es importante destacar los resultados obtenidos al comparar los distintos grupos jerárquicos. De modo consistente con lo indicado previamente, los trabajadores que se ubican en el grupo de cargo elevado presentan mayor motivación intrínseca e identificada y

también se encuentran más satisfechos laboralmente. Cabe señalar que en este grupo, el clima laboral es percibido de modo más favorable, por tanto la asociación directa entre estas tres variables es consistente. Es altamente probable que el entorno laboral de este grupo, pese a que forma parte de la empresa analizada como un todo, posea ciertas características que son percibidas de modo más favorable y ello a su vez, puede impactar en las otras variables de estudio (Colquitt et al., 2000, en Chaparro, 2006). Sería conveniente que todos los sectores de la empresa logaran establecer una relación directa e intensa entre las tres variables implicadas.

Se presenta una condición equivalente a la descrita previamente en el grupo trabajadores de cargo bajo, pues en ellos el clima laboral está también relacionado a la motivación intrínseca, lo cual resulta favorable en términos organizacionales; no obstante, existe también asociación positiva y mediana con los reguladores identificado e introyectado, que son más externos. Nuevamente en esta circunstancia, al existir una relación directa entre clima y los tipos de motivación introyectada, identificada e intrínseca, se reafirma el hecho señalado previamente, es decir, ambas variables se encuentran estrechamente vinculadas a la calidad de vida profesional y al compromiso laboral (Muñoz-Seco, Coll-Benejam, Torrent-Quetglas & Linares-Pou, 2006). Las condiciones laborales de este grupo son distintas a las del grupo de cargo elevado en términos de la calidad de la supervisión, recursos laborales, reconocimientos, entre otros aspectos, y tal vez por ello, su percepción de clima varíe percibiéndolo como menos favorable, tal como se ha hallado en el presente estudio (Ver pp. 34) (Palma, 1999; Martínez & Ramírez, 2010). Habría que realizar, en un futuro cercano, actividades que permitan analizar de manera más detallada las razones por las cuales el clima laboral no se asocia en los mismos términos a los tipos de motivación analizada. Si los argumentos establecidos por este grupo son considerables, sería conveniente trabajar a favor del desarrollo de un entorno laboral distinto.

La constatación de que la percepción de clima varía de acuerdo a la jerarquía es altamente relevante para el desarrollo de la organización analizada. La ubicación jerárquica de los tres grupos se asocia con una percepción disímil de acuerdo a su ubicación. Cuanto más elevada sea la jerarquía, más elevada o favorable es la percepción de clima. Es posible que los empleados de la organización que se ha investigado no posean condiciones equivalentes en relación a los recursos que son necesarios para desarrollar sus potenciales y desempeñarse adecuadamente en sus funciones; por ejemplo, recibir una supervisión compartida o empoderamiento de parte de sus supervisores (Raineri, 2006; Añaez, 2006; Cuadra-Peralta & Veloso-Besio, 2010). Todo ello podría influir en la percepción más o menos positiva del ambiente laboral (Falcón & Díaz, 2007).

Es importante remarcar que, la relación entre clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral reportada a través de los hallazgos de la presente investigación, corrobora, tal como se señaló previamente, los supuestos teóricos y empíricos considerados internacionalmente (Quintero et al., 2008; Salazar et al., 2009; Salgado et al., 1996). No obstante, es relevante indicar que el análisis de la relación entre las variables de estudio, en diferentes niveles jerárquicos, no ha sido intensamente explorado en la literatura científica psicológica. Por ello, los resultados indicados en la actual investigación brindan un aporte, ya que a través de los análisis se demuestra que existen diferencias significativas entre los distintos grupos de la jerarquía. Estos datos son relevantes no solo para la organización que se ha estudiado sino para distintos sistemas organizacionales, pues pueden permitirle, a los investigadores y responsables de la organización de recursos humanos, tener argumentos empíricos a favor de intervenciones laborales posteriores. Así, se puede mejorar el clima, la

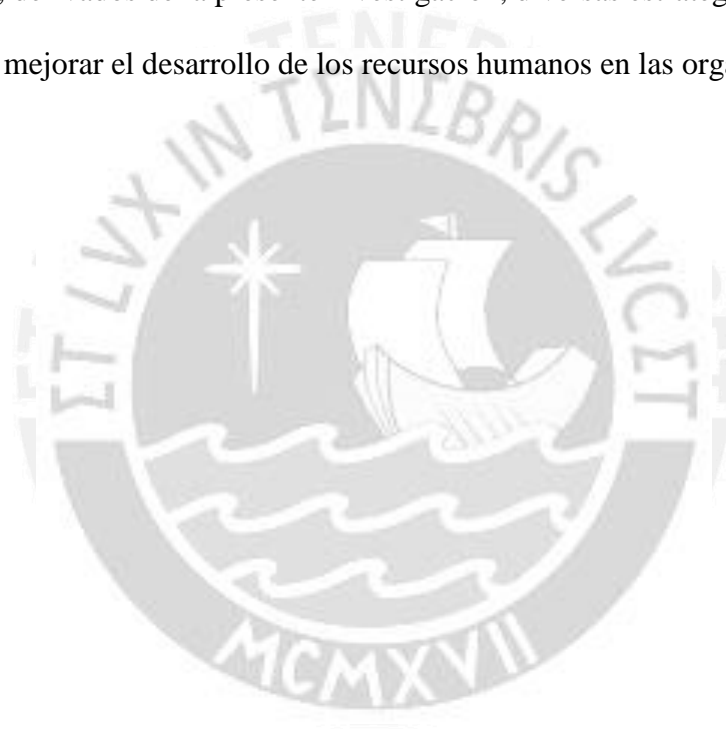
motivación y la satisfacción laboral de sus trabajadores utilizando diversas estrategias dependiendo del cargo que los empleados ocupen.

A partir de los análisis desarrollados, se sugiere tomar en consideración al grupo de cargo bajo el cual (al igual que el elevado), presentó una relación positiva entre motivación intrínseca y satisfacción laboral. No obstante, tuvo los índices más bajos en relación a las variables psicológicas estudiadas, por lo que se debería intensificar la motivación intrínseca en este grupo de trabajadores con el objetivo aumentar su satisfacción laboral. De esta manera, se recomienda a las organizaciones tener en cuenta aquello que mejora este tipo de motivación, entre algunas opciones tenemos el fortalecimiento de la autonomía y empoderamiento. Es de esta forma, que se podría implementar actividades que incluyan y fomenten estos aspectos y se eleve, por ende, la satisfacción laboral.

Además, considerando que el grupo cargo medio presentó una relación significativa entre el clima organizacional y la satisfacción laboral, mas no con la motivación intrínseca, se recomienda que los directivos de las organizaciones intervengan en esta área e implementen programas motivacionales, que puedan ayudar a los trabajadores a elevar la motivación intrínseca y puedan así disfrutar de sus actividades laborales de modo más intenso.

Asimismo, teniendo en cuenta que en la investigación no se constató diferencias significativas en cuanto a las variables sociodemográficas de género, edad, grado de instrucción y nivel socioeconómico, sería conveniente que los programas que implementen las organizaciones para mejorar la motivación intrínseca en sus trabajadores estén dirigidos específicamente al grupo jerárquico en el cual se encuentran, evitando hacer clasificaciones en relación a las variables externas mencionadas.

Por último, si bien en la presente investigación, no se consideró el desempeño como una variable de estudio, sería conveniente tomarla en cuenta para futuras investigaciones pues, existen diversos reportes que ponen en evidencia la relación ambiente organizacional, motivación, satisfacción laboral y rendimiento laboral (Salgado et al., 1996; Quintero et al., 2008). Las organizaciones deberían tener en cuenta la relevancia de las variables estudiadas que, asociadas al desempeño podría favorecer el óptimo cumplimiento de los objetivos institucionales. En futuros estudios, derivados de la presente investigación, diversas estrategias pueden proponerse a fin de mejorar el desarrollo de los recursos humanos en las organizaciones.



## Referencias

- Alarco, B. (2010). *Conceptual and Empirical Similarities and Differences between Job Insecurity and Employability: A Test in Perú* (Tesis de Doctorado Publicada). Bélgica: Universidad Católica de Leuven.
- Añaez, S. (2006). Cultura Organizacional y Motivación Laboral de los Docentes Universitarios. *Centro de Investigación y Ciencias Administrativas y Gerenciales*, 4(1), 102-126. Recuperado de [http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7\\_cultura-organizacional.pdf](http://www.urbe.edu/publicaciones/cicag/historico/pdf-volumen4-1/7_cultura-organizacional.pdf)
- Baard, P. (2002). Intrinsic Need Satisfaction in Organizations: A motivational Basis of Success in For Profit and not For Profit Settings. En *Handbook of Self Determination Research* (pp. 255-275). New York: University of Rochester Press
- Balaguer, I., Castillo, I. y Duda, J. (2008). Apoyo a la Autonomía, Satisfacción de las Necesidades, Motivación y Bienestar en deportistas de competición: Un análisis de la Teoría de la Autodeterminación. *Revista de Psicología del Deporte*, 17(1), 123-139. Recuperado de [http://www.uv.es/icastill/documentos/2008.BalaguerCastilloDuda08\\_RPD.pdf](http://www.uv.es/icastill/documentos/2008.BalaguerCastilloDuda08_RPD.pdf)
- Broadá y Grau, J., Vallejo, R. y Agulló, E. (2004). El burnout y las manifestaciones psicósomáticas como consecuentes del clima organizacional y de la motivación laboral. *Psicothema*, 16(1), 125-131. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/727/72716120.pdf>
- Carver, R. (1978). The Case Against Statistical Significance Testing. *Harvard Educational Review*, 48(3), 378-399. Recuperado de

- [http://scholasticadministrator.typepad.com/thisweekineducation/files/the\\_case\\_against\\_statistical\\_significance\\_testing.pdf](http://scholasticadministrator.typepad.com/thisweekineducation/files/the_case_against_statistical_significance_testing.pdf)
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: Factores diferenciadores entre las empresas públicas y privadas. *Revista Innovar*, 28, 7-15. Recuperado de <http://go.galegroup.com.ezproxybib.pucp.edu.pe:2048/ps/i.do?action=interpret&id=GAL-E%7CA161601386&v=2.1&u=centrum&it=r&p=IFME&sw=w&authCount=1>
- Chiang, M., Salazar, C., Huerta y Nuñez, A. (2008). Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en Organizaciones del Sector Estatal: Desarrollo, Adaptación y Validación de Instrumentos. *Revista Universum*, 23(2), 66-85. Recuperado de [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0718-23762008000200004&script=sci_arttext&tlng=en)
- Claes, R. y Van de Ven, B. (2008). Determinants of older and younger workers' job satisfaction and organizational commitment in the contrasting labor markets of Belgium and Sweden. *Ageing and Society*, 28(8), 1093-1112. Recuperado de <http://journals.cambridge.org/action/displayAbstract?jsessionid=CD0B5C06C43B4274F238A598984FCD5B.journals?fromPage=online&aid=2345860>
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. Hillsdale, N.J., EE.UU.: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cuadra-Peralda, A. y Veloso-Besio, C. (2010). Grado de supervisión como variable moderadora entre liderazgo y satisfacción, motivación y clima organizacional. *Revista Chilena de Ingeniería*, 18(1), 15-25. Recuperado de

[http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-33052010000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-33052010000100003&lng=es&nrm=iso&tlng=es).

De Cuyper, N., Isaksson, K. y De Witte, H. (2005). Autonomy and workload among temporary workers: Their effects on job satisfaction, organizational commitment, life satisfaction, and self-rated performance. *International Journal of Stress Management*, 13(4), 441-459. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/1072-5245.13.4.441>

Falcón, A. y Díaz, L. (2007). Variables que predicen la satisfacción y motivación de los directores de organizaciones educativas. *Revista de la Asociación de Inspectores de Educación de España*, 6, 5-7. Recuperado de [http://www.adide.org/revista/index.php?option=com\\_content&task=view&id=192&Itemid=47](http://www.adide.org/revista/index.php?option=com_content&task=view&id=192&Itemid=47).

Fernández, M., Villagrada, J., Gamo, M., Vázquez, J., Cruz, E., Aguirre, M. y Andradás, V. (1995). Estudio de la Satisfacción Laboral y sus Determinantes en los Trabajadores Sanitarios de un Área de Madrid. *Revista Española de Salud Pública*, 69(6), 487-497. Recuperado de [http://www.msc.es/biblioPublic/publicaciones/recursos\\_propios/resp/revista\\_cdrom/VOL69/69\\_6\\_487.pdf](http://www.msc.es/biblioPublic/publicaciones/recursos_propios/resp/revista_cdrom/VOL69/69_6_487.pdf)

Fernández, T. (2004). Clima organizacional en las Escuelas: Un enfoque Comparativo para México y Uruguay. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(2), 43-68. Recuperado de <http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/551/55120205.pdf>

Gagné, M., Forest, J., Gilbert, M.-H., Aubé, C., Morin, E., & Malorni, A. (2010). The Motivation at Work Scale: Validation evidence in two languages. *Educational and Psychological Measurement, 70*, 628-646. doi: 10.1177/0013164409355698

Gagné, M., Forest, J., Vansteenkiste, M., Crevier-Braud, L., Van den Broeck, A., Martin-Albo, Nuñez, J. L. (2012). Validation evidence in ten languages for the revised motivation at work scale: Cross-cultural evidence for self-determination theory applied to the work domain. *Manuscript submitted*

Gastañaduy, K. (2012). *Motivación Intrínseca, Extrínseca y Bienestar Psicológico en Trabajadores Remunerados y Voluntarios* (Tesis de Licenciatura no Publicada). Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima

Hernández, V., Quintana, L., Mederos, R., Guedes, R. y García, B. (2009). Motivación, Satisfacción Laboral, Liderazgo y su Relación con la Calidad del Servicio. *Revista Cubana de Medicina Militar, 38*(1), 1-8. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=238341d5-5bfd-474e-8986-17663cadcdf6%40sessionmgr11&vid=10&hid=8>

Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Herrera, D. (2009). *Teorías contemporáneas de la Motivación: Una Perspectiva Aplicada*. Lima: Fondo Editorial PUCP

Herrera, D. y Matos, L. (2009). Desarrollo del concepto de motivación y su representación en distintas aproximaciones teóricas. En *Teorías contemporáneas de la Motivación: Una Perspectiva Aplicada* (pp. 17-30). Lima: Fondo Editorial PUCP

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2013). Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/inei-poblacion-ocupada-crecio-135900-lima-metropolitana-2063707>
- Kline, R. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling (2 ed.)*. Nueva York: The Guilford Press
- Martínez, R. y Ramírez, M. (2010). La motivación y el Clima Organizacional en la Facultad de Contaduría Pública de la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 3(1), 39-48. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=80073d42-a507-488b-813a-7472615829cf%40sessionmgr113&vid=5&hid=122>
- Medina, A., Gallegos, C. y Lara, P. (2008). Motivación y Satisfacción de los trabajadores y su influencia en la creación de valor económico en la empresa. *Revista Administración Pública*, 42(6), 12-30. Recuperado de <http://www.scielo.br/pdf/rap/v42n6/09.pdf>
- Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo. (2010). Las actuales demandas de empleo juvenil en el mercado de trabajo. Recuperado de [http://prejal.oit.org.pe/prejal/docs/Tomas\\_Flores3009.pdf](http://prejal.oit.org.pe/prejal/docs/Tomas_Flores3009.pdf)
- Muñoz-Seco, E., Coll-Benejam, J., Torrent-Quetglas, M. y Linares-Pou, L. (2006). Influencia del clima laboral en la satisfacción de los profesionales sanitarios. *Revista de Atención Primaria*, 37(4), 209-214. Recuperado de <http://zl.elsevier.es/es/revista/atencion-primaria-27/influencia-clima-laboral-satisfaccion-los-profesionales-sanitarios-13085951-originals-2006>

- Palma, S. (1999). Elaboración y Validación de Escala CL-SPC en trabajadores de Lima Metropolitana. *Revista Teoría e Investigación en Psicología*, 9(1), 27-34. Recuperado de <http://www.urp.edu.pe/urp/modules/facultades/fpsicologia/articulos/diagnostico.php>
- Quintero, N., Africado, N. Faría, E. (2008). Clima Organizacional y Desempeño Laboral del Personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Revista Negotium*, 9, 33-51. Recuperado de <http://www.revistas.luz.edu.ve/index.php/nego/article/viewFile/3048/2939>
- Raineri, A. (2006). Estilos de dirección como determinantes del Clima Laboral en Chile. *Revista Abante*, 9(1), 3-33. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=10&sid=eb038629-f3b3-4073-b699-c8bbbd64f86a%40sessionmgr4>.
- Ramírez, R., Abreu, J. y Badii, M. (2008). La Motivación Laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero. *International Journal of Good Consciencie*, 3(1), 143-185. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=12&hid=108&sid=2ec83008-2ff4-439f-babd-8a44cff7b41d%40sessionmgr15>.
- Reinoso, H. y Araneda, B. (2007). Diseño y Validación de un Modelo de Clima Organizacional basado en Percepciones y Expectativas. *Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54. Recuperado de [http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis\\_val.pdf](http://www.ccee.edu.uy/ensenian/catmetinvcont/material/dis_val.pdf)
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., Cornejo, F. (2011). Clima y Satisfacción Laboral como Predictores del Desempeño en una Organización Estatal Chilena. *Revista Salud y*

- Sociedad*, 2(2), 219-234. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3899629>
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y. y Cañedo, R. (2009). Clima y Cultura Organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *Revista ACIMED*, 20(4), 67-75. Recuperado de <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=b92ecaf2-683d-4816-a2e8-b24fb17e238c%40sessionmgr4&vid=5&hid=24>.
- Salgado, J., Remeseiro, C. y Iglesias, M (1996). Clima organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME. *Psicothema*, 8(2), 329-335. Recuperado de <http://156.35.33.98/reunido/index.php/PST/article/view/7370/7234>
- Sánchez, C. (2008). Motivación, Satisfacción y Vinculación ¿Es gestionable la voluntad de las personas en el trabajo?. *Revista Acción Psicológica*, 5(1), 9-28. Recuperado de <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv.php?pid=bibliuned:AccionPsicologica2008-5&dsID=Documento.pdf>
- Schvarstein, L. (2002). *La Psicología Social de las Organizaciones: Nuevos Aportes*. Buenos Aires: Paidós. Recuperado de <http://www.ufba.br/~conpsi/conpsi1999/F003.html>
- Trepanier, S., Fernet, C. y Austin, S. (2012). Workplace Psychological Harassment in Canadian Nurses: a Descriptive Study. *Journal of Health Psychology*, 18(3), 383-396. Recuperado de <http://hpq.sagepub.com/content/18/3/383.full.pdf>
- Van Den Broeck, De Witte, Neyrinck, Lens y Vansteenkiste (2009). Teoría de la Autodeterminación para Promover el Crecimiento Personal en el ámbito laboral. En *Teorías contemporáneas de la Motivación: Una Perspectiva Aplicada* (pp. 215-240). Lima: Fondo Editorial PUCP.

Velázquez, R. (2003). Clima Organizacional. Recuperado de

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel.htm>

White, R. (1959). Motivation Reconsidered: The Concept of Competences. *Psychological*

*Review*, 66, 297-333. Recuperado de <http://psycnet.apa.org/psycinfo/1961-04411-001>





**Anexo A: Consentimiento Informado**

**Pontificia Universidad Católica del Perú**  
*Facultad de Letras y Ciencias Humanas*  
*Tesis para obtener el grado de licenciatura en Psicología Social*

**Clima Organizacional, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos**

El presente documento es un consentimiento informado a través del cual se le solicita su autorización para participar en la investigación realizada por Natalia Castillo, estudiante de la especialidad de Psicología Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú.

El objetivo de este estudio consiste en conocer la relación entre las variables clima organizacional, motivación intrínseca y satisfacción laboral en trabajadores de diferentes niveles jerárquicos de una empresa privada con el fin de identificar las posibles diferencias existentes en cada grupo jerárquico.

Para llevar a cabo esta investigación, solicitamos su colaboración para completar las preguntas de los 3 cuestionarios presentados, los cuales en conjunto tienen una duración de 25 minutos. La información obtenida será totalmente confidencial y únicamente se hará uso de ella para fines del estudio.

Su participación es totalmente voluntaria por lo que usted puede decidir no continuar en el momento que crea pertinente. Si usted decide continuar con la investigación, le agradeceremos pueda responder a todas las preguntas con total sinceridad y pueda firmar este documento aceptando su participación.

¡Muchas gracias!

---

FIRMA DEL PARTICIPANTE

**Anexo B: Ficha de Datos****Información Personal Confidencial**

---

**Cargo Actual:** \_\_\_\_\_**Edad:** \_\_\_\_\_**Sexo (Coloque un círculo alrededor de la respuesta):***Hombre*      *Mujer***¿En qué nivel socio-económico se ubicaría Ud.? (Coloque un círculo alrededor de su opción)***Alto*      *Medio-Alto*      *Medio*      *Medio-Bajo*      *Bajo***¿Cuál es su grado de instrucción? (coloque un aspa en su opción)**

- ( ) *Educación primaria*
- ( ) *Educación secundaria*
- ( ) *Educación superior universitaria en curso o incompleta*
- ( ) *Educación superior universitaria completa*
- ( ) *Educación superior técnica en curso o incompleta*
- ( ) *Educación superior técnica completa*

## ANEXO C

## ESCALA DE CLIMA LABORAL (Palma, 1999)

**Instrucciones:**

A continuación, encontrará frases sobre aspectos relacionados a las características del ambiente de trabajo donde usted labora. Lea cuidadosamente cada una de ellas y marque con un aspa (X) la que mejor describa su contexto laboral.

Tome en consideración la siguiente gradiente: Nunca; Poco; Regular; Mucho; Siempre.

	E- Nunca	D- Poco	C- Regular	B- Mucho	A- Siempre
1. Existen oportunidades de progresar en la Organización.					
2. Se siente comprometido con el éxito de la Organización.					
3. El supervisor brinda apoyo para superar los obstáculos que se presentan.					
4. Se cuenta con acceso a la información necesaria para cumplir con el trabajo.					
5. Los compañeros de trabajo cooperan entre sí.					
6. El jefe se interesa por el éxito de sus empleados.					
7. Cada trabajador asegura sus niveles de logro en el trabajo.					
8. En la Organización, se mejoran continuamente los métodos de trabajo.					
9. En mi oficina, la información fluye adecuadamente.					
10. Los objetivos de trabajo son retadores.					
11. Se participa en definir los objetivos y las acciones para lograrlo.					
12. Cada empleado se considera factor clave para el éxito de la Organización.					
13. La evaluación que se hace del trabajo, ayuda a mejorar la tarea.					
14. En los grupos de trabajo, existe una relación armoniosa.					
15. Los trabajadores tienen la oportunidad de tomar decisiones en tareas de su responsabilidad.					
16. Se valora los altos niveles de desempeño.					
17. Los trabajadores están comprometidos con la Organización.					

CLIMA, MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN TRABAJADORES DE DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS

	E-Nunca	D-Poco	C-Regular	B-Mucho	A-Siempre
18. Se recibe preparación necesaria para realizar el trabajo.					
19. Existen suficientes canales de comunicación.					
20. El grupo con el que trabajo, funciona como un equipo bien integrado.					
21. Los jefes de áreas expresan reconocimiento por los logros.					
22. En la oficina, se hacen mejor las cosas cada día.					
23. Las responsabilidades del puesto están claramente definidas.					
24. Es posible la interacción con personas de mayor jerarquía.					
25. Se cuenta con la oportunidad de realizar el trabajo lo mejor que se puede.					
26. Las actividades en las que se trabaja permiten el desarrollo del personal.					
27. Cumplir con las tareas diarias en el trabajo, permite el desarrollo del personal.					
28. Se dispone de un sistema para el seguimiento y control de las actividades.					
29. En la Organización, se afrontan y superan los obstáculos.					
30. Existe una buena administración de los recursos.					
31. Los jefes promueven la capacitación que se necesita.					
32. Cumplir con las actividades laborales es una tarea estimulante.					
33. Existen normas y procedimientos como guías de trabajo.					
34. La Organización fomenta y promueve la comunicación.					
35. La remuneración es atractiva en comparación con la de otras organizaciones.					
36. La Organización promueve el desarrollo del personal..					
37. Los productos y/o servicios de la municipalidad, son motivo de orgullo del personal..					
38. Los objetivos del trabajo están claramente definidos.					
39. El supervisor escucha los planteamientos que se le hacen.					
40. Los objetivos de trabajo guardan relación con la visión de la institución.					
41. Se promueve la generación de ideas creativas o innovadoras.					
42. Hay clara definición de visión, misión y valores en la Organización.					
43. El trabajo se realiza en función a métodos o planes establecidos.					
44. Existe colaboración entre el personal de las diversas oficinas.					
45. Se dispone de tecnología que facilita el trabajo.					
46. Se reconoce los logros en el trabajo.					
47. La municipalidad es una buena opción para alcanzar calidad de vida laboral.					
48. Existe un trato justo en la Organización.					
49. Se conocen los avances en otras áreas de la Organización.					
50. La remuneración está de acuerdo al desempeño y los logros.					

**ANEXO D**

**ESCALA DE MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO - R-MAWS (Gagné, Forest, Gilbert, Aube, Morin & Malorni, 2010)**

**Instrucciones:** A continuación, se muestran proposiciones relacionadas a los motivos por los que usted se desempeña en su trabajo en general. Para cada uno de los 19 enunciados, indique por favor en qué medida la proposición corresponde actualmente a uno de los motivos por los que usted se encuentra realizando su trabajo. Marque con una equis (X) la letra de su elección y trate de contestar de acuerdo al enunciado que mejor refleje su punto de vista. No existen respuestas correctas ni incorrectas.

Las opciones de respuesta son las siguientes:

- A:** Totalmente de Acuerdo
- B:** De Acuerdo
- C:** Levemente de Acuerdo
- D:** Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo
- E:** Levemente en Desacuerdo
- F:** En Desacuerdo
- G:** Totalmente en Desacuerdo

	G-Totalmente en Desacuerdo	F-En Desacuerdo	E-Levemente en Desacuerdo	D-Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	C-Levemente de Acuerdo	B-De Acuerdo	A-Totalmente de Acuerdo
<b>¿PORQUÉ PONES O PONDRÍAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO EN GENERAL?</b>							
1. Porque el poner esfuerzo en este trabajo va con mis valores personales.							
2. Porque me divierto haciendo mi trabajo.							
3. Porque me hace sentir orgulloso de mí mismo.							
4. Porque otras personas me van a ofrecer más seguridad en el trabajo sólo si pongo el suficiente esfuerzo.							
5. Para evitar que otras personas me critiquen (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
6. Porque tengo que probarme a mí mismo que yo puedo hacerlo							
7. Para obtener la aprobación de otras personas (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							
8. Porque si no me sentiría mal respecto a mí mismo.							
9. Me esfuerzo poco, porque no creo que valga la pena esforzarse en este trabajo.							

CLIMA, MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN TRABAJADORES DE DIFERENTES NIVELES JERÁRQUICOS

	G-Totalmente en Desacuerdo	F-En Desacuerdo	E-Ligeramente en Desacuerdo	D-Neutral	C-Ligeramente de Acuerdo	B-De Acuerdo	A-Totalmente de Acuerdo
<b>¿PORQUÉ PONES O PONDRÍAS MUCHO ESFUERZO EN TU TRABAJO?</b>							
10. Porque el trabajo que llevo a cabo es interesante.							
11. Porque me arriesgo a perder mi trabajo si no pongo el suficiente esfuerzo.							
12. Porque lo que hago en mi trabajo es emocionante.							
13. No sé por qué hago este trabajo, puesto que no le encuentro sentido							
14. Porque otras personas me van a compensar financieramente, sólo si pongo el suficiente esfuerzo en mi trabajo							
15. Porque yo personalmente considero que es importante poner esfuerzo en este trabajo							
16. Porque el poner esfuerzo en este trabajo tiene un significado personal para mí							
17. Porque si no sentiría vergüenza de mí mismo.							
18. No me esfuerzo, porque siento que estoy malgastando mi tiempo en el trabajo.							
19. Porque otras personas me van a respetar más (por ejemplo, mis superiores, los compañeros de trabajo, la familia, los clientes, etc.).							

**Anexo E****ESCALA DE SATISFACCIÓN LABORAL (Alarco, 2010)****Instrucciones:**

A continuación, encontrará 4 enunciados relacionados a su trabajo. Indique por favor en qué medida está de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones.

Tomar en consideración la siguiente escala:

- A.** Totalmente en Desacuerdo
- B.** En Desacuerdo
- C.** En parte de Acuerdo, en parte en Desacuerdo
- D.** De acuerdo
- E.** Totalmente de Acuerdo

	<b>E.</b> Totalmente en Desacuerdo	<b>D.</b> En Desacuerdo	<b>C.</b> En parte de Acuerdo, en parte en Desacuerdo	<b>B.</b> En Desacuerdo	<b>A.</b> Totalmente en Desacuerdo
1. No estoy contento con mi trabajo.					
2. Con frecuencia me aburro en mi trabajo.					
3. La mayoría de los días estoy entusiasmado con mi trabajo.					
4. Disfruto de mi trabajo.					

**Anexo F****Confiabilidad para escala de Clima, Motivación y Satisfacción Laboral**

*Índices de confiabilidad de la Escala de Clima Organizacional,  
Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral*

		N	Alfa de Cronbach
Escala de Clima Organizacional	Clima Organizacional Total	50	.960
	Involucramiento Laboral	10	.794
	Supervisión	10	.872
	Comunicación	10	.833
	Condiciones Laborales	10	.854
	Autorrealización	10	.84
Escala de Motivación Laboral	Amotivación	3	.760
	Regulación Externa	6	.752
	Regulación Introyectada	4	.853
	Regulación Identificada	3	.661
	Regulación Intrínseca	3	.864
Escala de Satisfacción Laboral	Satisfacción Laboral Total	4	.602

**Anexo G****Correlación Item Test - Clima Laboral***Correlación Item Test Clima Laboral*

Item	r	Item	r
1	.515	26	.556
2	.469	27	.531
3	.550	28	.563
4	.606	29	.492
5	.487	30	.525
6	.593	31	.683
7	.465	32	.620
8	.605	33	.555
9	.523	34	.601
10	.500	35	.578
11	.467	36	.660
12	.629	37	.619
13	.599	38	.535
14	.427	39	.626
15	.527	40	.590
16	.535	41	.660
17	.618	42	.664
18	.593	43	.647
19	.466	44	.635
20	.448	45	.525
21	.593	46	.706
22	.648	47	.366
23	.535	48	.692
24	.488	49	.589
25	.508	50	.647

## Anexo H

Correlación Item Test – Sub Áreas Motivación: Amotivación, Regulación Externa,  
Regulación Introyectada, Regulación Identificada y Regulación Intrínseca

<i>Amotivación</i>		<i>Regulación Identificada</i>	
Item	r	Item	r
1	.580	1	.347
2	.591	2	.484
3	.678	3	.601

<i>Regulación Externa</i>		<i>Regulación Intrínseca</i>	
Item	r	Item	r
1	.446	1	.753
2	.579	2	.752
3	.366	3	.708
4	.653		
5	.683		
6	.625		

<i>Regulación Introyectada</i>	
Item	r
1	.572
2	.666
3	.775
4	.754

**Anexo I****Correlación Item Test – Satisfacción Laboral***Correlación Item Test**Satisfacción Laboral*

Item	r
1	.301
2	.378
3	.356
4	.517

