

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Ciencias Sociales y Humanidades

**Programas de motivación extrínseca que mejoran la
comunicación en organizaciones multiculturales**

María Elena Pazmiño López

**Trabajo de integración curricular presentado como requisito para la
obtención del título de Licenciada en Psicología y Recursos Humanos**

Quito, 16 de diciembre de 2019

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

HOJA DE CALIFICACIÓN
DE TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR
Programas de motivación extrínseca que mejoran la comunicación en organizaciones
multiculturales

María Elena Pazmiño López

Calificación:

Nombre del profesor, título académico: Cristina Crespo, Doctora

Firma de profesor:

Quito, 16 de diciembre de 2019

Derechos de Autor

Por medio del presente documento certifico que he leído todas las Políticas y Manuales de la Universidad San Francisco de Quito USFQ, incluyendo la Política de Propiedad Intelectual USFQ, y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo quedan sujetos a lo dispuesto en esas políticas.

Así mismo, autorizó a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma del estudiante:

Nombres y apellidos:	María Elena Pazmiño López
Código:	00121758
Cédula de identidad:	1713264883
Lugar y fecha:	Quito, 16 de diciembre de 2019

RESUMEN

El presente proyecto de investigación parte de la pregunta ¿Los programas de motivación extrínseca mejoran la comunicación en organizaciones multiculturales?, utiliza tres variables claves: la comunicación, la multiculturalidad y la motivación. En primer lugar, se explica cómo la comunicación en las empresas influye en el desempeño de sus colaboradores y cómo una buena comunicación interna puede significar el éxito o el fracaso de una empresa.

A continuación, se explica cómo la motivación influye en la comunicación dentro de las empresas multiculturales, para esto, se conceptualiza la palabra multiculturalidad en primer lugar, para poder explicar la tendencia actual de encontrar personas con diversas culturas y nacionalidades en una sola empresa, donde los conflictos surgen fácilmente y se pueden volver tan graves como deficiente sea comunicación interna. Para comprender un poco mejor, se conceptualiza también la frase “Clima Organizacional” que refiere a la importancia del sentimiento de agrado o desagrado que tienen los colaboradores en su entorno laboral diario.

Del clima organizacional surge la importancia de la motivación, un colaborador motivado canaliza las dificultades propias del trabajo como una catapulta para el éxito, el estrés deja de ser un motivo de queja, para convertirse en un sinónimo de avance hacia el éxito, el colaborador que está consciente de que la inversión de tiempo y esfuerzo es sinónimo de ascenso, reconocimiento o algún aliciente, hará de su ambiente algo positivo. He aquí la importancia de la motivación extrínseca, los programas que incentiven de alguna manera al colaborador y les haga sentir como parte vital de la empresa sólo lograrán que haya mayores logros y sobre todo un ambiente de competencia sana y convivencia armoniosa.

Palabras clave: Comunicación, multiculturalidad, motivación, empleados,
empresa

ABSTRACT

This research project is based on the question: Do extrinsic motivation programs improve communication in multicultural organizations? and it uses three key variables: communication, multiculturalism and motivation. First, it is explained how communication in companies influences the performance of its employees and how good internal communication can mean the success or failure of a company.

Then, it explains how motivation influences communication within multicultural companies, for this, the word multiculturalism is conceptualized in first place, in order to explain the current trend of finding people with diverse cultures and nationalities in a single company, where conflicts easily arise and they can become as serious as internal communication deficiency. To understand a little better, the phrase "Organizational Climate" is also conceptualized to clarify the importance of the feeling of pleasure or dislike that employees have in their daily work environment and how deeply this feeling can affect the company.

The importance of motivation arises from the organizational climate, a motivated collaborator turns the difficulties of work into a catapult for success, stress is no longer a cause for complaint, it becomes a synonym for progress and success, the collaborator who knows that the investment time and effort is synonymous with promotion, recognition or some incentive, it will create a positive environment. Here is the importance of extrinsic motivation, programs that somehow encourage the employees and make them feel as a vital part of the company, will achieve greater success and an environment of healthy competition and harmonious coexistence.

Keywords: Communication, multiculturalism, motivation, employees, company.

TABLA DE CONTENIDO

Programas de motivación extrínseca que mejoran la comunicación en organizaciones multiculturales.....	08
INTRODUCCIÓN.....	08
Planteamiento del Problema.....	08
DESARROLLO.....	10
Objetivos y Pregunta de Investigación.....	10
Justificación.....	10
Marco Teórico.....	12
Comunicación en la organización.....	12
Empresa Multicultural.....	13
Clima Organizacional.....	15
Pero ¿qué es la motivación extrínseca?.....	19
Diseño y Metodología.....	21
Diseño.....	21
Población.....	22
Instrumentos o materiales.....	22
Observación General.....	22
Entrevista grupal (Focus Group).....	23
Cuestionario.....	24
Cuestionario de Litwin y Stringer.....	24
Procedimiento de recolección de datos.....	25
Análisis de datos.....	27
Consideraciones Éticas.....	27
CONCLUSIONES.....	28
Discusión.....	28
Fortalezas y Limitaciones de la propuesta.....	28
Recomendaciones para estudios futuros.....	29
Referencias.....	31
Anexos.....	34
Anexo A. Carta de Invitación.....	34
Anexo B. Formulario de consentimiento informado.....	35
Anexo C. Herramientas para levantamiento de información.....	38

ÍNDICE DE GRÁFICOS	
Gráfico 1. Descripción de la influencia de la comunicación en la empresa.....	13
Gráfico 2. Organización competente.....	16
Gráfico 3. Teoría de las necesidades de Maslow.....	17
Gráfico 4. Técnicas de motivación.....	19

PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN EXTRÍNSECA QUE MEJORAN LA COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES MULTICULTURALES

INTRODUCCIÓN

Planteamiento del Problema

A la par de los avances tecnológicos que han reducido las fronteras a simples paredes de concreto que delimitan el paso a cada territorio, las personas han conseguido eliminar fronteras psicológicas y lanzarse a experimentar nuevos escenarios laborales fuera de su ciudad o país natal. La globalización ha abierto las puertas a un mundo sin restricciones, donde a través de las redes sociales puedes aprender sobre la economía y estilo de vida de otros lugares, generando oportunidades para aquellos más temerarios que salen de su zona de confort a experimentar nuevas realidades. Sean cuales sean las razones personales para trabajar en un lugar ajeno al nativo, lo cierto es que actualmente muchas empresas alimentan sus nóminas con personas de diferentes orígenes, con diferentes culturas y algunos con diferentes idiomas. Esta diversidad da lugar a las empresas multiculturales, donde personas con diferentes ideales, lenguaje, valores y costumbres, hacen de la comunicación una divergencia de opiniones y actos que afectan directamente el desarrollo de las empresas antes de consolidarse en un grupo homogéneo ([Himmelstern](#), 2007).

Pero ¿cuándo se puede catalogar a una empresa como multicultural? Cuando ésta acepta y reconoce cada una de las particularidades culturales de sus empleados, y asume el reto de implementar prácticas empresariales que logren un equilibrio entre todas las culturas, donde cada persona se sienta respetada y valorada, así mismo, estas prácticas deben enfatizar la riqueza de cada cultura y respetar las costumbres dando espacios a cada uno para que socialice con los demás cuales y cada cual haga conocer su respectiva creencia. (Himmelstern, 2007).

Es importante señalar que una empresa multicultural no es solo la divergencia de costumbres, sino también de política y recursos económicos, ya que estos factores también determinan prejuicios, desempeños y actitudes de unas personas hacia otras, cualquier choque negativo de opiniones que surja puede afectar al trabajo en equipo, derivando en estrategias comerciales deficientes productos de rivalidades lo que afecta a la empresa, desenfocando a los empleados de los objetivos empresariales y culminando con una empresa desorganizada y con bajo nivel de competitividad en el mercado. (Emergencia de la empresa multicultural, pp. 8-14).

Sin duda el capital humano es la base primordial y constituye el éxito o el fracaso de cualquier empresa, la comunicación es la herramienta principal para mantener a este equipo comprometido con los objetivos empresariales, sin embargo, aún existen compañías que se enfocan en imponer reglas generales y basadas en un solo entorno cultural, dando lugar a la marginación de aquellos que no las entienden y a la falta de cooperación en las actividades inherentes a la empresa. Por ende una comunicación deficiente ralentiza el trabajo y con ello surgen problemas de difícil control que conllevan a la disminución de la efectividad empresarial (Sánchez, 2017).

Es importante que la organización empresarial apoye sus actividades en planes estratégicos que refuercen la comunicación, estos planes deben incluir a la motivación extrínseca como herramienta principal, ésta se caracteriza por estímulos externos que incentivan los buenos comportamientos e integración del capital humano indiferentemente de su origen. A través de esta herramienta se logra un mayor compromiso de los empleados para con la empresa lo que aumenta la productividad y como consecuencia se alcanzan los objetivos marcados. (Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii. 2008).

DESARROLLO

Objetivo y pregunta de investigación

Pregunta

¿Los programas de motivación extrínseca mejoran la comunicación en organizaciones multiculturales?

Objetivo general:

Determinar si los programas de motivación extrínseca logran mejorar la comunicación en organizaciones multiculturales.

Objetivos específicos:

- Definir el concepto, tipos de motivación extrínseca y analizar cuál es la mejor manera de aplicarlos.
- Analizar cuáles son los problemas de comunicación más recurrentes dentro de una empresa multicultural.

Justificación

La presente investigación se fundamenta en el concepto de multiculturalidad que la globalización ha implementado en las empresas. En la actualidad gran parte de las personas económicamente activas se desempeñan profesionalmente dentro de empresas multinacionales ya sea dentro o fuera de su país y cada vez es más frecuente encontrarse con otras personas de diferentes orígenes y culturas con tendencia a tener frágiles susceptibilidades ocasionando un choque cultural que afecta de una manera negativa y directa en la ejecución de sus actividades y por ende al desarrollo de la empresa.

A pesar de que las revoluciones industriales y tecnológicas han conceptualizado que la fuerza o capital humano es la raíz del éxito de las empresas, éstas se han mantenido, en su gran mayoría, con arcaicos y rígidos programas de manejo de personal, donde no se considera al trabajador como una pieza importante del funcionamiento de la empresa, sino como una pieza removible sin oportunidad de reclamo, ya que cualquier descontento va en detrimento de su seguridad laboral.

Es común hoy en día, seguir escuchando a los empleadores manifestar que “hay muchas personas detrás de este puesto que podrían desempeñarse mejor que tú, lo tomas o lo dejas” sin tomar conciencia del daño que hacen, no solo a la persona que recepta ese mensaje, sino también a la empresa.

Un empleado que trabaja consciente de que su presencia allí es condicionada, significa una pérdida de tiempo y dinero para la empresa, ya que el desempeño estático y automático de esa persona implica una involución de dicha empresa. Por eso es importante considerar al talento humano como lo que es, la principal estrategia de la empresa para desarrollarse en el mercado y mantenerse fuertemente competitiva.

Con un buen programa de motivación extrínseca, se logra en primer lugar el bienestar de los empleados, teniendo en cuenta sus necesidades y desarrollando actividades que les hagan sentir cuán importantes son y que la empresa para la que trabajan respeta su cultura y sus costumbres y que busca ampliar las actividades que logren fusionar cada distinta cultura sin que eso implique una ofensa o aislamiento, de esta manera se genera lealtad hacia su empresa y como consecuencia actúan únicamente en pro del desarrollo conjunto empresarial.

Marco Teórico

Comunicación en las Organizaciones

En el artículo denominado *La comunicación Interna* define a ésta como “el intercambio de información entre todos los niveles de una organización”, misma que se logra a través de la participación de todas las personas de la empresa, siempre que se sientan “*miembros activos* a la hora de comunicar, y no como meros receptores de información proveniente desde arriba” puntualizando que para lograr eso se deben cumplir 3 condiciones:

- a) Que los Empleados confíen en los Directivos, no sólo a nivel de relaciones laborales, sino que los consideren como interlocutores válidos para intercambiar la información necesaria para llevar adelante las tareas que se tengan que realizar.
- b) Que los Empleados tengan Capacidad para tomar decisiones en su nivel de responsabilidad, con lo cual el colaborador se sentirá útil, se creará un sentimiento de respeto a su capacidad y se logrará una satisfacción en cuanto a sentirse partícipe de los éxitos de la organización.
- c) Que los Empleados tengan la Creencia de que sus opiniones serán escuchadas. Si el personal considera que sus comentarios o sugerencias serán tenidas en cuenta por la Dirección, se generará una corriente de comunicación “hacia arriba” y una mayor participación (Capriotti P., 2018, p.p. 3)

Una vez que se logra empoderar a los empleados como importantes eslabones dentro de la cadena empresarial, según Capriotti se logrará “una mejora de la interactividad entre las personas de la organización, ya sea a nivel profesional -en lo

relativo a cuestiones laborales-, como a nivel personal -en lo referente a las relaciones personales-.” (Capriotti P., 2018, p.p. 4).

Capriotti representa la efectividad de la comunicación interna en el siguiente gráfico:

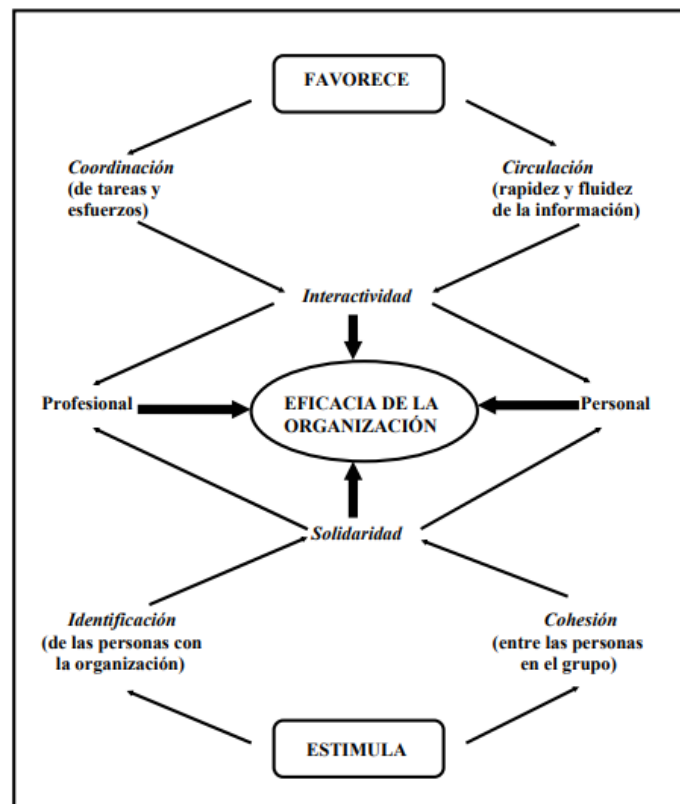


Gráfico 1. Descripción de la influencia de la comunicación en la empresa. Tomado de

http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

EMPRESAS MULTICULTURALES

¿Qué es la multiculturalidad?

Wise A., y Velayutham S., definen a la multiculturalidad como una actividad diaria que se fundamenta en la observación de las diversas interacciones culturales en situaciones específicas y espacios de encuentro, se observa los diferentes acuerdos que

se logran cuando hay diferencias culturales y cómo se modifican las actitudes durante el proceso de interacción (2009, p.p. 3).

En una intervención en el famoso canal de conferencias llamado Ted Talks, Lisa Wang (TED Talks, 2018), una persona de nacionalidad china que se trasladó a vivir a España junto con su familia, expresa que el origen de la multiculturalidad se basa en la globalización, explica cómo se debe analizar, sobre todo en conversaciones con personas de una cultura diferente, la realidad o la percepción de la realidad, ninguna percepción es errónea; cita como ejemplo el número 6, una persona puede verlo como seis o como nueve dependiendo del lado en que lo analice y ninguna respuesta es incorrecta si se lo mira desde la perspectiva de cada uno.

La unión de varios factores produce una convergencia de diversas culturas, dando lugar al nacimiento de la palabra multiculturalidad. La creación de las redes globales interconectadas conocidas como internet ha causado una revolución total en el estilo de vida del mundo entero, donde no existen fronteras, y como resultado tenemos mercados en cualquier parte del mundo y empresas que han tenido que adaptar sus actividades a estos mercados de destino. Para lograr éxito muchas empresas han tenido que hacer estudios culturales para determinar si el producto será apreciado por su cualidad física o por su funcionalidad. Un marketing eficiente consiste en analizar distintas variables, según Fanny Himmelstern (2007), las variables a considerar para lograr una adaptación multicultural empresarial son las siguientes:

Entorno físico: incluye aspectos como la temperatura de los países.

Entorno legal: reglamentaciones locales.

Entorno cultural: significaciones de ideas según la cultura.

Percepciones: con relación a valores.

Lengua: las palabras cambian de significado.

Gustos: que se enmarcan en las culturas.

Valores éticos y religiosos: símbolos, creencias y mitos.

Etnocentrismo: sentimientos de superioridad de unas culturas frente a otras.

Símbolos: colores, animales y cosas.

Formas de comunicación: verbales y no verbales. (Las organizaciones de hoy son multiculturales, pp. 72, 73)

Estas pautas permiten identificar el espacio de mercado que se está tratando de acaparar, se podría denominar como estudio externo que ayuda a identificar las variables que se generan en el entorno interno de la empresa, nuevamente citamos a Fanny Himmelstern (2007), quien enumera los aspectos que provocan conflictos en una empresa multicultural:

- 1) Distancia jerárquica.
- 2) Colectivismo contra individualismo.
- 3) Femenidad frente a masculinidad.
- 4) Control de la incertidumbre
- 5) Orientación a corto contra el largo plazo. (Las organizaciones de hoy son multiculturales, pp. 72, 73).

Todas estas características surgen por las divergencias entre las esferas del comportamiento aprendido durante la niñez del ser humano, las ideologías son distintas por cada cultura y la forma de ver o absorber las actitudes del prójimo se decanta por el que más se asemeja a las actitudes propias.

Clima Organizacional

Según Mónica García (2009) el clima organizacional es una frase recientemente tomada como objeto de consideración y estudio, este concepto fue introducido en 1960 por Gellerman, y hasta el momento no se cuenta con una definición que se base en

estudios profundos, sin embargo, se ha llegado a conceptualizar al clima organizacional como el “resultado de la forma como las personas establecen procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno.”

Atrás ha quedado la idea de que el empleado está obligado a cumplir las funciones sin necesidad de que se sienta parte de la empresa sino má bien agradecido por recibir algo a cambio de sus actividades, en el libro *¿Cómo mejorar los resultados de una empresa?* Lara enfatiza que las jerarquías ya no se toman en cuenta dentro de dicha empresa, el empleado no se debe sentir como un subordinado, sino que más bien es deber de los altos mandos lograr que el empleado conozca los objetivos y se empodere de ellos de manera que gaste todas sus energías en la misión de cumplirlos (2012, p. 98). Lara nos resume en un importante mapa conceptual la importancia de la motivación en la empresa:

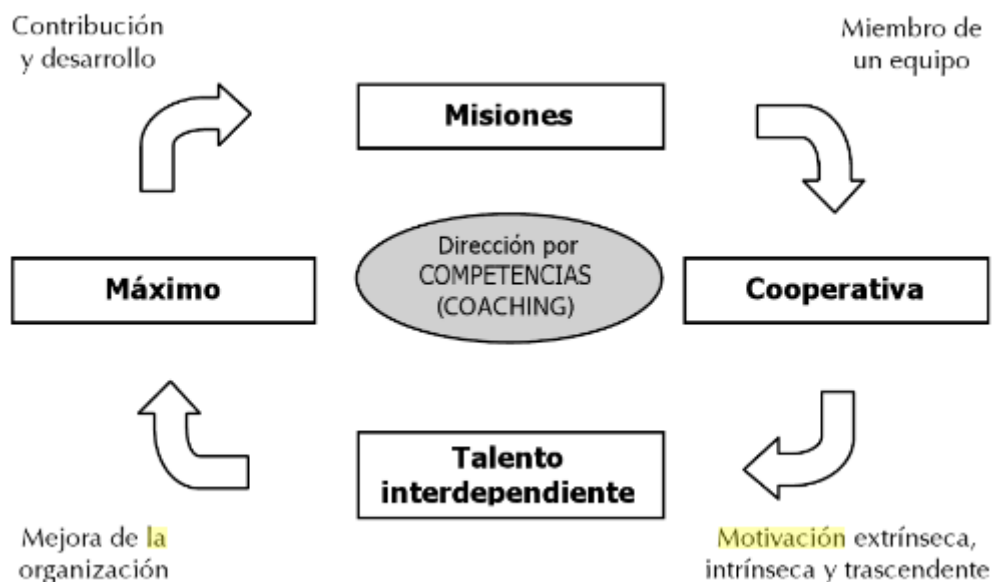


Gráfico 2. Organización competente (citado en Lara, 2012)

Por otro lado, Marino Valencia (2005), en el artículo *El capital humano, otro activo de la empresa* destaca que “el capital humano está reconocido ampliamente como la fuente principal para la creación de la riqueza en esta *era del conocimiento* en la que vivimos y trabajamos”, es aquí donde empieza a tener lugar la palabra “motivación”, proveniente del latín *motus* que significa motivo, fue considerada como una necesidad básica del ser humano por Abraham Maslow en 1970:

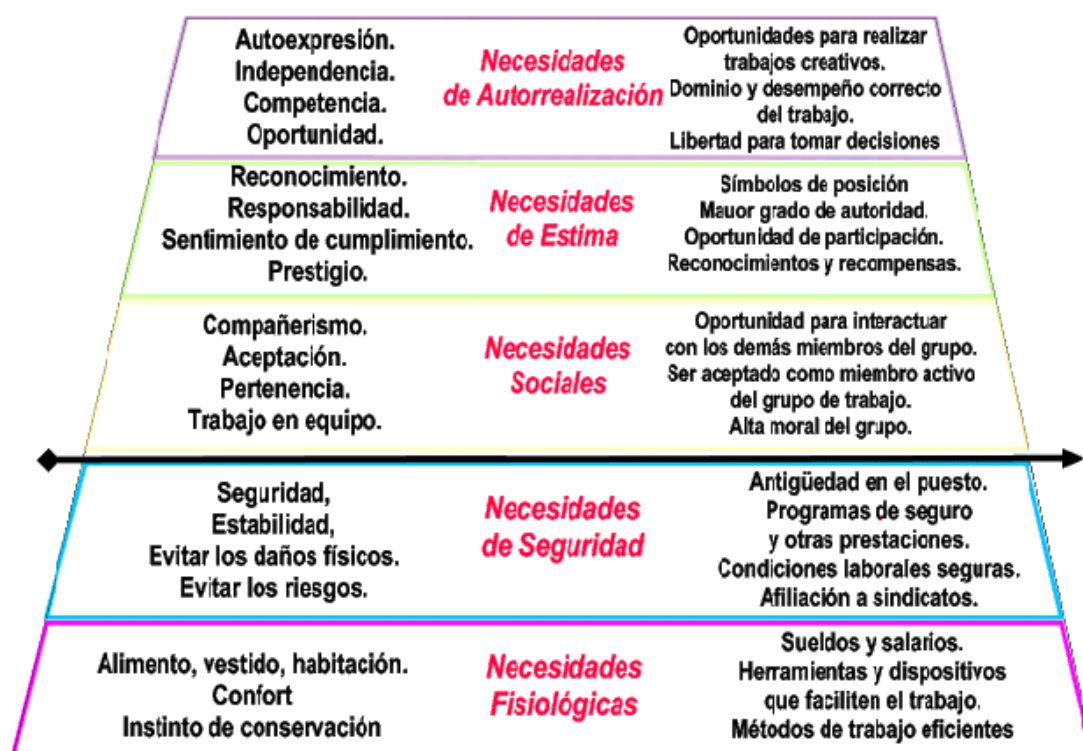


Gráfico 3. Teoría de las necesidades de Maslow. Citado en Recursos Humanos: la importancia de la motivación e incentivos para trabajadores. Tomado de:

<https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/recursos-humanos.pdf>

Se logra identificar en la fila de necesidades de seguridad que el bienestar y compromiso de un trabajador depende mucho de la seguridad y estabilidad que le brinde la empresa.

La motivación es un factor que influye inconscientemente desde el día en que nacemos, el instinto de supervivencia nos insta a alimentarnos del seno materno, el amor fraternal nos motiva a aprender cada día las costumbres que vemos en casa, pero llega el momento donde aprender deja de ser divertido y empieza a ser una obligación, ese momento es el inicio de la etapa escolar. Es aquí donde comienza la necesidad de implementar modelos de motivación que incentive al escolar a querer hacer tal o cual cosa por sí mismo y no por obligación. Es aquí donde el concepto de motivación toma forma y significado para la persona, ya que necesitamos motivación para desempeñarnos en cualquier ámbito de nuestra vida. (García F. p.p. 33, 2005).

La motivación es algo tan intangible como la inteligencia, sin embargo, es maleable y aplicable para lograr ciertos comportamientos en las personas, José G. De la Mora Ledesma, en su libro *Psicología del Aprendizaje*, conceptualiza a la motivación como *el proceso que provoca cierto comportamiento, mantiene la actividad o la modifica*. De acuerdo a la finalidad que se pretenda alcanzar, la motivación se divide en Intrínseca, Extrínseca, Física y Psicológica; para fines de esta investigación nos compete adentrarnos en la motivación que provoca comportamientos en las personas con el objetivo de lograr un patrón cultural neutralizado dentro de un ambiente tan conflictivo como es el laboral. (De la Mora J., p.p. 32, 2003)

Se debe identificar cual es el objetivo que la empresa desea lograr para aplicar el plan de motivación adecuado, al respecto Lope L. y H. Francisco (2013), sugieren en su ensayo *Recursos Humanos: La importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores* que para lograr estimular a una persona se debe tener en consideración las técnicas de motivación:

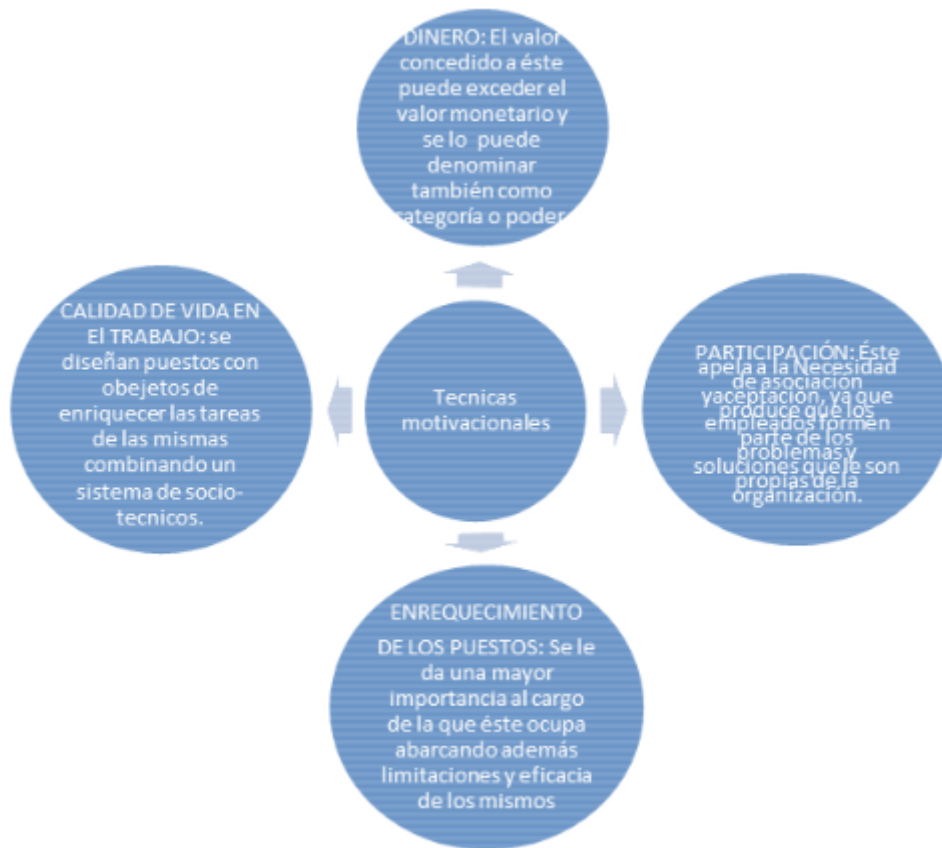


Gráfico 4. Técnicas de motivación. Tomado de

<https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/recursos-humanos.pdf>

Pero, ¿qué es la motivación extrínseca?...

Hemos citado los tres tipos de motivación que existen, para efectos de esta investigación se tomará a la motivación extrínseca como objeto de análisis. Este tipo de motivación se refiere a todos aquellos factores externos que nos motivan a realizar alguna tarea, en el caso de las empresas, la principal motivación extrínseca es el sueldo o salario, cada uno de los trabajadores se esfuerzan día a día para ganar el dinero que les permita adquirir bienes o servicios inherentes a su diario vivir.

Sin embargo, hoy en día, el salario no es suficiente aliciente para garantizar un correcto desempeño que conlleve a catapultar a la empresa hacia el éxito. En ocasiones la motivación intrínseca no es suficiente para mantener al empleado motivado, ya que,

si no hay factores externos que alimenten su motivación individual, podría verse afectada la capacidad de respuesta y desempeño.

Dentro del ambiente laboral es importante mantener un nivel de reconocimiento al desempeño de cada uno de los profesionales que trabajan en una empresa, solo así se mantiene una actitud de constante desarrollo y se afianza el sentimiento de pertenencia y lealtad para con la empresa; este tipo de ambientes es el idóneo para la aplicación de programas de motivación extrínseca, que consisten en estímulos como ascensos, bonos, premios, que obligan a los empleados a mejorar sus actividades con la finalidad de sobresalir de entre sus compañeros y lograr algún tipo de reconocimiento.

Para explicar un poco más cuanta profundidad e importancia tiene la motivación, Rodríguez J. (2005) resalta la idea de la *teoría de las expectativas*, desarrollada inicialmente por Vroom V, y mejorada por otros profesionales a lo largo del tiempo. Esta teoría básicamente se refiere a que todo ser humano realiza una actividad con la finalidad de obtener algo a cambio, de la magnitud de la recompensa depende el grado de esfuerzo aplicado, mientras más grande la recompensa, más fuerte la dedicación a alcanzarla, esta teoría indica que la expectativa está directamente relacionada al rendimiento (libro), es decir, de la meta depende la cantidad de trabajo que realice el empleado. Es importante señalar que no todas las metas son atractivas para todos los empleados, de ahí nace la importancia de crear programas motivacionales, ya que cada actividad debe estar dirigida a los departamentos específicos, ya que no se puede establecer una meta de ventas para un personal de finanzas por ejemplificar. (Rodríguez J. p. 21).

Diseño y Metodología

Diseño

El objetivo es resolver la pregunta ¿los programas de motivación extrínseca mejoran la comunicación en organizaciones multiculturales? utilizando las herramientas de la investigación cualitativa y observación científica.

La presente investigación tiene como objetivo determinar si el desarrollo de procesos de motivación extrínseca realmente influye en el mejoramiento del ambiente laboral de los empleados en una empresa multicultural. Se toma como base el enfoque de investigación cualitativa que presentan Leedy P. y Ormrod Jeanne (2013) que refiere textualmente “[the] phenomena that occurs in natural settings (...) and studying the complexity of those phenomena” es decir, se estudia un fenómeno que ocurre en la vida real y que presenta la complejidad suficiente para realizar dicho estudio.

El investigador constituye la principal herramienta de investigación, ya que es él quien, a través de su perspectiva examina el desenvolvimiento de los objetos de investigación.

La observación a realizarse debe ser enfocada a los objetivos y sujetos de observación, en las condiciones naturales donde se produce el fenómeno de estudio evitando a toda costa ser subjetivos, tal como indica Leedy P. y Ormrod Jeanne (2013), “It is essential that you not confuse your actual observations with your interpretations of them) debemos tener bien en claro que no debemos confundir nuestra interpretación de lo que observamos con el giro de la investigación.

Debemos plasmar en nuestro material el fenómeno tal y cual ocurre, sin apreciaciones personales.

Población

Los sujetos de investigación son aquellos empleados operativos y de servicio de las empresas que tienen diversidad multicultural en sus nóminas, es importante que se considere desde el obrero hasta el alto ejecutivo, ya que se debe evaluar todo tipo de interacción entre cada grupo de cada área administrativa y operativa, el clima organizacional se trata de todo un grupo trabajando en un objetivo común, para ello es importante que exista armonía y respeto. De este grupo saldrá la evaluación de la comunicación y los programas de motivación extrínseca que se están aplicando, así como la evaluación de su efectividad y de lo que se puede mejorar.

Instrumentos o materiales

Mónica García (2009) en su trabajo titulado “Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual” el objetivo de las herramientas de medición del clima organizacional deben estar direccionadas a identificar y analizar todos los aspectos internos y externos que influyen en el comportamiento de los miembros de la empresa, determinando cuales son las percepciones que tienen de la empresa y cómo ésta influye en su desenvolvimiento laboral, he aquí las palabras claves “percepción” que desencadena a una “actitud”.

García cita a García y Bedoya (1997) al puntualizar que existen tres estrategias de medición del clima laboral: observar, hacer entrevistas y aplicar cuestionarios, dando énfasis a que el resultado más acertado lo proporcionan los cuestionarios.

Observación general

Para lograr tener un resultado objetivo se debe observar de primera mano la interacción entre empleados de diferentes nacionalidades, cuál es su actitud frente a las

costumbres de sus compañeros, observar el nivel de tolerancia y de aceptación que tiene cada uno, el nivel de ofensividad en la expresión de palabras que pueden ser normales para uno y despectivos para otros. Se debe tener muy en claro el objetivo de esta investigación y evitar apreciaciones inclinadas a la cultura del investigador, debe tener una imparcialidad total y no juzgar de acuerdo a sus creencias sino de acuerdo a la consecución del objetivo. Es importante puntualizar que no se puede realizar una observación insistente dentro de la compañía ya que los objetos de observación podrían sentirse presionados y mostrar caracteres totalmente difusos. Para lo cual es importante que el observador logre mezclarse de manera ligera y se convierta en amigo de los observantes de tal forma que podría lograr ser confidente de los mismos. Al respecto, Herrera J. en su artículo “La Investigación Cualitativa”, especifica que los puntos a seguir para obtener mejores resultados son a través de la delimitación de períodos de observación donde se marquen límites de tiempo y se analice la conducta en el momento en que se apliquen los planes de motivación.

Entrevista grupal (Focus Group)

No existe mejor oportunidad para evaluar un proyecto que absorber las reacciones del grupo frente al plan de motivación extrínseca en el momento en que se aplica. Se debe analizar las posiciones de los sujetos, aceptación, rechazo e integración intercultural con la finalidad de determinar si el plan actual es efectivo o aún no logra infundir el sentido de pertenencia en sus empleados. Para esto es muy importante que exista el estímulo necesario para lograr reacciones genuinas, los participantes no deben sentir amenazados sus puestos de trabajo por brindar respuestas sinceras. Al inicio del focus group se realizará una explicación de lo que se pretende obtener como resultado y de los beneficios que podrían significar para ellos como colaboradores.

Cuestionario

Esta herramienta será aplicada luego de ejecutado el plan de motivación extrínseca, ya que se busca obtener la percepción del sujeto en un estado calmado, donde la euforia o decepción del momento ya no influya en el pensamiento crítico.

El cuestionario debe tener preguntas que permitan deducir cómo percibe el trabajador la situación actual de su empresa y cómo le gustaría que fuera, de manera que se pueda determinar en qué aspectos se encuentra descontento y qué actividades motivacionales externas o extrínsecas podrían aplicarse para mejorar su percepción.

CUESTIONARIO DE LITWIN Y STRINGER

Uno de los cuestionarios más utilizados para medir el clima organizacional, fue creado por Kurt Lewin en los años 30 y que consiste en 50 variables que engloban los siguientes conceptos:

1. Estructura: Determina lo que sienten los empleados con respecto a los reglamentos y protocolos que se deben cumplir en la empresa
2. Responsabilidad: Determina el grado de iniciativa que tiene cada empleado, al tomar decisiones sin consultar a sus jefes
3. Recompensa: Ser recompensado por hacer bien el trabajo y no castigado por errores cometidos
4. Riesgo: Que percepción de riesgo hay en el trabajo
5. Calidez: Cuanta camaradería e integración existe en el trabajo

6. Apoyo: Sentimiento de apoyo por parte de sus superiores cuando los problemas surgen
7. Normas: Percepción con respecto a cuánto se exige hacer bien el trabajo
8. Conflicto: Grado en que los ejecutivos toman en cuenta la opinión de los trabajadores, cuánta apertura dan para discutir cualquier contrariedad
9. Identidad: Sentimiento de pertenencia y de ser apreciado por la empresa como un importante eslabón

García M. (2009) asegura que la creación de este cuestionario se basó en los objetivos:

1. Estudiar la relación entre el estilo de liderazgo y el clima organizacional;
2. Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual, medidos a través del análisis de contenido del pensamiento imaginativo;
3. Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales, tales como la satisfacción personal y del desempeño organizacional. (p. 49).

Procedimiento de recolección de datos

Exceptuando a la observación, se plantea realizar la aplicación de los instrumentos a manera de fases, ya que se debe lograr analizar todos los posibles climas organizacionales que surgen en el día a día.

Adicional se debe procurar dar a conocer a todos los sujetos de investigación el trabajo que se está realizando, en virtud de que en la empresa laboran personas que profesan diversas religiones como por ejemplo la musulmana, que deben salir a orar cada dos horas. Es importante programar los horarios de entrevista y aplicación de cuestionarios de manera que no afecte ese tiempo sagrado para ellos, ninguna persona debe sentirse ansiosa o coaccionada ya que los resultados podrían no ser fieles a la realidad organizacional.

La observación se realizará de manera diaria durante el lapso de 20 días y se tomará en cuenta el departamento donde se encuentre la mayor cantidad de diversidad cultural, procurar mantener una distancia objetiva y observar de manera imparcial las actitudes que afloran en las actividades diarias. Se sugiere tomar en consideración lo siguiente:

1. Dejar de lado las propias creencias y juzgamientos.
2. Antes de comenzar la observación, se deben plantear hipótesis sobre lo que podría ocurrir durante el día para no perder de vista los objetivos que se desean alcanzar
3. Tomar notas de las diferentes reacciones y apreciaciones de los sujetos observados.
4. No tomar partido sobre ninguno de los escenarios que se susciten.

Para la aplicación del FOCUS GROUP, se realizarán grupos con 5 personas de cada departamento existente dentro de la empresa, por ejemplo, ventas, talento humano, financiero, servicios generales, bodega u otros.

Dado que es una entrevista de tipo *Focus Group* es importante que de la observación se obtengan los temas que se van a debatir en cada entrevista grupal, con la

finalidad de lograr un espacio de discusión donde se determine qué tan efectiva es la comunicación dentro de la empresa, la tolerancia, respeto entre colaboradores y directivos, además de comprobar el sentido de pertenencia para con la empresa. Es importante tomar en consideración que de estas entrevistas se concluye las debilidades y fortalezas de la comunicación y se determinan las variables que deben ser consideradas para el programa de motivación extrínseca.

Análisis de datos

La herramienta seleccionada para el análisis de datos de la presente investigación es la Prueba t de Student, dado que la muestra puede ser considerada pequeña. Ésta prueba es utilizada para comparar la media de dos variables independientes y se utiliza a través del software de recopilación de datos SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) que constituye uno de los sistemas más completos actualizados y accesibles del mercado que es utilizado en ciencias sociales. Se hará una comparación de los resultados de cada grupo de entrevista focus group, con el análisis de dos variables: motivación extrínseca y su influencia en la comunicación empresarial.

Consideraciones éticas

La presente investigación se basará en el respeto a todas las condiciones éticas de cada uno de los sujetos de investigación, se tomará en consideración cada cultura y se respetará sus creencias y costumbres. Este proyecto será enviado al Comité de Ética de la Universidad San Francisco de Quito para su aprobación. Una vez aprobado, cada evaluado firmará un formulario de consentimiento (Anexo B) previamente elaborado por el investigador, donde conste claramente el título del tema y los objetivos que se plantean alcanzar.

El propósito de la investigación es lograr identificar las falencias de comunicación que existen en la empresa, determinar el grado de pertenencia que sienten los empleados y el grado de respeto que perciben dentro del ambiente laboral hacia sus respectivas culturas. Por la naturaleza de la información que se pretende obtener, se reservará el listado de personas entrevistadas y se identificará únicamente con códigos alfanuméricos cuya información real será conocida por el investigador que aplique los instrumentos. La observación será realizada en total sigilo, con la finalidad de no alterar el ambiente laboral, sin embargo, los participantes sabrán plenamente que están siendo observados y a su vez tendrán claro que la investigación no tiene ninguna injerencia en la estabilidad de sus puestos de trabajo.

CONCLUSIONES

Discusión

Fortalezas y limitaciones de la propuesta

La globalización es una tendencia que recién inicia, la migración existe en mayor cantidad hoy en día y las empresas que reclutan personas con culturas diferentes se vuelven cada vez más numerosas, la fortaleza de esta investigación está radicada justamente en este fenómeno, de por sí es difícil mantener un ambiente laboral óptimo con personas que comparten iguales culturas y lenguaje, pues mucho más difícil es lograr que diferentes culturas y costumbres se acoplen dentro de un ambiente laboral uniforme y armonioso.

Con el resultado de la investigación se logrará reconocer cuales son los puntos débiles de la comunicación que se realiza en la empresa, se identificará cuál es el

eslabón que está provocando una mejor comunicación y cuál es el que reduce la efectividad de la misma.

La debilidad de la presente investigación es la reacción que puede provocar la observación y el focus group en los empleados. Puede surgir un sentimiento negativo en los sujetos dado que pueden sentir temor de expresar ideas que podrían ir en detrimento de su seguridad laboral.

Recomendaciones para estudios futuros

La comunicación es la base de la sociedad, ésta ha roto barreras y derribado fronteras a través de la tecnología de redes interconectadas (internet), hoy en día solo los pueblos que se auto imponen el aislamiento están lejos de la conquista tecnológica. El resto, que somos mayoría, hemos caído en la globalización virtual y somos capaces de hacer miles de amigos y negocios fuera de nuestra ciudad o país con solo un clic.

La presente investigación busca determinar el grado de comunicación que hay en las empresas multiculturales, el resultado puede ser alentador como deficiente, sin embargo, nos inclinamos más por lo segundo ya que siempre existe una investigación donde hay un problema, y este es el caso. Este grado de comunicación que se pretende medir y su influencia en las empresas multiculturales sentarán un precedente en este país, puesto que determinará si la manera en que se alienta a la comunicación es productiva para la empresa, y servirá de base para otras empresas que deseen evaluar su propio comportamiento comunicacional.

Es importante que la medición de los resultados sea totalmente exacta, de manera que podamos significar para las futuras investigaciones una base sólida de referencia, que los objetivos alcanzados conlleven la elaboración de eficientes

programas de motivación extrínseca que mejoren la comunicación hasta el punto que sean aplicados en empresas multinacionales. Los resultados de la investigación dejarán en evidencia cuán importante es para la empresa procurar que los empleados se sientan identificados y empoderados de la empresa para la que trabajan y que el tiempo que dedican no sea netamente una forma de ganar dinero sino también una forma de alcanzar un desarrollo personal y profesional.

REFERENCIAS

Aneas M. (2003). *Emergencia de la empresa multicultural en nuestro contexto*. Tesis en

Red. Recuperado de

<https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/2343/2.capitulo01.pdf?sequence=9&isAllowed=y>

Capriotti P. (1998). *La comunicación interna*. Recuperado de

http://www.bidireccional.net/Blog/Comunicacion_Interna.pdf

De La Mora J. (2003). *Psicología del Aprendizaje*. Recuperado de

<https://books.google.com.ec/books?id=yUBLJn5EFdsC&pg=PA33&dq=motivaci%C3%B3n+extr%C3%ADnseca&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjG0MC8krDIAhWttVkKHQ-ZBf4Q6AEIOTAD#v=onepage&q=motivaci%C3%B3n%20extr%C3%ADnseca&f=false>

García F. (2008). *Motivar para el aprendizaje desde la actividad orientadora*.

Recuperado de

<https://books.google.com.ec/books?id=0M6emnDA55IC&pg=PA33&dq=motivaci%C3%B3n+extr%C3%ADnseca&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjG0MC8krDIAhWttVkKHQ-ZBf4Q6AEIJzAA#v=onepage&q=motivaci%C3%B3n%20extr%C3%ADnseca&f=true>

García M. (2009). *Clima Organizacional y su diagnóstico: Una aproximación*

conceptual. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/2250/225014900004.pdf>

- Herrera J. (s.f.) *La investigación cualitativa*. Recuperado de
<https://juanherrera.files.wordpress.com/2008/05/investigacion-cualitativa.pdf>
- Himmelstern F. (2007). *Las organizaciones de hoy son multiculturales*. Signo y Pensamiento XXVI ISSN: 0120-4823. Recuperado de
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=860/86005107>
- Lara F. (2012). *¿Cómo mejorar los resultados de una empresa?*. Recuperado de
https://books.google.com.ec/books?id=ZoiQncvTCxcC&pg=PP1&dq=%C2%BFC%C3%B3mo+mejorar+los+resultados+de+una+empresa?&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjNtvak_p7mAhWFo1kKHcs2BIUQ6AEIKDAA#v=onepage&q=%C2%BFC%C3%B3mo%20mejorar%20los%20resultados%20de%20una%20empresa%3F&f=false
- Leedy P. y Ormrod J. (2013). *Practical Research: Planning and Design*. Recuperado de
https://books.google.com.ec/books?id=YWckyGAAAJ&dq=Practical+Research:+Planning+and+Design+.pdf&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwjU07G2hZ_mAhXLtVkkHSdaC2IQ6AEIKDAA
- Lope L. y Hernández F. (2013). *Recursos Humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores*. Recuperado de
<https://mba.americaeconomia.com/sites/mba.americaeconomia.com/files/recursos-humanos.pdf>
- Ramírez, R., J. L. Abreu y M. H. Badii. (2008). *La motivación laboral, factor fundamental para el logro de objetivos organizacionales: Caso empresa manufacturera de tubería de acero*. Recuperado de
[http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%20143-185.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%20143-185.pdf)

Rodríguez J. (2005). *El factor humano en la empresa*. Recuperado de

<https://books.google.com.ec/books?id=29pt8F8szxwC&pg=PA21&dq=motivaci%C3%B3n+extr%C3%ADnseca+en+la+empresa&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwj5zevesbDIAhXqtlkKHQOZCaQQ6AEIJzAA#v=onepage&q=motivaci%C3%B3n%20extr%C3%ADnseca%20en%20la%20empres&f=false>

Valencia M. (2005). *El capital humano, otro activo de su empresa*. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>

Wang L. [TedxTalks]. (2018, junio 29). *Interculturalidad: puede ser más del 100%*.

[Archivo de video]. Recuperado de:

<https://www.youtube.com/watch?v=oH70AfEakmU>

Wise A., y Velayutham S. (2009). *Everyday Multiculturalism*. Recuperado de

https://books.google.com.ec/books?id=Eo9_DAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Wise+A.,+y+Velayutham+S.+2009&hl=en&sa=X&ved=0ahUKEwj4q9by9Z7mAhVGqlkKHYj9B4YQ6AEIVDAG#v=onepage&q=Wise%20A.%2C%20y%20Velayutham%20S.%202009&f=false

ANEXOS

Anexo A:

Carta de invitación

Estimado Señor/Señora

Mediante el presente me permito extender a Ud. una cordial invitación a participar en nuestra investigación de tipo cualitativa, relacionada a evaluar el grado de efectividad de los programas de motivación extrínseca y su influencia en el mejoramiento de la comunicación dentro de la organización multicultural para la cual se encuentra trabajando.

Los resultados de esta investigación serán utilizados única y exclusivamente para fines académicos, sus datos personales y expresiones escritas u orales se mantendrán en total confidencialidad, los directivos de la empresa no tendrán acceso a estos datos. Esta invitación no es de carácter obligatoria sino voluntaria, puede aceptarla como puede desestimarla sin tener ninguna consecuencia por ello.

Me encuentro a su total disposición para resolver cualquier inquietud que surja con respecto a esta investigación, agradezco mucho su voluntad de participar en este proceso, por favor solicito sea lo más veraz y objetivo posible, la finalidad es lograr obtener una evaluación real de la situación actual que se encuentra atravesando dentro de la organización.

Con atento saludo,

María Elena Pazmiño López

Anexo B:**Formulario de Consentimiento Informado****Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos****Universidad San Francisco de Quito****El Comité de Revisión Institucional de la USFQ****The Institutional Review Board of the USFQ****Formulario Consentimiento Informado.**

Título de la investigación: Programas de motivación extrínseca que mejoran la comunicación en organizaciones multiculturales

Organización del investigador *Universidad San Francisco de Quito.*

Nombre del investigador principal *María Elena Pazmiño López*

Datos de localización del investigador principal *+233272086158*

Co-investigadores *No aplica*

DESCRIPCIÓN DEL ESTUDIO

Introducción *(Se incluye un ejemplo de texto. Debe tomarse en cuenta que el lenguaje que se utilice en este documento no puede ser subjetivo; debe ser lo más claro, conciso y sencillo posible; deben evitarse términos técnicos y en lo posible se los debe reemplazar con una explicación)*

Usted ha sido invitado a participar en una investigación sobre los programas de motivación extrínseca que mejoran la comunicación en las empresas multiculturales, que consiste en analizar cómo los programas de motivación extrínseca ayudan a los empleados de una empresa a mejorar su comunicación diaria y por ende mejora su rendimiento laboral.

Propósito del estudio *(incluir una breve descripción del estudio, incluyendo el número de participantes, evitando términos técnicos e incluyendo solo información que el participante necesita conocer para decidirse a participar o no en el estudio)*

El propósito de este estudio es analizar si la aplicación de programas de motivación extrínseca mejoran la comunicación en las empresas multiculturales de manera que su ambiente laboral se torne más relajado y empático.

Descripción de los procedimientos (breve descripción de los pasos a seguir en cada etapa y el tiempo que tomará cada intervención en que participará el sujeto)

Para esta investigación se utilizarán tres instrumentos. El uno será la observación directa, el otro será la realización de entrevista focus group y por último se aplicará el cuestionario de Litwin. Cada fase tiene su tiempo de ejecución y no interferirá en sus actividades laborales normales. El cuestionario es sencillo y fácil de entender. Las instrucciones serán explicadas al momento de la aplicación.

Riesgos y beneficios (explicar los riesgos para los participantes en detalle, aunque sean mínimos, incluyendo riesgos físicos, emocionales y/o psicológicos a corto y/o largo plazo, detallando cómo el investigador minimizará estos riesgos; incluir además los beneficios tanto para los participantes como para la sociedad, siendo explícito en cuanto a cómo y cuándo recibirán estos beneficios)

La ejecución de este proyecto no tiene ninguna relación directa con la empresa, no implica riesgos de salud ni seguridad para Ud. ni para cualquiera de sus compañeros. Los resultados no representarán repercusiones negativas en el área personal o laboral.

Confidencialidad de los datos (se incluyen algunos ejemplos de texto)

Todos los datos proporcionados serán de uso exclusivo del investigador y Comité de Biotecnología de la USFQ.

Derechos y opciones del participante (se incluye un ejemplo de texto)

Esta participación NO es obligatoria, tiene la potestad de escoger participar o abstenerse. Si acepta participar y en algún punto de la investigación se siente incómodo, puede abandonar el proyecto sin que esto implique ninguna responsabilidad.

Información de contacto

Si usted tiene alguna pregunta sobre el estudio por favor contacte directamente al investigador, quien será la persona que mantenga contacto permanente durante el tiempo que dure la investigación

Si usted tiene preguntas sobre este formulario puede contactar al Dr. Iván Sisa, Presidente del Comité de Ética de Investigación en Seres Humanos de la USFQ, al siguiente correo electrónico: comitebioetica@usfq.edu.ec

Consentimiento informado *(Es responsabilidad del investigador verificar que los participantes tengan un nivel de comprensión lectora adecuado para entender este documento. En caso de que no lo tuvieran el documento debe ser leído y explicado frente a un testigo, que corroborará con su firma que lo que se dice de manera oral es lo mismo que dice el documento escrito)*

Comprendo mi participación en este estudio. Me han explicado los riesgos y beneficios de participar en un lenguaje claro y sencillo. Todas mis preguntas fueron contestadas. Me permitieron contar con tiempo suficiente para tomar la decisión de participar y me entregaron una copia de este formulario de consentimiento informado. Acepto voluntariamente participar en esta investigación.

Firma del participante

Fecha

Firma del testigo *(si aplica)*

Fecha

Nombre del investigador que obtiene el consentimiento informado

Firma del investigador

Fecha

Anexo C:**Herramientas para levantamiento de información****Observación**

Esta herramienta será aplicada sin conocimiento de los observados. La observación será de campo, es decir, dentro de las empresas, y, se la realizará con el fin de no presionar psicológicamente a los sujetos de observación, el investigador ingresará como practicante de servicios generales, lo que le permitirá ingresar a todas las áreas requeridas. Se observarán interacciones, generación de conflictos, resolución de conflictos, distanciamiento o cercanía entre culturas, incentivos extrínsecos existentes, equidad en su aplicación, sentimiento de compromiso para con la empresa y deseos de permanencia en ella.

Focus Group**Moderador:**

- Investigador

Objetivos:

- Determinar cuán eficaz es la comunicación existe en la empresa
- Determinar el grado de pertenencia que sienten los empleados
- Analizar qué tipo de programas de motivación extrínseca se aplican actualmente
- Identificar las culturas existentes y su grado de acoplamiento entre sí

Tiempo:

- Sesión de 2 horas

Invitados:

- Grupos de cinco personas por sesión

Preguntas:

1. ¿Qué nacionalidad tienes?
2. ¿Qué cultura has adoptado?
3. ¿Consideras que existe tolerancia hacia tus costumbres?
4. ¿Sientes que existen jerarquías marcadas dentro de la empresa?
5. ¿Hay grupos formados entre culturas similares? ¿se compaginan entre sí?
6. ¿Existe motivación extrínseca? ¿Cuáles son los incentivos?
7. ¿Consideras que el programa de motivación extrínseca se aplica a todos por igual?
8. ¿Consideras que el programa de motivación extrínseca respeta tu cultura?
9. ¿Consideras que tu empresa busca desarrollar tus capacidades profesionales?
10. ¿Qué expectativas aspiras cumplir en tu trabajo dentro de 5 años? ¿Te ves trabajando en el mismo lugar?

Reglas:

- El investigador deberá dar una bienvenida y explicar las reglas del focus group, haciendo énfasis en la inocuidad de los resultados, que no habrá represalias, no serán grabados y sus respuestas serán totalmente confidenciales. Se responderán todas las dudas que tengan acerca del procedimiento, se indicará el respeto, tonalidad de voz y calma que se debe tener al momento de debatir las preguntas propuestas.

Cuestionario de Clima de la Organización

Introducción

Ponga una (A) sobre el número que indica, en la serie de siete dimensiones de clima de la organización que aparece más abajo, su estimación de la posición actual de la organización respecto de esa dimensión y una (I) sobre el número que indica su opción de dónde debería estar idealmente la organización en esta dimensión.

1. **Conformidad.** El sentimiento de que hay muchas restricciones impuestas desde afuera en la organización; el grado en que los miembros sienten que hay muchas normas, procedimientos y prácticas a las que deben avenirse en lugar de poder hacer el trabajo como lo consideren conveniente.

La conformidad no es característica de esta organización. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La conformidad es muy característica de esta organización.

2. **Responsabilidad.** Se da a los miembros de la organización responsabilidad personal para alcanzar su parte de las metas de la organización; el grado en que los miembros sienten que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar con sus superiores a cada paso.

No se da ninguna responsabilidad en la organización. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal en la organización.

3. **Normas.** El énfasis que pone la organización en el buen desempeño y la producción destacada, incluyendo el grado en que los miembros sienten que la organización establece metas que son un reto para ella y comunica a los miembros el compromiso con ellas.

Las normas son muy bajas o no existen en la organización. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se establecen en la organización normas que son todo un reto.

4. **Recompensas.** El grado en que los miembros sienten que se les reconoce el trabajo bien hecho y se los recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos o castigarlos cuando algo sale mal.

Se ignora, castiga o critica a los miembros. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se reconoce el trabajo de los miembros y se los recompensa positivamente.

5. **Claridad de la organización.** El sentimiento entre los miembros de que las cosas están bien organizadas y las metas definidas con claridad suficiente en lugar de ser desordenadas, confusas o caóticas.

La organización es desordenada, confusa y caótica. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La organización está bien organizada, tiene metas definidas con claridad.

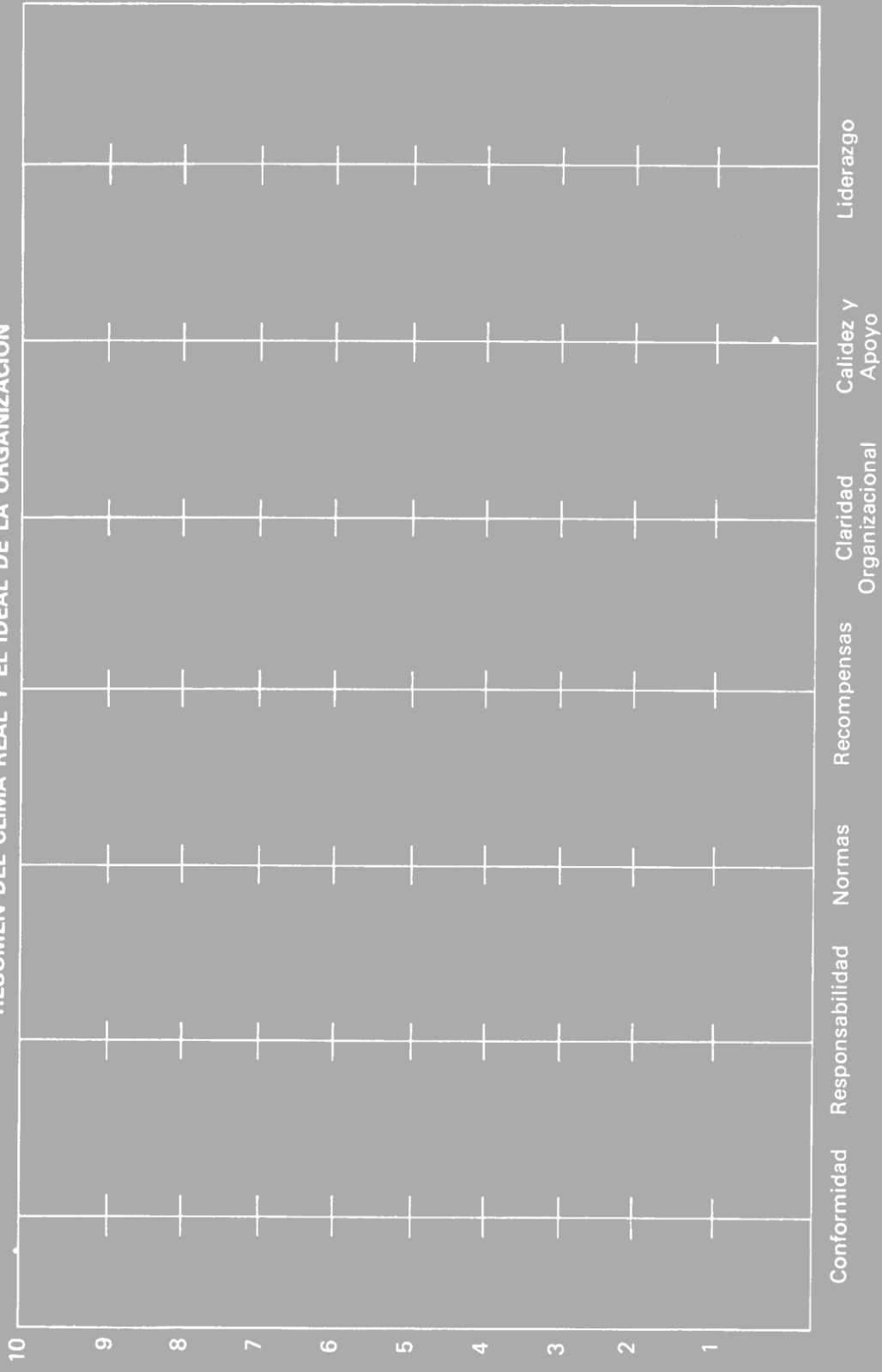
6. **Cordialidad y apoyo.** El sentimiento de que la afabilidad es una norma de valor en la organización; de que los miembros confían los unos en los otros y se ofrecen apoyo. El sentimiento de que prevalecen las buenas relaciones en el ambiente laboral.

No hay cordialidad ni apoyo en la organización. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La cordialidad y el apoyo son características de la organización.

7. **Liderazgo.** La disposición por parte de los miembros de la organización para aceptar el liderazgo y la dirección de los calificados. A medida que aparecen necesidades de liderazgo, los miembros se sienten en libertad de asumir funciones de liderazgo, y se los recompensa por su eficacia. Este se basa en la destreza. La organización no está dominada por uno o dos individuos, ni depende de ellos.

No se recompensa al liderazgo; los miembros están dominados por éste, dependen de él o lo rechazan. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los miembros aceptan y recompensan al liderazgo, que se basa en la destreza.

RESUMEN DEL CLIMA REAL Y EL IDEAL DE LA ORGANIZACION



Las dimensiones del Clima de la Organización