



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO DESDE LA
PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES.**

**Caso de Estudio: Dirección Ejecutiva de Talento Humano en una
Empresa Petroquímica. Municipio Valencia Estado Carabobo**

Autora:
Lic. Katuska Mijares
C.I. 11.199.041

Bárbula, Octubre 2018



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**



**CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO DESDE LA
PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES.**

**Caso de Estudio: Dirección Ejecutiva de Talento Humano en una
Empresa Petroquímica. Municipio Valencia Estado Carabobo**

Línea de Investigación: Estudio de las organizaciones en relación a Cultura
y Clima organizacional.

Autora:

Lic. Katuska Mijares.

C.I. 11.199.041

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Magíster en
Administración de Empresas, Mención Gerencia

Bárbula, Octubre 2018



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO DESDE LA
PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES.**

**Caso de Estudio: Dirección Ejecutiva de Talento Humano en una
Empresa Petroquímica. Municipio Valencia Estado Carabobo**

Tutora:

Msc. Glenda Escalante
C.I. 14.790.026

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia

Por: Glenda Escalante
C.I. 14.790.026

Glenda Escalante

Bárbula, Octubre 2018



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**



CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN

**CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO DESDE LA
PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES.**

**Caso de Estudio: Dirección Ejecutiva de Talento Humano en una
Empresa Petroquímica. Municipio Valencia Estado Carabobo**

Asesora Metodológica:
Dra. María Ángela Flores P.
C.I. 4.454.527

Aceptado en la Universidad de Carabobo
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Área de Estudios de Postgrado
Maestría en Administración de Empresas, Mención Gerencia
Por: María Ángela Flores P.
C.I. 4.454.527

María Ángela Flores P.

Bárbula, Octubre 2018



ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 137, 138 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 135 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

"CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES. CASO DE ESTUDIO: DIRECCIÓN EJECUTIVA DE TALENTO HUMANO EN UNA EMPRESA PETROQUIMICA.MUNICIPIO VALENCIA ESTADO CARABOBO"

Presentado para optar al grado de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN GERENCIA** por el (la) aspirante:

MIJARES., KATIUSKA.

C.I.: 11.199.041

*Realizado bajo la tutoría de él (la) Prof. **GLEND A ESCALANTE** cédula de identidad N°. 14.790.025*

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo esta
Aprobado

En Bárbula, a los cinco días del mes de Noviembre del año dos mil dieciocho

Glenda Escalante
 Prof: **GLEND A ESCALANTE (Pdte.)**
 C.I: **14.790.025**

Fecha: **05.11.2018**

[Signature]
 Prof. **FR O DEL CANTO**
 C.I: **16241782**
 Fecha: **05-11-2018**



Luisa Picón
 Prof. **LUISA PICÓN**
 C.I: **7.122.900**
 Fecha: **05.11.2018**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA**



VEREDICTO

Nosotros miembros del Jurado designado para la Evaluación del Trabajo de Grado titulado **“CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES.**

Caso de Estudio: Dirección Ejecutiva de Talento Humano en una Empresa Petroquímica. Municipio Valencia Estado Carabobo”, presentado por: Mijares, Katuska C.I. 11.199.041, para optar al título de: Magíster en Administración de Empresas, mención Gerencia, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____, a los _____ días del mes de _____ del año _____.

Nombre y Apellido

C.I.

Firma

DEDICATORIA

Dedico mi Trabajo Especial de Grado a Dios Todopoderoso y agradezco su fidelidad, amor, bendiciones y por darme la fortaleza que he necesitado para continuar en este camino.

A mi amado y maravilloso Esposo, por ser incondicional y ser mí apoyo en los buenos y malos momentos.

A mi querido hijo, que aunque se encuentra lejos físicamente, está más presente que nunca en cada paso que doy.

A mis amados Padres por hacerme quien soy y por su gran amor y dedicación.

A mi tutora Glenda Escalante, por su calidad como ser humano, por su colaboración, comprensión, apoyo y guía durante todo este arduo camino.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a DIOS por su gran amor e infinita misericordia...

CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES. Caso de Estudio: Dirección Ejecutiva de Talento Humano en una Empresa Petroquímica. Municipio Valencia Estado Carabobo

Autora: katuska Mijares.

Tutora: Glenda Escalante

Año: 2018

RESUMEN

En el presente estudio se analizó el clima organizacional y motivación en el trabajo desde la perspectiva de los trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Talento Humano en una empresa petroquímica del Municipio Valencia, Estado Carabobo, para lo cual se estableció una base argumentativa con centro en diversas teorías, en una escena metodológica propia de una investigación descriptiva no experimental que recurre a elementos prácticos precisos como la encuesta para la recolección de datos, y la triangulación como mecanismo para la aprehensión e interpretación de los datos. Se concluye que el clima organizacional en la unidad estudiada es disfuncional en la actualidad y para que se acerque a un nivel instrumental en razón de la motivación laboral es importante que se consoliden un conjunto de acciones que han sido sugeridas en uno de los objetivos del presente estudio.

Palabras Clave: Clima organizacional, Motivación y Gestión del Talento humano.

**ORGANIZATIONAL CLIMATE AND MOTIVATION IN THE WORK FROM
THE PERSPECTIVE OF WORKERS. Case Study: Executive Direction of
Human Talent in a Petrochemical Company. Municipality Valencia State
Carabobo**

Author: Katuska Mijares.

Tutor: Glenda Escalante

Year: 2018

ABSTRACT

In the present study, the organizational climate and motivation at work were analyzed from the perspective of the workers of the Executive Directorate of Human Talent in a petrochemical company of the Municipality of Valencia, Carabobo State, for which an argumentative base was established with a focus on various Theories, in a methodological scene typical of a non-experimental descriptive research that uses precise practical elements such as the survey for data collection, and triangulation as a mechanism for the apprehension and interpretation of data. It is concluded that the organizational climate in the studied unit is currently dysfunctional and to approach an instrumental level because of the work motivation is important to consolidate a set of actions that have been suggested in one of the objectives of this study.

Keywords: Organizational climate, Motivation and Human Talent Management.

INTRODUCCIÓN

La gestión organizacional deviene actualmente en proceso y filosofía que se configura intermediada por tendencias que tienen efectos diversos en los fenómenos tradicionales y en los que derivan de los cambios avasallantes del entorno y ecosistema organizacional.

Las entidades productivas organizadas con criterio orgánico y con el objeto de producir bienes y servicios se mueven en un contexto de alta complejidad que obliga a establecer nuevos criterios estratégicos, mapeos de situación contingente y esquemas de cambio organizacional que requieren adaptación expedita de sus integrantes. En este escenario, es recurrente la emergencia de procesos disfuncionales que afectan las relaciones entre los trabajadores estructurando óbices complicados para garantizar la productividad y la calidad de vida en el trabajo.

Actualmente las organizaciones en Venezuela sufren los embates de una crisis inédita que ha inficionado y afectado profundamente a las organizaciones desde su fuero técnico y productivo sustantivo hasta su componente de apoyo fundamental, sus trabajadores. Atendiendo a lo anterior, se ha configurado en la investigación que se presenta una revisión exhaustiva de tenor casuístico con soporte doctrinario alrededor del clima organizacional y la motivación en una empresa del sector petroquímico.

El estudio y análisis del clima organizacional desde la perspectiva de los trabajadores con el propósito de contribuir con la motivación, constituye el centro y clave teleológica de la presente investigación, la cual se ha organizado siguiendo todos los criterios de rigor científico y atendiendo a los aspectos de estética y presentación que permitan su lectura y promuevan el interés del lector.

Atendiendo a lo anterior, se ha organizado el estudio de la siguiente manera, privilegiando un sentido lógico que garantice su hilvanación metodológica y con ello fortalecer su sustancia científica:

Capítulo I: En este capítulo se presenta el eje fundacional del presente estudio: su perspectiva problemática (planteamiento del problema), los objetivos de la investigación, y los móviles fundamentales de la investigación (justificación), todo en un contexto semántico idóneo y aparejado con el rigor científico.

Capítulo II: En esta sección se elabora la base argumentativa del estudio, en su sustrato teórico, para lo cual se determinó el fundamento epistemológico sobre el cual gira la investigación. En este orden, se realizó un arqueológico heurístico de fuentes y se precisaron los antecedentes de la investigación. Por otra parte, se presenta el andamiaje conceptual y relacional, en razón de la concatenación lógica y científica de las temáticas y las teorías asociadas a esas temáticas (con centro en el problema y los objetivos).

Capítulo III: En este capítulo se hace la configuración metodológica que orienta y le da valor científico la investigación, con base en los objetivos propuestos; se define la técnica de recolección de datos y se construye el instrumento a partir de la racionalización efectiva de los objetivos. El instrumento fue aplicado a quince (15) trabajadores de una empresa petroquímica ubicada en el Municipio Valencia del Estado Carabobo.

Capítulo IV: En este capítulo se hace la racionalización de los datos obtenidos a partir de la aplicación del instrumento y se elaboran los análisis correspondientes, los cuales permiten brindar respuesta al objetivo de la investigación en un marco de operacionalización efectiva, destacándose el decurso lógico y científico de la interpretación y el abordaje en tres dimensiones, cabe decir, la dimensión fáctica (perspectiva de los trabajadores), dimensión teórica (marco teórico referencial; autores) y la dimensión del *self* investigativo (criterio del investigador).

Conclusiones: Se presentan las conclusiones del estudio a partir de las repuestas a los objetivos específicos, siendo esto condición primaria para exponer los resultados en términos del cumplimiento del objetivo general de la investigación.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro N°		Pág.
1	Rasgos de Liderazgo.	37
2	Acepciones de las necesidades de Logros.	43
3	Acepciones de las necesidades de Poder.	44
4	Acepciones de las necesidades de Afiliación.	44
5	Los factores indicados por Herzberg.	46
6	Resumen y evaluación de las teorías de motivación en el trabajo.	52
7	Cuadro Técnico Metodológico.	71
8	Elementos del Clima Organizacional en la unidad estudiada.	97
9	Contrastación de mejores prácticas en la unidad estudiada	110

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N°		Pág
1	Jerarquía de necesidades de Maslow.	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N°		Pág
1	Influencia.	77
2	Métodos de Mando	79
3	Comunicación	82
4	Toma de decisión	84
5	Planificación y Control	86
6	Motivación	88
7	Motivación	90
8	Percepción interna	93
9	Percepción interna	96
10	Desarrollar el Talento Humano de la empresa	102
11	Fortalecer y compartir la Cultura organizacional	104
12	Reclutar y retener a los talentos clave	105
13	Reclutar y retener a los talentos clave	107
14	Incentivar y motivar a los empleados por medio de planes de compensaciones	108



ÍNDICE GENERAL

	Pág
CAPÍTULO I	
EI PROBLEMA	
Planteamiento del Problema.....	6
Formulación del Problema.....	10
Objetivos de la investigación.....	11
Justificación de la investigación.....	11
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	
Antecedentes de la investigación.....	13
Bases Teóricas.....	16
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO	
Naturaleza de la investigación.....	22
Enfoque de la investigación.....	22
Tipo de la investigación.....	22
Diseño de la investigación.....	23
Población y muestra.....	23
Técnicas e Instrumento de Recolección y Análisis de la Información.....	25
Validez y Confiabilidad.....	25
Estrategia metodológica.....	27
CAPÍTULO IV	
ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS.....	28
CONCLUSIÓN.....	

LISTA DE REFERENCIAS.....

ANEXOS.....

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Los cambios en el entorno sociocultural y tecnológico en el cual se configuran las organizaciones, entre ellos, la emergencia de nuevos sistemas de control organizacional, la configuración de mercados más competitivos con incidencia global, la volatilidad de los mercados laborales debido al incremento de las migraciones; además de las variaciones ostensibles en el ecosistema productivo que le brinda sentido y orientación a los objetivos organizacionales, promueven el establecimiento de mecanismos y criterios de adaptación a partir del comportamiento organizacional como fuente disciplinaria sustantiva. En este contexto se imponen las formas de vinculación intraorganizacional como ejes axiales para la valoración del sendero sobre el cual se debe gestar toda la vida organizacional, delineando incluso los aspectos axiológicos que brindan plataforma a la cultura organizacional.

Las nociones de clima organizacional en la teoría administrativa son multivariadas y son el resultado de la iterativa complejidad que nutre su estudio como aspecto importante del comportamiento organizacional. Esto incluye un elemento perceptivo sustancial, asociado a uno de tipo estructural inherente a las elaboraciones normativas y de contenido regulatorio que orientan las prácticas en el universo de las relaciones laborales (Rodríguez: 1999). De acuerdo a estas premisas, es importante señalar que hay aspectos considerados medulares para el buen desempeño del personal dentro de una organización, de alguna manera son dependientes del clima organizacional y la cultura; aspectos que además terminan regulando las relaciones laborales

de manera indirecta; entre ellos, la motivación, las relaciones sociales, el ambiente físico de trabajo y el liderazgo.

El comportamiento humano se basa más en las percepciones personales que en hechos objetivos y tal vez allí radica su complejidad. En tal sentido, Chiavenato (2000: 119) señala que “el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización e influyen en su comportamiento”.

Un clima organizacional favorable contribuye a lograr bajos niveles de rotación de personal, a incrementar la satisfacción, aumentar la productividad, promover la adaptación y el compromiso, entre otros; mientras que el clima desfavorable estimula el ausentismo, los altos niveles de rotación del personal, escasa innovación, disminuye el compromiso y la productividad, deteriorando, en suma, la motivación laboral.

El clima organizacional se configura a partir de los aspectos sustanciales de la cultura organizacional (valores, estilos de liderazgo, esquemas de actuación según comportamientos esperados, ética organizacional), siendo en la mayoría de los casos complementarios, aun cuando se valoran en escenas disciplinarias distintas. La cultura organizacional suele ser objeto de estudio de la antropología y la sociología de las organizaciones, mientras que el clima organizacional suele estar dentro de los intereses de la psicología laboral y social, al igual que la motivación laboral. De cualquier modo, es notable el influjo de las condiciones del entorno macro cultural en el cual se desenvuelve el agregado organizacional en la estructuración de un clima idóneo o no. A tenor de lo expresado, Griffin y Moorhead (2010) señalan lo siguiente:

El clima organizacional se basa en las percepciones individuales, y a menudo se define como los patrones

recurrentes del comportamiento, actitudes y sentimientos que caracterizan la vida en la organización, y se refiere a las situaciones actuales en una organización y los vínculos entre los grupos de trabajo, los empleados y el desempeño laboral. Por tanto, casi siempre la gerencia manipula el clima con mayor facilidad para afectar de manera directa el comportamiento de los empleados. Por otro lado, la cultura de la organización por lo regular se refiere al contexto histórico en el que ocurre una situación, así como el impacto de éste contexto sobre las conductas de los empleados (p. 472).

Esta afirmación hace evidente que el clima organizacional, aunque pueda ser independiente de la cultura en un sentido macro (o externo), suele estar en franca interdependencia con los modos de obrar históricos de los integrantes de la organización (cultura organizacional), aunque puede reconocerse con mayor facilidad su relación con la motivación laboral que aquel que pueda tener la cultura específica.

No obstante, pese a la independencia conceptual, el clima organizacional y la cultura organizacional encuentran en las configuraciones axiológicas centros de intermediación para el logro de la motivación en el trabajo. Al respecto Montserrat y Escalante (2016) señalan lo siguiente:

Los valores en su conjunto operan como guías del comportamiento humano que se fundan en la representación universal del bien común por encima del individual y de la justicia en su sustancia equitativa, que no es más que igualdad con justicia. Connota pues la axiología un entramado holístico en la esfera filosófica que por ser sustancialmente dinámica y complementaria es compleja (p.7).

Es absolutamente palmario que los valores son operadores actitudinales intervinientes, tanto en el plano general de la cultura organizacional como en

el específico del clima organizacional, siendo éste último fundamental para que se recree el escenario idóneo de la motivación laboral. Por tanto, los valores funcionan como puentes conceptuales para interrelacionar el clima y la cultura con productos sociales bien definidos como la satisfacción de los agentes agregados en el sistema organizacional.

En el contexto venezolano, las organizaciones hoy se encuentran sometidas a un proceso de transformación que las ha impulsado a adoptar varias actividades asociadas a la moderna gestión del talento humano, pero en un contexto cada vez más contingente, derivado de una crisis agravada que opera en un escenario agudo que tiende a ser inexorablemente crónico. Por tanto, aspectos comunes y naturales a la gestión de personas como la motivación laboral, las descripciones y análisis de cargos, la planeación de recursos humanos, el reclutamiento, la selección, orientación y motivación de las personas; las evaluaciones del desempeño, la detección de necesidades de adiestramiento, el entrenamiento, el desarrollo de personas, la seguridad, la salud y bienestar en el trabajo, relaciones sindicales, entre otros, hoy se materializan en un sentido operativo que ante la velocidad de la crisis puede derivar en errores importantes en cuanto a idoneidad y pertinencia de los procesos.

Las adaptaciones organizacionales a la manifiesta situación nacional generan inobjetable fricciones al interior de éstas, entre sus integrantes, en virtud de que estos también están sometidos al influjo de la degradación institucional y a la dramática situación económica, generándose procesos disfuncionales de desmotivación en el trabajo y la emergencia de mecanismos de rechazo al trabajo y a los objetivos organizacionales por parte de los trabajadores.

En la empresa Petroquímica que funge como contexto y objeto del presente estudio, específicamente en la Dirección Ejecutiva de Talento Humano existen fricciones notables en el trabajo que se evidencia en una disminución de la motivación y en alta conflictividad en los actos de vinculación habituales de sus trabajadores administrativos, lo cual incide notablemente en la prosecución de las actividades orientadas al cumplimiento de los objetivos y metas propuestos en la Dirección, logrando horadar la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a la motivación que pueda lograrse y hacerse iterativa en el ejercicio de sus labores.

Es notable la influencia de la situación nacional en las condiciones del clima organizacional en la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de la Empresa Petroquímica objeto de estudio, lo cual, al unirse a las condiciones en las cuales se construye la cotidianidad en el trabajo, los cambios intempestivos en las orientaciones, en los modus de dirección, en los formatos relacionales instruidos por la directiva para paliar la crisis estructural, entre otros, hacen que esta unidad se convierta en caldo de cultivo para disfuncionalidades en el clima organizacional que sin duda pueden ser la causa sustancial para la desmotivación en el trabajo, con consecuencias específicas como alta rotación en el trabajo, presentismo, desmotivación, ausentismo, conflicto y caída sistemática del rendimiento.

En razón de los aspectos que emergen como fuente de problematización, señalados en párrafos anteriores, surge un gran imponderable que brinda sentido y orientación al presente estudio; además de ser catalizador del sendero argumentativo y operativo: ¿De qué manera el clima organizacional puede contribuir con la motivación en el trabajo en la Dirección Ejecutiva de Talento Humano en una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia estado Carabobo, desde la perspectiva de sus trabajadores?

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar el Clima Organizacional en la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia estado Carabobo, desde la perspectiva de sus trabajadores con el propósito de contribuir con la motivación en el trabajo.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar las condiciones actuales del Clima Organizacional, desde la perspectiva de sus trabajadores con el propósito de contribuir con la motivación en el trabajo.
2. Identificar las debilidades y fortalezas del Clima Organizacional.
3. Contrastar los aspectos del Clima Organizacional con las mejores prácticas de gestión organizacional orientadas al incremento de la motivación de los trabajadores.
4. Desarrollar recomendaciones para el enriquecimiento del clima organizacional.

Justificación de la investigación

Desde el punto de vista académico, esta investigación contribuye al enriquecimiento y fortalecimiento de las líneas de investigaciones en general y especialmente las relacionadas con el estudio de las organizaciones en relación a Cultura y Clima Organizacional, ya que busca generar aportes a la investigación de Pregrado y Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la Universidad de Carabobo.

Desde el punto de vista de la vinculación de los resultados con el objeto de estudio es menester indicar que tiene un valor sustantivo para la organización, en virtud de que presenta algunas recomendaciones valiosas para superar las diversas situaciones que, siendo disfuncionales, operan como la clave sustancial para la volición investigativa.

En el plano de las representaciones sobre el trabajo en la organización la investigación permite la promoción de acciones y comportamientos orientados a construir un clima armónico que pueda aparejarse con la productividad y los objetivos estratégicos de la organización.

En el fuero específico de la investigación, el estudio se erige como antecedente valioso para investigadores de pregrado y postgrado de la Universidad de Carabobo.

En la esfera particular de la argumentación epistemológica el trabajo presentado permitió reconocer la posibilidad de hacer elaboraciones heurísticas diversas que enriquecen y consolidan los saberes alrededor de la línea de investigación Estudio de las Organizaciones en relación al tema Cultura y Clima Organizacional, en consonancia con la motivación.

Por último, la investigación en sí misma permitió complementar los criterios de verdad sobre los fenómenos organizacionales, sus interpretaciones y argumentaciones, por parte de quien escribe, en virtud de una mixtura entre teorías y datos extraídos de la realidad, que tienen sin duda, un efecto evidente en quien administra racionalmente el proceso.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la Investigación

Tamayo y Tamayo (2001:37), señalan que los antecedentes “son una síntesis conceptual de las investigaciones o trabajos realizados sobre el problema formulado, con el fin de determinar el enfoque metodológico de la misma investigación”. Atendiendo a lo anterior, en razón del presente estudio, destacan los siguientes antecedentes, en el ámbito internacional:

El trabajo de Zans (2017), para optar al título de Máster en Gerencia Empresarial. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Managua. La investigación se desarrolló enmarcada en el enfoque cuantitativo con elementos cualitativos de tipo descriptivo - explicativo. El objetivo principal fue analizar el Clima Organizacional y su incidencia en el Desempeño Laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN, Managua. Reveló el estudio que el clima organizacional presente en la facultad regional multidisciplinaria de Matagalpa, es de optimismo en mayor medida, de euforia y entusiasmo, así como frialdad y distanciamiento en menor medida, por lo cual evidenció un escenario medianamente favorable y desfavorable. Por lo tanto, el aporte de este estudio está fundamentado en coadyuvar con las autoridades, jefes y responsables de áreas, en el proceso de motivación de los trabajadores administrativos y docentes y así construir un clima organizacional favorable y óptimo, el cual propiciaría un ambiente adecuado para elevar la productividad y fortalecer la toma de decisión colectiva. A los efectos de la presente investigación, el estudio indicado opera como un aporte valioso, en virtud de

que permite extraer nociones y criterios sustantivos que orienten la indagatoria sobre los procesos llevados a cabo en la empresa petroquímica, dirigidos a incrementar la motivación de los trabajadores, con el consecuente influjo en el clima organizacional que esto connota.

La investigación de Paz y Marín (2014), para optar al título de Magister en Administración de Negocios. Universidad Autónoma de Manizales. Colombia. La investigación es de tipo descriptiva, transversal y observacional, y su objetivo fundamental fue determinar los procesos de intervención del clima organizacional de la IPS de la Universidad Autónoma de Manizales con base en su caracterización con el uso del instrumento para medición del Clima Organizacional de la Organización Panamericana de la Salud (OPS) presentado y aplicado por estos autores en su investigación. Este trabajo de grado representa un aporte fundamental para el presente estudio debido a que propone, desde su materialización metodológica, un instrumento guía consolidado con el uso de criterios y nociones cuya rigurosidad científica lo hacen un formato y/o esquema referencial insoslayable.

Igualmente el estudio de Venegas (2010), para optar al título de Magister en Administración de Empresas. Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec. Oaxaca. México, cuyo objetivo fundamental es el Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio fundamentado en la teoría de clima organizacional de Litwin y Stringer (1968). Con la investigación se logró evidenciar importantes aspectos de la conducta del individuo basadas en el clima y la motivación. La importancia de este trabajo es que incentiva a la aplicabilidad de teorías comprobables que permiten el seguimiento de estrategias, identificación de desviaciones con respecto a los objetivos trazados y toma de acciones correctivas lo cual representa una gran similitud con el tema de estudio de esta investigación.

En cuanto a la producción local se tiene el trabajo de Antúnez (2015), para optar al título de Magister en Administración del Trabajo y Relaciones Laborales. Universidad de Carabobo. Venezuela. En ésta investigación la autora plantea la necesidad de explicar el clima organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados de la empresa de estudio. Metodológicamente utilizó, la modalidad de investigación de campo, de tipo descriptiva, con base documental. Arrojando como resultado que los empleados objeto de investigación están parcialmente motivados ya que a pesar de que cuentan con tecnología, organización y disponen de las herramientas necesaria para el trabajo en equipo, la remuneración que perciben no es suficiente para cubrir sus expectativas. De manera, que la contribución a la presente investigación está asociado a la motivación como elemento de riesgo capaz de generar un detrimento en el conjunto de propiedades inherentes a la atmosfera laboral y, por consiguiente, al rendimiento de las personas.

Otro antecedente importante a destacar es la investigación de Olivero (2011), para optar al título de Magister en Administración de Empresa, mención Gerencia. Universidad de Carabobo. Venezuela. Quien se planteó como objetivo principal emprender una gestión gerencial crítica y evaluativa del contexto organizacional. El aporte de este trabajo de grado es fundamental para la investigación, ya que su objeto de estudio y los aspectos resaltados por la autora, entre ellos los criterios gerenciales para el alcance de un clima organizacional sano, enriquecen sin duda la perspectiva interpretativa sobre la cual se fundamenta la presente investigación.

Estos antecedentes muestran el panorama que hace de antesala a la presente investigación que tiene como fin la revisión del clima organizacional desde la perspectiva de los trabajadores.

Bases Teóricas

Las bases teóricas constituyen todos los sustentos epistemológicos que desde un contexto doctrinario y disciplinario cimentan la plataforma argumentativa de las investigaciones.

Clima organizacional

El clima organizacional se erige como un aspecto fundamental en la socialización organizacional y se configura a partir de diversos factores; pero esencialmente se descifra en la escena particular de las percepciones que de su entorno emotivo tienen los individuos, al respecto Eslava (2014) señala:

El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él. Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados. (p. 1)

Chiavenato (ob.cit.) indica que el clima organizacional es un factor organizacional que modela y es modelado por la percepción de los participantes. Por otra parte, Brunet (2011) complementa al indicar que el clima organizacional opera e impacta al individuo incluso en la esfera no consciente, por lo cual es difícil medir el clima porque puede incurrirse en sesgo subjetivo en virtud de que las condiciones del clima normalmente se recrean desde los individuos.

De acuerdo a Chiavenato (ob.cit:261): “El clima organizacional, es la calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, e influye poderosamente en su comportamiento”. El concepto de clima organizacional existe en una bilateralidad recíproca con la motivación en el trabajo, que se

manifiesta en iterativa interdependencia, además de estar influido por el liderazgo, la estrategia organizacional, el cambio organizacional y la satisfacción laboral, entre otros. Como consecuencia de lo anterior cobran valor para el estudio del clima organizacional aspectos como la motivación, la percepción, la satisfacción laboral, necesidades, actitudes, conductas y metas.

Origen del Clima Organizacional

Las organizaciones tienen normalmente líneas comportamentales que las definen y las diferencian. El clima organizacional permite identificar aspectos caracterizadores de la estructuración social de la organización y su vitalidad psicológica al definirse cualitativamente como positiva, generando confianza, bienestar y progreso; o negativa, promoviendo efectos disfuncionales como temor, apatía e inseguridad.

El estudio del clima organizacional se origina por la legítima volición científica alrededor de la necesidad de comprender los efectos de los nuevos escenarios y formas de organización del trabajo. Posterior a la Revolución Industrial, los psicólogos comenzaron a interesarse en los problemas derivados del cansancio, la repetitividad, rutina y otros factores que afectaban el buen desenvolvimiento laboral. No obstante, lo que hoy se conoce como clima organizacional tiene su origen en 1960 con aportes desde la Psicología Industrial y Organizacional.

Debido a la emergencia de la teoría del comportamiento organizacional y el interés por todo lo relacionado con el desarrollo de las organizaciones, se hizo evidente la necesidad de estudiar el clima como un aspecto de la organización que era susceptible de medición e influía notablemente en el

desempeño. Por otra parte, autores como Porret (2000:357) señalan que: “el pionero en relación al tema es Lewin en 1939, con su estudio sobre patrones de comportamiento agresivo, posteriormente luego de la década de los 60, los estudios de clima adquirieron mayor relevancia”. En virtud de estos indicios, se hace evidente que los orígenes del clima organizacional están marcados por importantes aportes en materia del comportamiento humano, los cuales han asentado las bases investigativas en la búsqueda de la efectividad organizacional.

Características del clima organizacional

De acuerdo con Brunet (2011:383), “el clima organizacional constituye un conjunto de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden construir su personalidad”. A partir de esta postura, se puede argüir que clima organizacional influye en el comportamiento de los individuos y su actitud hacia el trabajo. El clima dentro de una organización también puede estudiarse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación y estilo de liderazgo de la dirección.

Taguiri (1968:25) señala que “las características principales del clima organizacional se ven ejemplificadas en algunas afirmaciones de tipo corporativo”. El clima es una configuración particular de variables situacionales. Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo. El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular; suele estar determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de

otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

Las siguientes afirmaciones, suelen operar como premisas dinámicas en relación al clima organizacional:

1.- El clima es exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.

2.- El clima es distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.

3.- El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor.

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

5.- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.

Dimensiones del clima organizacional

Con relación a las dimensiones que abarca el clima organizacional existen muchas posiciones y definiciones. Por tanto, es vital enfocarse en determinar las variables que inciden más en una determinada organización y por qué un sistema tiene un clima determinado. En palabras de Robbins (2000: 110) “las dimensiones a estudiar en el clima organizacional son: motivación o incentivo; involucramiento; actitudes; valores; cultura organizacional, estrés y los conflictos situacionales”.

A tenor complementario, Brunet (2011:125) toma de Likert (1968) la manera de medir la percepción del clima en función de ocho (8) dimensiones:

1.- características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

2.- métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

3.- características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos y su efectividad.

4.- características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

5.- características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

6.- características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

7.- Características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planeación así como la formación deseada.

Asimismo Brunet (2011) señala que Litwin y Stringer (1968) expresaron seis (6) dimensiones para medir la percepción de los empleados.

1. Estructura: Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

2. Responsabilidad individual: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
3. Remuneración: Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
4. Riesgos y toma de decisiones: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
5. Apoyo: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
6. Tolerancia al conflicto: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Factores o Variables Organizacionales del Clima Organizacional:

Los factores organizacionales tienen un influjo determinante en el clima organizacional, considerando que constituyen las claves originarias que brindan sentido y orientación sui generis a las organizaciones. En este orden, se exponen a continuación los factores más relevantes, en razón de la postura de diversos autores:

Identificación: Para Chiavenato (2000:123) la identificación es “el sentimiento de que las personas pertenecen a la organización y constituyen un miembro valioso de un equipo de trabajo”. Por tanto, la identificación se vincula con la representación que de la organización tienen sus integrantes y puede variar según las condiciones de cada trabajador en su puesto de trabajo, siendo de esta manera una variable dependiente que se impone con

un valor sustantivo en la configuración del clima organizacional. La identificación es determinante en la consolidación de lealtad organizacional, lo cual a su vez se incorpora como una fortaleza del clima organizacional y su sostenibilidad en escenarios contingentes.

Relaciones Laborales: Este no es un constructo unívoco, es decir, con un significado único. Así, para esta investigación, cuyo centro es el clima organizacional, se define como el conjunto de relaciones que se establecen entre los integrantes de una organización en el marco del trabajo, las normas predefinidas y los esquemas de comunicación y diálogo.

Satisfacción Laboral: La satisfacción laboral es un proceso de tenor subjetivo que deriva de la percepción de los trabajadores, pero que en la mayoría de los casos está intermediada por bases culturales que pueden desencadenar una noción colectiva, objetivándose de esta manera como producto de una práctica organizacional, e incluso de las políticas de mantenimiento de personas. Al respecto Gibson (1987:32) señala que “la satisfacción es un término que se refiere al grado en que la organización cubre las necesidades de sus empleados. Comprende las actitudes, la rotación, el ausentismo, los retrasos y las quejas de los empleados.”

Estructura: Para Gibson e Ivancevich (1987:531), en la estructura se incluyen “las reglas, reglamentos, restricciones y parámetros establecidos para el funcionamiento de la organización”. La estructura opera como el marco de actuación sobre el cual se movilizan los actores organizacionales, cuya característica sustancial es que contiene la sustancia institucional de la organización; en otras palabras, la estructura subsume todos los mecanismos que proporcionan organicidad a la organización.

Comunicación: La comunicación es un acto humano definitorio, con implicaciones antropológicas que encuentra materialidad en todo espacio y circunstancia en el cual interactúen seres humanos, por lo cual, se erige como la clave axial de todo proceso en el cual se reúnan personas con intereses comunes. En palabras de Griffin y Moorhead (2010: 278) la comunicación “es el proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados”. Con lo anterior, puede destacarse que el tamiz por el cual debe transitar la viabilidad del clima organizacional y la motivación de las personas es, sin duda alguna, la comunicación.

El acto comunicativo tiene modalidades diversas; pero se configura a partir de la existencia necesaria de emisores, receptores, mensajes, canales y códigos, sin los cuales se haría ineficaz y fungiría como un óbice insoslayable para la efectividad del clima organizacional.

La comunicación organizacional tiene diversos propósitos de incuestionable valor, entre ellos coordinar e informar a nivel específico (información sobre datos y procesos) y a nivel de criterios corporativos (valores, normas y reglas) es clave para la ejecución de las tareas y para el reconocimiento del lugar que se ocupa en la estructura y en la categorización cultural (Griffin y Moorhead, Ob. Cit.).

Liderazgo: De acuerdo al Handbook of leadership, citado por Gibson et al (2011: 308) “el liderazgo es una interacción entre los miembros de un grupo; los líderes son agentes de cambio, personas cuyas acciones afectan a otras más de lo que las acciones de los demás los afectan a ellos”. Es por tanto el liderazgo un fenómeno social que incluye la identificación de los otros

con uno de los agentes, debido a su capacidad y a la concurrencia en un sujeto o grupo de ellos de la autoridad y el poder para transformar las percepciones de los otros. Estos estilos pueden ser: participativo, liberal, carismático, autoritario, paternalista, transformador, entre otros.

Como indican Gibson et al (Ob. Cit.) un líder puede marcar la diferencia en las medidas de eficacia organizacional: producción, eficiencia, calidad, flexibilidad, satisfacción, competitividad y desarrollo.

Existe un número importante de teorías sobre liderazgo, entre las cuales la más común en las revisiones es la teoría de rasgos de liderazgo, la cual alude a algunas condiciones específicas que son definitorias del liderazgo, entre ellas algunas capacidades, rasgos de personalidad y propensión a la motivación de terceros. En el siguiente cuadro pueden observarse los diversos rasgos según las dimensiones mencionadas.

Cuadro N° 1
Rasgos de Liderazgo

PERSONALIDAD	MOTIVACIÓN	CAPACIDAD
Nivel de energía	Orientación de poder socializado	Habilidades interpersonales

Tolerancia al estrés	Fuerte necesidad de logro	Habilidades cognitivas
Confianza personal	Emprendedor	Habilidades técnicas
Madurez emocional	Ser persuasivo	
Integridad		

Fuente: Gibson et al (2011).

Conflictos: El conflicto es la materialidad de las diferencias, haciéndose notoria en el acto de comunicación entre diversos integrantes de las organizaciones. El conflicto puede tener diversos matices, y cada uno de ellos es dependiente del sustrato cultural que tenga el entorno inmediato.

Desempeño Laboral: De acuerdo a Chiavenato (2000:359) “es el comportamiento del trabajador en la búsqueda de los objetivos fijados, este constituye la estrategia individual para lograr los objetivos”, esto es, el rendimiento laboral y la actuación que manifiesta el trabajador al efectuar las funciones y tareas propias de un cargo.

Objetivos: Para Koontz y Heinz (1998: 141) “Son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole. Representan no solo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración del personal, la dirección y el control”, es decir, cuando los miembros de la organización conocen sus objetivos y se sienten identificados con los mismos, contribuirán a su consecución.

Motivación La motivación es un proceso que surge en el plano de las percepciones individuales sobre el valor del rol, las expectativas y las

nociones generales de tenor sensible que se experimentan. Es evidente que éste proceso tiene un valor ingente al interior de las organizaciones, en virtud de que supone un catalizador central para las actuaciones de los trabajadores en relación con sus funciones particulares.

Al respecto, Madrigal (2009) con referencia en obra de Newstrom (2007) señala lo siguiente:

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un empleado elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera por medio de la dirección y el enfoque de la conducta, el nivel de esfuerzo aportado y la persistencia de la conducta. (p. 188)

En otras palabras, en la motivación las fuerzas internas es el propio **incentivo a la realización de la conducta en sí misma**, en cambio, en las fuerzas externas lo que impulsa las acciones son motivadores o incentivos externos (ofrecidos por el entorno laboral).

La motivación constituye uno de los aspectos más estudiados en el Comportamiento Organizacional ya que su carácter bidireccional (puede ser causa y efecto de diversos procesos funcionales o no) es sin duda fundamental para la consecución de los objetivos organizacionales y su armonización con los objetivos y las metas individuales. Al respecto Romero, (1990:33) señala que “existen dos tipos de motivación: la Motivación intrínseca, la cual surge cuando el trabajador está motivado por la satisfacción de lo que hace, lo cual aumenta sus sentimientos como persona autónoma y autodeterminada; y la motivación extrínseca en la cual el trabajador está motivado cuando no deriva satisfacción de lo que hace y trabaja sólo por su remuneración”. En otras palabras, en la motivación

intrínseca el propio incentivo es la realización de la conducta en sí misma, en cambio, en la extrínseca lo que compele e impulsa las acciones son motivadores o incentivos externos (ofrecidos por el entorno laboral).

Evolución de los enfoques sobre la motivación:

Los diversos enfoques sobre la motivación se han movido a la par con el desarrollo de la teoría administrativa y se han acoplado a las percepciones que de la gestión de personas se han tenido hasta ahora. Para Griffin y Moorehead (2010) la motivación, desde una perspectiva histórica, se ha ido modificando, como se indicó, según las corrientes administrativas:

- 1.- El enfoque de la Administración Científica asume que los empleados están motivados por dinero.
- 2.- El enfoque de las Relaciones Humanas sugiere que las actitudes favorables de los empleados resultan en una motivación para trabajar en forma ardua.
- 3.- El enfoque de los Recursos Humanos asume que las personas quieren contribuir y tienen la capacidad de hacer contribuciones genuinas (Pág. 85)

Teorías sobre la Motivación

Existe un número importante de teorías sobre la motivación que han surgido para orientar su estudio y la casuística particular alrededor de ella. Todas las teorías tienen un leitmotiv particular que se define a partir de la satisfacción y sus grados y los motivos sustanciales que brindan sentido y orientación a la motivación. Tal como señala Celis (2015:81) “la necesidad insatisfecha es el

inicio del proceso de motivación, origina una tensión en el individuo que lo obliga a una búsqueda de la satisfacción, a través de una acción que se expresa en dos ámbitos: en el comportamiento y a nivel cognitivo”.

Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow.

Esta teoría se fundamenta en una jerarquización de necesidades propuesta por Abraham Maslow, quien planteó una relación bilateral entre necesidad y satisfacción y una medida gradual en el proceso que determina esta última. Maslow comprendió como necesario establecer una jerarquía entre necesidades, en la cual la satisfacción de alguna al inicio de la escala era condición sine qua nom para que se pudiese pasar a otro nivel de necesidades. Señala Maslow que es imposible satisfacer alguna necesidad superior si aún no se encuentra satisfecha una inmediatamente anterior, y que sin duda alguna, las de orden fisiológico son de valor fundamental para que el individuo pueda alcanzar la cúspide de su pirámide de necesidades (Celis, 2015).

Las jerarquía de necesidades de Maslow se divide en cinco grados escalares que suelen presentarse gráficamente en una pirámide, cuya base comienza con las necesidades fisiológicas y termina, en su cúspide, con las necesidades de autorrealización. Robbins y Coulter (2010), las definen de la siguiente manera:

1.- Necesidades fisiológicas: Las necesidades de una persona de comida, bebida, refugio, sexo, y otros requerimientos físicos.

2.- Necesidades de seguridad: Las necesidades de una persona de seguridad y protección ante el daño físico y emocional, así como la seguridad de que las necesidades físicas se seguirán cubriendo.

3.- Necesidades sociales: Las necesidades de una persona de afecto, pertenencia, aceptación y amistad.

4.- Necesidades de estima: Las necesidades de una persona de factores internos de estima, como el respeto por sí mismo, la autonomía y el logro, y los factores externos de estima, como el estatus, el reconocimiento y la atención.

5.- Necesidades de autorrealización: Las necesidades de una persona de crecimiento, de lograr su potencial y de realización personal: la motivación para convertirse en lo que uno tiene la capacidad de llegar a ser (Robbins y Coulter, 2010:342).

Figura N° 1
Jerarquía de necesidades de Maslow



Fuente: Robbins y Coulter (2010).

Teoría de las tres necesidades de McClelland.

Relacionada a necesidades aprendidas, las cuales son obtenidas con el propósito de motivar en el trabajo. Estas tres necesidades son logro, poder y afiliación. Las cuales se van adquiriendo en el transcurrir de la vida, tomando como referencia o copiando comportamientos de otras personas. Al respecto se presenta los siguientes cuadros, en el cual se observan las posturas de diferentes autores:

Cuadro N° 2
Acepciones de las necesidades de logros

Autores	Necesidad	Definición
Robbins y Coulter (2010:344)	Logro	Es la motivación para triunfar y sobresalir en relación con un conjunto de estándares.
Celis (2015:85)		Una persona con necesidad de logro, es aquella que muestra afán por alcanzar objetivos y demostrar sus competencias. Para motivarlas hay que proporcionarles situaciones laborales con responsabilidades, retroalimentación y un grado mediano de riesgos.
Newstrom (2011:109)		Es un impulso que estimula a algunas personas para que persigan y alcancen sus metas. Un individuo con este impulso desea alcanzar objetivos y ascender por el camino del éxito. El logro se ve como algo importante sobre todo en sí mismo, no sólo por las recompensas que lo acompañan. Diversas características definen a los empleados orientados a los logros. Trabajan con más ahínco cuando perciben que recibirán el crédito personal por sus esfuerzos, cuando el riesgo de fracaso es moderado y cuando reciben una realimentación específica sobre su desempeño anterior.

Fuente: Propia (2018)

Cuadro N° 3

Acepciones de las necesidades de poder

Autores	Necesidad	Definición
Robbins y Coulter (2010:344)	Poder	Referida a la necesidad de hacer que otros se comporten de manera diferente a la que se hubieran conducido en otras circunstancias.
Celis (2015:85)		Desea ejercer control en el trabajo personal o en el de otros. A estas personas hay que proporcionarles posiciones de mando en la organización; de hecho, son los mejores gerentes.
Newstrom (2011:109)		Es un impulso para influir en la gente, asumir el control y cambiar situaciones. Las personas motivadas por el poder desean causar un gran efecto en sus organizaciones, y están dispuestas a asumir riesgos con ese propósito. Una vez que obtienen el poder, pueden usarlo con fines constructivos o destructivos.

Fuente: Propia (2018)

Cuadro N° 4

Acepciones de las necesidades de afiliación

Autores	Necesidad	Definición
Robbins y Coulter (2010:344)	Afiliación	Es el deseo de relaciones interpersonales cercanas y de amistad.
Celis (2015:85)		Son las carentes de afecto, amor e interacción con la sociedad. A estas personas para motivarlas hay que integrarlas a grupos donde puedan satisfacer las necesidades de interacción.
Newstrom (2011:109)		Es un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad.

Fuente: Propia (2018)

Teoría bifactorial de Herzberg.

También conocida como Teoría de los factores de Frederick Herzberg. En cuanto a esta teoría, Robbins y Coulter (Ob. Cit: 343) indican que esta "...propone que los factores intrínsecos están relacionados con la satisfacción laboral, en tanto que los factores extrínsecos están asociados a la insatisfacción laboral". La teoría de Herzberg o bifactorial constituye un planteamiento que, según la crítica, se advierte un tanto simplista dejó de tener influencia a mediados de los ochenta, no obstante, sigue teniendo influencia en la configuración de los cargos en la actualidad (Robbins y Coulter, Ob. Cit.). El argumento central de esta teoría es expuesto por Robbins y Coulter (Ob. Cit.) de la siguiente manera:

Ciertas características (en cuanto a la motivación se refiere) están consistentemente relacionadas con la satisfacción laboral, y otras se relacionan con la insatisfacción laboral. Cuando las personas se sentían bien en cuanto a sus trabajos, tendían a citar factores extrínsecos que se presentaban a partir del contexto laboral, como las políticas y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales y las condiciones laborales de la compañía. Herzberg creía que los datos sugerían que lo opuesto a satisfacción no era insatisfacción, como se solía creer. Eliminar las características insatisfactorias de un empleo no necesariamente haría ese empleo más satisfactorio (motivante). Herzberg propuso que había un rango dual: Lo opuesto a satisfacción es 'no satisfacción', y lo opuesto a 'insatisfacción' es 'no insatisfacción' (Pág. 343).

Los factores pueden observarse en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 5
Los factores indicados por Herzberg

MOTIVADORES	FACTORES DE HIGIENE
Logro	Supervisión
Reconocimiento	Políticas de la compañía
El trabajo en sí mismo	Relación con el supervisor
Responsabilidad	Condiciones laborales
Avance	Salario
Crecimiento	Relación con los colegas
	Vida personal
	Relación con los subordinados
	Estatus
	Seguridad
Extremadamente satisfecho Neutral Extremadamente Insatisfecho	

Fuente: Robbins y Coulter (2010)

En cuanto al salario (expresado en dinero) es muy común pensar que es un aspecto valioso en el proceso de la motivación, pese a ello, los otros elementos motivadores de arraigo individual son muy valiosos. Al respecto, Chiavenato (2009) señala lo siguiente:

El dinero es un factor que motiva a las personas, siempre y cuando se utilice de forma correcta. La recompensa económica debe ser oportuna y entregarse en el momento indicado y en la medida correcta. No obstante, las recompensas que no son económicas ofrecen a las organizaciones una

estupenda vía para motivar a sus colaboradores. El reconocimiento, la aprobación social, la satisfacción de las expectativas, el clima organizacional agradable y la camaradería son grandes motivadores (Pág.317)

Teoría X y Teoría Y de Douglas MacGregor.

El planteamiento de MacGregor, aunque cuenta con poca evidencia empírica, se erige como un recurso valioso de cara a los procesos de gestión de la motivación de los trabajadores. El argumento sustancial se centra en dos supuestos:

Supuesto X: Los trabajadores son poco ambiciosos, les disgusta el empleo, quieren evitar las responsabilidades y necesitan ser controlados para trabajar de manera eficiente (Robbins y Coulter, Ob. Cit.).

Supuesto Y: Los trabajadores disfrutan el trabajo, son ambiciosos, aceptan las responsabilidades y creen en la autodirección (Robbins y Coulter, Ob. Cit.).

De acuerdo a esta teoría la gerencia motivadora debe asumir una noción no peyorativa y más positiva de los trabajadores para avanzar en programas de estímulo y motivación que generen resultados importantes. No obstante, en virtud de la debilidad en la prueba empírica de esta teoría, suele tener una influencia residual en la gerencia actual.

Teoría del establecimiento de metas.

La teoría del establecimiento de metas es una propuesta cuyo eje argumentativo se fundamenta en las metas como guías racionales y conscientes de la conducta y el esfuerzo. Las Metas son operadores de la

motivación que tienen un efecto positivo en el trabajo, siempre que sean definidas en rangos que permitan su consecución (ni muy difíciles, ni muy fáciles) y que se encuentren definidas correctamente, es decir, mientras más generales la sensación de lejanía con los posibles resultados puede generar desmotivación y mientras más específicas son constituyen alicientes de amplio valor para el trabajo y la racionalización del esfuerzo. Por tanto, uno de los elementos clave de la Teoría del establecimiento de metas es, sin duda, la posibilidad de que el individuo acepte las metas, las pueda asimilar y consecuentemente comprometerse con el logro de los resultados probables. Al respecto, Muchinsky (2002), señala lo siguiente:

El establecimiento de metas es una teoría motivacional basada en el supuesto de que las personas se comportan en forma racional. El punto capital de la teoría es la relación entre metas, intenciones y desempeño en la tarea. Su premisa básica es que las ideas conscientes regulan las acciones de las personas. El individuo intenta conscientemente conseguir esas metas, en especial las relacionadas con objetivos futuros. Las metas tienen dos funciones principales: son la base de la motivación y dirigen la conducta. Una meta proporciona los lineamientos a la persona para decidir cuánto esfuerzo debe dedicar a un trabajo. Las metas son conductas intencionadas; a su vez, influyen en el desempeño de la tarea (Pág. 350).

De la teoría del establecimiento de metas existe suficiente evidencia empírica, con lo cual resulta en un recurso de superlativo valor para el establecimiento de programas de motivación en el trabajo, cuyos resultados pueden observarse y evaluarse a partir del cumplimiento de las metas configuradas.

Teoría de las expectativas.

La teoría de las expectativas es una teoría cognitiva relacionada con el grado de expectativa que produce la recompensa frente al esfuerzo, lo cual funge como el motivador esencial en el individuo que termina por catalizar toda acción en el trabajo.

De acuerdo a Muchinsky (2002), la teoría de las expectativas tiene cinco puntos principales:

Resultados del Trabajo: Es lo que puede proporcionar una organización a sus empleados, como buen sueldo, ascensos, y vacaciones. En teoría, no hay ningún límite al número de resultados. Es común que, a veces, estos resultados se conciben como compensaciones o experiencias positivas y otras no. Ser despedido o trasladado a un nuevo lugar puede ser un resultado, también este resultado puede ser intangible, como los sentimientos de reconocimiento o realización.

Valencia: Son sentimientos del empleado sobre los resultados y normalmente se definen en términos de atracción o satisfacción anticipada. El empleado genera valencias, es decir, califica la satisfacción anticipada procedente de cada resultado que tenga en cuenta (asigna una valencia). Esa calificación se hace normalmente en una escala de - 10 a + 10. El individuo puede indicar si un resultado tiene una valencia positiva o negativa. Si el empleado anticipa que todos los resultados desembocarán en satisfacción, se obtienen diferentes grados de valencia positiva. Sin embargo, si el empleado anticipa lo contrario, se asignarán diferentes grados de valencia negativa. Por último, si el empleado es indiferente a los resultados, se dará una valencia de cero. El empleado genera tantas valencias como resultados haya.

Instrumentalidad: El grado percibido de relación entre el desempeño y la consecución de resultados. Esta

percepción existe en la mente del empleado. La Instrumentalidad es como la palabra condicional y significa literalmente el grado en el que la consecución de un cierto resultado es una condición o depende del desempeño individual en el trabajo. Por ejemplo, si una persona piensa que los aumentos salariales dependen por completo del desempeño, la Instrumentalidad asociada con ese resultado (un aumento salarial) es muy alta. Si una persona piensa que ser trasladado no está relacionado en ningún modo con el desempeño, la Instrumentalidad asociada con ese resultado (un traslado) es muy baja. Tales como las valencias, las instrumentalidades están generadas por el individuo. El sujeto evalúa el grado de relación entre el desempeño y la consecución del resultado en el trabajo. Es normal que, las instrumentalidades se conciben como probabilidades (por lo que oscilan de 0 a 1). Una Instrumentalidad de 0 significa que la consecución de ese resultado no está relacionada de ninguna manera con el desempeño, y una Instrumentalidad de 1 significa que se relaciona totalmente con el desempeño. Así como hay tantas valencias como resultados, también hay tantas instrumentalidades como resultados.

Expectativa: Es la relación percibida entre el esfuerzo y el desempeño. En algunos puestos puede aparecer que no hay relación entre la intensidad con que se intente y lo bien que se haga. En otros, puede haber una relación muy clara: cuanto mejor se intente, mejor se hace. La expectativa, como la Instrumentalidad, está graduada como una probabilidad. Una expectativa de 0 significa que no hay probabilidad de que un aumento en el esfuerzo resulte en un aumento en el desempeño. Una expectativa de 1 significa que un aumento en el esfuerzo irá seguido de un aumento equivalente en el desempeño. Al igual que los componentes de la valencia y de la Instrumentalidad, el individuo genera la expectativa por su trabajo. Después de pensar en la relación entre esfuerzo y desempeño, el individuo hace una valoración (asigna una expectativa). A diferencia de los componentes anteriores, la persona sólo genera un valor de expectativa para reflejar la relación esfuerzo-desempeño.

Fuerza: El último componente, es la cantidad de esfuerzo o presión interna para que la persona se motive. Cuanta más fuerza, amor será la hipotética motivación. Matemáticamente, la fuerza es el producto de multiplicar la valencia por la Instrumentalidad y por la expectativa.

La teoría de la expectativa proporciona una valiosa base racional para comprender la motivación en un puesto de trabajo (Pág. 342).

Teoría del reforzamiento

La teoría del reforzamiento se origina con los estudios de B. F. Skinner, quien comprendía que existía una relación indisoluble entre estímulo, respuesta y recompensa, y que la modalidad en la cual se presentara ésta última era determinante en la frecuencia de la respuesta. La novedad de la teoría es su aplicación en el campo industrial, a los trabajadores; pese a que subyace a su aplicación un latente cuestionamiento ético debido a que la recompensa y su frecuencia pueden motivar (si quien genera la respuesta es excesivo) esfuerzo extra que pudiera generar daños en el trabajador.

De acuerdo a Muchinsky (2002) se han encontrado cuatro tipos de conexiones o contingencias respuesta-recompensa para influir en la frecuencia de la respuesta:

1.- **Intervalo fijo:** El sujeto es recompensado a intervalos temporales fijos, como cada hora. A aquellos que se les paga por horas se podría considerar que se les recompensa sobre la base de un intervalo fijo.

2.- **Razón fija:** Se recompensa al sujeto por un número fijo de respuestas. Por ejemplo, a un vendedor

inmobiliario que recibe una comisión por cada venta se le recompensa sobre un esquema de razón fija. En este caso, se dice que el esquema de recompensa es continuo.

3.- **Intervalo variable:** Se recompensa al sujeto a intervalos temporales variables. Un ejemplo es la pesca.

4.- **Razón variable:** La recompensa se basa en la conducta, pero la proporción de recompensa a la respuesta es variable. Por ejemplo, a un vendedor se le puede pagar en ocasiones después de cada venta y otras veces después de cada dos o tres ventas. Se paga a la persona sobre la base de la respuesta (es decir, hacer una venta), pero el programa de pago no es constante (Pág. 347).

Cuadro N° 6

Resumen y evaluación de las teorías de motivación en el trabajo

Teoría	Fuente de motivación	Apoyo empírico	Aplicabilidad organizacional
Teoría de la jerarquía de las necesidades	Necesidades inconscientes, innatas.	Débil: Poco apoyo de las relaciones propuestas entre las necesidades.	Muy limitada: La teoría carece de suficiente especificidad para guiar la conducta.
Teoría de la equidad	Tendencia a reducir sentimientos de tensión causados por la inequidad percibida.	Mixto: Buen apoyo de la inequidad por infracompensación; débil apoyo de la inequidad por sobrecompensación.	Limitada: Se hacen comparaciones sociales, pero los sentimientos de inequidad se pueden reducir a través de medios diferentes al aumento de la motivación.
Teoría de las expectativas	Relaciones entre las variables resultados deseados, desempeño-recompensa y esfuerzo-rendimiento.	Moderado-fuerte: Apoyo más fuerte de los experimentos intra-sujetos que los interpersonales.	Fuerte: La teoría proporciona una base racional para explicar por qué las personas se dan esfuerzo, aunque no toda la conducta se determina conscientemente, como ya se ha planteado.

Teoría del reforzamiento	Programa de reforzamiento utilizado para compensar a las personas por su desempeño.	Moderado: Los esquemas de reforzamiento proporcional evocan desempeño superiores comparados con los intervalos, pero existe poca diferencia entre los diferentes programas de razón.	Moderado: El pago contingente por el desempeño es posible en algunos puestos, aunque se pueden presentar problemas éticos en un intento de conformar la conducta del empleado.
Teoría del establecimiento de metas	Intención de dirigir la conducta de metas en persecución de metas aceptables.	Moderado-fuerte: el rendimiento bajo condiciones de establecimiento de metas es normalmente superior a las condiciones en las que no se establece ninguna meta.	Fuerte: La capacidad de establecer metas no está restringida a ciertos tipos de personas o trabajos.

Fuente: Muchinsky (2002)

Teoría de la equidad

La teoría de la equidad forma parte de las teorías que se enfocan en el proceso de la motivación y no en los elementos que pudieran ser activados desde la personalidad de los individuos para generar motivación. La teoría tiene centro en el deseo de las personas de ser tratadas con lo que perciben como equidad y a evitar la inequidad percibida (Griffin y Moorhead, 2010).

La equidad es la creencia de que somos tratados de forma justa en relación con los demás, por tanto incluye un proceso de comparación que muchas veces puede tener una base clara que compela a la motivación. En este sentido, se advierte en la teoría un mecanismo de activación motivacional a partir de la configuración del proceso perceptivo. Al respecto, Griffin y Moorhead (Ob. Cit.) señalan que existen cuatro pasos en el proceso de formación de la percepción de la equidad:

1.- Evaluación de la manera en la cual se es tratado por la empresa.

2.- Forma en la cual son tratadas otras personas del mismo grupo, departamento e incluso de otra organización en cargos similares.

3.- Comparación de las circunstancias con las del otro referente de comparación y luego utilizar esta comparación como la base para formar una impresión de su equidad o inequidad.

4.- Según la fuerza del efecto emotivo del proceso de comparación, la persona puede elegir la búsqueda de una o más alternativas analizadas.

Gestión de Recursos Humanos.

Tal como lo menciona Delgado de Smith, citada por Escalante (2012), al enarbolar la acepción organizacional de *Gestión* (cursivas propias), se invoca a la acción y efecto de gestionar los recursos humanos a lo largo del pensamiento administrativo, variando según épocas y permitiendo la elaboración de principios, conceptos y teorías alrededor de su práctica, soportadas en las cuatro funciones administrativas: planificación, organización, dirección y control, permitiendo desarrollar los procesos de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de los recursos humanos.

En el mismo tenor de lo indicado ut supra, Chiavenato (2008) señala lo siguiente:

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes (Pág. 6)

En este contexto, entonces se puede señalar que es un proceso que comprende diversas funciones y actividades laborales que los gestores deben llevar a cabo a fin de lograr los objetivos de la empresa, considerando los desencadenantes de la motivación y la configuración de un clima organizacional idóneo.

Las personas pueden aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de una organización, y en esto va a influir la forma en la cual sean tratados.. Es por ello, que las personas juegan un papel muy importante para direccionar el clima organizacional, alcanzando los objetivos de la gestión del talento humano (Chiavenato, 2011).

De esta manera, se deben armonizar apropiadamente los elementos que expresan el impacto a nivel global del recurso humano, ya que tiene incidencia en todas y cada una de las actividades y procesos que se llevan a cabo en la organización, con elementos específicos que reflejen determinados procesos importantes, y que de conjunto permitan valorar la gestión realizada. El área de Recursos Humanos deberá tener siempre presente para el óptimo funcionamiento los resultados que se derivan de su función, y deberá buscar maximizarla, a través de una labor enfocada en el

desarrollo del trabajador y de lograr que todos y cada uno de los que conforman la organización estén alineados con la planificación estratégica.

El área de Recursos Humanos tiene tres maneras de apoyar la gestión y lograr la formulación y ejecución de la planificación estratégica organizacional, basado prácticamente en un análisis de la matriz DOFA que proporcionará información, interna como externa permitiendo a la empresa funcionar como un conjunto cohesionado de habilidades y capacidades listo para ser aplicado a las oportunidades que emergen del entorno. Este aporte que genera el Área de Recursos Humanos se da de la siguiente manera:

Identificación de Oportunidades y Amenazas externas: consiste en que el área de Recursos Humanos proporcione información sobre la competencia en aspectos tan importantes como el manejo de su mano de obra, sus planes de remuneración, estrategias de posicionamiento, así como también datos sobre legislación laboral, seguros, planes de salud, entre otros. Esta información permitirá que los directivos estructuren proyectos internos, ya sea imitando alguna de las prácticas de la competencia o bien, siguiendo las de la propia empresa.

Identificación de Fortalezas y Debilidades internas: El área de Recursos Humanos es la encargada de dar información respecto a los empleados y establecer que sean aptos para cumplir con las tareas asignadas, lo cual permitirá implantar y ejecutar correctamente la estrategia. Adicionalmente, la gerencia podrá tener conocimiento del clima laboral de la empresa y del buen cumplimiento de los objetivos de la misma.

Ejecución del plan: el papel de Recursos Humanos en la ejecución del plan estratégico de la organización es fundamental ya que la satisfacción de clientes es el principal interés de todas. Es precisamente este departamento el principal implicado en que los empleados logren los mejores niveles de identificación y satisfacción por parte de los clientes con la empresa. Este departamento deberá siempre contribuir a que los objetivos planteados por la organización se cumplan, a que todos y cada uno de los empleos actúen hacia y según estos objetivos, según la misión y la visión y se involucren con la filosofía. Esto finalmente hará que todo el personal haga un trabajo eficiente y efectivo, generando los mejores resultados, tanto corporativos como de área e individuales.

La empresa exitosa debe tener una muy buena planificación estratégica que valore siempre el talento humano y la capacidad necesaria para pasar a la acción concreta.

Medios para alcanzar los objetivos de la gestión de personas

Estableciendo claramente las directrices, fijando metas y prioridades, para la consecución de los objetivos, de esta manera se señalan algunos medios, los cuales operan como criterios sustanciales para modelar las mejores prácticas en la gestión empresarial en general, y en la gestión de recursos humanos, en particular (Escalante, 2012):

- a. Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión: la función de Recursos Humanos es un componente fundamental de la organización actual. Antes se hacía énfasis en la

realización correcta de las tareas haciendo mención a los métodos y reglas impuestos a los empleados, y en consecuencia, se obtenía eficiencia. El salto hacia la eficacia llegó con la preocupación de alcanzar los objetivos y resultados. Logrando el principal objetivo que es ayudar a la organización a cumplir con sus metas y objetivos, realizando su misión.

b.- Proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral. La función de la Administración de Recursos Humanos (ARH) es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos para beneficiar a los clientes, socios, y a los empleados.

c.- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados: cuando un ejecutivo afirma que el propósito de la ARH es “construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas” se refiere a dar reconocimiento a las personas y no solo dinero constituye el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben.

d.- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo: para ser productivos los empleados deben sentir que el trabajo es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa.

e.- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo: es un concepto que se refiere a los aspectos de la experiencia de trabajo, como estilo de gerencia, libertad y autonomía para tomar decisiones,

ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, horas adecuadas de trabajo y tareas significativas.

f.- Administrar el cambio: adaptándose a los nuevos enfoques para la supervivencia de las organizaciones.

g.- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables: toda actividad de la Administración de Recursos Humanos debe ser abierta, confiable y ética. La responsabilidad social no sólo es una exigencia para las organizaciones sino también, y en especial, para las personas que trabajan allí.

Spidalieri y Zampa (Ob. Cit.:20) señalan que el comportamiento estratégico puede ser definido como el subconjunto de los comportamientos productivos que sirven directamente a la implementación de la estrategia de la firma, por consiguiente, basados en la premisa de que los seres humanos pueden influenciar el ambiente que los rodea a través de su comportamiento los ejecutivos deben concentrarse en desarrollar tal conducta estratégica entre los empleados.

Comportamiento humano y el sistema de control

Las organizaciones necesitan mecanismos de control que promuevan o inicien, el adecuado comportamiento de sus miembros para el logro de los objetivos. El sistema de control afecta directamente al comportamiento de cada persona, asimismo trata de orientar hacia una cultura de eficiencia y eficacia

Una perspectiva racional desconoce considerables aspectos organizativos francos que acompañan al proceso de control y que influyen decisivamente en el funcionamiento de una empresa. Las personas tienen una serie de necesidades y unas expectativas de satisfacerlas en la empresa que no necesariamente tienen que coincidir con las de la dirección. Constantemente están en la búsqueda del reconocimiento de su esfuerzo y para lograrlo deben orientarse más a lo que se ve que a lo que puede ser más necesario. Por lo tanto, estos aspectos demuestran que el diseño, la implementación y la utilización de un sistema de control no se debe limitar exclusivamente a los aspectos técnicos. De manera, que es un reflejo de las personas y de la estructura de poder existente en una organización.

Cuando en una organización no existe control o éste es insuficiente, y si no hay incentivos intrínsecos para el desarrollo de la actividad en la forma deseada por la dirección, puede suceder que las personas se orienten hacia sus propias preferencias ante la multiplicidad de objetivos y actividades en detrimento de los intereses de la dirección. En otras palabras, la falta de control y particularmente de un sistema formalizado puede inducir a la desmotivación o a un comportamiento inadecuado en las personas que forman parte de la organización, ya que no visualizan si sus actividades están correctamente direccionadas al cumplimiento de los objetivos de la organización. (Amat, 2000). Estos aspectos corroen las relaciones y promueven un escenario propicio para que emerjan problemas complejos de clima organizacional.

Mejores Prácticas en la Gestión de Recursos Humanos.

Para Pérez (2016) existen algunos aspectos que deben ser cubiertos por las organizaciones para obtener garantías dentro de la dinámica de gestión de

las personas, que en último término, orientan las mejores prácticas y consolidan un devenir organizacional que fortalezca los objetivos y metas, además de consolidar el capital relacional al interior de la organización: En este sentido el autor propone cinco aspectos como determinantes de las mejores prácticas:

1.- Desarrollo del Talento Humano: este aspecto es considerado una práctica idónea, toda vez que genera un incremento de las expectativas individuales y fortalece los criterios de eficacia y eficiencia organizacional con un claro sentido de agregación cultural, es decir, estimula la productividad en todas sus dimensiones.

2.- Fortalecimiento de la Cultura Organizacional: la configuración cultural de la organización, que reposa en valores, modus vivendi, tradiciones, costumbres y reglas de conducta debe ser diseminado en todo el entorno organizacional de manera clara y específica a través de la misión y la visión organizacional, a partir de lo cual se construye todo el esquema de arraigo y lealtad organizacional, cuyo sustrato fundamental es la confianza organizacional, la cual deriva de un alto grado de sugestión efectiva de los líderes organizacionales sobre los trabajadores, generándose a su vez, un blindaje eficiente de las relaciones y la comunicación formal e informal, estableciéndose un parámetro positivo para el clima organizacional y la circularidad surgida entre éste y la motivación laboral.

3.- Reclutamiento, desarrollo y retención de talentos clave: El ingreso de personal debe hacerse sobre la base de un proceso de reclutamiento de personas que se erija a partir de criterios racionales atados indefectiblemente a los objetivos y prospectivas organizacionales, por tanto, el reclutamiento

debe hacerse sobre la ecuación de la dinámica, es decir, observando el entorno con criterio predictivo establecido con centro en un método y en herramientas tecnológicas. Con lo anterior, se puede argüir que todo proceso de reclutamiento debe incluir necesariamente un plan estructurado previamente para desarrollar a las personas e identificar objetivamente los talentos clave, los cuales deben ser protegidos, motivados y propuestos como referentes para lograr colectivizar el talento a partir de prácticas que se infiltren en la cultura organizacional.

4.- Evaluación justa y objetiva del desempeño: No cabe duda de que la justicia, materializada en la equidad organizacional debe ser criterio inamovible para fortalecer la confianza organizacional, la cual puede observarse en la expectativa que se genera en los trabajadores con la evaluación de su desempeño. Así, es común en las organizaciones tradicionales, inficionadas por alto clientelismo, nepotismo y amiguismo, la existencia de altos niveles de desconfianza frente a la evaluación del desempeño, habiéndose convertido ésta, más en un castigo de tipo persecutorio, que en un instrumento para promover mejoras e incremento en la calidad del trabajo y/o la calidad en el servicio.

5.- Incentivo y motivación por medio de planes de compensaciones: Pese al esfuerzo en la doctrina por auspiciar una noción más laxa de las compensaciones, es vital avanzar hacia fórmulas que integren lo transaccional de corte material, con estrategias de motivación asociadas a planes de compensación enriquecidos con alternativas de tiempo diverso (anualizadas, trimestrales, en especie y con efecto en los beneficios a largo plazo de la relación de trabajo). Compensar pasa a convertirse en algo más

que pagar por esfuerzo realizado y debe convertirse en un mecanismo al servicio del incremento de la efectividad organizacional, por su doble efecto, tanto en la motivación como en el clima organizacional.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Naturaleza de la Investigación

El estudio comprende la descripción de los elementos, así como situaciones que están asociadas al clima organizacional y la motivación laboral, en un contexto de problematización que exige un modus metodológico preciso, con centro en el enfoque cuantitativo y un tipo de investigación descriptiva, de campo y no experimental.

Enfoque de la Investigación

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro del enfoque cuantitativo, el cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2006:5) “usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. Por lo tanto, se utilizan procesos cuidados, metódicos y prácticos para luego generar nuevas ideas y conocimientos.

Tipo de Investigación

El estudio gravita bajo el alcance de una investigación descriptiva, ya que logra sustentarse sobre ciertas variables previas que coadyuvan con el proceso y desarrollo del estudio, dando existencia a nuevas variables a medir. Arias (2006) define estos estudios de la siguiente manera:

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo, o grupo, con el fin de establecer su estructura o

comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos que se requiere (p.24).

La investigación descriptiva brinda la posibilidad de medir, recolectar y evaluar datos de diversas variables del fenómeno a investigar.

Diseño de la Investigación

Arias (2006: 45) considera que la investigación de campo, no experimenta “es la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna”, con la finalidad de interpretar y analizar esos hechos en un esquema de racionalización científica definido previamente.

Población y muestra

La población según Tamayo y Tamayo (2007) se define de la siguiente manera:

La población es la totalidad de un fenómeno de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis o entidades de población que integran dicho fenómeno y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto de N cantidades que participan de una determinada característica. (p. 176)

La empresa que opera como contexto para el presente estudio es única productora en la región en el ramo petroquímico con criterio de diversidad y concentración de rubros del sector.

La población sujeto de estudio está compuesta por 55 trabajadores de la Dirección Ejecutiva del Talento Humano de la empresa. Es necesario indicar que ésta unidad fue tomada como población para el presente estudio en virtud de que cuenta con homogeneidad funcional y presenta problemas que aluden a la centralidad del presente estudio.

En cuanto a la muestra, Palella y Martins (2006) señalan que ésta es:

...la escogencia de una parte representativa de una población, cuyas características reproduce de la manera más exacta posible... representa un subconjunto de la población accesible y limitado, sobre el que realizamos las mediciones o el experimento con la idea de obtener conclusiones generalizables a la población (p. 116).

Para realizar esta investigación, tomando en cuenta que se conoce el tamaño de la población, se aplicó la fórmula de la teoría de muestreo de proporciones como la definen Delgado, Colombo y Orfila (2003)

Formula:
$$n = \frac{Z^2}{\frac{E^2}{p \times q} + \frac{Z^2}{N}}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Total de elementos que integran la población.

E = Error muestral

P = Probabilidad de éxito (50 %).

q = Probabilidad de fracaso (50 %).

Z = Nivel de confianza (1,96)

$$n = \frac{(1,96)^2}{\frac{(0,215)^2}{(0,5 \times 0,5)} + \frac{(1,96)^2}{55}}$$

$$n = \frac{3,8416}{\frac{0,046225}{0,25} + \frac{3,8416}{55}}$$

$$n = \frac{3,8416}{0,1849 + 0,06985}$$

$$n = \frac{3,8416}{0,25475} = 15,08$$

n = 15 trabajadores.

La muestra está representada por 15 trabajadores adscritos a la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de la empresa, los cuales constituyen los sujetos a los cuales se aplicó el instrumento y de quienes se obtuvo la información necesaria para construir todo el esquema interpretativo conjuntamente con los antecedentes y el marco teórico de referencia.

Técnicas e Instrumento de Recolección y Análisis de la Información

La técnica utilizada para la recogida de información se basó en el diseño de encuestas, el mismo permitió obtener información ágil y directa de la muestra, es por ello que contribuye en el análisis de características específicas y particulares de un colectivo (Escalante, 2012).

El cuestionario, el cual, según Hernández, Fernández y Baptista (2006:310) “consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir” es el instrumento a utilizado en la presente investigación.

Validez y Confiabilidad

Posteriormente a la elaboración del instrumento fue necesario determinar su validez, la cual, en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2006: 352), se refiere “al grado en que un instrumento realmente mide la variable a

medir". Estos autores señalan que la validez puede ser de criterio, contenido o constructo.

Según Aroca (1999: 269), citado por Delgado, Colombo y Orfila (2003), unos de los métodos más utilizado para evaluar la validez

Es el denominado juicio de expertos, el cual consiste en seleccionar un número impar de (3 ó 5) jueces (personas expertas muy conocedoras del problema o asunto que se investiga) quienes tienen la labor de leer, evaluar y corregir cada uno de los ítems del instrumento, con la finalidad de que los mismos se adecuen directamente a cada uno de los objetivos de la investigación propuestos. (p. 72)

Por otra parte, Hernández, Fernández y Batista (2006: 269) mencionan que: "la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados".

En el trabajo de investigación se aplicó el índice de Bellack. Este método parte de la aplicación del cuestionario dos veces a una misma persona en un reducido lapso de tiempo. El índice de Bellack es una fórmula que divide la sumatoria en porcentaje de los acuerdos entre la sumatoria de los acuerdos y los desacuerdos. El umbral permitido para la confiabilidad de un instrumento es de 80. (Delgado, Colombo y Orfila: 2003).

En este sentido se pudo determinar que la confianza del instrumento es de 93%, a continuación se presentan los cálculos.

$$F\acute{o}rmula\ del\ \acute{i}ndice\ de\ Bellack = \frac{\sum de\ los\ acuerdos}{\sum (acuerdos + desacuerdos)} \times 100 =$$

$$F\acute{o}rmula = \frac{(14) \times 100}{14 + 01} = 93,33\%$$

En cuanto al análisis de la información obtenida de la aplicación del cuestionario y tomando en consideración los objetivos planteados en la investigación se procedió a la clasificación, organización, procesamiento e interpretación de los datos con soporte y racionalización estadística, que permita el acercamiento a conclusiones lógicas y recomendaciones con respecto al objeto del presente estudio.

Estrategia Metodológica

Para la consolidación de la investigación se ha realizado un arqueo heurístico de fuentes en el marco teórico, orientado a la búsqueda de productos científicos que contienen premisas operativas, de tenor metodológico, para su clasificación y el diseño de un instrumento de recolección de datos en la fase de campo. Posteriormente estos datos revisados a la luz de lo tratado en el marco teórico y ajustado a los objetivos, permitieron arrojar resultados válidos y confiables.

Es necesario indicar que en todo el proceso de revisión teórica y en la dinámica de construcción metodológica se ha establecido un criterio de rigor ético que es transversal a todas las fases de la investigación, encontrando

materialidad en el respeto a la propiedad de la fuente, la utilización de datos verificables (atendiendo a la responsabilidad como valor sustancial) y el análisis no especulativo, entre otros.

Así mismo, se procedió a diseñar un cuadro técnico metodológico, el cual permitió disgregar los elementos precisos relacionados directamente con los objetivos de la investigación, por lo tanto cada ítem está debidamente justificado. Delgado (2006) destaca:

“entre sus bondades logra agrupar de manera resumida los aspectos relevantes de la investigación. En él están contenidas, las dimensiones y/o variables estudiadas, las cuales están contenidas en cada uno de los objetivos planteados, los indicadores, ítems, las fuentes de información e instrumentos.” (p. 242)

Cuadro N° 7

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el Clima Organizacional en la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia estado Carabobo, desde la perspectiva de sus trabajadores con el propósito de contribuir con la motivación en el trabajo.

Objetivo	Dimensiones	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento	Fuente
Diagnosticar las condiciones actuales del Clima Organizacional, desde la perspectiva de sus trabajadores con el propósito de contribuir con la motivación en el trabajo	Clima Organizacional	Es la suma de características percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que influye poderosamente en su comportamiento.	<p>Influencia</p> <p>Métodos de mando</p> <p>Comunicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisores éticos en la realización de sus labores.(1) • Fácil acceso para conversar con el director. (2) • Espíritu de cooperación entre las áreas de la empresa. (3) • Feedback del supervisor con respecto al desempeño laboral. (4) • Personal supervisorio toma en cuenta las opiniones, como aportes del personal a su cargo. (5) • Cooperación y trabajo de equipo dentro de la dirección ejecutiva. (6) • Líderes organizacionales actúan de acuerdo a lo que dicen. (7) • Canales de comunicación e información de la empresa funcionan de manera eficiente. (8) • Supervisores mantienen informado a su personal sobre temas importantes y cambios de la empresa. (9) • Opiniones son tomadas en cuenta. (10) (11) 	Encuesta/ Cuestionario	Trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia estado Carabobo.

Fuente: Mijares (2018)

Continúa...

Cuadro N° 7

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el Clima Organizacional en la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia estado Carabobo, desde la perspectiva de sus trabajadores con el propósito de contribuir con la motivación en el trabajo.

Objetivo	Dimensiones	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica e Instrumento	Fuente
Diagnosticar las condiciones actuales del Clima Organizacional, desde la perspectiva de sus trabajadores con el propósito de contribuir con la motivación en el trabajo	Clima Organizacional	Es la suma de características percibidas o experimentadas por los miembros de la organización, que influye poderosamente en su comportamiento.	Toma de Decisión Planificación y control Motivación	<ul style="list-style-type: none"> • Empoderamiento a los trabajadores. (12) • Autonomía. (13) • Capacidad de toma de decisiones. (14) • Identificación con la organización.(15) • Plan de acción. (16) • Cumplimiento de los cronogramas de trabajo. (17) • Normas y procedimientos de la empresa. (18) • Normas de calidad y seguridad. (19) • Sentido de pertenencia. (20) • Conmemoración de metas. (21) • Reconocimiento al personal. (22) • Ausentismo laboral. (23) • El salario y necesidades básicas. (24) • El salario y formación. (25) • Situación País. (26) • Oportunidades de crecimiento profesional y personal. (27) • Plan de carrera. (28) 	Encuesta/ Cuestionario	Trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia estado Carabobo.

Fuente: Mijares (2018)

Continúa...

Cuadro N° 7

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el Clima Organizacional en la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia estado Carabobo, desde la perspectiva de sus trabajadores con el propósito de contribuir con la motivación en el trabajo.

Objetivo	Dimensiones	Definición	Indicador	Ítems	Técnica e Instrumento	Fuente
Identificar las debilidades y fortalezas del Clima Organizacional.	Debilidades y fortalezas del clima organizacional.	Hace alusión a las debilidades y fortalezas del clima organizacional en la dirección ejecutiva de talento humano.	Percepción Interna	<ul style="list-style-type: none"> • Errores en labores. (29) • Estabilidad en el trabajo. (30) • Reconocimiento positivo. (31) • Compromiso y disposición. (32) • Decisiones. (33) • Fortalezas y debilidades. (34) • Oportunidad laboral. (35) 	Encuesta/ Cuestionario	Trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia estado Carabobo.

Fuente: Mijares (2018)

Continúa...

Cuadro N° 7

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el Clima Organizacional en la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia estado Carabobo, desde la perspectiva de sus trabajadores con el propósito de contribuir con la motivación en el trabajo.

Objetivo	Dimensiones	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica	Fuente
Contrastar los aspectos del Clima Organizacional con las mejores prácticas de gestión organizacional orientadas al incremento de la motivación de los trabajadores.	Mejores prácticas en la gestión organizacional	Maximizar el potencial de los trabajadores y lograr alcanzar las metas organizacionales.	Desarrollar el talento humano de la empresa. Fortalecer y compartir la cultura organizacional. Reclutar y retener a los talentos clave.	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. (36) • Capacitación en el área.(37) • Programas de coaching en la empresa.(38) • Cultura Organizacional y Liderazgo. (39) • Configuración organizativa. (40) • Competencias laborales.(41) • Beneficios laborales competitivos con respecto a los que ofrecen otras empresas. (42) 	Triangulación de datos.	Trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia estado Carabobo y Revisión bibliográfica.

Fuente: Mijares (2018)

Continúa...

Cuadro N° 7

Cuadro Técnico Metodológico

Objetivo General: Analizar el Clima Organizacional en la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia estado Carabobo, desde la perspectiva de sus trabajadores con el propósito de contribuir con la motivación en el trabajo.

Objetivo	Dimensiones	Definición	Indicadores	Ítems	Técnica	Fuente
Contrastar los aspectos del Clima Organizacional con las mejores prácticas de gestión organizacional orientadas al incremento de la motivación de los trabajadores.	Mejores prácticas en la gestión organizacional	Maximizar el potencial de los trabajadores y lograr alcanzar las metas organizacionales.	<p>Evaluar de manera justa y objetiva el desempeño de los colaboradores.</p> <p>Incentivar y motivar a los empleados por medio de planes de compensaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de desempeño. (43) • Método de evaluación de desempeño es objetivo y justo. (44) • Planes de incentivo ante la crisis económica actual. (45) • Planes de formación no conducentes (Diplomados, aprendizajes de idiomas y oficios). (46) 	Triangulación de datos.	Trabajadores de la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia estado Carabobo y Revisión bibliográfica.

Fuente: Mijares (2018)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Se presentan a continuación los datos obtenidos de la aplicación del instrumento de recolección de datos, procesados y ordenados estadísticamente. Se establece además el itinerario de interpretación con el objeto de construir respuestas racionales a cada uno de los objetivos específicos de la investigación, los cuales constituyen la base operativa para el alcance de la propuesta teleológica de la investigación u objetivo general.

Se ofrece al lector un formato de simplificación para el primer objetivo con centro en la siguiente fórmula

Objetivo específico \Rightarrow Dimensión \Rightarrow Indicador

Se presentan tablas con ítems unificados, pero independientes para su lectura (ver tabla N° 1):

Objetivo específico N° 1: Diagnosticar las condiciones actuales del Clima Organizacional, desde la perspectiva de sus trabajadores con el propósito de contribuir con la motivación en el trabajo.

Dimensión: Clima Organizacional.

Indicador: Influencia

Ítems:

1. Los supervisores son éticos en la realización a sus labores.
2. Es fácil acercarse al director y hablar con él.
3. Existe un espíritu de cooperación entre las áreas de la organización.
4. Recibo feedback del supervisor sobre mi desempeño laboral.
5. El Personal supervisorio toma en cuenta las opiniones y los aportes del personal a su cargo.

TABLA N° 1

INFLUENCIA

PONDERACIÓN	Ítem No. 1		Ítem No. 2		Ítem No. 3		Ítem No. 4		Ítem No. 5	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	13	86,7	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
De acuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,3	5	33,0	11	73,0	3	20	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	10	67,0	4	27,0	12	80	2	13,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	13	87,0
Totales	15	100,0	15	100,0	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Fuente: Mijares (2018)

Para efectos del primer ítem se observa que, dada la afirmación propuesta en el instrumento, el 86,7 % de los trabajadores manifestó estar totalmente de acuerdo y un 13,3% asumió neutralidad en términos de su percepción. Se deduce del estadístico que los trabajadores tienen un concepto positivo de sus supervisores en el rango de actuación, lo cual es sin duda una fortaleza en virtud de que se evidencia confianza organizacional. Por otra parte, la confianza en el comportamiento ético de los supervisores puede generar identificación organizacional, lo cual encuentra correlato en Chiavenato (2000:123), quien señala que la identificación es “el sentimiento de que las personas pertenecen a la organización y constituyen un miembro valioso de un equipo de trabajo”. Las probabilidades de que a partir de una representación positiva de los roles del supervisor se geste un contexto idóneo para la identificación son muy altas; sin embargo, al revisar el resto de los ítems, se advierten claras debilidades en cuanto a la *identificación* (cursivas y negritas para indicar concepto y no acepción etimológica) como

elemento clave del clima organizacional. Así, al indagar sobre la posibilidad de acercamiento con el director, un 67% de los trabajadores, manifestaron estar en desacuerdo, mientras que el restante 33% se ubico en una posición neutral. De lo anterior se deduce que existe una disfunción en los canales de comunicación que dificultan notablemente la identificación de los trabajadores. Lo anterior se confirma al revisar el modelo de cooperación entre áreas, ante lo cual un 27% de los trabajadores señaló no estar de acuerdo con que exista un espíritu de cooperación entre las áreas de la organización, además un 73% de los trabajadores se mantuvo en una posición neutral, de lo cual se deduce palmaria indiferencia ante la cooperación necesaria que debe existir entre las diversas áreas.

Adicionalmente a lo expuesto ut supra, los trabajadores, en un 80%, no están de acuerdo en cuanto a que reciban feedback de su supervisor sobre su desempeño laboral. De esto se advierte la ausencia de criterios funcionales derivados del orden estructural de la organización, considerando que es en la estructura donde se incluyen “las reglas, reglamentos, restricciones y parámetros establecidos para el funcionamiento de la organización” (Gibson e Ivancevich, 987:531). La noción derivada de la interpretación de los datos se consolida aún más con el resultado de la última pregunta, ante la cual 87% de los trabajadores señalaron total desacuerdo y un restante 13% indicó estar en desacuerdo. Al respecto es necesario acotar que no ser tomado en cuenta en relación a sugerencias, aportes y opiniones por parte del personal supervisorio establece un contexto de deterioro del clima organizacional, ya que no se verifica autonomía, lo cual genera la sensación de pérdida de libertad por quedar acotada la autodeterminación en la realización de las tareas.

Dimensión: Clima Organizacional.

Indicador: Métodos de Mando.

Ítems:

6. Existe cooperación y trabajo en equipo dentro de la dirección ejecutiva.
7. Los líderes organizacionales actúan de acuerdo a lo que dicen.
8. Los canales de comunicación e información de la empresa funcionan de manera eficiente.

TABLA N° 2

MÉTODOS DE MANDO

PONDERACIÓN	Ítem No. 6		Ítem No. 7		Ítem No. 8	
	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0
De acuerdo	10	67,0	0	0,0	6	40,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	1	6,7
En desacuerdo	5	33,0	12	80,0	5	33,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	3	20,0	3	20,0
Totales	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Fuente: Mijares (2018)

En relación a los métodos de mando, como dimensión del clima organizacional, las respuestas generadas brindan señales contundentes referidas a algunas disfuncionalidades. Así, se observa, para el ítem número seis (6) que más del 50% de los encuestados (un 67%) señalan estar de acuerdo en que existe trabajo en equipo y cooperación en la unidad ejecutiva, mientras que el restante 33% reflejaron estar en desacuerdo. En

este orden, se puede argüir que, pese al hecho de existir consistencia numérica con una actitud positiva, el hecho de que exista un porcentaje superior al 30% de encuestados que señalen no estar de acuerdo, alude a un mecanismo disfuncional en lo referido a la integración, en virtud de que la cooperación y el trabajo en equipo constituyen aspectos determinantes para que pueda verificarse integración efectiva en la organización (Chiavenato, 2000).

Por otra parte, existe la probabilidad de que el modelo de liderazgo, intermediado por la estructura organizacional (a todas luces burocrática y piramidal), cuando se materializa en las relaciones, y subsumido en los mecanismos de comunicación, obtenga resultados poco alentadores desde la percepción de los trabajadores, razón por la cual no sería una casualidad o un hallazgo fortuito el dato que indica una percepción negativa, por parte de los encuestados, cuando se les interpeló acerca de la consistencia entre lo dicho y lo hecho, por parte de los líderes. Es menester indicar que uno de los rasgos fundamentales del líder se centra en su capacidad para motivar y persuadir (Gibson et al, Ob.Cit.), y esto, dadas las respuestas de los encuestados donde un 80% de la muestra señaló que los líderes actúan distintos a lo que dicen, es un aspecto que muestra deficiencia en la organización en estudio, en virtud de que debe existir correspondencia entre los enunciados individuales y las acciones. Lo contrario establece un escenario o un clima de desconfianza alrededor del líder o los líderes, que en último término impacta en el clima organizacional, promoviendo el inicio de una circularidad en extremo compleja, vale decir, la desmotivación afectando al clima organizacional y el clima afectando la motivación de los trabajadores.

En cuanto a los canales de comunicación organizacional el resultado obtenido es poco preciso, no obstante, permite una interpretación particular: El 40% de los encuestados dicen estar de acuerdo en que los canales de comunicación e información de la empresa funcionan de manera eficiente.

Un trabajador señaló neutralidad en su respuesta, mientras que el 53% restante indicó estar en desacuerdo con el planteamiento, siendo un 20% más contundente en su respuesta al señalar que estaban totalmente en desacuerdo.

De lo anterior se deduce que existe ambivalencia en la comunicación, y que probablemente los canales funcionan mejor para unos que para otros, infiriéndose de este diferencial aspectos que bien podrían generar una percepción de inequidad manifiesta, con lo cual se podría instalar un mecanismo contrario a la motivación. Vale decir, que la teoría de la equidad indica un relato distinto al observado en las respuestas, lo cual es observable desde un defecto en la comunicación. En este sentido es necesario acotar que la equidad es la creencia de que somos tratados de forma justa en relación con los demás, por tanto incluye un proceso de comparación que muchas veces puede tener una base clara que compela a la motivación (aunque en este caso se verifique lo contrario, es decir, palmaria inequidad). Considerando la equidad referenciada (comparaciones con criterio subjetivo) es necesario hacer mención de los cuatro pasos en el proceso de formación de la percepción de la equidad, indicados por Griffin y Moorhead (Ob. Cit.):

- 1.- Evaluación de la manera en la cual se es tratado por la empresa.
- 2.- Forma en la cual son tratadas otras personas del mismo grupo, departamento e incluso de otra organización en cargos similares.
- 3.- Comparación de las circunstancias con las del otro referente de comparación y luego utilizar esta comparación como la base para formar una impresión de su equidad o inequidad.

4.- Según la fuerza del efecto emotivo del proceso de comparación, la persona puede elegir la búsqueda de una o más alternativas analizadas.

Dimensión: Clima Organizacional.

Indicador: Comunicación.

Ítems:

9. Los supervisores lo mantienen informado sobre temas importantes y cambios de la empresa.
10. Siento que mis opiniones son tomadas en cuenta.
11. Creo que seré escuchado (a) en caso de que se me trate injustamente.

TABLA N° 3
COMUNICACIÓN

PONDERACIÓN	Ítem No. 9		Ítem No. 10		Ítem No. 11	
	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	10	66,7	0	0,0	0	0,0
De acuerdo	5	33,0	0	0,0	3	20,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0	1	6,7	0	0,0
En desacuerdo	0	0,0	12	80,0	12	80,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	2	13,3	0	0,0
Totales	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Fuente: Mijares (2018)

Para todo efecto es de valor en el proceso de interpretación en esta dimensión dejar sentado que la comunicación “es el proceso social en el cual dos o más partes intercambian información y comparten significados”, (Griffin y Moorhead, 2010: 278). Además, es un proceso que incluye propósitos precisos como la coordinación y la información en todos los niveles.

En la indagatoria realizada puede observarse, para el ítem N° 9, que el 66,7% de los trabajadores encuestados están de acuerdo en que los supervisores los mantienen informados sobre aspectos importantes y cambios en la empresa, de lo cual se advierte un flujo descendente de la comunicación sin óbices u obstáculos, verificándose así una comunicación formal, de tipo burocrática, eficaz y neutral en relación al clima organizacional en cuanto a un influjo directo (porque no afecta las interacciones regulares y “cara a cara”); pero positiva y no neutral indirectamente en virtud de que no entorpece (favoreciendo de alguna manera) las configuraciones del clima organizacional.

En relación al ítem N° 10, referido a la *sensación de que sus opiniones sean escuchadas y tomadas en cuenta*, el 80% de los encuestados estuvo en desacuerdo, razón por la cual se presume que una de las funciones de la comunicación más ligadas al clima organizacional, y que se encuentra imbricada junto a la autonomía en el trabajo y la toma de decisiones, está ausente, derivando, en un sentido, en un mecanismo activo de degradación pasiva del clima organizacional. Es menester indicar que la imposibilidad para ser tomado en cuenta, en cuanto a las percepciones individuales de las labores puede generar procesos de desmotivación, en virtud de que aspectos como la satisfacción de necesidades sociales y de autorrealización quedarían conculcadas y/o acotadas (recuérdese la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, expuesta por Robbins y Coulter, 2010). Lo anterior se verifica como una disfuncionalidad cuando se observa que el 80% de los encuestados responde, para el ítem N° 11, estar en desacuerdo frente al supuesto de ser escuchados ante trato injusto.

Dimensión: Clima Organizacional.

Indicador: Toma de decisiones.

Ítems:

12. El director involucra a sus trabajadores en las decisiones que afectan sus puestos de trabajo.
13. Siento que tengo autonomía para desarrollar mis actividades.
14. En esta área se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.

TABLA N° 4

TOMA DE DECISIÓN

PONDERACIÓN	Ítem No. 12		Ítem No. 13		Ítem No. 14	
	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	1	6,67	0	0,0	0	0,0
De acuerdo	3	20,0	0	0,0	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0	1	6,7	0	0,0
En desacuerdo	11	73,0	10	67,0	13	87,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	4	26,3	2	13,0
Totales	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Fuente: Mijares (2018)

En relación a la dimensión toma de decisiones se advierten respuestas que integran percepciones peyorativas por parte de los trabajadores en cuanto a su involucramiento, por parte del director en la toma de decisiones (73% en desacuerdo); autonomía para el desarrollo de las actividades (93,3% en desacuerdo y totalmente en desacuerdo) y la posibilidad de que cada trabajador tome decisiones sobre cómo realizar las labores (obteniendo la sumatoria del 100% entre desacuerdo y totalmente en desacuerdo). En este

sentido, se verifica con Brunet (2011:125) que algunas de las dimensiones para la determinación perceptiva del clima organizacional se encuentran en franca condición disfuncional. Estas dimensiones son:

1.- Características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

2.- Métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

3.- Características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos y su efectividad.

A tenor de lo anterior, es necesario indicar que la toma de decisiones es un proceso que suele tener características dependientes del tipo de organización, su cultura y formas de liderazgo. No obstante, para la organización en estudio, se advierte que los trabajadores no tienen la sensación de ser incluidos en la toma de decisiones, lo cual afecta la configuración del clima organizacional, determinándolo negativamente.

Dimensión: Clima Organizacional.

Indicador: Planificación y Control.

Ítems:

15. Me siento identificado con los objetivos de la unidad.
16. Conozco el plan de acción generado por la dirección.
17. Se cumple lo planificado en los cronogramas de trabajo.
18. Cumpló con las normas y procedimientos dispuestos por la empresa para la realización de mis actividades.
19. Las normas y procedimientos se cumplen por todos de manera regular y sin excepciones.

TABLA N° 5
PLANIFICACIÓN Y CONTROL

PONDERACIÓN	Ítem No. 15		Ítem No. 16		Ítem No. 17		Ítem No. 18		Ítem No. 19	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	2	13,0	8	53,0	9	60,0	10	66,7	0	0,0
De acuerdo	10	67,0	4	27,0	1	7,0	5	33,3	5	33,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20,0	3	20,0	0	0,0	0	0,0	2	13,0
En desacuerdo	0	0,0	0	0,0	5	33,0	0	0,0	8	53,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Totales	15	100,0	15	100,0	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Fuente: Mijares (2018)

La dimensión planificación y control se advierte como uno de los eslabones fuertes dentro de la organización en cuanto a la configuración y determinación del clima organizacional. Al respecto, las respuestas de los trabajadores permiten constatar un criterio medianamente generalizado sobre los roles supeditados a esquemas normativos y de control. Así, cuando se indagó sobre la identificación del trabajador con los objetivos de la unidad, un 80% de los encuestados señaló estar totalmente de acuerdo y acuerdo con el planteamiento, por tanto, se sienten identificados. Por otra parte, las respuestas al planteamiento referido al conocimiento por parte de los trabajadores del plan de acción generado por la dirección, estos respondieron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en un 80%. Al indagarse sobre el cumplimiento de lo planificado la respuesta varió, pero se mantuvo en un rango superior al 50% (específicamente 60%). Lo anterior permite argüir que en definitiva existe una percepción positiva de los roles dentro de la organización, pese a lo observado en los ítems revisados ut supra. Esto constituye un aspecto positivo de cara a la mejora y/o

fortalecimiento del clima organizacional y el consecuente incremento de la motivación en el trabajo. Queda indicado con los resultados, que el aspecto estructural mencionado por Brunet (2011) entre las seis (6) dimensiones para medir la percepción de los empleados es una ventaja de cara a la consolidación de un clima idóneo dentro de la unidad objeto de estudio, de acuerdo a la percepción de los trabajadores. En Brunet (Ob. Cit.), la estructura, con acercamiento al clima organizacional, queda definida como la percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

Al interpelar sobre el cumplimiento de las normas y procedimientos dispuestos por la empresa para la realización de la actividades, la respuesta fue unánime por parte de todos los encuestados, quienes indicaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en que se cumplía con lo dispuesto. Esto permite consolidar lo observado en el párrafo anterior en cuanto al hecho de que la dimensión planificación y control arrojó resultados positivos de cara a la medición y diagnóstico del clima organizacional en la unidad en estudio.

Dimensión: Clima Organizacional.

Indicador: Motivación.

Ítems:

20. Estoy orgulloso (a) de trabajar en esta empresa.
21. En la empresa conmemoran y celebran el cumplimiento de metas.
22. El esfuerzo del trabajo es reconocido por el personal supervisorio.
23. En la gerencia existen altos índices de ausentismo laboral.
24. El salario que percibo me permite cubrir las necesidades básicas.

TABLA N° 6

MOTIVACIÓN

PONDERACIÓN	Ítem No. 20		Ítem No. 21		Ítem No. 22		Ítem No. 23		Ítem No. 24	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
De acuerdo	5	33,0	0	0,0	0	0,0	11	73,4	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,0	2	13,3	4	26,7	2	13,3	0	0,0
En desacuerdo	8	53,0	3	20,0	10	66,7	2	13,3	0	0,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	10	66,7	1	6,6	0	0,0	15	100,0
Totales	15	100,0	15	100,0	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Fuente: Mijares (2018)

El comportamiento de las respuestas en esta dimensión pone en relieve el valor de la motivación en la configuración del clima organizacional y la situación disfuncional que en este sentido se observa en la unidad estudiada, a partir de la percepción de los trabajadores que la integran.

Al indagar sobre el orgullo de trabajar en la empresa, un 53% de los trabajadores no estuvo de acuerdo en reconocer o aseverar el planteamiento, con lo cual se puede afirmar que, pese a que los trabajadores asumen el cumplimiento de las normas y los procedimientos (ver análisis anterior) en la dinámica de las relaciones con el entorno sensible de la organización (estructura relacional interna), no existe un apego suficiente como para enarbolar sentido de pertenencia. En este orden, es claro que para efectos de la motivación, y con acercamiento a la teoría de la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow, en la organización los trabajadores no podrían satisfacer las necesidades sociales referidas al afecto, pertenencia, aceptación y amistad. Por otra parte, si se acogiese como valiosa para el

análisis la teoría de las tres necesidades de McClelland, entonces los trabajadores darían señales de desmotivación al no alcanzar los aspectos contenidos en la afiliación, definida por Newstrom (Ob. Cit.:109) como “un impulso para relacionarse socialmente con las personas; es decir, trabajar con personas compatibles y experimentar un sentido de comunidad”.

En cuanto al acto bilateral del reconocimiento, con dirección empresa-trabajador, un 86,7% de los trabajadores señalaron estar en desacuerdo y en total desacuerdo con que la empresa celebrara o conmemorase el cumplimiento de la metas. En tenor similar, más del 60% de los encuestados indicaron estar en desacuerdo en que los supervisores reconocieran su trabajo. Al cotejar estos resultados con la teoría bifactorial (o de los dos factores de Herzberg) se puede afirmar que en la organización el Reconocimiento como factor motivador, asociado a una política de la compañía (como factor de higiene) no existe, generándose un proceso sostenido de insatisfacción en el trabajo.

Al quedar descifrados los aspectos analizados hasta ahora, referidos a la dimensión motivación, no sorprende que, desde la perspectiva de más del 73% de los encuestados, exista ausentismo laboral en la unidad, lo cual se advierte como consecuencia de una alta desmotivación en el trabajo y previo deterioro del clima organizacional. Esto se refuerza al constatar que frente a la pregunta referida a la suficiencia salarial, el 100% de los trabajadores indicó estar totalmente en desacuerdo con que el salario obtenido fuese suficiente para cubrir las necesidades básicas. Al respecto es necesario indicar que el dinero es un motivador importante; pero los otros aspectos como el reconocimiento, la comunicación eficaz, la interacción afectiva y la camaradería, bien utilizados son motivadores valiosos (Chiavenato, 2009); no obstante, en la unidad objeto de estudio no se observa potenciado ninguno

de estos elementos, los cuales suelen ser complementarios al salario en los procesos de motivación.

Dimensión: Clima Organizacional.

Indicador: Motivación.

Ítems:

- 25. El salario es acorde a mi formación y funciones desempeñadas.
- 26. Mi situación económica sería distinta en otro país.
- 27. En la empresa brindan oportunidades de crecimiento profesional y personal.
- 28. La empresa posee un plan de carrera.

TABLA N° 7

MOTIVACIÓN

PONDERACIÓN	Ítem No. 25		Ítem No. 26		Ítem No. 27		Ítem No. 28	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	0	0,0	15	100,0	0	0,0	0	0,0
De acuerdo	0	0,0	0	0,0	5	33,0	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	9	60,0
En desacuerdo	0	0,0	0	0,0	10	67,0	3	20,0
Totalmente en desacuerdo	15	100,0	0	0,0	0	0,0	3	20,0
Totales	15	100,0	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Fuente: Mijares (2018)

En atención a los hallazgos, en cuanto a la dimensión motivación, los resultados confirman alta disfuncionalidad presente en la organización, verificada desde la perspectiva de los trabajadores de la Dirección Ejecutiva

de Talento Humano, en una línea que hasta el último ítem analizado configura un leitmotiv negativo. Se indagó sobre la correspondencia entre el salario, funciones y formación, ante lo cual el 100% de los trabajadores indicó total desacuerdo en el planteamiento, aduciendo que no existe correspondencia entre el salario y los aspectos mencionados. Por otra parte, se intentó una relación entre un fenómeno de entorno y la expectativa laboral. En este sentido, se interpeló a los trabajadores sobre si su situación económica sería distinta en otro país, a lo cual la respuesta fue contundente, un 100% señaló estar de acuerdo. Cabe indicar que si se valoran estas respuestas en el marco de la teoría del Establecimiento de Metas, se puede argumentar a favor del hecho de que las metas recreadas por los individuos (que fungen como motivadores de primer orden, según Muchinsky (2002), en un contexto de drama social y de dislocación familiar debido a la movilidad hacia el exterior, pudieran colocar la motivación, más en moverse hacia la escena migratoria que hacia la mejora en el trabajo a partir del cumplimiento de metas asociadas a las labores específicas; y esto, unido al salario deficitario, a la ausencia de oportunidades de crecimiento (60% de los encuestados asumieron actitud neutral al respecto, mientras que un 20% señala no estar de acuerdo y el 20% restante dijo estar totalmente en desacuerdo), y a la inexistencia de planes de carrera como aspecto de política organizacional, lo que se advierte como un proceso intermediado por inequidad (60% asumió respuesta neutral, mientras un 40% de los encuestados indicó estar en desacuerdo y en total desacuerdo), hace que el esquema de motivación en el trabajo esté completamente ausente en la organización, con lo cual se puede afirmar que existe, desde la dimensión motivación, un claro escenario de deterioro del clima organizacional, de acuerdo a la percepción de los trabajadores encuestados

Para efectos, del diagnóstico de las condiciones actuales del Clima Organizacional, desde la perspectiva de los trabajadores con el propósito de

contribuir con la motivación en el trabajo se debe indicar que, evaluadas las dimensiones del clima organizacional, desde la opinión de los trabajadores, existe una clara disfuncionalidad que deteriora ostensiblemente las bases del clima organizacional, haciendo imperioso establecer un programa de motivación integral que tenga soporte en una noción ecléctica que integre lo clásico (Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow) con lo contemporáneo (Teoría de la Equidad, Teoría de las Expectativas y Teoría del Establecimiento de Metas). Se advierte lo anterior como imperativo en la gestión humana de la organización dado el estado de deterioro del clima y la existencia de los elementos que permiten afirmar que la organización ya sufre las consecuencias de un clima organizacional disfuncional y un esquema de motivación en el trabajo ausente, cuyas consecuencias más comunes son evidentes en la organización, vale decir, ausentismo laboral y configuración de metas individuales que se ubican en un fenómeno social y no en los retos organizacionales.

Objetivo específico N° 2: Identificar las debilidades y fortalezas del Clima Organizacional.

Dimensión: Debilidades y fortalezas del clima organizacional.

Indicador: Percepción Interna

Ítems:

- 29. La empresa es justa conmigo cuando cometo errores en mis labores.
- 30. Percibo en la empresa garantía de estabilidad en el trabajo.
- 31. La empresa reconoce la excelencia en mis labores.
- 32. La empresa está dispuesta a atender mis necesidades cuando la edad no me lo permita.

TABLA N° 8
PERCEPCIÓN INTERNA

PONDERACIÓN	Ítem No. 29		Ítem No. 30		Ítem No. 31		Ítem No. 32	
	F	%	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
De acuerdo	0	0,0	12	80,0	2	13,0	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	10	67,0	0	0,0	0	0,0	1	6,7
En desacuerdo	5	33,0	3	20,0	13	87,0	14	93,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Totales	15	100,0	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Fuente: Mijares (2018)

El criterio utilizado para la construcción de un *list* de debilidades y fortalezas del clima organizacional en la unidad analizada está en perfecta armonía con los aspectos fundamentales del clima propuestos por Brunet (2011), vale decir, estructura, responsabilidad individual y corporativa, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto. Además, incluye los factores o variables organizacionales del clima organizacional (identificación, relaciones laborales, satisfacción laboral, estructura, comunicación, liderazgo, conflicto, desempeño laboral, objetivos y motivación). Al respecto cuando se indagó sobre la justicia ante el error cometido en las labores, el resultado dejó indicado que existe una percepción neutral mayoritaria que se advierte negativa (67% de los trabajadores señaló no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo) si a ella se adiciona un 33% de trabajadores en desacuerdo.

Cabe indicar que los aspectos que aderezan o brindan contenido a las políticas referidas a la estructura organizacional, tienen en la justicia un

acicate valioso, tomando en cuenta que estos pueden determinar la percepción que de las funciones y las tareas tengan los trabajadores, haciendo disfuncional la actuación individual ante los procesos productivos y de configuración efectiva del clima, imposibilitando a su vez, la ejecución de programas de motivación tendientes a reconstituir el clima organizacional.

En relación al ítem 30 se observa una fortaleza corporativa, toda vez que el 80% de los trabajadores está de acuerdo en que la estabilidad laboral es una garantía percibida en la organización. Es necesario acotar que la estabilidad en sí misma no es un elemento axial en cuanto a la determinación del clima organizacional; pero unido al resto de los aspectos, puede dar la sensación general de que ante las diversas debilidades, se tiene una señal interesante de compromiso organizacional que mejora notablemente las tensiones naturales en las relaciones laborales.

En cuanto al ítem 31, se evidencia, con 87% de trabajadores en desacuerdo que la empresa no acostumbra a reconocer la excelencia en las labores. Al cotejar éste dato con la el enfoque de los Recursos Humanos sobre la motivación, el cual asume que las personas quieren contribuir y tienen la capacidad de hacer contribuciones genuinas (Griffin y Moorehead, 2010), se advierte que es larvario en este decurso particular (que se asoma disfuncional), un proceso de deterioro del clima que debe ser abordado desde la teoría de la motivación. Si en este sentido, se hiciera un acercamiento a las posturas clásicas, como la de Maslow, los sujetos no alcanzarían el nivel de autorrealización, con lo cual el nivel de compromiso disminuiría y consecuentemente el clima se vería afectado. Por otra parte, al no existir reconocimiento, el proceso de identificación, definido por Chiavenato (2000:123) como “el sentimiento de que las personas pertenecen a la organización y constituyen un miembro valioso de un equipo de trabajo”, se vería seriamente afectado, adicionándose como una debilidad del clima organizacional que afecta la motivación en el trabajo.

Adicional a lo indicado ut supra, cuando se valoró la percepción de los trabajadores referida a la disposición por parte de la empresa para atender las necesidades de los trabajadores cuando la edad no se los permita, el resultado brindó señales contundentes de la relación gélida entre la organización y sus trabajadores. Así, 93,3 % de los encuestados indicó estar en desacuerdo, es decir, ellos observan poco compromiso y disposición de la empresa al respecto. Pese a la definición acotada sobre la satisfacción laboral esgrimida por Gibson, esto sin duda puede insertarse en el presente argumento como un elemento que produce insatisfacción laboral, en virtud de la caída de las expectativas del trabajador sobre su futuro. Señala Gibson (1987:32) que “la satisfacción es un término que se refiere al grado en que la organización cubre las necesidades de sus empleados. Comprende las actitudes, la rotación, el ausentismo, los retrasos y las quejas de los empleados.”

Dimensión: Debilidades y fortalezas del clima organizacional.

Indicador: Percepción Interna

Ítems:

33. La situación de la empresa puede influir en mi permanencia en el país.
34. La dirección ejecutiva de talento humano realiza análisis de fortalezas y debilidades para configurar las políticas de recursos humanos.
35. Teniendo todo lo anterior en cuenta, creo que esta empresa es un excelente lugar para trabajar.

TABLA N° 9
PERCEPCIÓN INTERNA

PONDERACIÓN	Ítem No. 33		Ítem No. 34		Ítem No. 35	
	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	14	93,3	0	0,0	0	0,0
De acuerdo	1	6,7	0	0,0	4	27,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0	4	27,0	2	13,0
En desacuerdo	0	0,0	11	73,0	9	60,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0	0	0,0
Totales	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Fuente: Mijares (2018)

Al revisarse la relación entre la situación de la empresa y la permanencia de los trabajadores en el país (ítem 33), se advirtió, con un 93,3% de trabajadores totalmente de acuerdo, que esa relación es directamente proporcional, es decir, si la empresa está bien o mejora, los trabajadores se mantendrían en el país. De esto se deduce que existe confianza en la organización, pese al leitmotiv de las respuestas en todo el cuestionario, lo cual opera como una fortaleza para efectos del clima organizacional. No obstante, el hecho de que la Dirección Ejecutiva de Talento Humano no realice análisis de fortalezas y debilidades (ítem 34), según 11 trabajadores, puede deteriorar los niveles de confianza prospectiva, por tanto, se presenta como otra debilidad del clima organizacional.

Por último, de acuerdo al planteamiento del ítem 35, el 60 % de los encuestados están en desacuerdo con que la empresa sea un excelente lugar para trabajar.

Analizadas las respuestas, se deduce que la empresa tiene más debilidades que fortalezas en cuanto al clima organizacional se refiere, pese a ello,

existen algunas fortalezas que pudieran catalizar un cambio sustantivo si se refuerzan con un programa de intervención centrado en la motivación en el trabajo.

En el cuadro N° 8 se muestran los elementos que subyacen como debilidades y fortalezas del clima organizacional en la unidad estudiada.

Cuadro N° 8

Debilidad y Fortaleza del Clima Organizacional en la unidad estudiada

ASPECTO EVALUADO	PERCEPCIÓN INDIVIDUAL/ DIMENSIÓN	VARIABLE ORGANIZACIONAL	FORTALEZA	DEBILIDAD
Percepción de tratamiento justo ante los errores cometidos.	NEGATIVA / APOYO	SATISFACCIÓN LABORAL		X
Percepción sobre las garantías de estabilidad en el trabajo.	POSITIVA	RELACIONES LABORALES	X	
Reconocimiento por la excelencia en las labores realizadas.	NEGATIVA	SATISFACCIÓN LABORAL		X
Compromiso organizacional con las necesidades de los trabajadores al final de la edad productiva.	NEGATIVA	MOTIVACIÓN		X

Fuente: Mijares (2018).

Continúa...

Cuadro N° 8

Debilidad y Fortaleza del Clima Organizacional en la unidad estudiada

ASPECTO EVALUADO	PERCEPCIÓN INDIVIDUAL/ DIMENSIÓN	VARIABLE ORGANIZACIONAL	FORTALEZA	DEBILIDAD
Situación de la empresa en relación a la permanencia de los trabajadores en el país	POSITIVA	IDENTIFICACIÓN	X	
Realización de análisis de debilidades y fortalezas	NEGATIVA	OBJETIVOS		X
Percepción sobre la empresa como un lugar excelente para trabajar	NEGATIVA	IDENTIFICACIÓN		X
Percepción sobre el salario	NEGATIVA / REMUNERACIÓN	MOTIVACIÓN		X

Fuente: Mijares (2018).

Continúa...

Cuadro N° 8

Debilidad y Fortaleza del Clima Organizacional en la unidad estudiada

ASPECTO EVALUADO	PERCEPCIÓN INDIVIDUAL/ DIMENSIÓN	VARIABLE ORGANIZACIONAL	FORTALEZA	DEBILIDAD
Situación de la empresa en relación a la permanencia de los trabajadores en el país	POSITIVA	IDENTIFICACIÓN	X	
Realización de análisis de debilidades y fortalezas	NEGATIVA	OBJETIVOS		X
Percepción sobre la empresa como un lugar excelente para trabajar	NEGATIVA	IDENTIFICACIÓN		X
Percepción sobre el salario	NEGATIVA / REMUNERACIÓN	MOTIVACIÓN		X

Fuente: Mijares (2018).

Del estudio realizado se deducen, según los criterios explicados ut supra, tres fortalezas y seis debilidades fundamentales. Esto permite desentrañar el estado inicial que debe ser observado antes de establecer un programa de intervención con centro en la motivación para restablecer el clima organizacional en la unidad particular y consolidar la bilateralidad efectiva entre la primera (motivación) y la segunda (clima organizacional).

Objetivo específico: Contrastar los aspectos del Clima Organizacional con las mejores prácticas de gestión organizacional orientadas al incremento de la motivación de los trabajadores.

Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Indicador: Desarrollar el talento humano de la empresa.

Ítems:

- 36. Hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.
- 37. La empresa brinda capacitación en el área.
- 38. He participado en programas de coaching en la empresa.

TABLA N° 10

DESARROLLAR EL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA

PONDERACIÓN	Ítem No. 36		Ítem No. 37		Ítem No. 38	
	F	%	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	0	0,0	1	6,7	0	0,0
De acuerdo	0	0,0	1	6,7	4	27,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	13,0	1	6,7	0	0,0
En desacuerdo	13	87,0	11	73,0	11	73,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	1	6,7	0	0,0
Totales	15	100,0	15	100,0	15	100,0

Fuente: Mijares (2018)

A partir del planteamiento de Pérez (2016) se teje el esquema interpretativo del objetivo número tres. Se hace sobre las cinco dimensiones esgrimidas por el autor como las mejores prácticas en la gestión organizacional.

Las indagatorias referidas al desarrollo del talento humano de la empresa, hechas a los trabajadores derivaron en resultados que alejan ostensiblemente a la organización de las mejores prácticas

organizacionales, estableciéndose un patrón de afectación evidente en la representación que de la organización tienen los trabajadores, impactando de manera decidida el clima organizacional y consecuentemente la motivación en el trabajo. Señala Pérez (Ob. Cit.) que este aspecto es considerado una práctica idónea, toda vez que genera un incremento de las expectativas individuales y fortalece los criterios de eficacia y eficiencia organizacional con un claro sentido de agregación cultural, es decir, estimula la productividad en todas sus dimensiones. Los datos arrojados son contundentes: En cuanto a la existencia de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa (ítem 36) el 87% de los trabajadores estuvo en desacuerdo, mientras que el restante 13% señaló neutralidad en la respuesta.

En relación al planteamiento referido a la capacitación en el área (ítem 37), pese a que dos trabajadores se acercaron a una percepción positiva, uno mantuvo neutralidad en la respuesta, y los doce restantes dijeron tener una percepción negativa. Por último, las respuestas atinentes al ítem 38, participación en programas de coaching en la empresa, once trabajadores (73%) estuvo en desacuerdo. Estos resultados colocan a la empresa, en cuanto a la medición del indicador Desarrollo del Talento Humano, en una posición distante de las mejores prácticas de gestión empresarial.

Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Indicador: Fortalecer y compartir la cultura organizacional.

Ítems:

39. El director tiene una visión clara de hacia dónde van y cómo llegar allí.

40. Conozco la misión y visión de la empresa.

TABLA N° 11

FORTALECER Y COMPARTIR LA CULTURA ORGANIZACIONAL

PONDERACIÓN	Ítem No. 39		Ítem No. 40	
	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0	0,0
De acuerdo	2	13,0	3	20,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20,0	2	13,0
En desacuerdo	10	67,0	10	67,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0
Totales	15	100,0	15	100,0

Fuente: Mijares (2018)

Las respuestas referidas al indicador denominado *Fortalecer y Compartir la Cultura Organizacional* (cursivas propias) siguen el mismo patrón que hasta ahora ha arrojado el instrumento, poniendo en relieve, entre otras cosas, debilidades ostensibles en cuanto al liderazgo. En este punto, 67% de los trabajadores señalaron no estar de acuerdo en lo referido a la visión clara del director de hacia dónde van y cómo llegar allí (ítem 39). Si esto se coteja con la respuesta mayoritaria obtenida en el ítem 15 referido a la identificación con los objetivos, se deduce que el liderazgo del director opera como un catalizador negativo del clima organizacional, en virtud de que puede estar generando confusión, pese a que los trabajadores reconocen con claridad los objetivos prescritos en la organización, muy a pesar del líder del área.

En cuanto al conocimiento por parte de los trabajadores de la misión y la visión organizacional la respuesta no es menos que alarmante: 67 % de los trabajadores respondieron estar en desacuerdo con el planteamiento. De esto se deduce que existe una precaria identificación de los trabajadores con la filosofía empresarial y con los identificadores

referenciales. Por tanto, la unidad no ajusta sus actuaciones de gestión a las mejores prácticas, y esto al referirse a la cultura organizacional supone la existencia de un vacío enorme en la identificación y compromiso de los trabajadores siendo caldo de cultivo para las disfuncionalidades más difíciles de erradicar en lo que a clima organizacional y motivación en el trabajo se refiere. Asumiendo junto a Brunet (2011) que el clima organizacional opera incluso en las esferas subconscientes del individuo y que está modelado por elementos de arraigo cultural, entonces se deduce que estos aspectos de desarraigo puestos en evidencia deterioran sustancialmente el clima organizacional, y consecuentemente, la motivación en el trabajo.

Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Indicador: Reclutar y retener a los talentos clave.

Ítems:

41. Mis competencias se adecuan al perfil del cargo.

42. La empresa ofrece beneficios laborales competitivos con respecto a los que ofrecen otras empresas.

**TABLA N° 12
RECLUTAR Y RETENER A LOS TALENTOS CLAVE**

PONDERACIÓN	Ítem No. 41		Ítem No. 42	
	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	0	0,0	0	0,0
De acuerdo	11	73,0	0	0,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	1	6,7	0	0,0
En desacuerdo	3	20,0	11	73,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	4	27,0
Totales	15	100,0	15	100,0

Fuente: Mijares (2018)

Se observa en las respuestas a este indicador que los trabajadores se acogen irrestrictamente a las condiciones estructurales de la organización (desde su percepción). Así, 73% de los trabajadores están de acuerdo en que sus competencias se adecuan al perfil del cargo (ítem 41). En cuanto a la comparativa propuesta a los trabajadores entre la organización y sus beneficios laborales con respecto a los que ofrecen otras empresas (ítem 42), la respuesta fue contundente: 73% señaló estar en desacuerdo y el restante 27% dijo estar totalmente en desacuerdo. Este dato es valioso con respecto a los esquemas transaccionales al interior de la organización, los cuales, debido a los bajos salarios se encuentran desdibujados, promoviendo situaciones de desmotivación en el trabajo. Lo anterior no encuentra correlato en lo esgrimido por Escalante (2012):

Quando un ejecutivo afirma que el propósito de la ARH es “construir y proteger el más valioso patrimonio de la empresa: las personas” se refiere a dar reconocimiento a las personas y no solo reivindicar el dinero como el elemento básico de la motivación humana. Para mejorar el desempeño, las personas deben percibir justicia en las recompensas que reciben (Pág. 72).

Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Indicador: Evaluar de manera justa y objetiva el desempeño de los colaboradores.

Ítems:

43. La empresa evalúa el desempeño.

44. El método de evaluación de desempeño es objetivo.

TABLA N° 13

RECLUTAR Y RETENER A LOS TALENTOS CLAVE

PONDERACIÓN	Ítem No. 43		Ítem No. 44	
	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	10	66,7	0	0,0
De acuerdo	5	33,3	6	40,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0,0	2	13,0
En desacuerdo	0	0,0	7	47,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0
Totales	15	100,0	15	100,0

Fuente: Mijares (2018)

Reclutar y retener a los talentos clave es sin duda una práctica organizacional positiva. Al indagar sobre los criterios de política referidos a la evaluación del desempeño (ítem 43) el 100 % de los encuestados generó respuestas positivas, es decir, el 66,7% indicó estar totalmente de acuerdo, mientras que el restante 33,3 % dijo estar de acuerdo. Pese al dato anterior, al indagarse sobre la objetividad y la justicia que deben enmarcar el proceso de evaluación de desempeño (ítem 44), las dudas dejaron en relieve una marcada desconfianza por parte de los trabajadores.. De acuerdo con Chiavenato, el desempeño laboral debe ser evaluado no con ánimos persecutorios, sino como un recurso para incrementar la motivación en el trabajo y el compromiso organizacional (Chiavenato, 2000); pero debe hacerse sobre criterios objetivos y justos, de lo contrario debe sanearse el proceso con diligencia para evitar conflictividad y tensiones en el clima organizacional.

Dimensión: Mejores prácticas en la gestión organizacional.

Indicador: Incentivar y motivar a los empleados por medio de planes de compensaciones.

Ítems:

45. La empresa tiene planes de incentivo ante la crisis económica actual.

46. La empresa ofrece planes de formación no conducentes (Diplomados, aprendizaje de idiomas y oficios).

TABLA N° 14

**INCENTIVAR Y MOTIVAR A LOS EMPLEADOS
POR MEDIO DE PLANES DE COMPENSACIONES**

PONDERACIÓN	Ítem No. 45		Ítem No. 46	
	F	%	F	%
Totalmente de acuerdo	4	27,0	1	6,67
De acuerdo	8	53,0	3	20,0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	20,0	1	6,7
En desacuerdo	0	0,0	10	67,0
Totalmente en desacuerdo	0	0,0	0	0,0
Totales	15	100,0	15	100,0

Fuente: Mijares (2018)

Es poco probable que alguna gran empresa pública o privada en Venezuela no haya generado un plan de incentivos frente a la crisis económica actual. Al indagarse sobre este particular a los trabajadores encuestados estos estuvieron totalmente de acuerdo y de acuerdo en un 27% y un 53% respectivamente (ítem 45). Esto podría ser insuficiente desde la perspectiva de los trabajadores como se puso en evidencia en ítems anteriores; aún así, es un catalizador interesante de la confianza en

un escenario prospectivo, lo cual también se puso en evidencia en el decurso de esta investigación. Aunque lo dinerario es un factor clave para incrementar la motivación y mejorar el clima, suele tener efectos importantes cuando viene aparejado con mecanismos de formación que puedan garantizar el aumento del valor del capital humano frente al mercado de trabajo. En este sentido, en el ítem 46 se indagó en cuanto a la percepción de los trabajadores en lo referido a si la empresa ofrece planes de formación no conducentes (Diplomados, aprendizaje de idiomas y oficios). La respuesta no fue nada alentadora si se advierte que un plan de compensaciones debe ser heterogéneo y suficiente en términos de las necesidades transversales de la fuerza de trabajo. Un 67% de los trabajadores estuvo en desacuerdo.

De esta manera, se puede afirmar que en la empresa, de acuerdo a los criterios enarbolados en esta investigación para definir las mejores prácticas (con referencia en Pérez, 2016), en su mayoría no cumple con las mejores prácticas en materia de gestión organizacional, estableciéndose un patrón disfuncional de cara al fortalecimiento del clima organizacional y su bilateralidad efectiva con la motivación en el trabajo. Obsérvese el cuadro N° 9

Cuadro N° 9

CONTRASTACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS EN LA UNIDAD ESTUDIADA

MEJORES PRÁCTICAS	PREGUNTAS	VERIFICACIÓN DE ADECUACIÓN		CONCLUSIÓN
		SI	NO	
Desarrollar el talento humano de la empresa.	Hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.		✓	No hay adecuación a la tendencia.
	La empresa le brinda capacitación en el área.		✓	
	He participado en programas de coaching en la empresa.		✓	
Fortalecer y compartir la cultura organizacional	El director tiene una visión clara de hacia dónde van y como llegar allí.		✓	No hay adecuación a la tendencia.
	Conozco la misión, y visión de la empresa.		✓	

Fuente: Propia (2018)

Continúa...

Cuadro N° 9

CONTRASTACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS EN LA UNIDAD ESTUDIADA

MEJORES PRÁCTICAS	PREGUNTAS	VERIFICACIÓN DE ADECUACIÓN		CONCLUSIÓN
		SI	NO	
Reclutar y retener a los talentos clave.	Mis competencias se adecuan al perfil del cargo.	✓		Si hay adecuación a la tendencia.
	La empresa ofrece beneficios laborales competitivos con respecto a los que ofrecen otras empresas.		✓	No hay adecuación a la tendencia.
Evaluar de manera justa y objetiva el desempeño de los colaboradores	La empresa evalúa el desempeño.	✓		Si hay adecuación a la tendencia.
	El método de evaluación de desempeño es objetivo.		✓	No hay adecuación a la tendencia.
Incentivar y motivar a los empleados por medio de planes de compensaciones	La empresa tiene planes de incentivo ante la crisis económica actual.	✓		Si hay adecuación a la tendencia.
	La empresa ofrece planes de formación no conducentes (Diplomados, aprendizajes de idiomas y oficios).		✓	No hay adecuación a la tendencia.

Fuente: Propia (2018)

CONCLUSIONES

El proceso de investigación presentado, cuya centralidad y orientación teleológica fue **analizar el clima organizacional en la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo, desde la perspectiva de sus trabajadores con el propósito de contribuir con la motivación en el trabajo**, se desarrolló con una noción operativa centrada en cuatro objetivos específicos, los cuales fueron estructurados sobre el entendido de que su cumplimiento permitiría un acercamiento racional al logro del objetivo general o centro del estudio. En este sentido, se presentan a continuación los hallazgos de la investigación, organizados desde su base operativa:

Para efectos del objetivo específico N° 1, Diagnosticar las condiciones actuales del Clima Organizacional, desde la perspectiva de sus trabajadores con el propósito de contribuir con la motivación en el trabajo, se encontró que las condiciones actuales del Clima, valoradas a partir de los aspectos que lo componen, es en extremo disfuncional. Los trabajadores en su mayoría dejaron indicado que, desde su percepción, existen elementos que concurren para hacer las siguientes afirmaciones:

1.- El proceso mediante el cual se genera identificación del trabajador con la empresa está ausente, en virtud de que los componentes de referenciación naturales como la posibilidad de acercamiento con los líderes, la integración participativa en las labores y la retroalimentación con respecto al trabajo realizado no funcionan, de acuerdo a la opinión de los trabajadores.

2.- En relación a los métodos de mando se advierte la no concurrencia de algunos elementos fundamentales que le componen, entre ellos, la consistencia en las actuaciones de los líderes, esto deriva en un proceso

de deterioro de la confianza organizacional que impacta negativamente el clima. En el mismo tenor, se observó que existe mediana colaboración al interior de la unidad; pero con francas divergencias de opinión en lo referente a la efectividad de la comunicación corporativa.

3.- En cuanto a la comunicación se advirtió que existe un profundo carácter burocrático en cuanto a privilegiar la comunicación descendente sin dar valor a la opinión de los trabajadores y con pocas señales de justicia en cuanto a la resolución de controversias que vulneren derechos de los trabajadores.

4.- No existe libertad en la toma de decisiones, observándose una franca exclusión de los trabajadores en el proceso de enriquecimiento de los procesos, desvaneciendo toda posibilidad de autodeterminación del trabajador frente a la labor realizada.

5.- Se observó la concurrencia de la gran mayoría de los aspectos referidos a la planificación y al control. En este sentido es necesario indicar que, si bien los trabajadores están prestos a cumplir con lo planificado por la organización y con los objetivos dispuestos, la clave del deterioro del clima organizacional, como suele ocurrir en organizaciones burocráticas, es la centralidad absoluta en la organización por encima de los elementos necesarios que le son inherentes a las relaciones humanas, vale decir, comunicación, autonomía y justicia, entre otros.

6.- En cuanto a la motivación, se observó un deterioro alarmante desde lo transaccional, como la insuficiencia del salario; hasta lo de tenor axiológico, como el sentido de pertenencia y el reconocimiento. Esto último es fundamental para afirmar que en la organización no existe un criterio claro referido a la materialidad del principio de otredad, y que lo que perciben los trabajadores es una relación estrechamente atada a la labor, sin posibilidades de crecimiento en las habilidades sociales que son inherentes al proceso de trabajo. La relación de la organización con

respecto a los trabajadores es profundamente transaccional, pero incluso allí hay fallas notables que afectan el clima organizacional (la insuficiencia salarial es un problema). A estos elementos se une la ausencia de planes de carrera, con lo cual no hay un margen compensatorio de la insuficiencia salarial con crecimiento agregado, materializado en formación profesional, lo cual redundaría en la degradación del clima organizacional.

En relación al objetivo específico N° 2, Identificar las debilidades y fortalezas del Clima Organizacional, se configuraron más debilidades que fortalezas, corroborándose el patrón de disfuncionalidad del clima organizacional en la organización puesto en evidencia en todo el estudio. En el cuadro N° 8, se muestran las debilidades y las fortalezas fundamentales. Nótese la obligada correspondencia entre las condiciones actuales del clima y la manera en la cual se construye el cuadro de debilidades y fortalezas a partir de las opiniones de los trabajadores.

Es necesario indicar que, dadas las condiciones actuales del clima organizacional y las debilidades observadas, es imperativo potenciar las fortalezas para generar un proceso de motivación efectiva, intentando subsanar el esquema de disfuncionalidad que, paradójicamente, tiene soporte en la efectividad (rígida) de la estructura burocrática.

Cuadro N° 8

Debilidad y Fortaleza del Clima Organizacional en la unidad estudiada

ASPECTO EVALUADO	PERCEPCIÓN INDIVIDUAL/ DIMENSIÓN	VARIABLE ORGANIZACIONAL	FORTALEZA	DEBILIDAD
Percepción de tratamiento justo ante los errores cometidos.	NEGATIVA / APOYO	SATISFACCIÓN LABORAL		X
Percepción sobre las garantías de estabilidad en el trabajo.	POSITIVA	RELACIONES LABORALES	X	
Reconocimiento por la excelencia en las labores realizadas.	NEGATIVA	SATISFACCIÓN LABORAL		X
Compromiso organizacional con las necesidades de los trabajadores al final de la edad productiva.	NEGATIVA	MOTIVACIÓN		X

Fuente: Mijares (2018).

Continúa...

Cuadro N° 8

Debilidad y Fortaleza del Clima Organizacional en la unidad estudiada

ASPECTO EVALUADO	PERCEPCIÓN INDIVIDUAL/ DIMENSIÓN	VARIABLE ORGANIZACIONAL	FORTALEZA	DEBILIDAD
Situación de la empresa en relación a la permanencia de los trabajadores en el país	POSITIVA	IDENTIFICACIÓN	X	
Realización de análisis de debilidades y fortalezas	NEGATIVA	OBJETIVOS		X
Percepción sobre la empresa como un lugar excelente para trabajar	NEGATIVA	IDENTIFICACIÓN		X
Percepción sobre el salario	NEGATIVA / REMUNERACIÓN	MOTIVACIÓN		X

Fuente: Mijares (2018).

Continúa...

Cuadro N° 8

Debilidad y Fortaleza del Clima Organizacional en la unidad estudiada

ASPECTO EVALUADO	PERCEPCIÓN INDIVIDUAL/ DIMENSIÓN	VARIABLE ORGANIZACIONAL	FORTALEZA	DEBILIDAD
Situación de la empresa en relación a la permanencia de los trabajadores en el país	POSITIVA	IDENTIFICACIÓN	X	
Realización de análisis de debilidades y fortalezas	NEGATIVA	OBJETIVOS		X
Percepción sobre la empresa como un lugar excelente para trabajar	NEGATIVA	IDENTIFICACIÓN		X
Percepción sobre el salario	NEGATIVA / REMUNERACIÓN	MOTIVACIÓN		X

Fuente: Mijares (2018).

El objetivo N° 3, contrastar los aspectos del Clima Organizacional con las mejores prácticas de gestión organizacional orientadas al incremento de la motivación de los trabajadores, se observó que la organización no se adecua a las mejores prácticas en materia de gestión, lo cual redundaba en un deterioro de las bases para la motivación en el trabajo.

Al contrastar con las cinco mejores prácticas propuestas por Pérez (2016) la organización, desde la perspectiva de los trabajadores, es en extremo conservadora y fundamentalmente ineficaz. En tal sentido, se puede afirmar que debe existir una relación directamente proporcional entre la adecuación a las mejores prácticas y el incremento de la motivación en el trabajo, con consolidación de la necesaria bilateralidad con el clima organizacional. Véase el cuadro N° 9.

Cuadro N° 9

CONTRASTACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS EN LA UNIDAD ESTUDIADA

MEJORES PRÁCTICAS	PREGUNTAS	VERIFICACIÓN DE ADECUACIÓN		CONCLUSIÓN
		SI	NO	
Desarrollar el talento humano de la empresa.	Hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.		✓	No hay adecuación a la tendencia.
	La empresa le brinda capacitación en el área.		✓	
	He participado en programas de coaching en la empresa.		✓	
Fortalecer y compartir la cultura organizacional	El director tiene una visión clara de hacia dónde van y como llegar allí.		✓	No hay adecuación a la tendencia.
	Conozco la misión, y visión de la empresa.		✓	

Fuente: Propia (2018)

Continúa...

Cuadro N° 9

CONTRASTACIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS EN LA UNIDAD ESTUDIADA

MEJORES PRÁCTICAS	PREGUNTAS	VERIFICACIÓN DE ADECUACIÓN		CONCLUSIÓN
		SI	NO	
Reclutar y retener a los talentos clave.	Mis competencias se adecuan al perfil del cargo.	✓		Si hay adecuación a la tendencia.
	La empresa ofrece beneficios laborales competitivos con respecto a los que ofrecen otras empresas.		✓	No hay adecuación a la tendencia.
Evaluar de manera justa y objetiva el desempeño de los colaboradores	La empresa evalúa el desempeño.	✓		Si hay adecuación a la tendencia.
	El método de evaluación de desempeño es objetivo.		✓	No hay adecuación a la tendencia.
Incentivar y motivar a los empleados por medio de planes de compensaciones	La empresa tiene planes de incentivo ante la crisis económica actual.	✓		Si hay adecuación a la tendencia.
	La empresa ofrece planes de formación no conducentes (Diplomados, aprendizajes de idiomas y oficios).		✓	No hay adecuación a la tendencia.

Fuente: Propia (2018)

Por último, con el objeto de darle valor práctico y vinculación activa con la realidad a los hallazgos de la investigación se configuró el objetivo específico N°4: Desarrollar recomendaciones para el enriquecimiento del clima organizacional.

Al respecto, se promueven recomendaciones derivadas de todo el decurso de racionalización del estudio, indicando que para que el clima organizacional mejore y sea instrumental para el proceso de motivación en el trabajo es necesario, en un esquema inicial de tenor prescriptivo producto de los elementos objetivos que arroja la investigación, ejecutar las siguientes acciones:

1.- Configurar nuevos espacios dialógicos con el objeto de superar las rigideces que obstaculizan la comunicación, la autonomía en el trabajo y la participación en la toma de decisiones. Estos escenarios deben establecer un itinerario de actuación consolidado alrededor de la igualdad en el trabajo con lo cual se promovería la comunicación en condición bilateral, no intermediada por los niveles dentro de la estructura.

2.- Configurar un plan general para el acercamiento de la gestión humana a las mejores prácticas de gestión empresarial, con lo cual se incrementaría el nivel de identificación de los trabajadores con la empresa y mejoraría notablemente las expectativas de los trabajadores, con un consecuente impacto positivo en el clima organizacional.

3.- Definir un código de ética que promueva aspectos de tipo axiológico que guíen el comportamiento de los trabajadores, no tan sólo al interior de la organización, sino también en sus propios mundos de vida, lo cual sería un mecanismo de protección de un clima organizacional positivo y bridaría fortalezas individuales para enfrentar las vicisitudes propias de las relaciones humanas en general, y de las relaciones laborales en particular. Con esto la identificación de los trabajadores se incrementaría y ubicarían a la empresa como un grupo de referencia fundamental para

sus comportamientos. Lo anterior es indudablemente un escenario que incrementará la motivación de los trabajadores.

4.- Establecer criterios para la regularización del reconocimiento en el trabajo, utilizando las evaluaciones de desempeño más como un criterio para el reconocimiento y la mejora que como un mecanismo de evaluación rígida con la consecuente sensación de persecución generada.

5.- Configurar regularmente procesos estratégicos a partir del reconocimiento de debilidades y fortalezas que luego puedan ser estructuradas en instrumentos más elaborados como la matriz DOFA, los análisis estratégicos contingentes y los participativos.

6.- Establecer un programa de rotación visible y previsible por parte de los trabajadores, estableciendo metas en cada área que puedan ser reconocidas antes de los traslados. Con esto se promovería, además de la calificación en el trabajo, un necesario proceso de cooperación entre todas las áreas, potenciado, desde luego, con la ejecución de proyectos integrados por trabajadores de diversas áreas (promoción de un instrumento de integración similar a los círculos de la calidad).

7.- Establecer un programa ecléctico de motivación para los trabajadores que se centre en las necesidades en un rango escalar (Pirámide de Maslow), en las metas (Teoría del Establecimiento de Metas) y en las expectativas (Teoría de las Expectativas), terminado en un proceso de reforzamiento conductual (Teoría del Reforzamiento) en el marco de un plan de agregación que tenga sentido lúdico, incentivando en el mismo ejercicio la sana competencia en el trabajo.

8.- Programar rutas de acompañamiento de los líderes a los trabajadores. En este sentido es vital que los líderes se forjen el hábito de incluir a los trabajadores en la toma de decisiones y promoverlos ante los programas

de reconocimiento en el trabajo que debe estructurar la alta gerencia de la organización.

9.- Crear planes de carrera para los trabajadores definidos a partir de un análisis de competencias individuales.

10.- Crear una unidad de Staff encargada de monitorear el clima organizacional y la motivación con el objeto de definir estrategias orientadas al enriquecimiento de las labores desde una perspectiva humana que redunde en beneficios medibles para la organización. Esta unidad de staff se encargará de construir los instrumentos necesarios para hacer las mediciones correspondientes.

11.- Elaborar planes de incentivo y compensaciones integrales y heterogéneas.

Verificados los objetivos específicos de la investigación se concluye que el clima organizacional en la Dirección Ejecutiva de Talento Humano de una empresa Petroquímica ubicada en el Municipio Valencia, Estado Carabobo es disfuncional en la actualidad y para que se acerque a un nivel instrumental en razón de la motivación laboral es importante que se consoliden un conjunto de acciones que han sido sugeridas en uno de los objetivos del presente estudio.

LISTA DE REFERENCIAS

Amat, Joan (2000) **El control de gestión: Una perspectiva de dirección**. Ediciones Gestión 2000. España

Antúnez, Yokasta. (2015). **El Clima Organizacional como factor clave para optimizar el rendimiento laboral de los empleados del área de caja de las agencias de servicios bancarios Banesco, ubicadas en la ciudad de Maracay, estado Aragua**. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Arias, Fidas (2006). **El Proyecto de Investigación, Guía para su Elaboración**. Epísteme. Caracas.

Brunet, Luc (2011). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones**. Editorial Trillas. México.

Celis, María Teresa (2015) **La Conducta en las Organizaciones. Bases para el estudio con una perspectiva sistémico-social**. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela.

Chiavenato, Idalberto (2000). **Administración de los Recursos Humanos**. 4ª Edición. Editorial Mac Graw-Hill. México.

Chiavenato, Idalberto (2008). **Gestión del Talento Humano**. 3ª Edición. Editorial Mac Graw-Hill. México.

Chiavenato, Idalberto (2011). **Administración de recursos humanos: El capital humano en las organizaciones**. 9ª Edición. Editorial Mac Graw-Hill. México.

Daft, Richard. y Marcic, Dorothy (2005). **Introducción a la Administración**. Cuarta Edición. International Thomson Editores. México.

Delgado, Yamile; Colombo, Leyda y Orfila, Rosmel (2003). **Conduciendo la investigación**. Ediciones Comale.com. 1ra. Edición. Caracas. Venezuela

Escalante, Glenda (2012). **Indicadores de Gestión: Herramienta clave para fortalecer el área de Recursos Humanos de una empresa de Transporte Subterráneo del Municipio Valencia en el Estado Carabobo en los años 2010-2011**. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Eslava, E. (2014). **Management y Gerencia**. Disponible: <https://degerencia.com/tema/gerencia/recursos-humanos/clima-organizacional> Consultado: 10 de Julio de 2018

Gibson, James e Ivancevich, John L (1987). **Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos**. Editorial Interamericana. México, D.F.

Griffin, Ricky. y Moorhead, Gregory. (2010). **Comportamiento Organizacional**. Gestión de personas y organizaciones. Novena edición. Cengage Learning. México.

Hernández Sampieri, Roberto; Fernández Collado, Carlos; y Baptista Lucio, Pilar (2006). **Metodología de la Investigación**. Editorial Mc Graw Hill. España.

Koontz, Harold y Heinz Weihtrich (1998). *Administración: Una Perspectiva Global*, 11va Edición: *McGraw.Hill, México*.

Madrigal, Berta (2009) **Habilidades Directivas**. Segunda edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico.

Montserrat, Juan y Escalante, Glenda (2016). **Cultura Organizacional y fijación axiológica en escenarios dinámicos**. Libro digital GIECO. Universidad de Carabobo.

Muchinsky, Paul (2002) *Psicología aplicada al trabajo*. 6ta edición. Thomson Learning. México.

Olivero, Editza (2011). **Importancia de la Cultura y Clima Organizacional como factores determinantes en la Gestión Gerencial dentro de las Empresas del Sector Petroquímico del Estado Carabobo**. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Parella, Santa y Martins, Feliberto (2006). **Metodología de la Investigación Cuantitativa**. 2ª Edición. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador (FEDEUPEL). Caracas. Venezuela.

Paz, Alba. y Marín, Sandra. (2014) **Clima Organizacional de la IPS Universidad Autónoma de Manizales**. Universidad Autónoma de Manizales. Colombia. Disponible en:

<http://repositorio.autonoma.edu.co/jspui/bitstream/11182/727/1/CLIMA%20ORGANIZACIONAL.pdf>

Consultado: 15 de Febrero de 2018

Perez, Oscar (2016) **Mejoras prácticas en gestión de talento humano**. Disponible: <https://blog.peoplenext.com.mx/5-mejores-practicas-en-gestion-de-talento-humano>. Consultado: 28 de agosto de 2018.

Porret Gelabert, Miquel (2000). **Dirigir y gestionar personas en las organizaciones**. Editorial ISIC. Madrid, España.

Robbins, Stephen (2000). **Comportamiento organizacional**. Prentice Hall. México, DF

Robbins, Stephen y Coulter, Mary (2010) **Administración 10a ed**. Pearson. México.

Rodríguez, Darío (1999). **Diagnostico Organizacional**. Editorial Alfaomega grupo S.A. México.

Romero, Oswaldo (1990) **Crecimiento Psicológico y Motivaciones Sociales**. Ediciones ROGYA S.A. Mérida, Venezuela

Spidalieri, Roque y Zampa, Romina (2009) **Planificación y Control de Gestión, Scorecards en Recursos Humanos**. Editorial Brujas. 1ª. Ed. Córdoba.

Taguiri, Renato. (1968). **El Concepto de Clima Organizacional**. Ediciones R.I. Boston: Harvard University Division of Research, Estados Unidos.

Tamayo y Tamayo, Mario. (2001). **El Proceso de la Investigación Científica**. 4ª Edición. Editorial Limusa Noriega Editores. México

Tamayo y Tamayo, Mario (2007) **El proceso de investigación científica**. Editorial Mc GrawHill. México.

Venegas, Cyntia. (2010). **Clima organizacional en una empresa cervecera: un estudio exploratorio**. Universidad del Papaloapan, Campus Tuxtepec. Oaxaca. México

Zans, Alex. (2017). **Clima Organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores administrativos y docentes de la Facultad Regional Multidisciplinaria de Matagalpa, UNAN –**

Managua en el período 2016. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua. Managua.

Anexos

MATRIZ DE VALUACIÓN DE CUESTIONARIO

OBJETIVO	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS						JUICIOS						
				CLARIDAD		COHERENCIA		PERTINENCIA		ACEPTAR		MODIFICAR		ELIMINAR		
Diagnosticar las condiciones actuales del Clima Organizacional, desde la perspectiva de sus trabajadores con el propósito de contribuir con la motivación en el trabajo	Clima Organizacional	Influencia	1	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	Si	No	
			2													
			3													
			4													
			5													
		Métodos de Mando	6													
			7													
			8													
		Comunicación	9													
			10													
			11													
		Toma de decisión	12													
			13													
			14													
		Planificación y Control	15													
			16													
			17													
			18													
			19													
		Comunicación	20													
			21													
			22													
			23													
			24													
			25													
			26													
			27													
			28													
			29													

OBJETIVO	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS						JUICIOS							
				CLARIDAD		COHERENCIA		PERTINENCIA		ACEPTAR		MODIFICAR		ELIMINAR			
Identificar las debilidades y fortalezas del Clima Organizacional	Debilidades y fortalezas del clima organizacional.	Percepción Interna	30	■		■		■		■							
			31	■		■		■		■							
			32	■		■		■		■							
			33	■		■		■		■							
			34	■		■		■		■							
			35	■		■		■		■							
			36	■		■		■		■							

OBJETIVO	DIMENSIÓN	INDICADOR	ÍTEMS	CRITERIOS						JUICIOS						
				CLARIDAD		COHERENCIA		PERTINENCIA		ACEPTAR		MODIFICAR		ELIMINAR		
Contrastar los aspectos del Clima Organizacional con las mejores prácticas de gestión organizacional orientadas al incremento de la motivación de los trabajadores.	Mejores prácticas en la gestión organizacional	Desarrollar el talento humano de la empresa.	37	■		■		■		■						
			38	■		■		■		■						
			39	■		■		■		■						
		Fortalecer y compartir la cultura organizacional	40	■		■		■		■						
			41	■		■		■		■						
		Reclutar, desarrollar y retener a los talentos clave	42	■		■		■		■						
			43	■		■		■		■						
		Evaluar de manera justa y objetiva el desempeño de los colaboradores.	44		■		■		■		■					
			45		■		■		■		■					
		Incentivar y motivar a los empleados por medio de planes de compensaciones.	46		■		■		■		■					
			47		■		■		■		■					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CUESTIONARIO

Estimado Lector:

El siguiente cuestionario forma parte de una investigación cuyo objetivo es Analizar el clima organizacional y motivación en el trabajo desde la perspectiva de los trabajadores. Caso de estudio: Dirección Ejecutiva de Talento Humano en una empresa Petroquímica. Municipio Valencia estado Carabobo, la información que Usted suministre será manejada de manera confidencial y será utilizada únicamente para fines investigativos, por lo que se le agradece la mayor sinceridad en sus respuestas.

INSTRUCCIONES

- a) Lea cuidadosamente cada una de las preguntas siguientes.
- b) Responda de acuerdo con la siguiente ponderación: **TA** = Totalmente de Acuerdo, **DA** = De acuerdo, **NAD** = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, **ED** = En desacuerdo, **TD** = Totalmente en desacuerdo.

Agradecida por su colaboración.

La Autora.

Ponderación: **TA** = Totalmente de Acuerdo, **DA** = De acuerdo, **NAD** = Ni de acuerdo ni en desacuerdo, **ED** = En desacuerdo, **TD** = Totalmente en desacuerdo

ITEM No.	CUESTIONARIO	TA	DA	NAD	ED	TD
1	Los supervisores son éticos en la realización de sus labores.					
2	Es fácil acercarse al director y hablar con él.					
3	Existe un espíritu de cooperación entre las áreas de la organización.					
4	Recibe feedback de su supervisor sobre su desempeño laboral.					
5	El Personal supervisorio toma en cuenta las opiniones, como aportes del personal a su cargo.					
6	Existe cooperación y trabajo de equipo dentro de la dirección ejecutiva.					
7	Los líderes organizacionales actúan de acuerdo a lo que dicen.					
8	Los canales de comunicación e información de la empresa funcionan de manera eficiente.					
9	Los supervisores lo mantienen informado sobre temas importantes y cambios de la empresa.					
10	Siente que sus opiniones son tomadas en cuenta.					
11	Creo que seré escuchado (a) en caso de que se le trate injustamente.					
12	El director involucra a sus trabajadores en las decisiones que afectan sus puestos de trabajo.					
13	Siente que tiene autonomía para desarrollar sus actividades.					
14	En esta área se busca que cada cual tome decisiones de cómo realizar su propio trabajo.					
15	Se siente identificado con los objetivos organizacionales de la empresa					
16	Conoce el plan de acción por la dirección.					
17	Se cumple lo planificado en los cronogramas de trabajo.					

ITEM No.	CUESTIONARIO	TA	DA	NAD	ED	TD
18	Cumplo con las normas y procedimientos dispuestos por la empresa para la realización de mis actividades.					
19	Las normas y procedimientos se cumplen por todos de manera regular y sin excepciones.					
20	Estoy orgulloso (a) de trabajar en esta empresa.					
21	En la empresa conmemoran y celebran el cumplimiento de metas.					
22	El esfuerzo del trabajo es reconocido por el personal supervisorio.					
23	En la gerencia existen altos índices de ausentismo laboral.					
24	El salario que percibo me permite cubrir sus necesidades básicas.					
25	El salario es acorde a mi formación y funciones desempeñadas.					
26	Mi situación económica sería distinta en otro país.					
27	En la empresa brindan oportunidades de crecimiento profesional y personal.					
28	La empresa posee un plan de carrera.					
29	La empresa es justa conmigo cuanto cometo errores en mis labores.					
30	Percibo en la empresa garantía de estabilidad en el trabajo					
31	La empresa reconoce la excelencia en mis labores.					
32	La empresa está dispuesta a atender mis necesidades cuando la edad no me lo permita.					
33	La situación de la empresa puede influir en mi permanencia en el país.					
34	La dirección ejecutiva de talento humano realiza análisis de fortalezas y debilidades para configurar las políticas de recursos humanos.					

ITEM No.	CUESTIONARIO	TA	DA	NAD	ED	TD
35	Teniendo todo lo anterior en cuenta, creo que esta empresa es un excelente lugar para trabajar.					
36	Hay oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.					
37	La empresa le brinda capacitación en el área.					
38	He participado en programas de coaching en la empresa.					
39	El director tiene una visión clara de hacia dónde van y como llegar allí.					
40	Conozco la misión, y visión de la empresa.					
41	Mis competencias se adecuan al perfil del cargo.					
42	La empresa ofrece beneficios laborales competitivos con respecto a los que ofrecen otras empresas.					
43	La empresa evalúa el desempeño.					
44	El método de evaluación de desempeño es objetivo.					
45	La empresa tiene planes de incentivo ante la crisis económica actual.					
46	La empresa ofrece planes de formación no conducentes (Diplomados, aprendizajes de idiomas y oficios).					



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, deja constancia de que validó el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES. Caso de Estudio: Dirección Ejecutiva de Talento Humano en una Empresa Petroquímica. Municipio Valencia Estado Carabobo**, presentado por la Lic. Katuska Mijares, para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia.

Validado por:

Prof.	Yamile Delgado de Smith
C.I.:	9547343
Profesión:	Lic. Relaciones Industriales.
Teléfono	04144356801
Correo Electrónico:	yamilesmith@gmail.com



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, deja constancia de que validó el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES. Caso de Estudio: Dirección Ejecutiva de Talento Humano en una Empresa Petroquímica. Municipio Valencia Estado Carabobo**, presentado por la Lic. Katuska Mijares, para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia.

Validado por:

Prof.	Juan Montserrat
C.I.:	12.902.876
Profesión:	Lic. Relaciones Industriales.
Teléfono	04244369962
Correo Electrónico:	Juan.montserrat@gmail.com



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN GENERAL DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
MENCIÓN GERENCIA
CAMPUS BÁRBULA



CONSTANCIA DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

Quien suscribe, deja constancia de que validó el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado: **CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS TRABAJADORES. Caso de Estudio: Dirección Ejecutiva de Talento Humano en una Empresa Petroquímica. Municipio Valencia Estado Carabobo**, presentado por la Lic. Katuska Mijares, para optar al Título de Magíster en Administración de Empresas, Mención Gerencia.

Validado por:

Prof.	Glenda Escalante
C.I.:	14.790.026
Profesión:	Lic. Administración Comercial.
Teléfono	04244742060
Correo Electrónico:	glendaescalantem@gmail.com