

ESTRATEGIAS MOTIVACIONALES PARA FORTALECER EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA

Autor: Simancas N.

PALABRAS CLAVE

clima organizacional, comportamiento humano, estrategias motivacionales.

RESUMEN

La presente investigación se centró en estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional de los trabajadores de la Universidad Bolivariana de Venezuela sede Barinas Portuguesa. La investigación se sustentó en las teorías del clima organizacional y la motivación. El tipo de investigación es un proyecto factible, con carácter descriptivo, bajo un diseño de campo, la población es de ciento veinte (120) trabajadores, la muestra se obtuvo a través del muestreo probabilístico estratificado, resultado sesenta y un (61) sujetos bajo estudio, el instrumento empleado fue la encuesta con pregunta cerradas, de acuerdo a la escala de Likert, validado bajo el juicio de tres expertos, la confiabilidad a través del Coeficiente de Alpha de Cronbach. Se fundamentó bajo la línea de Investigación de la Universidad Fermín Toro: Trabajo y Gestión del Talento Humano. Los resultados del estudio dan a conocer que el clima organizacional, presentado por la Universidad Bolivariana de Venezuela, es conflictivo y existen debilidades en la gerencia, por otro lado, se debe medir constantemente los niveles de motivación, esto es de gran importancia, por cuanto permite entender y conocer el comportamiento humano, conllevando a preverlo y controlarlo.

STRATEGIES MOTIVATIONAL TO STRENGTHEN THE CLIMATE ORGANIZATIONAL IN THE UNIVERSITY BOLIVARIANA VENEZUELA

Author: Simancas N.

KEYWORDS

organizational climate, human behavior, motivational strategies

ABSTRACT

This research focused on motivational strategies for the strengthening of the organizational climate of the Bolivarian University of Venezuela Barinas Portuguese headquarters workers. The research was based on the theories of organizational climate and motivation. The type of research is a feasible project, with descriptive, under a field design, population is one hundred and twenty (120) workers, sample was obtained through the probabilistic result, stratified sampling sixty one (61) subjects under study, the instrument used was the survey with closed question, according to the Likert scale, validated under the judgment of three experts. It was founded under the line of research of the Universidad Fermi Toro: work and human talent management. The results of the study give to know that organizational climate, presented by the Bolivarian University of Venezuela, is controversial and there are weaknesses in the management, on the other hand, should be measured constantly the levels of motivation, this is of great importance, inasmuch as it allows you to understand and learn human behavior leads to anticipate it and control it.

INTRODUCCIÓN

El mundo cambia y con sus cambios las organizaciones también lo hacen ya que se ven en la imperiosa necesidad de adaptarse a las transformaciones que le permitan sobrevivir en un proceso de globalización cada día más dinámico, amplio y competitivo. En las empresas u organizaciones modernas con el surgimiento de las Teorías de Relaciones Humanas se han dado lugar al hombre social, el cual interactúa con su entorno y es influenciado por el mismo.

En las organizaciones educativas se considera que el principal capital son las personas, no vistas como un recurso humano, sino como un *talento humano*, ya que sin ellas los procedimientos operacionales, técnicos y administrativos no podrían efectuarse. Si éstas no se sienten satisfechas con el ambiente que las acoge para sus labores diarias, es difícil que trabajen productiva, eficientemente y presten un servicio de calidad. El ambiente donde una

persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un gerente da a su personal, la interacción con los compañeros de trabajo e incluso las múltiples relaciones humanas que coexistan van conformando el clima organizacional y la motivación que cada uno refleja.

Las economías desarrolladas, la política internacional, los enlaces sociales y acelerados cambios tecnológicos, por los que atraviesan hoy día las organizaciones en todo el mundo han llegado a niveles impensados de transformación y han tenido un impacto directo sobre las diversas estructuras que las integran. A este escenario de globalización no escapan las universidades que se han visto obligadas a emplear nuevas concepciones y formas de trabajo, considerando al hombre como partícipe fundamental dentro de la institución, sobre todo cuando tienen en sus manos la formación de las nuevas generaciones de profesionales que dirigirán el rumbo del país. Desde este punto de vista, manifiesta Eslava (2009), “las universidades tanto públicas como

privadas en América Latina, como organizaciones, deben estar pendientes del desempeño organizacional, Montoya (2008), reseña “las universidades públicas son organizaciones que deben adaptarse permanentemente al cambio y a los procesos de modernización de la educación, con el fin de seguir siendo una entidad de alta calidad y competencia”.

En el caso venezolano, dentro de las universidades han convergido problemas críticos que tienen relación con el estudiante, profesor, personal empleado y la institución universitaria, entre los que se mencionan: el crecimiento cuantitativo de la matrícula estudiantil; la escasa formación pedagógica de un alto porcentaje de docentes, predominio de métodos de enseñanza tradicionales no aptos para el nuevo proceso de globalización; la falta de articulación entre los distintos niveles educativos; la proliferación de instituciones universitarias que no reúnen los requisitos mínimos para un desempeño académico de calidad; restricción del presupuesto

universitario. Todo ello ha generado dificultades que tienen que ver con el sentido de la pertinencia, equidad y calidad de la educación superior.

El clima organizacional está íntimamente relacionado con la motivación de los miembros de la organización, es decir, que en las universidades públicas venezolanas el clima organizacional debe ser visto como una acción deseable para el recinto, porque a través de él se puede cumplir con un propósito, un sentido de pertenencia, reconocimiento, compartir de valores y oportunidades de crecimiento, con el fin de fortalecer los procesos administrativos y de recursos humanos que permita incrementar la eficiencia y la efectividad dirigida a la matrícula estudiantil, que es el norte de toda universidad.

Sin embargo, al no existir un ambiente que estimule a los empleados universitarios, estos se ven limitados en sus esfuerzos, lo cual genera actitudes que afectan sus actividades y funciones, tanto desde el punto de vista de la productividad como de relaciones con el entorno

laboral.

A partir de estas premisas el trabajo de investigación abordará el tema en la Universidad Bolivariana de Venezuela, Sede Barinas-Portuguesa, se pretende hacer un estudio que indique y de respuesta al clima organizacional y a las relaciones que se establecen, así como la falta de iniciativa y creatividad en el desarrollo de los procesos administrativos, la falta de sentido de pertenencia, identidad, compromiso y la presencia de elementos conflictivos lo cual amenaza el normal desenvolvimiento de las actividades docentes y administrativas.

Desde esta perspectiva, pareciera que en la universidad existen tanto factores internos como externos que afectan el clima organizacional y la motivación de los empleados. En razón de ello, se refleja un ambiente de trabajo caracterizado por las diferencias entre el personal, luchas por poder, conflictos, entre otros aspectos que crean controversias. Estos hechos inciden en la motivación de los

empleados, porque genera conductas y comportamientos que limitan las actividades, tanto desde el punto de vista de la productividad como en las relaciones interpersonales que se establecen.

Al atender a lo expuesto surgen las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las estrategias que utilizan los gerentes para la motivación del personal en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en el Eje Regional Barinas-Portuguesa? ¿Cómo percibe el clima organizacional el personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en el Eje Regional Barinas-Portuguesa? ¿Cuál es la factibilidad de la propuesta de las estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional del personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en el Eje Regional Barinas-Portuguesa? ¿Qué elementos deben contener las estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional del personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en el Eje

Regional Barinas-Portuguesa?

El objetivo general de la Investigación es Proponer estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional del personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en el Eje Regional Barinas-Portuguesa. Período 2014-2015. Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Diagnosticar las estrategias motivacionales que establecen los gerentes para la motivación del personal en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en la Sede Barinas-Portuguesa.
2. Identificar la percepción que tiene el personal del clima organizacional en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en la sede Barinas-Portuguesa.
3. Determinar la factibilidad de las estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional del personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en la sede Barinas-Portuguesa.
4. Diseñar la propuesta de

estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional del personal que labora en la Universidad Bolivariana de Venezuela, en la sede Barinas-Portuguesa.

El enfoque teórico del presente estudio parte de adoptar los postulados de las Escuelas Funcionalista y Estructuralista, las cuales consideran que el pensamiento así como el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio y por el otro, que surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo.

Metodológicamente el estudio se ubica según su propósito bajo la Modalidad de Proyecto Factible, el diseño de la investigación se apunta como de campo, documental y no experimental, las técnicas en que se incurrirá para abordar la recolección de datos son la observación directa y la encuesta. Se centra el estudio bajo la línea de investigación de la Universidad Fermín Toro: Estudio de

Trabajo y Gestión del Talento Humano, en especial al Tema Organización del Trabajo del Programa de Investigación de la Universidad Fermín Toro.

Se justifica la investigación desde el punto de vista teórico se aporta información que permite evidenciar un hecho suscitado en Universidad, donde las variables sirven de referencia para posteriores investigaciones en ésta área, tanto en el plano local, regional y nacional, pudiéndose dar una retroalimentación de la información.

Los alcances esperados son diversos, para la Universidad Bolivariana de Venezuela, esta investigación implica crear conciencia sobre la importancia de los estudios sobre el Clima Organizacional y como a través de la implementación de estrategias motivacionales se logren con fluidez y armonía el cumplimiento de las metas organizacionales e individuales de sus integrantes. Por otro lado, con el estudio planteado se espera que los resultados sirvan para la retroinformación aportando conocimientos al personal de la

Oficina Central, Directores y Coordinadores.

La disertación constituye una referencia teórica para futuras investigaciones en el área de desarrollo organizacional y manejo del talento humano en otras organizaciones ya sean públicas o privadas, nacionales o regionales. Por otro lado, se pretende aportar nueva documentación que apoye las teorías estudiadas.

Antecedentes Y Supuestos Teóricos

Antecedentes Históricos

Permiten comparar resultados, entre los cuales se pueden mencionar los siguientes trabajos: Ucrós y Gamboa (2010), en el artículo denominado: Clima Organizacional: Discusiones. Concluyó que para el estudio del clima organizacional es necesario tener en cuenta los factores psicológicos individuales, grupales y organizacionales, lo cual evidencia la necesidad de un enfoque integral, porque todos estos factores

contribuyen a la medición del clima.

Brito y Jiménez (2009), en su trabajo denominado “El Clima Organizacional. Caso Facultad de Ingeniería Universidad de Carabobo”. En el trabajo se llega a la conclusión: La situación actual del clima organizacional de la facultad se ve afectada por algunas deficiencias en la gestión institucional y en lo que se refiere cooperación laboral, por parte del personal de la facultad.

Pérez y Maldonado (2006), en su trabajo denominado “Clima Organizacional y Gerencia: Inductores del Cambio Organizacional” Trabajo realizado en la Universidad Centro Occidental “Lisandro Alvarado” Núcleo de Investigación en Comportamiento Organizacional.

Antecedentes Investigativos

García (2010), el cual llevo a cabo una investigación para optar al grado de Magister en Gerencia por la Universidad Autónoma de México titulado “El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de

Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública de Tamaulipas.

Romero (2009), realizó una investigación para optar al Grado de Magister por la Universidad Rafael Beloso Chacín, denominada “Desempeño Laboral y Calidad de Servicio del Personal administrativo en las Universidades Privadas”.

Mendoza (2008), desarrolló una investigación para optar al grado de Magister en Gerencia por la Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, titulada “El Perfil de Valores Motivacionales y la Motivación al trabajo del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”. Vice-Rectorado Barquisimeto”.

Ruiz (2009), en el contexto regional desarrolló una investigación para optar al grado de Magister en Gerencia Empresarial por la Universidad Fermín Toro, denominado “Plan Gerencial Basado en la Motivación para el Mejoramiento del Compromiso Organizacional del Personal que Labora en BANFOANDES Sucursal Alto

Barinas”, con el objetivo de diseñar un plan gerencial basado en la motivación para el mejoramiento del compromiso organizacional del personal que labora en Banfoandes Sucursal Alto Barinas.

Las Bases Teóricas que sustentan la investigación parten de la motivación y del clima organizacional, definiéndose lo siguiente:

- La Motivación: La conducta humana es afectada por el ambiente externo, esto da origen a un motivo, que es el impulso que lleva a una persona a actuar de una determinada manera y da como resultado un comportamiento específico; tal como lo expresa Chiavenato (2001).
- Teorías de la motivación que sustentan la investigación. La Teoría X, La Teoría Y, Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, Teoría de la Motivación-Higiene, La Teoría ERG de Alderfer, La Teoría de las Necesidades de McClelland, Teoría de la Evaluación Cognoscitiva, Teoría de la Fijación de Metas, Teoría del

Reforzamiento. Teoría de la Equidad, Teoría Motivacional de la Expectativa.

- Clima Organizacional. En relación con el clima organizacional, se tiene que ha despertado mucho interés en el campo del comportamiento organizacional y ha tenido desde sus inicios una serie de estudios de acuerdo a Navarro, García y Guzmán (2007), citando a Brunet (2004).

- Teorías que Sustentan el Clima Organizacional. Escuela Gestalt, Escuela Funcionalista. Escuela Estructuralistas, Escuela Humanistas Sociopolítica y Crítica.

La investigación se fundamenta jurídicamente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) (1999; Ley de Universidades (2008); Ley Orgánica del Trabajo (LOT) (1997); Ley Orgánica de Prevención, Condiciones y Medio Ambiente de Trabajo (LOPCYMAT) (2005); Gaceta de la República Bolivariana de Venezuela (2003).

Con respecto al establecimiento de las variables en la investigación se establecen dos (02) tipos de variables: La variable independiente que son las Estrategias

Motivacionales y la variable Organizacional.
dependiente que es el Clima

Variable independiente "Estrategias Motivacionales".



Gráfico 1. Estrategias motivacionales y sus dimensiones bajo estudio
Fuente: Simancas N. (2015)

Variable dependiente "Clima Organizacional".

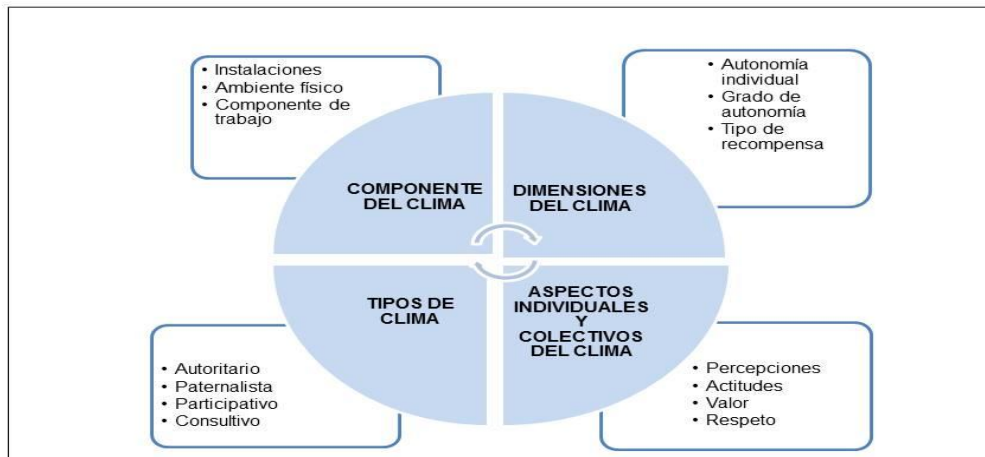


Gráfico 2. Clima organizacional y sus dimensiones bajo estudio
Fuente: Simancas N. (2015)

Marco Metodológico

En el abordaje metodológico la naturaleza de la investigación se

empleará el método deductivo, se concibe a la investigación bajo una metodología cuantitativa. Sobre el particular Arias (2006), señala que el

modelo cuantitativo es: “un nivel de investigación referido al grado y profundidad que aborda un fenómeno u objeto de estudio para medirlo de acuerdo al enfoque utilizado por el investigador” (p. 21).

El diseño de la investigación corresponde a un diseño de campo y documental. Al respecto Arias (ob. cit.), la investigación de campo es aquella que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (p. 31).

Al ubicar el estudio bajo la modalidad de Proyecto Factible. El cual es definido por la UFT (2013), como aquel que “consiste en la investigación, elaboración y desarrollo de una propuesta de un modelo operativo viable para solucionar problemas, requerimientos o necesidades de organizaciones o grupos sociales” (p. 16). El periodo y secuencia del estudio, fue transversal, para Arias (ob. cit) “el investigador dispone de un periodo de tiempo para ejecutar el análisis de la investigación”. (p.34).

Con lo que respecta a la

Población y Muestra: la población estuvo conformada por ciento veinte (120) trabajadores, aplicándose un muestreo probabilístico estratificado, resultado sesenta y uno (61) sujetos bajo estudio.

Las técnicas e instrumentos para la recolección de datos fueron: la observación directa y la encuesta. Se diseñó como instrumento para la recolectar la información el cuestionario, será restringido o cerrado de varias alternativas de respuesta. El mismo fue elaborado en escala tipo Likert, se dan cinco (5) alternativas de respuestas de opción múltiple para cada ítem, que están redactados en forma de afirmaciones. Dicha escala contiene cinco alternativas de respuestas, con un valor que oscila del uno al cinco.

Validez y Confiabilidad del Instrumento. Validez. El instrumento fue validado empleando los siguientes criterios: El instrumento fue sometido a un proceso de validación a través del juicio de tres expertos de carácter multidisciplinario, considerando su experticia técnica e intelectual que poseían en el campo

de esta investigación. Confiabilidad. En toda investigación, la capacidad que tiene un instrumento de recolectar información depende de un aspecto muy importante. El coeficiente obtenido fue de 0,87 (muy alta confiabilidad). Calculado a través del Coeficiente de Cronbach.

Técnica de Procesamiento y Análisis de los Datos. Al aplicarse el instrumento de recolección de datos, se hace necesario el uso de técnica de análisis de datos, las cuales son definidas por Sabino (2007), como “procedimientos que son sometidos los datos para verificar los resultados de la investigación” (p. 113), en el caso bajo estudio, se realizará por medio de la estadística descriptiva. Para Tamayo (2009), la investigación descriptiva “comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o proceso de los fenómenos” (p. 35).

Discusión, Análisis e Interpretación de Resultados

Los análisis y resultados de la investigación se revisaron a través de

cuadros, gráficos de barra y torta que representan cada una de las variables estudiadas, cuyo análisis se realizó por dimensiones.

Dimensión Orientada a Evaluar las Dimensiones del Clima. Con respecto a la autonomía individual, grado de autonomía y tipo de recompensa. Para los investigadores Alfaro y Rivarola, (2005) el termino recompensa es referido “al sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien realizado y el énfasis en la recompensa versus las críticas y las sanciones” (p. 29). En el análisis se expresa la apreciación del personal hacia la autonomía individual, grado de autonomía y tipo de recompensa. En los resultados puede observarse en un cincuenta y ocho por ciento (58%) que existe una percepción por parte de los miembros de la universidad hacia la falta de autonomía individual y gratificaciones percibidas y un cuarenta y dos por ciento (42%) de descontento. De estos resultados se puede inferir que existe cierto grado de inconformidad con las políticas aplicadas por la institución, no existe autonomía

individual ni se valora la comunicación de los métodos de trabajo, los trabajadores no reciben gratificaciones ni beneficios adicionales por las actividades extracurriculares desarrolladas.

Dimensión Climática Organizacional. Tipos de Clima: participativo consultivo y participativo de grupo. De acuerdo a Pérez y Maldonado, (2006), "la calidad de vida de las organizaciones depende, fundamentalmente, de la forma en que la gerencia organiza y dirige su actividad y en especial, en la forma como promueve la acción creativa de su gente" (p. 240). En opinión de Alfaro y Rivarola (2005), si "las emociones que se orientan en direcciones positivas promueven el entusiasmo, el grupo humano puede alcanzar niveles importantes de funcionamiento y de forma contraria, si las emociones del líder promueven resentimiento o ansiedad, el grupo se encaminará hacia la desintegración". (p 45).

En el análisis de la dimensión tipos de clima, se expresa la apreciación del personal hacia los

tipos de climas: Participativo Consultivo y Participativo de Grupo. En los resultados del estudio puede observarse en un cincuenta y cinco por ciento (55%) de la media que la tendencia va hacia la alternativa "casi nunca" indicando que existe una percepción por parte de los miembros de la universidad hacia la falta de oportunidad de participación en un ambiente más democrático. Observándose que el cuarenta y cinco por ciento (45%) manifiesta que existe un total autoritarismo por parte de la gerencia.

Dimensión los Componentes del Clima. Escorihuela citado por Medina (2006), sostiene que "el ambiente físico define si los comportamientos de los empleados son adecuados o no para el bienestar de la empresa" (p.1). De allí, que al existir un ambiente agradable y confortable para las personas, éstas comienzan a buscar nuevas formas de desarrollar su trabajo, no sólo quieren su trabajo rutinario, tratan además de buscar formas de hacer que su labor se convierta en algo interesante y que puedan desde allí, aportar diferentes

ideas dentro de la organización. El ochenta por ciento (80%) de los encuestados manifestó que la infraestructura influye en el clima organizacional y crea un clima poco armonioso que les permita a los trabajadores las condiciones apropiadas en el desarrollo de sus actividades, pudiendo esto influir en el estado de ánimo presente y ser fuente de distorsiones del clima organizacional. El veinte por ciento (20%) está conforme con las condiciones de infraestructura.

Dimensión Aspectos Individuales del Comportamiento. Sandoval (2004), “expresa que la medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes, u opiniones personales de los empleados y considera incluso su grado de satisfacción” (p. 1). En el análisis un veinticuatro por ciento (24%) expresó que en toda institución se hace necesario mantener una actitud

armoniosa, lo que permitiría tener un ambiente de trabajo en el cual los trabajadores se sientan agradados. De lo cual se puede inferir que el clima organizacional que perciben los trabajadores en el lugar que se desempeñan, no es satisfactorio pudiéndose presumir dados los resultados que influye en el comportamiento organizacional.

Dimensión Aspectos Colectivos. Según Amorós (2007) “El comportamiento de la gente en grupo es más que la suma de todos los individuos que actúen a su manera, el comportamiento de la gente cuando se encuentra formando grupo es diferente al que muestran individualmente”. (p. 19). El veinticuatro por ciento (24%) de los encuestados de los encuestados manifestaron la necesidad de la existencia de un ambiente de trabajo que propicie a la participación y trabajo grupal, el setenta y seis por ciento (76%) solicita mayor participación.

En el componente gráfico se representan los resultados.

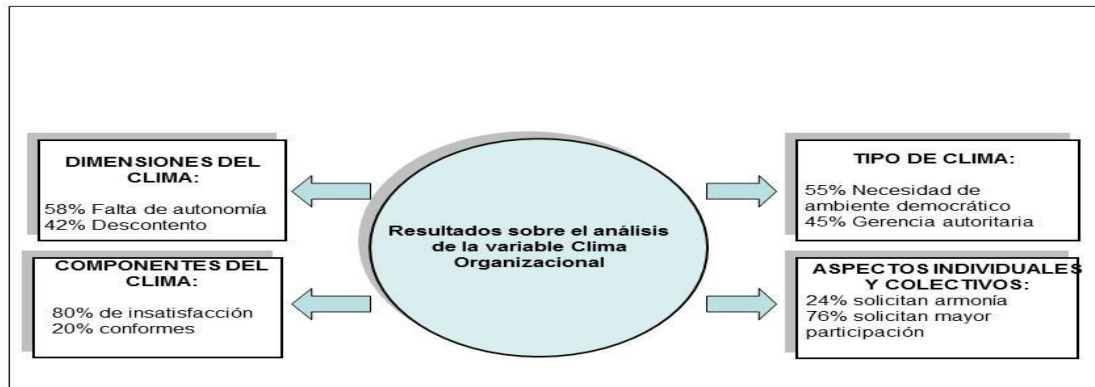


Gráfico 3. Estudio de la variable clima organizacional y sus dimensiones
Fuente: Simancas, N. (2015)

En el Eje Regional Barinas-Portuguesa, no existe un clima participativo consultivo ni menos participativo de grupo, debido a que se imponen los lineamientos de la Dirección del Eje en función de las directrices emanadas por la Sede Central. De allí, que Sandoval (2004), sostenga que “en el clima de tipo participativo consultivo la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, para motivar se usan las recompensas y los castigos ocasionales” (p. 2). Se deben satisfacer las necesidades de prestigio, así como de estima y debe

existir la interacción por ambas partes.

Dimensión Orientada a Evaluar Dimensión Institucional de la Variable Factibilidad de las Estrategias Motivacionales. Los resultados, expresan la disposición del personal dentro de la universidad de poner en práctica las estrategias motivacionales. Se puede observar que la tendencia va indicando que los trabajadores en su mayoría el noventa por ciento (90%) están dispuestos a cumplir con estrategias motivacionales que establezca la universidad, en las que participen instructores especialistas en materia de motivación, teniendo como objetivo principal la planificación y

ejecución en forma articulada de actividades que conduzcan a la conformación de un sólido clima organizacional.

Dimensión Orientada a Evaluar Factibilidad de las Estrategias Motivacionales. En sus aspectos: Institucional, económica y legal. Los resultados expresan la apreciación del personal hacia la oportunidad positiva para la sede de establecer estrategias motivacionales que mejoren el clima organizacional. Puede observarse que la tendencia va hacia la alternativa “casi siempre” indicando que existe una percepción por parte de los miembros de la universidad hacia oportunidad de participación en un ambiente más tranquilo, bajo un clima más seguro y estable.

Dimensión Orientada a Evaluar Propuesta de Estrategias Motivacionales. Dimensión Fases Indicadores. Sensibilización, Planificación, Ejecución y Gestión, Evaluación. En este sentido, Pérez y Maldonado, (2006), afirman que “una de las principales funciones de la gerencia, la creación de un clima

organizacional favorable, tanto físico como mental, que induzca a la gente a contribuir espontáneamente y voluntariamente con sus esfuerzos a lograr cambios y obtener los objetivos planteados”. (p. 237). En el análisis de la propuesta de estrategia motivacional para el mejoramiento del clima organizacional se expresa la apreciación del personal hacia las fases de sensibilización, planificación, ejecución, gestión y evaluación.

Dimensión la Comunicación. Robbins, (2006) puntualiza que “la comunicación fomenta la motivación” (p. 284) “y la retroalimentación sobre el avance hacia las metas y el reforzamiento del comportamiento deseado” (p. 285). En la entrevista se detectó que para el setenta por ciento (70%) de los empleados su equipo de trabajo es una fuente básica de interacción social. Los resultados obtenidos permitieron demostrar además que no hay políticas en la universidad de reconocerle al trabajador sus méritos o logros. Por otro lado el ochenta por ciento (80%) manifestó que la negociación entre supervisor y supervisado no forma

parte de un proceso comunicacional que permita la fluidez de la comunicación y dirimir las situaciones conflictivas.

Dimensión el Desempeño “desempeño” según Marchant (2005), lo entiende como “el nivel de rendimiento, productividad laboral, aportación personal al trabajo asignado, así como dedicación y empeño” (p. 37). En el análisis se analizan los siguientes aspectos: La eficacia del personal, la calidad de las actividades que realiza, las acciones, las estrategias y el empeño que ejercen los trabajadores con el propósito de lograr el cumplimiento de las metas. El setenta y ocho por ciento (78%) de los encuestados, consideran que los objetivos son logrados con muchas dificultades y carencias de diversas índoles. El veinte dos por ciento (22%) considera que no se toma en cuenta la eficiencia, eficacia, efectividad, rendimiento y productividad del personal, se cumplen las metas a pesar de la falta de recursos, lo cual

debería ser un motivo de alarma para sus gerentes.

Dimensión la Motivación para Robbins (2006) “Motivación” voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual. (p. 156).

De acuerdo con la Teoría de Vroom, la motivación de un empleado para desempeñarse en forma efectiva está contenida en el concepto de la probabilidad esfuerzo. Recompensa (expectativa) y en la percepción individual del valor (valencia). Se puede apreciar que en la Universidad, un noventa por ciento (90%) opinó que no se realiza un proceso motivacional para el personal que permita poner en evidencia los logros alcanzados para una satisfacción laboral que tome en cuenta incentivos para la realización del trabajo, es una institución universitaria altamente politizada.

En el componente gráfico se representan los resultados.

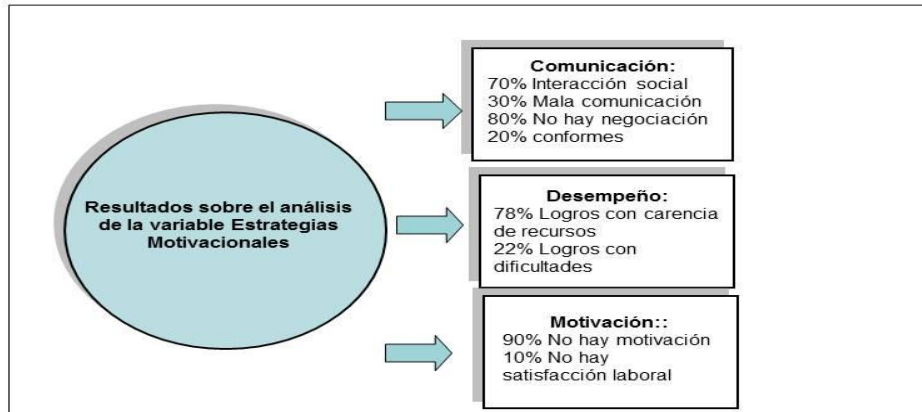


Gráfico 4. Estudio de la variable estrategias motivacionales y sus dimensiones
Fuente: Simancas, N. (2015)

Finalmente, los resultados pueden generar un nuevo estudio que permita el desarrollo de un modelo organizacional sistémico para la universidad, la cual es un espacio colectivo en la que convergen los elementos como: las conductas individuales y colectivas, la estructura física, los procesos organizacionales, el liderazgo, normas y valores.

Se plantea una línea de investigación sobre el Desarrollo y Comportamiento del Talento Humano. La línea de investigación debe ser bajo la temática gerencial y su propósito investigar y dar respuesta al desarrollo integral del

comportamiento de las personas dentro de la organización considerando los aspectos motivacionales, psicológicos y culturales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El lapso que correspondió a la investigación cuyo objetivo tuvo por norte, proponer estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional del personal que labora en la Universidad

Bolivariana de Venezuela, Eje Regional Barinas-Portuguesa, se hizo necesario el análisis de los conceptos de clima organizacional y motivación sobre los cuales giró toda la investigación.

Formó parte de la investigación el estudio de las teorías que sustentan estos conceptos pragmáticos y que han sido objeto de disertación por diferentes investigadores que en su época han llegado a importantes conclusiones y aportes que han servido de guía tanto a las gerencias tradicionales como a las más modernas. Se deriva de esta investigación los siguientes aportes y conclusiones:

Se puede considerar de acuerdo al diagnóstico de las estrategias motivacionales que establecen los gerentes de la Universidad Bolivariana de Venezuela, Eje Regional Barinas-Portuguesa, lo siguiente: Los análisis arrojaron la necesidad de establecer estrategias motivacionales; seguidas por jornadas de reflexión, con el firme propósito de lograr la mejora de la Universidad como sistema social.

Quedó evidenciado que la gerencia que dirige la institución, no ha considerado dentro de sus lineamientos motivar de alguna forma, ya sea en dinero o en reconocimiento meritorio a los trabajadores que con sus esfuerzos han logrado crear y consolidar a la Universidad en los Estados Barinas y Portuguesa.

Estas debilidades reseñadas, dada la falta de incentivos y reconocimientos, así como la motivación al desempeño eficiente y eficaz, la evaluación correcta y objetiva del desempeño, al mismo tiempo cubrir las necesidades del trabajador en la asistencia a cursos, ascensos y reclasificaciones de cargos, todo ello acompañado de condiciones físicas de un ambiente de trabajo digno para una Institución de Educación Superior, pueden estar incidiendo ampliamente sobre la satisfacción de los trabajadores, sobre su compromiso, sobre su desempeño laboral y finalmente sobre su productividad.

Con respecto a la percepción del clima que tiene el personal de la

Universidad Bolivariana de Venezuela, sede Barinas-Portuguesa; se concluye en el estudio que el clima organizacional presentado por la Universidad, es negativo de acuerdo a la percepción del personal.

Tal como se reseñó en el marco teórico, la investigación se desarrolló a través del estudio de las variables intermedias del clima organizacional, llegándose a las siguientes consideraciones, en primer lugar, que estas reflejan el estado interno y la salud de la institución, constituyendo los procesos organizacionales de la Universidad Bolivariana de Venezuela así como las de cualquier otra organización.

En segundo lugar, de acuerdo a los resultados, las actitudes y objetivos asumidos por los trabajadores, el estudio demostró que éstos están conscientes de cuál es el papel que deben asumir ante el país y cuáles son los logros que debe alcanzar la UBV Barinas-Portuguesa; la productividad del personal es lograda, pero con gran esfuerzo y pocos recursos que no permiten

alcanzar los niveles de éxito esperado y la excelencia que debe prevalecer en la universidad. Con respecto a la comunicación, se tiene que la misma no fluye de manera igual, existiendo canales cerrados de comunicación.

De acuerdo al estudio se propuso adoptar los postulados de las escuelas funcionalista y estructuralista del clima organizacional. Por considerar por un lado, que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio y por el otro, que surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo.

Entre otros resultados, se evidenció que la gerencia presentó debilidades en cuanto al tipo de liderazgo, en el cual quedó demostrado que el estilo gerencial del liderazgo, no es consultivo ni participativo, siendo poco participativo el papel de los trabajadores en la toma de decisiones, lo cual trae frustraciones y anarquías que pueden

estar dañando el clima organizacional.

Partiendo del diagnóstico anterior se diseñó la propuesta de estrategias motivacionales para el fortalecimiento del clima organizacional en la universidad, el cual es visto desde una perspectiva objetiva que es entendida y planteada como espacio de reflexión, de diálogo, de interacción social que permita la motivación como estrategia adecuada para el fortalecimiento del clima organizacional dentro de la universidad.

Por último, se concluye la importancia que debe darle la gerencia de cualquier organización, incluir dentro de su gestión el estudio de los elementos que están alrededor de sus trabajadores y además medir constantemente los niveles de motivación, por cuanto permite entender y conocer por qué del comportamiento humano, conllevando a preverlo y controlarlo, pero dentro de un ambiente en armonía.

Recomendaciones

El producto de la presente investigación trae consigo como objeto de mejorar el ambiente laboral. Los aspectos a reforzar, están en función de las dimensiones estudiadas: comunicación, desempeño, motivación, dimensiones del clima (actitud, percepción, valores, respeto, aprendizaje, valores, normas, estructuras, ambiente físico), tipo de clima (participativo consultivo o participativo de grupo). Se tiene entonces las siguientes recomendaciones:

- Establecer canales de comunicación que le permitan a los trabajadores mantenerse informados sobre las decisiones que se toman por la gerencia.
- Establecer indicadores de control de gestión que permitan demostrar el desempeño de cada trabajador en forma objetiva, lo que a su vez puede conllevar a una toma de decisiones apoyadas en promociones, incentivos, reconocimiento al trabajo, méritos y mejoras en las actitudes no armoniosas que se presentan.

- Implementación de una cultura organizacional basada en normas y valores que sean firmemente establecidos y refuercen la visión organizacional.
- Mejorar los espacios físicos no solo las aéreas de trabajo, sino dotar a la universidad de salones de recreación, aéreas verdes y espacios para compartir ideas que vayan más allá del quehacer cotidiano de la Universidad.
- A la gerencia que se propicie un clima participativo en toma de decisiones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alfaro, I. y Rivarola, I. (2005). **Influencia del Liderazgo en la Competitividad de las Organizaciones Peruanas.** Trabajo para optar al grado de Máster en Administración de Negocios Universidad Católica del Perú. [Consulta: 2014, junio 16].
- Amorós, E. (2007). **Comportamiento Organizacional.** Biblioteca Virtual Eumed.net. Texto completo en www.Eumed.net/libros/2007a/231/.
- Arias, F. (2006). **EL Proyecto de Investigación.** (Quinta Edición) Venezuela. Editorial Episteme p: 143.
- Brito, Y. y Jiménez, J. (2007). **Evaluación del Clima Organizacional Universitario.** Caso: Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad de Carabobo. Revista Actualidad y Nuevas Tendencias Año 2, Vol. I, N° 2 ISSN: 1856-8327 <http://servicio.bc.ed.ve/ingenieria/revista/inge-industrial/voll-art5.pdf> [Consulta: 2015, enero 16].
- Brunet, J. (2004). **El Clima de Trabajo en las Organizaciones Definiciones, Diagnóstico y Consecuencias.** México: Editorial Trillas.
- Chiavenato, I. (2001). **Administración de Recursos Humanos.** 1era. Edición. Bogotá Colombia: Editorial McGrawHill.
- García, B. (2010). **El Clima Organizacional en la Dirección General de Ejecución de Sanciones de la Secretaría de Seguridad Pública de Tamaulipas.** Trabajo para optar al grado de Magister en Gerencia por la Universidad Autónoma de México. [Consulta: 2015, marzo 10].
- Goncalves, A. (2000). **Dimensiones del Clima Organizacional.** [Http: www.Calidad.org/articles/dec97/2de97.htm](http://www.Calidad.org/articles/dec97/2de97.htm). [Consulta: 2015, Abril 23].

- Marchant, L. (2005). **Actualizaciones para el Desarrollo Organizacional**. Primer Seminario Viña del Mar - Chile.
- Mendoza, M. (2008). **El Perfil de Valores Motivacionales y la Motivación al Trabajo del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre"**. Vice-Rectorado Barquisimeto. Trabajo para optar al grado de Magister en Gerencia por la Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto.
- Montoya, J. Valenzuela, J. y Ramírez, M. (2008). **Construcción de un Modelo de Evaluación Institucional para la Mejora de la Gestión y la Calidad Educativa**. Memorias del Congreso Internacional de Evaluación Educativa. Tlaxcala, Tlaxcala.
- Pérez, C. y Maldonado, A. (2006). **Clima Organizacional y Gerencia. Resistencia al Cambio Organizacional**. UPEL. Investigación y Posgrado. Vol. 21 Nro. 2.
- Robbins, S. (2006). **Comportamiento Organizacional**. México Prectice Hall.
- Romero, I. (2009). **Desempeño Laboral y Calidad de Servicio del Personal Administrativo en las Universidades Privadas**. Trabajo para optar al grado de Magister por la Universidad Rafael Beloso Chacín, Maracaibo.
- Tamayo, M. (2009). **El Proceso De Investigación Científica**. Editorial Limusa México.
- Sandoval, C. (2004). **Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional**. Hitos de Ciencias Económico Administrativas. Disponible en http://wwwpublicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/27/08_ensayo_dimensiones.pdf.
- Sabino, C. (2007). **El Proceso de Investigación**. Caracas: Tropykos.
- Ucrós M. y Gamboa T. (2010). **Clima Organizacional: Discusión de Diferentes Enfoques Teóricos**. Revista Visión Gerencial.
- Universidad Fermín Toro, Decanato de Investigación y Postgrado. (2013). **Normas para la Elaboración y Presentación de los Trabajos de Grado para Especialización, Maestría y Tesis Doctoral**. Cabudare: UFT.