AAS 7459

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACION EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

Diagnóstico de la estrategia comunicacional y los procesos motivacionales en una organización del sector químico.

Por:

Lic. Hernán Domínguez L.

Como requisito para optar al grado de:

ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Asesor:

Ricardo Petit

Caracas, diciembre de 2013

INDICE

Pág

Resumen..... v

Introducción..... 6

CAPÍTULO I

1. El problema de la investigación..... 8

1.1 Planteamiento del problema..... 8

1.2 Justificación de la investigación..... 11

1.3 Objetivo general..... 11

1.3.1 Objetivos específicos..... 12

CAPÍTULO II

2. Marco organizacional..... 13

2.1 Historia de la organización..... 13

2.2 Misión..... 14

2.3 Visión..... 14

2.4 Valores..... 14

2.5 Objetivos..... 15

2.6 Estructura..... 16

CAPÍTULO III

3. Marco teórico y referencial..... 17

3.1 Marco teórico..... 17

3.2 Modelo de clima organizacional de Rensis Likert..... 18

3.3 La comunicación organizacional..... 23

3.3.1 Modelo de comunicación de Claude Shannon..... 24

3.3.2 Tipos de comunicación organizacional..... 26

3.4 Motivación..... 28

3.4.1 Teoría de las necesidades de Maslow..... 28

3.4.2 Teoría de los factores de Hezdberg..... 29

3.4.3 Teoría de las necesidades de MacClelland..... 32

3.5 Clima organizacional..... 33

CAPÍTULO IV

4. Marco metodológico..... 35

4.1 Tipo de investigación..... 35

4.2 Tipo de investigación según la fuente de los datos trabajados 35

4.3 Tipo de investigación según la estrategia metodológica..... 36

4.4. Tipo de investigación según sus objetivos..... 36

4.5 Tipo de investigación por el momento en que se recogen los datos..... 37

4.6 Diseño de la investigación..... 37

4.7 Técnicas e instrumentos de recolección de datos..... 37

4.8 Población y muestra..... 38

4.9 Procedimiento para llevar a cabo la investigación..... 38

4.10 Operacionalización de las variables..... 39

4.11 Cronograma de ejecución..... 42

CAPÍTULO V

5. Análisis de resultados..... 43

5.1 Características de la muestra..... 43

5.2 Resultados cuantitativos por dimensiones..... 44

5.2.1 Dimensión: Ambiente físico..... 44

5.2.2 Dimensión: Ambiente psicológico..... 44

5.2.3 Dimensión: Interacciones y comunicaciones en relación con los objetivos de la organización..... 46

5.2.4 Dimensión: Dirección del flujo de la información..... 47

5.2.5 Dimensión: Aceptación de las comunicaciones por parte de los empleados..... 48

5.2.6 Dimensión: Exactitud de las comunicaciones..... 49

5.2.7 Dimensión: Intimidad psicológica entre superiores y subordinados..... 50

5.2.8 Dimensión: Manera en que los motivadores son utilizados..... 51
5.2.9 Dimensión: Responsabilidad asumida por cada miembro de la organización para alcanzar los objetivos de la organización..... 53
CAPITULO VI
6. Conclusiones y recomendaciones..... 56
Anexo 1..... 58
Bibliografía..... 63

UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
DIRECCION GENERAL DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
PROGRAMA
ESPECIALIZACIÓN EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Diagnóstico de la estrategia comunicacional y los procesos motivacionales en una organización del sector químico.

Resumen

Autor: Domínguez Laurens, Hernán David
Asesor: Petit, Ricardo

El presente proyecto tiene como finalidad realizar un diagnóstico de la estrategia comunicacional y los procesos motivacionales en una empresa privada del sector químico. La base teórica a utilizar será el modelo de clima organizacional desarrollado por Rensis Likert (1961), quien dentro de sus variables descriptivas incorpora la comunicación y el reconocimiento (motivación). La parte comunicacional será abordada desde la perspectiva de la comunicación organizacional, basada en la teoría de la información de Claude Shannon (1949) y el aspecto motivacional se desarrollará dentro de los modelos de motivación derivados de la teoría de las necesidades de Abraham Maslow (1943). Metodológicamente la investigación será de tipo aplicada, definida por Yáber y Valarino (2010) como aquella que "además de generar conocimiento, busca soluciones aceptables y pertinentes a un fenómeno especial determinado". La modalidad de investigación aplicada atenderá al tipo evaluativa entendida como "aquella que sobre objetos sociales, programas, centros, agentes, etc., analiza y juzga su calidad estática y dinámica según múltiples criterios científicos que son además rigurosos y que obligan a sugerir diversas alternativas para diferentes propósitos" (Escudero, 1996). La población estará conformada por todos los empleados de la organización. La técnica a utilizar será el cuestionario, en este caso, el Cuestionario de Motivación Laboral utilizado y validado por Lourdes Penoni y Monserrat Cosp en su investigación acerca de la motivación en una empresa paraguaya (2007), el cual está basado a su vez en el cuestionario para evaluación de clima organizacional del modelo planteado por Rensis Likert. Este estudio pretenderá obtener de forma objetiva datos e información sobre aspectos relacionados con los procesos comunicacionales y de motivación presentes en la empresa que ayuden a comprender y expliquen el impacto de estas variables sobre el clima organizacional de la misma.

Palabras Claves o descriptores: Comunicación, motivación, clima Organizacional, satisfacción laboral, compromiso organizacional, estrategias de negocios

INTRODUCCIÓN

El ámbito del desarrollo organizacional en buena parte del mundo y específicamente en nuestro país, ha logrado expandir sus fronteras y áreas de aplicación, dado que el contexto en el cual se desarrollan y compiten las empresas presenta la necesidad, inclusive por ordenamiento legal en algunos casos, de que los cambios organizacionales que las empresas se ven en la necesidad de implementar, se lleven a cabo con el consentimiento y apoyo del capital humano que integra la empresa.

Son muchos los factores que contribuyen a un clima laboral positivo y cada empresa a su propio juicio determina cuales de sus factores puede y necesita atender y gerenciar dentro de su contexto. El cliente de la empresa objeto de este estudio ha percibido la importancia de que los cambios de estrategias de negocios que se ha implantado en su organización en el último año y medio deben complementarse con iniciativas que desemboquen en el compromiso de la gente con la organización. En su entendimiento de la organización, refieren que para ello deben revisar la forma como se ha venido llevando a cabo el proceso comunicacional y el impacto de factores motivadores, o la ausencia de estrategia en esta materia, que hasta el momento han acompañado los cambios que está viviendo la empresa. Consideran necesario el identificar aspectos relevantes que permitan que las personas se sientan comprometidas con la empresa y a partir de allí, como lo indican los expertos en desarrollo organizacional, sean productivos y generen la rentabilidad deseada por los accionistas.

Estas preocupaciones planteadas por el cliente van a ser analizadas a la luz del modelo planteado por Rensis Likert quien en sus estudios sobre comportamiento organizacional aborda los procesos de

comunicación y la motivación como factores que inciden de forma relevante en el clima que se genera en las organizaciones.

De esta forma, el presente proyecto de investigación está estructurado en cuatro capítulos. En el primero se formulará la pregunta de investigación que guiará el curso del estudio. También serán descritos los objetivos generales y específicos.

Seguidamente, a través del capítulo de Marco Organizacional se hará contexto acerca de la empresa objeto y permitirá al lector hacerse idea de los factores culturales que la identifican y cómo se estructura internamente.

El tercer capítulo estará dedicado a describir el modelo teórico que soportará esta investigación basado en los aportes al comportamiento organizacional desarrollados por Rensis Likert. Igualmente se detallarán los cimentos teóricos de procesos comunicacionales y de motivación teniendo como foco destacar y orientar teóricamente la perspectiva organizacional de los mismos.

Finalmente el capítulo cuatro estará destinado a describir con detalle el procedimiento metodológico que se establecerá a fin de alcanzar los objetivos planteados en la investigación.

CAPÍTULO I

1. *El problema de investigación*

1.1. Planteamiento del problema

La realidad venezolana presenta en los últimos años una dinámica político-social particular, que constituye un reto para las empresas de capital privado que operan en el país, en cuanto a que restringe las posibilidades de generar rentabilidad y mantener su espacio de participación en el desarrollo de la economía local. (Azpúrua, García-Palacios y Velásquez, 2013).

Sin intención de adentrarse en la polarizada y contrastante situación política actual, es una realidad objetiva que las premisas económicas instauradas por el Estado, han creado un contexto complejo para la subsistencia de las empresas privadas. Cambios en materia fiscal y mercantil, en la política de importaciones, en materia legal-laboral, sólo por nombrar algunos, hacen que las organizaciones y sus estrategias de negocio tengan que ser concebidas desde una mayor flexibilidad para adaptarse rápidamente a los posibles cambios. La definición de estrategias a mediano y largo plazo se ven modificadas constantemente por los acontecimientos del entorno que ocurren en el corto plazo.

Así planteado este contexto para las empresas locales, la adaptación de estrategias de negocios a la que se hace referencia incluye la fijación de nuevas metas, objetivos y focos de orientación, los que para materializarse necesitan la adaptación y transformación de procesos, funciones y estructuras organizativas. Este es el caso de la empresa en estudio, ampliamente desarrollada dentro de la industria química venezolana que comenzó por ser una distribuidora de múltiples productos químicos y que hoy en día ha convertido sus antiguos departamentos de

ventas en compañías filiales, pasando a ser ella casa matriz proveedora de los servicios base (almacenaje, contraloría, finanzas, logística, recursos humanos, soporte de sistemas y transporte) que posibilitan el funcionamiento del conjunto.

Ya ubicada en el modelo de casa matriz y específicamente en el último año y medio, la empresa ha realizado cambios internos en su estrategia de negocios que han impactado procesos, funciones y el organigrama estructural de la organización.

En este contexto de cambio, la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa, integrada por profesionales con sólida experticia técnica en el ámbito de la gestión del capital humano, entienden su responsabilidad como agentes de cambio organizacional, pero también como catalizadores para que estos cambios sean implementados y gestionados generando efectos positivos en los empleados de la empresa. Los expertos en Desarrollo Organizacional han abordado y explicado suficientemente que no resulta completo ni efectivo un plan de cambio de estrategias organizacionales, que no considere el impacto que estas variaciones puede producir en los trabajadores y en el clima laboral y como éste afecta la productividad de la misma. (Cárdenas, Arciniegas y Barrera, 2009).

Hodgetts y Altman (Cárdenas et al., 2009), definen al clima laboral como "un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo". En este sentido, la Gerencia de Recursos Humanos de la empresa refiere que de las distintas características o variables que conforman el clima organizacional de la misma, revisar el proceso comunicacional y las iniciativas motivacionales que propicien el aumento del sentido de satisfacción, son acciones necesarias a tratar para influir positivamente en el sentido de pertenencia hacia la organización por parte del personal que labora en la misma.

Basándonos en este conocimiento de la realidad organizacional actual de la empresa, percibida y expresada por el cliente, se plantea como foco de este trabajo, adentrarse en la investigación y búsqueda de iniciativas de desarrollo organizacional a nivel de comunicación y motivación que complementen los cambios de estrategias de negocio que se vienen realizando.

Rensis Likert, investigador referente en estudios sobre comportamiento organizacional, clasifica a las empresas en un perfil o sistema de administración, de acuerdo a cómo encajen sus características particulares comparadas con una serie de dimensiones estructurales definidas por él. Entre estas, se encuentran el carácter de las fuerzas motivadoras y el carácter de los procesos de comunicación.

Likert entiende a la motivación como un proceso constituido por "factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo" (Likert, 1961). Siendo esto un elemento importante en la gestión de capital humano, se requiere conocerlo y controlarlo, como condición esencial para que la empresa esté en condiciones de formar una cultura organizacional sólida y confiable.

En torno a los procesos de comunicación, Likert estaba convencido de que estos son la base del trabajo de un equipo que interactúa y que por ende impulsa el desarrollo de la organización. En sus estudios, enumeró y estudió la multitud de funciones que la comunicación cumple en las actividades de una organización como: establecer metas, indicar a los trabajadores cuáles son los objetivos, involucrarlos en discusiones y como fuerza que propicia la máxima utilización de los recursos humanos con un efecto sobre el rendimiento y la efectividad organizacional (Cosp y Penoni, 2007).

De esta manera, y con la base conceptual aportada por Rensis Likert, el punto focal de esta investigación se centrará en conocer:

¿Cuál es la percepción de los empleados de la empresa acerca de los procesos de comunicación e iniciativas de reconocimiento (motivación) presentes en la organización?

1.2. Justificación de la investigación

Como lo confirma Cárdenas et al. (2009) el clima organizacional afecta los procesos organizacionales y psicológicos, e influye en la productividad, en la satisfacción laboral y en el bienestar de los trabajadores. Por esto, es necesario que las organizaciones activen a la implementación de estrategias para fortalecer el desarrollo humano, mejorando la percepción que los trabajadores pueden tener con respecto a su ambiente laboral.

Este estudio pretende obtener de forma objetiva datos e información sobre aspectos relacionados con los procesos de motivación y las iniciativas de reconocimiento presentes en la organización estudiada, que ayuden a comprender y expliquen el impacto de estas variables sobre el clima organizacional presente en la misma.

El análisis y las conclusiones a las que lleve la información levantada, servirán para que la empresa en estudio tenga basamentos objetivos que le sirvan de punto de arranque para desarrollar estrategias de intervención organizacional que acompañen los planes de cambio que se vienen llevando a cabo en la empresa.

1.3. Objetivo General

Diagnosticar cuál es la percepción de los empleados de la empresa acerca de los procesos de comunicación e iniciativas de reconocimiento (motivación) presentes en la organización.

1.3.1. Objetivos Específicos

- Determinar el clima organizacional presente en la empresa.
- Describir el flujo de información dentro de la empresa.
- Conocer la percepción de los empleados en torno a la forma en que se dan los flujos de información dentro de la empresa.
- Describir las acciones que se realizan en la empresa para motivar a sus integrantes y equipos de trabajo.
- Conocer la percepción de los empleados en torno a las acciones utilizadas por la empresa para motivar a sus integrantes y equipos de trabajo.

CAPÍTULO II

2. *Marco Organizacional*

2.1. Historia de la Organización

El 17 de Noviembre de 1949 tres empresarios visionarios: Henry Kaufmann, Adolfo Weisshaar y Heinz Petzold, luego de finalizada la Segunda Guerra Mundial, fundaron una empresa. La misión original fue representar a compañías venezolanas y extranjeras y distribuir sus productos en las industrias químicas, farmacéuticas, veterinarias, agroquímicas, alimenticias y de sabores y perfumes.

Por otro lado, el 19 de Julio de 1960, el Dr. Juan B. Zotti, quien había estado activo en la industria química en Venezuela por algunos años desde de su llegada de Italia, fundó otra compañía dentro del sector. La misión original de la compañía era producir, importar y distribuir químicos, auxiliares textiles, fibras sintéticas y maquinaria para la industria local.

La empresa en estudio fue creada como consecuencia de la fusión igualitaria, en el año 1969, de la empresa fundada por Kaufmann, Weiishaar y Petzold y la empresa fundada por Zotti. Esta fusión se produce ya que las dos empresas vieron las economías de escala que podrían alcanzar al unir fuerzas.

La empresa que surge y que es el objeto de estudio, en los años setenta, también incursiona en la producción de químicos para la industria textil, del cuero, cosmética y de productos desinfectantes.

A través del tiempo, la empresa ha convertido sus diferentes departamentos de ventas en compañías independientes. Esto se hizo por dos razones: en primer lugar, dar la posibilidad de hacer socios de la empresa a empleados leales y competentes y en segundo lugar,

fortalecer la presencia en el mercado a través de compañías especializadas, cada una dedicada a segmentos específicos de la industria. De esta manera, la empresa como tal no participa en ninguna actividad comercial, sino que actúa como casa matriz de sus empresas filiales prestándoles y centralizando los servicios de almacenaje, contraloría, finanzas, logística, recursos humanos, soporte de sistemas y transporte.

En la página web de la organización se pueden detallar la misión, visión y valores de la organización:

2.2. Misión

"Apoyamos a nuestros clientes industriales en la creación, formulación y elaboración de productos exitosos y rentables, supliendo bienes, servicios y soluciones a la medida".

2.3. Visión

"Ser el proveedor de primera preferencia en nuestros clientes en las Américas. Ser la primera opción para empresas interesadas en distribuir bienes y servicios al sector industrial en las Américas. Ser reconocidos por nuestro equipo humano altamente motivado, capacitado, engranado, colaborador y eficiente".

2.4. Valores

- **Profesionalismo y emprendimiento:** Nos basamos en el discernimiento y la racionalidad. Construimos puentes entre la investigación y teoría y los hechos concretos, transformando la ciencia y el conocimiento en acción. Fomentamos el espíritu emprendedor, detectando y aprovechando oportunidades con actitud innovadora, flexible, dinámica, capaz de asumir riesgos, creativa y orientada al crecimiento. Tenemos la creación y distribución de riqueza como meta.

- **Confiabilidad y responsabilidad:** Somos capaces de realizar nuestras funciones de la manera prevista. Cumplimos con nuestras promesas. Asumimos las consecuencias de nuestros actos.

- **Disfrute y pensamiento creativo:** Sentimos pasión por lo que hacemos. Fomentamos el debate y la autocrítica constructiva para satisfacer aún más las necesidades de nuestros clientes.

- **Agilidad y adaptabilidad:** Ejecutamos nuestras acciones en forma rápida y diligentemente. Impulsamos el mejoramiento, aprendizaje y crecimiento continuo.

2.5. Objetivos

- Apoyar y dar asesoría técnica en el desarrollo de nuevos productos y en la mejora de formulaciones existentes a través de personal técnico especializado.
- Disponer de inventario local con una amplia gama de materias primas, productos funcionales y químicos finos, de la mejor calidad, tanto nacional como importada.
- Ofrecer empaques que se ajustan a las necesidades del cliente.
- Entregar oportunamente en todo el territorio nacional según requerimientos acordados con el cliente.
- Conceder financiamiento local.
- Asegurar la calidad de sus productos.
- Garantizar servicio post-venta especializado.
- Compromiso de calidad. Para la organización y sus empresas filiales el mejoramiento continuo de los indicadores sobre la calidad de los servicios que prestan a sus clientes, es uno de principales compromisos. Están dedicados a la completa satisfacción de nuestros clientes, a tal fin

se esfuerzan en proveer solo los productos de la mejor calidad en cada industria que atienden.

2.6. Estructura

La venta y distribución de los productos químicos es manejada por las empresas afiliadas, las cuales están en condiciones de cubrir las necesidades de todas las industrias consumidoras de químicos:

- ALIMENTICIA: a cargo de la industria alimentaria y relacionadas.
- ANILINAS: a cargo de las industrias textil y del cuero.
- FARMACEUTICA: a cargo de las industrias farmacéutica, veterinaria y cosmética.
- PLASTICA: a cargo de las industrias transformadoras del plástico y del caucho.
- QUIMICA: a cargo de las industrias de pinturas y barnices, pegamentos y adhesivos, construcción, mantenimiento industrial e institucional, detergentes y químicos para el hogar, resinas y otras.
- TANATEX: Planta manufacturera de auxiliares químicos para la industria textil, del cuero, de los cosméticos y de los desinfectantes.

Los gerentes comerciales conducen sus respectivas compañías en gran parte basados en sus propias iniciativas y responsabilidad. Respecto a su tamaño total, por número de empleados se considera una empresa pequeña (100 personas).

CAPÍTULO III

3. *Marco Teórico y Referencial*

3.1. Marco teórico

La presente investigación, se enmarcará teóricamente en el modelo de clima organizacional planteado por Rensis Likert, el cual será de utilidad al realizar el diagnóstico propuesto ya que analiza una serie de variables que al combinarse explican el clima organizacional permitiendo clasificar las empresas y proponer estrategias de mejora en función de ello.

Para el estudio planteado, no se analizarán todas las variables del modelo de Likert, sino que se abordarán únicamente los procesos comunicacionales y los procesos motivacionales de la empresa y adicionalmente (aunque no es variable del modelo) se analizará el clima organizacional como variable en cuanto a ambiente físico y ambiente psicológico existente dentro de la empresa.

La parte comunicacional que será abordada desde la perspectiva de la comunicación organizacional, basada en la teoría de la información de Claude Shannon y por último el aspecto motivacional que se desarrollará dentro de los modelos de motivación enfocados en el contenido, los cuales se derivan de la teoría de las necesidades de Abraham Maslow.

Así mismo, la comunicación y la motivación como variables se analizarán también desde la perspectiva del modelo de Clima organizacional de Rensis Likert, ya que él mismo las considera variables de peso dentro de su modelo.

3.2. Modelo de clima organizacional de Rensis Likert

Para el modelo de clima organizacional de Rensis Likert, se establece que el comportamiento asumido por los subordinados depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por lo que sus reacciones dependerán de la percepción que tengan del clima organizacional de la empresa (Likert, 1961).

En el modelo de Likert entonces, la visión del clima organizacional de las empresas depende de tres tipos de variables que definen las características de la organización. Estas variables son:

Variables causales: son definidas dentro del modelo como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que la organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se encuentran la estructura organizativa y administrativa, las decisiones, la competencia y las actitudes.

Variables Intermedias: son las variables orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables son importantes para el modelo, ya que son las que constituyen los procesos organizacionales dentro de la empresa.

Variables finales: son las variables que surgen como resultado del efecto de la interacción de las variables causales y las intermedias y están orientadas a definir los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Cada una de las variables que intervienen en los procesos organizacionales están definidas por el autor tal como se plantean a continuación (Likert, 1961):

1.- Liderazgo (procesos de mando): es la cualidad que posee una persona o un grupo de personas, con capacidad, conocimientos y experiencia para dirigir a los demás. Un verdadero líder va un paso más adelante que su equipo, sin embargo, no lo deja atrás, lo guía para crear más líderes. El líder saca lo mejor de los demás, motivándolos y dándoles ánimo para que puedan seguir sus pasos.

2.- Motivación: está constituida por factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Es un elemento importante en la administración de personal que requiere conocimientos y destreza en su manejo para que la empresa pueda generar una cultura organizacional sólida y confiable.

3.- Comunicación: se define como el diálogo o intercambio de información entre dos o más individuos. Sin comunicación no hay trabajo colectivo, la insuficiencia de información induce a errores, se presentan malos entendidos o interpretaciones erradas de la realidad de la empresa y sus procesos, por lo que sólo la información clara y transmitida a tiempo puede hacer disminuir estos problemas.

4.- Interacción (procesos de influencia): la interacción dentro de una organización o empresa se refiere a la acción que se ejerce recíprocamente entre dos o más agentes, personas o departamentos, que se complementan entre ellos para lograr objetivos y/o metas asignadas con anterioridad.

5.- Toma de decisiones: es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre alternativas disponibles o formas para resolver diferentes situaciones o problemas, sean actuales o potenciales, aún cuando hayan indicadores de conflicto. Las consecuencias de una buena o mala decisión pueden tener repercusiones muy importantes en el éxito o fracaso de la empresa por lo que es necesario tener un proceso estructurado para la toma de las mismas.

6.- Establecimiento de metas (proceso de planificación): las metas para una organización son los fines hacia los cuales se quiere encaminar y los que quiere alcanzar, con resultados específicos, dentro de un tiempo determinado. Las empresas por lo general pueden tener varias metas definidas y ordenadas por importancia.

7.- Control: es la variable que regula el sistema de la empresa. Se apoya en la comprobación, fiscalización e inspección de las variables organizativas para descubrir desviaciones reales o potenciales que influyen o pueden llegar a influir sobre los objetivos de la empresa. El control necesita la intervención de la directiva para evitar que se produzcan consecuencias no deseadas y que se puedan solucionar los problemas que originan las desviaciones dentro de los procesos de la empresa.

8.- Rendimiento: esta variable hace referencia al resultado deseado efectivamente o desempeño obtenido por cada unidad, individuo, equipo, departamento u organización que realiza una determinada actividad para lograr alcanzar los objetivos y metas previamente designadas.

Estas variables se pueden agrupar en torno a cuatro grandes grupos que luego se decantarán en los sistemas bajo los cuales podemos clasificar a las empresas de acuerdo a la preponderancia que le den a uno u otro dentro de su funcionamiento.

El proceso decisorio: en los procesos de toma de decisiones de toda organización, son fundamentales los datos y la información, ya que son los elementos básicos que permiten que el proceso de toma de decisiones sea objetivo, para ello se requiere de una postura investigativa, conocer, saber y valorar la fuente de información y documentación como también evaluar el impacto del alcance de la decisión. Es un elemento vital de existencia y permanencia de la organización. El impacto de la decisión está vinculado al que tiene o tienen la virtud para decidir, ello

significa que está investido de la autoridad y por ende el poder que le confiere este estatus.

La comunicación: se refiere al proceso de manejo de información dentro de la organización, tal como se aprecia en su definición como variable dada anteriormente.

Las relaciones interpersonales: son las interacciones que por medio de la comunicación se desarrollan entre una persona o empleado y el grupo al cual pertenece dentro de la organización. Es la capacidad que existe entre los integrantes de la organización para trabajar juntos diariamente hacia metas definidas, desarrollándose individualmente y con los demás.

Las recompensas y castigos: el propósito de las recompensas y castigos, es básicamente que la gente actué en búsqueda de los objetivos de la organización y reforzar conductas positivas. Los mismos deben estar en función de cada objetivo organizacional y enunciar claramente la conducta correspondiente. Las recompensas pueden ser bonos de producción, comisiones, curvas de madurez, incremento salarial por méritos, compensación por experiencia y conocimientos, o también incentivos no monetarios. Los castigos pueden ser desde amonestaciones verbales o escritas, hasta el despido del empleado.

Dentro del modelo de clima organizacional de Likert, la interacción de estos grupos de variables (Procesos decisorios, Comunicación, relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y castigos) define dos grandes tipos de clima organizacional, estos son:

1. Clima de tipo autoritario.

    1.1. Sistema I. Autoritario explotador

    1.2. Sistema II. Autoritarismo paternalista.

2. Clima de tipo Participativo.

2.1. Sistema III. Consultivo.

2.2. Sistema IV. Participación en grupo.

El clima autoritario, **Sistema I autoritario explotador** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes.

El **Sistema II autoritario paternalista** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus subordinados, se utilizan recompensas y castigos como fuentes de motivación para los trabajadores, los supervisores manejan mecanismos de control. En este clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado.

El clima participativo, **Sistema III consultivo**, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les permite a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes existe la delegación. Esta atmósfera está definida por el dinamismo y la administración funcional en base a objetivos por alcanzar.

El **Sistema IV participación en grupo**, existe la plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente - descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo (supervisor - supervisado) se basa en la amistad, las responsabilidades compartidas. El funcionamiento de este sistema es el

equipo de trabajo como el mejor medio para alcanzar los objetivos a través de la participación estratégica.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

La investigación de Likert lo llevó a creer que la diferencia entre estos sistemas podría encontrarse en cómo las empresas manejan las dimensiones estructurales y procesos organizacionales. Como se puede observar, la comunicación y el sistema de recompensas y castigos (procesos motivacionales) son aspectos importantes dentro del modelo planteado por el autor, por ello en la investigación planteada se tomarán estas dos dimensiones como variables de estudio para conocer la percepción que tienen los empleados de la empresa de las mismas.

A continuación se definirán tanto la comunicación como los procesos motivacionales desde el punto de vista teórico que se manejará en la investigación a fin de ahondar en su conocimiento e importancia dentro del clima organizacional de la empresa.

3.3. La comunicación organizacional

Enmarcada dentro de los procesos organizacionales, la comunicación es un elemento clave para el funcionamiento de las empresas. Como cualquier sistema social, los integrantes de una empresa necesitan relacionarse entre sí de forma tal de que sus esfuerzos y actividades vayan en pos de conseguir los objetivos planteados.

Estas relaciones están basadas en la comunicación, entendiéndola como "el proceso que permite a la gente orientar sus conductas. La comunicación da fuerzas a las personas para trabajar juntas hacia la

consecución de los fines propuestos; más concretamente, la gente mediante las actividades sociales, establece acuerdos de comunicación con los otros" (Lucas, 1999).

El modelo propuesto en la mayoría de los modelos teóricos de comunicación, está basado en tres elementos: emisor, mensaje y receptor, que se involucran en un proceso continuo que permite la existencia de los grupos sociales, para Antonio Pasquali (1978), "la comunicación aparece en el instante mismo en que la estructura social comienza a configurarse, justo como su esencial ingrediente estructural, y que donde no hay comunicación no puede formarse ninguna estructura social". De esta forma, toda empresa como organismo social necesita de un proceso de comunicación para su funcionamiento y desarrollo.

3.3.1. Modelo de comunicación de Claude Shannon

Dentro de los modelos de comunicación, Claude Shannon desarrolla uno de los más destacados y usados actualmente, al desarrollarse como una teoría de la información, buscando ir más allá del proceso comunicacional. Dentro de la teoría de la información de Shannon, existen ocho elementos que se explican a continuación (Shannon, 1949):

Emisor: es la persona que tiene por objetivo el comunicarse, dando a conocer ideas, intenciones e información dentro de un contexto determinado.

Codificación: es el proceso que en el cual el mensaje del emisor o comunicador es llevado a un conjunto de símbolos, enmarcados dentro de un idioma común y que expresan por tanto las ideas y el objetivo que se busca con el mensaje.

Mensaje: es el conjunto de símbolos que resulta de la codificación, lleva en sí las ideas del emisor y el objetivo que se quiere dar a conocer.

Medio de comunicación: Los medios de comunicación son los canales utilizados para que el mensaje llegue desde el emisor al receptor. Dentro de las organizaciones, los medios de comunicación van desde las entrevistas y reuniones hasta las carteleras o memorándums enviados.

Decodificación: es el proceso necesario para que el receptor interprete el mensaje. Los receptores decodifican el mensaje dentro del contexto de sus experiencias previas y entorno de referencia.

Receptor: dentro del modelo comunicacional es la persona que recibe y decodifica el mensaje.

Retroinformación: es la respuesta emitida por el receptor una vez decodificado el mensaje y que le permite al comunicador establecer si se ha recibido el mismo y si la respuesta obtenida es la deseada. La retroinformación puede ser indicador de fallos en la comunicación en caso de ausencia o de una retroinformación no esperada.

Ruido: se considera como tal cualquier factor que distorsione el objetivo que perseguía el mensaje y puede producirse en cualquiera de las fases del proceso de comunicación.

Estos elementos, son los que conforman en general cualquier proceso de comunicación actualmente, para las empresas y organizaciones aplican los mismos aspectos y más allá del emisor, el mensaje y el receptor, cobran importancia los demás factores, ya que al ser sistemas cerrados con culturas particulares, los mismos pueden incidir en la efectividad del mensaje que se quiere transmitir.

Dentro de las organizaciones, la comunicación es un factor importante para su funcionamiento adecuado y la consecución de los objetivos de la empresa, enmarcados dentro de los valores y cultura organizacional. Por tanto, la comunicación organizacional pasa a ser "el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de

una organización, y entre ésta y su medio" (Fernández, 1999). De esta manera, la comunicación es un factor determinante para la existencia de una organización.

3.3.2. Tipos de comunicación organizacional

La comunicación organizacional puede clasificarse primordialmente en dos opciones dependiendo del emisor a quien se dirige el mensaje (Fernández, 1999):

Comunicación interna: aquella en la que los mensajes están dirigidos al personal de la empresa y busca la generación y mantenimiento de buenas relaciones con los empleados y entre los mismos a fin de contribuir en el logro de los objetivos organizacionales.

Comunicación externa: son aquellos mensajes dirigidos al entorno externos a la empresa, de forma tal de dar a conocer sus productos y servicios así como mantener una buena relación con cada uno de sus públicos.

Las comunicaciones internas a su vez, se pueden clasificar en formales e informales (Lucas, 1999):

Se entiende como **comunicaciones formales** aquellas generadas por la organización a fin de promover el funcionamiento de la misma de forma eficaz y eficiente, enmarcándose dentro de los objetivos de la empresa. Las comunicaciones formales pueden a su vez dividirse en:

Comunicaciones ascendentes: aquellas que se dan desde los empleados hacia los cargos directivos de la organización.

Comunicaciones descendentes: son las más comunes dentro de las organizaciones y se producen de forma natural desde los cargos directivos hacia los niveles inferiores del organigrama de la empresa.

Comunicaciones horizontales: son aquellas que se generan entre personal que posee igual nivel o jerarquía dentro del organigrama de la empresa.

En cuanto a la **comunicación informal**, la misma es la que se produce a partir de relaciones espontáneas entre los miembros de la organización, basada en general en principios de simpatía o relaciones personales, no toma en cuenta las posiciones jerárquicas dentro de la organización y se desarrolla de forma paralela a las mismas.

Lo anteriormente expuesto hace que la comunicación sea un elemento determinante en el desarrollo de las empresas y por tanto es una variable que influye de forma importante en su clima organizacional y en su funcionamiento. Esta importancia no pasaba desapercibida para Likert, quien la toma como una de las variables de su modelo de clima organizacional y por tanto como un elemento de peso al momento de clasificar a las empresas en alguno de los sistemas descritos por su teoría.

La transmisión de la información, la recepción de la misma y la aceptación o rechazo que dicha información pueda generar son indicadores que Likert toma en cuenta al momento de estudiar la comunicación en las empresas como proceso complejo capaz de generar actitudes en el personal de las mismas, sean estas positivas o negativas.

El manejo de las comunicaciones y la generación a través de las mismas de actitudes en los integrantes de las empresas es un proceso que posteriormente se relaciona con los procesos motivacionales de las organizaciones, los cuales inciden directamente en la eficiencia de la empresa y en un clima organizacional favorable para lograr los objetivos estratégicos de la organización.

3.4. Motivación

Tal como se expuso anteriormente, la comunicación puede generar actitudes positivas o negativas en los empleados, lo cual influye directamente en el clima organizacional de la misma. Otro factor importante y que guarda relación con los procesos comunicacionales dentro de las empresas, son los procesos motivacionales o la dimensión denominada por Likert (1961) como "Procesos de recompensa y castigo", en los cuales la motivación se considera como "la disposición para desarrollar altos niveles de esfuerzo a fin de lograr las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad de esfuerzo para satisfacer algunas necesidades individuales" (Robbins, 1996).

3.4.1. Teoría de las necesidades de Maslow

Si bien en la presente investigación vamos a centrarnos en la motivación a nivel del entorno laboral, las bases teóricas de la misma parten de las teorías psicológicas de la motivación entre las que destaca la teoría de la jerarquía de las necesidades de Abraham Maslow (1943), que parte del principio de que las personas basas su motivación en la necesidad de satisfacer necesidades, partiendo de las necesidades fisiológicas básicas a las más altas necesidades de realización personal.

La jerarquía de las necesidades de Maslow, plantea la siguiente escala (Maslow, 1943):

1.- Fisiológicas: son las esenciales para la supervivencia

2.- Seguridad: se refiere a la necesidad de los seres humanos de vivir fuera de peligro y en condiciones de estabilidad, en un entorno no hostil.

3.- Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de sus semejantes y relacionarse con ellos.

4.- Estima o reconocimiento sociales: incluyen el respeto hacia la persona como integrante del grupo y la valoración de los demás hacia la misma.

5.- Auto realización: aquí se ubican las necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante el desarrollo de talentos individuales al máximo y la consecución de logros personales.

3.4.2. Teoría de los factores de Herzberg

En función a la teoría de Maslow, Frederick Herzberg (1959) desarrolla la teoría de los factores, en la que clasifica los factores que influyen en la motivación laboral en factores de higiene y factores motivadores, siendo los primeros los relacionados con el ambiente laboral, recompensas, sueldos, salarios y estilos de supervisión inclusive y los segundos, aquellos que se relacionan directamente con la realización personal que puede obtener el empleado de su puesto de trabajo y tiene que ver con el sentido que le pueda otorgar el trabajador a su puesto dentro de la organización.

Herdzberg plantea su postura a partir de una investigación realizada entre trabajadores, a los cuales les preguntó en qué momentos se habían sentido particularmente bien o particularmente mal en sus trabajos y las condiciones que rodearon ambos momentos. A partir de allí pudo postular que satisfacción e insatisfacción no son polos opuestos en el ámbito laboral y pudo clasificar los factores que intervenían en uno u otro momento.

Los factores de higiene, son aquellos que rodean al trabajador en su puesto y tienen características más de profilaxia y prevención (de allí su nombre) y están destinados a evitar fuentes de insatisfacción pero no generan por si solos satisfacción en los trabajadores. Sin embargo sus bajos niveles si pueden generar insatisfacción.

Los factores de higiene están relacionados con:

- Condiciones de trabajo y bienestar
- Políticas de la compañía y la administración
- Relaciones con el supervisor
- Competencias técnicas de supervisor
- Sueldos
- Estabilidad en el puesto
- Relaciones con los colegas o compañeros

Es importante destacar que los factores de higiene de acuerdo a Herzberg no se acumulan, es decir, su efecto no se suma a lo largo del tiempo, volviendo siempre a un nivel cero de partida (si se otorga una bonificación anual, la misma es válida por ese año, no se le suma a la anterior y cualquier disminución o incremento de año a año tiene efectos en la satisfacción).

Los factores motivadores o motivacionales están relacionados con la realización, la evolución, los retos y el reconocimiento profesional del trabajador que realiza las tareas en la empresa. Son factores que generan satisfacción de forma significativa y su ausencia si bien no genera insatisfacción, puede producir una "no satisfacción" con la empresa y el trabajo.

Los factores motivacionales están relacionados con:

- Delegación de la responsabilidad
- Autonomía de decidir cómo ejecutar el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de objetivos y evaluación relacionado con estos
- Simplificación de cargo (por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o vertical)

A diferencia de los factores de higiene, los factores motivacionales si se acumulan e impactan directamente en los procesos motivacionales, ya que su efecto es duradero en el tiempo y cambian de una u otra forma el pensamiento y la forma de trabajar de los empleados (los planes de capacitación estimulan el desarrollo de los trabajadores y los conocimientos adquiridos quedan en el empleado sin desaparecer en el tiempo).

Lo resaltante de la teoría de los dos factores de Herzberg, es que el autor llega a la conclusión de que no necesariamente el llevar todos los factores a un nivel de "satisfactorio" indica que la persona se sienta motivada con su puesto de trabajo, los factores de higiene o factores ambientales evitan la insatisfacción de los empleados, pero no indican una "satisfacción" directa que se traduzca en una mejora productiva en el funcionamiento de la empresa.

Así mismo, los factores motivacionales que tienen que ver directamente con el contenido del cargo, la responsabilidad, los ascensos, etc. Tienen una incidencia duradera en la productividad y en la satisfacción de los empleados, pero su ausencia por sí sola no produce insatisfacción.

Herzberg concluye su estudio con el mensaje de que "Posiblemente debamos abandonar la esperanza de obtener una sociedad más sana por medio de la higiene. La única manera de desarrollar una sociedad saludable es dando más satisfacción a la gente y no menos insatisfacciones" (Herzberg, 1959).

Con esto, en el ámbito laboral, las empresas con el mejor clima organizacional serán aquellas en las que los factores motivacionales sean los suficientemente altos como para que los trabajadores esten satisfechos y los niveles de factores de higiene sean suficientes para no generar insatisfacción.

3.4.3. Teoría de las necesidades de MacClelland

Posterior a Herzberg, David MacClelland (1955), propone su teoría de las necesidades, en la cual enuncia que en la motivación participan tres tipos de necesidades: las necesidades al logro, las necesidades de poder y las necesidades de afiliación.

Las **necesidades de logro** se refieren al impulso de sobresalir y alcanzar el éxito, en este caso los logros son el fin último de la persona y sus esfuerzos van orientados a conseguirlo sin importar las recompensas.

En cuanto a las **necesidades de poder**, están referidas al influir de forma determinante en la conducta de otras personas a fin de producir cambios dentro de la organización.

Por último, las **necesidades de afiliación** son aquellas que obedecen al impulso de establecer vínculos de amistad y cooperación entre los miembros de la organización.

De acuerdo a esta teoría, la directiva de la empresa debería clasificar y tratar a sus empleados de acuerdo a sus necesidades de forma tal de conseguir la optimización de sus acciones y por tanto un mejor desempeño en sus puestos de trabajo.

Estas teorías se enfocan dentro de la corriente de teorías basadas en el contenido, dado que tratan de explicar la motivación como "la búsqueda de respuestas específicas que orientan conductas de las personas para conseguir metas" (Davis y Newstrom, 1993).

Rensis Likert, en su modelo, considera a la motivación como un factor determinante en el desarrollo de las personas y las empresas, ubicándolo en el sistema de recompensas y castigos, el cual se basa en el reforzamiento positivo de las conductas a fin de conseguir los objetivos propuestos.

Así mismo, para Likert, la motivación tiene relación también con el estilo de liderazgo dentro de la organización, ya que los líderes en gran medida son los que generan y definen las relaciones interpersonales desarrollando el ambiente laboral y el trabajo en equipo de forma satisfactoria.

3.5. Clima organizacional

El clima organizacional como variable, se enfocará desde la concepción del clima organizacional como ambiente de trabajo, el cual de acuerdo a la definición de Hodgetts y Altman (1985) es "un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo".

El análisis de esta variable se centrará en dos dimensiones: el ambiente físico y el ambiente psicológico, que parten de la teoría de los factores propuesta por Hezdberg para el análisis de las motivaciones. De esta manera, el ambiente físico corresponderá a los factores de higiene y el ambiente psicológico a los factores motivacionales en general.

El ambiente físico permitirá medir los aspectos relacionados con infraestructura y condiciones ambientales en general, en función a tres aspectos: "estructuras físicas, estímulos físicos y objetos simbólicos" (Hodge, 1998). Esto se abarcará con los aspectos de: higiene, iluminación, ruido, seguridad y distribución de los espacios.

El ambiente psicológico, se enfocará desde las relaciones internas plantadas por Likert y relacionadas con el estilo de liderazgo, la intimidación, la cooperación, el estilo de comunicaciones y la calidad de las interacciones dentro de la empresa (Likert, 1961).

Con las teorías antes expuestas, tanto los procesos comunicacionales como los motivacionales y el clima organizacional como

variable serán el centro de la investigación propuesta en la empresa en estudio a fin de conocerlos y describirlos en busca de mejoras que se puedan traducir en un funcionamiento eficaz de la empresa y de las relaciones con y entre sus empleados que lleven al alcance de las metas de la organización.

CAPÍTULO IV

4. Marco Metodológico

4.1. Tipo de investigación

La investigación propuesta se clasifica como una investigación aplicada, siendo definidas como tales, las que "utilizan los conocimientos del investigador para aplicarlos a fenómenos o situaciones sociales específicas con el fin de generar cambios en provecho de la sociedad" (Padrón, 2006).

Dentro de las investigaciones aplicadas, la propuesta es una investigación de tipo evaluativa entendida como "aquella que sobre objetos sociales, programas, centros, agentes, etc., analiza y juzga su calidad estática y dinámica según múltiples criterios científicos que son además rigurosos y que obligan a sugerir diversas alternativas para diferentes propósitos" (Escudero, 1996).

De esta forma la investigación aplicada evaluativa utiliza el método científico para la búsqueda de información que permita tomar decisiones para cambiar o transformar conductas, conocimientos y actitudes de personas o comunidades, o como en este caso de instituciones o empresas.

4.2. Tipo de investigación según la fuente de los datos trabajados

Esta será una investigación primaria, donde los datos serán recogidos directamente por el investigador, de los trabajadores de la empresa en estudio. Como lo define Rojas (2002) en este tipo de investigación "son los datos que el investigador obtiene al relacionarse directamente con los problemas que estudia". Los investigadores

obtendrán los datos de primera mano a través de un instrumento de recolección de información (cuestionario).

4.3. Tipo de Investigación según la estrategia metodológica

Dentro de las investigaciones aplicadas evaluativas, las mismas pueden responder al tipo cualitativo o cuantitativo, siendo estas últimas las que responden al paradigma positivista en el que se plantean hipótesis comprobables empíricamente para aceptarlas o rechazarlas "utilizando preferiblemente información cuantitativa o cuantificable para describir o tratar de explicar los fenómenos que estudia" (Briones, 1992).

Siendo así, en este caso la investigación responderá al tipo cuantitativo ya que los datos recabados serán procesados de manera cuantificable y analizados a través de técnicas estadísticas y utilizando el paquete estadístico de SPSS para realizar los análisis pertinentes.

4.4. Tipo de investigación según sus objetivos

De acuerdo al objetivo principal planteado, la investigación propuesta se clasifica como una investigación de tipo descriptivo, ya que su finalidad es describir la realidad de las comunicaciones y los procesos motivacionales de los empleados de la empresa en estudio.

Este tipo de investigación es el más idóneo para los diagnósticos ya que "las investigaciones descriptivas buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar" (Hernández, 1997) estableciendo una descripción precisa del fenómeno en estudio a fin de poder definir estrategias de mejora y recomendaciones.

4.5. Tipo de Investigación por el momento en que se recogen los datos

En la investigación planteada, los datos serán recopilados por los investigadores en un solo momento, por tanto el diseño de la misma será el conocido como Transeccional o Transversal que es aquel diseño en el cual "se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado" (Hernández, 1997).

4.6. Diseño de la investigación

El fin de la investigación propuesta es el conocer los procesos comunicacionales y de motivación de la empresa en estudio a través de una descripción de los mismos que ayude a su comprensión y por tanto a la posibilidad de apoyar la toma de decisiones en pro de su mejora.

Dado que el diseño de la investigación "es la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado" (Arias, 2006), el diseño de la investigación planteada será un diseño de campo ya que para responder a los objetivos planteados se utilizará como técnica de recolección de datos un cuestionario, que permitirá recabar y analizar sistemáticamente la información a la luz de las teorías y enfoques planteados en el marco teórico de la investigación.

4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Para recolectar los datos, y partiendo de que los mismos responderán a un análisis cuantitativo, el investigador utilizará un cuestionario, definido como "un instrumento de recogida de datos rigurosamente estandarizado que operacionaliza las variables objeto de observación e investigación, por ello las preguntas de un cuestionario son los indicadores en estudio" (Ruiz, 2007).

El cuestionario a utilizar será el Cuestionario de Motivación Laboral utilizado y validado por Lourdes Penoni y Monserrat Cosp (2007) en su investigación acerca de la motivación en una empresa paraguaya. El

mismo está basado en el cuestionario para evaluación de clima organizacional del modelo planteado por Rensis Likert (Likert, 1961).

De esta forma, y al no utilizar un nuevo instrumento, ya se posee una validación previa del mismo, midiendo las variables planteadas en el estudio y dando respuesta a los objetivos de la investigación. El instrumento obtuvo un índice de consistencia de 0,85 en el coeficiente alfa de Cronbach, utilizado para medir la consistencia entre los ítems de un cuestionario.

Adicionalmente y como el instrumento sufrirá una adaptación en su forma (en cuanto a redacción y posibles modismos del idioma) a la realidad de la empresa objeto de estudio, el mismo será sometido a la revisión de un experto en instrumentos de recolección de información para garantizar que no se altere su pertinencia para el estudio.

4.8. Población y muestra

El instrumento de recolección planteado se aplicará a la totalidad de los empleados de la empresa, dado que la totalidad de su población es un conjunto finito (100 empleados) y con ello se garantiza la representatividad de los resultados.

Esto corresponde a lo que se conoce en estadística descriptiva como un Censo ya que "algunas veces es posible y práctico examinar a cada persona o elemento de la población que deseamos describir. A esto lo llamamos una numeración completa o censo" (Levin & Rubin, 1996) ya que no se está seleccionando parte de la población en estudio sino que se están aplicando los instrumentos a todo el conjunto poblacional sin intervención de procedimientos estadísticos para su selección.

4.9. Procedimiento para llevar a cabo la investigación

Para dar cumplimiento a los objetivos de la investigación, se plantean las siguientes etapas:

a) **Etapa I Planificación**: en esta etapa se planificará la estrategia del proyecto, tomando en cuenta el modelo teórico planteado para

enmarcar los resultados, las variables a estudiar y el diseño y adaptación de los instrumentos de recolección de información.

b) **Etapa 2 Desarrollo**: esta etapa abarca el acercamiento con la empresa y la aplicación de los instrumentos de recolección de información a la totalidad de sus empleados.

c) **Etapa 3 Análisis y diagnóstico final**: en esta etapa se incluye el procesamiento de los datos recabados, el análisis de los mismos en el marco del modelo teórico de clima organizacional planteado en la investigación y el diagnóstico final acerca de los procesos de comunicación y motivación con las recomendaciones pertinentes elaboradas por los investigadores para la empresa.

4.10. Operacionalización de variables

De acuerdo al modelo teórico de Clima Organizacional de Rensis Likert, dentro del cual se enmarca la investigación planteada, el clima organizacional queda explicado por siete variables:

- Proceso de liderazgo
- Carácter de las fuerzas motivadoras
- Carácter de los procesos de comunicación
- Carácter de los procesos de interacción
- Carácter de los procesos de toma de decisiones
- Carácter de los objetivos establecidos
- Carácter de los procesos de control

Sin embargo, para la investigación sólo se tomaran las variables de Procesos de comunicación y Fuerzas motivadoras y se incluirá el Clima Organizacional como una variable adicional a analizar.

De esta manera, se podrá conseguir dar respuesta al objetivo principal de la investigación, centrándose en los procesos comunicacionales y de motivación de la empresa objeto de estudio.

La estructura de las variables del estudio quedaría de la siguiente manera:

Objetivo General	Objetivos específicos	Variables	Dimensiones	Indicadores	Items
Diagnosticar cuál es la percepción de los empleados de la empresa acerca de los procesos de comunicación e iniciativas de reconocimiento (motivación) presentes en la organización.	1. Conocer el clima organizacional presente en la empresa.	Clima organizacional	Ambiente Físico	- Malo - Regularmente malo - Bueno - Muy bueno	21
			Ambiente Psicológico	-Autoritario - Represivo y algo autoritario - Confiado, muy raras veces desconfiado - Cooperativo, participativo	12,13, 22
	2. Describir el flujo de información dentro de la empresa. 3. Conocer la percepción de los empleados en torno a la forma en que se dan los flujos de información dentro de la empresa.	Carácter de los procesos de comunicación	Interacciones y comunicaciones En relación con los objetivos de la organización	- Muy pocas - Pocas - Bastantes - Muchas	6,7,14
			Dirección del flujo de la información	Descendente - Descendente en su mayor parte - Descendente y ascendente - Descendentes, ascendente y horizontales	8,9,19
			Aceptación de las comunicaciones por parte de los empleados	- Con grandes sospechas - Con o sin sospechas - Con frecuencia aceptada aunque a veces se contempla con sospechas - Generalmente aceptadas	10
			Exactitud de las comunicaciones	- Tienden a ser inexactas - Fluye la información que el jefe quiere escuchar y las otras informaciones son filtradas y censuradas - Fluye la información que el jefe quiere escuchar y las otras	23

				informaciones pueden o no ser limitadas - Las comunicaciones son exactas	
			Intimidad psicológica entre superiores y subordinados	- No conoce ni comprende los problemas de los empleado - Conoce y comprende superficialmente algunos problemas de los empleados - Conoce y comprende bastante bien los problemas de los empleados - Conoce y comprende muy bien los problemas de los empleados	11,16
	4. Describir las acciones que se realizan en la empresa para motivar a sus integrantes y equipos de trabajo. 5. Conocer la percepción de los empleados en torno a las acciones utilizadas por la empresa para motivar a sus integrantes y equipos de trabajo.	Carácter de las fuerzas motivadoras	Manera en que los motivadores son utilizados	- Recompensa, - Miedo - Amenaza - Castigo	1,2,3,4,20
			Responsabilidad asumida por cada miembro de la organización para alcanzar los objetivos de la organización	- Los altos niveles asumen todas las responsabilidades y los niveles bajos ninguna - El personal directivo se siente responsable y los empleados se sienten muy poco responsable del logro de los objetivos de la organización - Una proporción sustancial del personal especialmente los que ocupan altos niveles se sienten responsables y generalmente se esfuerzan para lograr los objetivos de la organización - El personal de todos los niveles se siente responsable de los objetivos de la organización y se esfuerzan para lograrlos	5,15,17, 18

4.11. Cronograma de ejecución

A continuación, se detalla el tiempo de ejecución de cada una de las etapas de la investigación:

Etapas		Semanas											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Etapa I Planificación	Estrategia y Modelos teóricos a utilizar												
	Adaptación de instrumento												
Etapa 2 Desarrollo	Reunión con la empresa												
	Aplicación del instrumento												
Etapa 3 Análisis y diagnóstico final	Procesamiento de la data												
	Análisis de resultados												
	Presentación de Diagnóstico final												

CAPÍTULO V

5. *Análisis de resultados*

5.1. Características de la muestra

La muestra de empleados de la empresa quedó distribuida de la siguiente forma:

Sexo

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombres	65	65,0	65,0
	Mujeres	35	35,0	100,0
	Total	100	100,0	

Edad

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	24 - 28	20	20,0	20,0
	29 - 33	17	17,0	37,0
	34 - 38	24	24,0	61,0
	39 - 43	21	21,0	82,0
	44 - 48	12	12,0	94,0
	49 - 53	4	4,0	98,0
	Más de 53 años	2	2,0	100,0
	Total	100	100,0	

Dada las características de la industria a la que pertenece la empresa, tenemos una mayoría de hombres con un porcentaje del 65% y con un promedio de edad de 36 años.

Estos indicadores se presentan a modo referencial ya que dentro del análisis no se plantearon como factores influyentes en los resultados y no se observaron diferencias significativas al cruzar las dimensiones del modelo por estos indicadores.

5.2. *Resultados cuantitativos por dimensiones*

5.2.1. *Dimensión: Ambiente físico*

A continuación, se detallan los resultados cuantitativos obtenidos para esta dimensión, cuyo indicador estaba dado por una única pregunta dentro del instrumento de recolección de información.

P21: La empresa se caracteriza por tener un ambiente físico (distribución de espacios)...

P21

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Malo	13	13,0	13,0
	Regularmente malo	62	62,0	75,0
	Bueno	25	25,0	100,0
	Total	100	100,0	

Tal como se puede observar, un 63% de la muestra manifestó que el ambiente físico de la empresa se caracteriza por ser "regularmente malo".

Las menciones de "bueno" corresponden al 25% por tanto, un 75% de los empleados de la empresa consideran que el ambiente físico de la empresa es negativo.

5.2.2. *Dimensión: Ambiente psicológico*

La dimensión ambiente psicológico se medía por tres indicadores de los cuales podemos observar los siguientes resultados cuantitativos:

P12: ¿Cómo son las relaciones laborales entre compañeros y jefes en el lugar de trabajo?

P12

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy pocas, siempre con miedo y desconfianza	15	15,0	15,0
	Muy pocas y con frecuencia con miedo y precaución	47	47,0	62,0
	Relaciones moderadas	34	34,0	96,0
	Extensas relaciones	4	4,0	100,0
	Total	100	100,0	

Las relaciones laborales entre compañeros y jefes en el lugar de trabajo son vistas por un 47% del personal como "muy pocas y con frecuencia con miedo y precaución". Un 34% las considera "moderadas" y un 15% considera que son "muy pocas y siempre con miedo y desconfianza".

De acuerdo con esto al menos un 62% de los entrevistados considera que las relaciones laborales están enmarcadas por el miedo, la desconfianza y la precaución.

P13: ¿Cómo son las relaciones personales entre los compañeros y jefes en su lugar de trabajo?

P13

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy pocas, siempre con miedo y desconfianza	6	6,0	6,0
	Muy pocas y con frecuencia con miedo y precaución	79	79,0	85,0
	Relaciones moderadas	8	8,0	93,0
	Extensas relaciones	7	7,0	100,0
	Total	100	100,0	

Al indagar acerca de las relaciones personales, se mantiene la tendencia que se observaba en las relaciones laborales, ya que un 79% del personal considera que las relaciones personales entre los compañeros y los jefes son pocas y están dadas bajo factores de miedo y precaución.

Esto tiene total coherencia, ya que si las relaciones laborales se perciben en un ambiente de desconfianza y de precaución las relaciones personales se percibirán aún más determinadas por estos factores.

P22: En general, ¿cuál es el ambiente (psicológico) que predomina en la empresa?

P22

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Autoritario	23	23,0	23,0
	Represivo y algo autoritario	58	58,0	81,0
	Confiado, muy raras veces desconfiado	19	19,0	100,0
	Total	100	100,0	

Al preguntar cuál es la percepción general del ambiente psicológico de la empresa, el 58% de los empleados considera que el ambiente psicológico es "represivo y algo autoritario" y un 23% considera que es "autoritario".

5.2.3. Dimensión: Interacciones y comunicaciones en relación con los objetivos de la organización

Esta dimensión se explicaba a través de tres indicadores:

P6: ¿Con qué frecuencia se presenta la comunicación entre usted y sus compañeros?

P6

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy pocas	13	13,0	13,0
	Pocas	74	74,0	87,0
	Bastantes	7	7,0	94,0
	Muchas	6	6,0	100,0
	Total	100	100,0	

En cuanto a la frecuencia de las comunicaciones entre los empleados, podemos observar que un 74% de los entrevistados manifestó que la frecuencia es "poca" y un 13% considera que es "muy poca".

P7: ¿Con qué frecuencia se presenta la comunicación entre usted y su jefe inmediato?

P7

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy pocas	15	15,0	15,0
	Pocas	75	75,0	90,0
	Bastantes	10	10,0	100,0
	Total	100	100,0	

Al preguntar acerca de la frecuencia de las comunicaciones entre los trabajadores y sus jefes inmediatos, el 90% de los empleados entrevistados considera que las mismas son "pocas" o "muy pocas".

P14: ¿Qué tanta es la cooperación entre los integrantes de los equipos de trabajo?

P14

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy poca	15	15,0	15,0
	Relativamente poca	68	68,0	83,0
	Moderada	14	14,0	97,0
	Mucha	3	3,0	100,0
	Total	100	100,0	

Si hacemos referencia al indicador referido a la cooperación entre los equipos de trabajo, podemos observar que un 68% del personal de la empresa declara que la cooperación es "relativamente poca" y un 15% considera que es "muy poca" lo que daría un 83% de empleados para quienes la cooperación en el trabajo se percibe como escasa.

5.2.4. Dimensión: Dirección del flujo de la información

En el instrumento de recolección de información esta dimensión está explicada por tres indicadores:

P8: ¿Cuál es la dirección típica, tradicional del flujo de información en su lugar de trabajo?

P8

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Descendente	11	11,0	11,0
	En su mayor parte descendente	79	79,0	90,0
	Descendente y ascendente	5	5,0	95,0
	Descendente, ascendente y horizontal	5	5,0	100,0
	Total	100	100,0	

Con respecto al flujo de la información en la empresa, podemos observar que el 79% de los entrevistados considera que la comunicación fluye mayormente de forma descendente, y un 11% considera que la misma es descendente.

Las menciones positivas sólo reúnen un 10% del total de las respuestas.

P9: Con respecto a su jefe inmediato usted siente que...

P9

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Puede discutir cosas importantes sobre el trabajo de manera completamente libre con su superior	14	14,0	14,0
	Se siente bastante libre	80	80,0	94,0
	No se siente muy libre	6	6,0	100,0
	Total	100	100,0	

En cuanto a la relación con el jefe inmediato, un 80% de los entrevistados considera que se siente "bastante libre" en dicha relación.

Es importante tomar en cuenta que esta percepción está referida a la relación directa con el jefe y referida al ámbito laboral en el cual este vínculo es importante para el desempeño.

P19: ¿Es usted informado o consultado sobre alguna decisión relacionada a su trabajo?

P19

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi nunca se le informa o consulta	43	43,0	43,0
	Jamás, pero ocasionalmente es consultado	36	36,0	79,0
	Generalmente es consultado o por lo menos se le plantean las decisiones	21	21,0	100,0
	Total	100	100,0	

Un 43% de los empleados entrevistados manifestó que casi nunca se le informa o consulta de las decisiones tomadas en su trabajo.

Si sumamos el 36% que declara que "jamás, pero ocasionalmente es consultado" tenemos un 79% de los empleados de la empresa que considera que hay una deficiencia en la consulta e información de las decisiones que se toman.

5.2.5. Dimensión: Aceptación de las comunicaciones por parte de los empleados

El indicador utilizado para medir esta dimensión fu el siguiente:

P10: Por lo general, ¿cómo se acepta la comunicación descendente?

P10

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con desconfianza	23	23,0	23,0
	Posiblemente con desconfianza	74	74,0	97,0
	Con reserva pero con más confianza	2	2,0	99,0
	Con absoluta confianza	1	1,0	100,0
	Total	100	100,0	

La comunicación descendente referida a las órdenes que se reciben de los superiores, es tomada por el 74% de los entrevistados "posiblemente con desconfianza", mientras que un 23% declara que efectivamente desconfía de dichas comunicaciones.

Sólo una persona manifestó tomar las comunicaciones con "absoluta confianza".

5.2.6. Dimensión: Exactitud de las comunicaciones

La exactitud de las comunicaciones se midió a través de la siguiente pregunta:

P23: ¿Qué tan exactas son las comunicaciones dentro de la empresa?

P23

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tienden a ser inexactas	15	15,0	15,0
	Fluye la información que el jefe quiere escuchar y las otras informaciones son filtradas y censuradas	47	47,0	62,0
	Fluye la información que el jefe quiere escuchar y las otras informaciones pueden o no ser limitadas	34	34,0	96,0
	Las comunicaciones son exactas	4	4,0	100.0
	Total	100	100,0	

Las comunicaciones son percibidas por el 47% de los empleados entrevistados como fluidas en cuanto a lo que el jefe quiere escuchar, pero consideran que otras informaciones son censuradas y filtradas.

Eso sumado al 34% que considera que las comunicaciones hacia el jefe fluyen pero que hay cierto nivel de censura que puede ser o no aplicado nos da un 81% de empleados que considera que las comunicaciones no son realmente exactas y presentan filtros o censuras de algún tipo.

5.2.7. Dimensión: Intimidad psicológica entre superiores y subordinados

Esta dimensión se midió a través de dos indicadores los cuales se presentan a continuación:

P11: ¿Qué tan enterados están sus jefes acerca de los problemas a los que se enfrenta usted en lo personal?

P11

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No muy bien enterados	34	34,0	34,0
	Regularmente enterados	49	49,0	83,0
	Bastante enterados	17	17,0	100,0
	Total	100	100,0	

Un 34% de los empleados entrevistados considera que los jefes se encuentran "regularmente enterados" de sus problemas personales.

Sólo un 17% de la muestra percibe que sus jefes están "bastante enterados de sus problemas".

P16: ¿Hasta qué grado son participes y conscientes de las tomas de decisiones planteadas hacia los problemas laborales especialmente en los se encuentran en los niveles bajos de la organización?

P16

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con frecuencia los desconocen o sólo parcialmente	7	7,0	7,0
	Conocen algunos, desconocen otros	83	83,0	90,0
	Son moderadamente conscientes de los problemas	6	6,0	96,0
	Por lo general, son conscientes de los problemas	4	4,0	100,0
	Total	100	100,0	

En cuanto a el conocimiento de los problemas laborales y la toma de decisiones en los mismos, un 83% de los entrevistados declara que los jefes "conocen algunos y desconocen otros" de los inconvenientes que pueden estar afectando a los niveles más bajos de la organización.

5.2.8. Dimensión: Manera en que los motivadores son utilizados

La dimensión relacionada con los motivadores se medía a través de cinco indicadores que corresponden a las preguntas del instrumento que se presentan a continuación:

P1: Cuando usted realiza bien las tareas ¿recibe alguna recompensa o gratificación?

P1

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	33	21,0	21,0
	No	67	67,0	88,0
	Total	100	100,0	

El 67% de los entrevistados manifestó no recibir ningún tipo de recompensa si realiza bien sus tareas.

P2: ¿Las amenazas de despidos se presentan de manera frecuente en la organización?

P2

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	56	45,0	45,0
	No	44	44,0	89,0
	Total	100	100,0	

Un 56% de los empleados entrevistados declaró que las amenazas de despidos se presentan de manera frecuente en la organización.

P3: Si usted no termina un trabajo a tiempo, no entrega los informes u otro tipo de resultados previstos, ¿recibe un tipo de castigo?

P3

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	50	42,0	42,0
	No	50	50,0	92,0
	Total	100	100,0	

En cuanto a recibir castigos si no entregan resultados de su trabajo a tiempo, exactamente la mitad de la muestra entrevistada opina que los recibe, mientras que la otra mitad manifiesta no recibirlos.

P4: En cuanto al salario/ honorario que percibe ¿satisface sus expectativas teniendo en cuenta funciones y responsabilidades asignadas?

P4

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca satisface	20	20,0	20,0
	Relativamente satisface	62	62,0	82,0
	La mayoría de las veces satisface	11	11,0	93,0
	Siempre satisface	7	7,0	100,0
	Total	100	100,0	

En relación con el nivel de satisfacción con respecto al salario recibido, un 62% de los entrevistados manifestó que "relativamente

satisface" sus expectativas en función de las responsabilidades asignadas.

P20: ¿Las decisiones tomadas en la organización contribuyen a tu motivación (laboral) con el fin de poner en práctica en la realización de tus tareas?

P20

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca contribuye demasiado	12	12,0	12,0
	Relativamente muy poco	41	41,0	53,0
	Contribuye ligeramente a mi motivación	43	43,0	96,0
	Contribuye totalmente a mi motivación	4	4,0	100,0
	Total	100	100,0	

Para un 84% de los trabajadores de la empresa las decisiones tomadas en la organización contribuyen muy poco o ligeramente a su motivación laboral.

5.2.9. Dimensión: Responsabilidad asumida por cada miembro de la organización para alcanzar los objetivos de la organización

Esta dimensión se explica por medio de los siguientes indicadores:

P5: ¿En cuál de los siguientes niveles siente que está la responsabilidad de alcanzar las metas y objetivos de la organización?

P5

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En su mayor parte en el nivel superior	17	17,0	17,0
	En su mayor parte en el nivel superior y medio	68	68,0	85,0
	En casi todos los niveles	6	6,0	91,0
	En todos los niveles	9	9,0	100,0
	Total	100	100,0	

Para el 68% de los empleados de la empresa, la responsabilidad de alcanzar las metas y objetivos de la organización recae en los niveles superiores y medios.

Sólo un 15% considera que la responsabilidad de las metas y objetivos involucra a casi todos o todos los niveles de la organización.

P15: ¿En qué nivel se toman las decisiones en su lugar de trabajo?

P15

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En su mayor parte en el nivel superior	12	12,0	12,0
	Las políticas en el nivel superior, las decisiones de trabajo establecido en niveles más bajos	78	78,0	90,0
	Las políticas y decisiones generales en los niveles más altos, las decisiones específicas en los niveles más bajos	10	10,0	100,0
	Total	100	100,0	

En cuanto al nivel que toma las decisiones en la empresa, un 78% de los entrevistados declaró que dichas decisiones son tomadas a nivel superior si tienen que ver con el aspecto de políticas de empresa, pero si son de trabajo se toman en los niveles más bajos, con lo cual se reitera que no existe un involucramiento de los niveles más bajos de la organización en la toma de decisiones de la empresa.

P17: ¿Se siente usted satisfecho/a con los procesos de resolución de problemas y de toma de decisiones que se plantean en la organización?

P17

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nunca se siente satisfecho/a	8	8,0	8,0
	Poco satisfecho /a	69	69.0	77,0
	Frecuentemente se siente satisfecho/a	23	23,0	100,0
	Total	100	100,0	

El 69% de los empleados de la empresa manifestó sentirse "poco satisfecho" con los procesos de resolución de problemas y de toma de decisiones de la organización.

P18: ¿Cree usted que en la toma de decisiones planteadas en la organización se consideran los conocimientos (formación) técnicos y profesionales de cada integrante?

P18

		Frecuencia	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Tan solo cuando éstos se encuentran en los niveles altos	35	35,0	35,0
	Se utilizan los que se encuentran en los niveles altos y medios	37	37,0	72,0
	Los que se encuentran en los niveles altos, medios y bajos	20	20,0	92,0
	Los que se encuentran en cualquier nivel de la organización	8	8,0	100,0
	Total	100	100,0	

De los empleados entrevistados el 72% considera que en la toma de decisiones dentro de la empresa se toman en cuenta los conocimientos técnicos y profesionales de los integrantes de la misma si estos se encuentran en los niveles medios o altos.

CAPÍTULO VI

6. Conclusiones y recomendaciones

De acuerdo a los resultados obtenidos en función de las tres variables en estudio y que se tomaron como modelo para la investigación presente, se puede llegar a la siguiente conclusión:

En cuanto al Clima Organizacional, el presente en la empresa puede ser calificado tanto física como psicológicamente como negativo ya que los empleados calificaron al primero mayoritariamente como "malo" y al segundo como un ambiente de "precaución y miedo".

El Carácter de los Procesos de Comunicación se puede calificar como un proceso basado en comunicaciones mayoritariamente descendentes en el que no participan todos los actores de la empresa y que por tanto genera desinformaciones y comunicaciones que no son entendidas ni se acoplan a cada una de las áreas de la organización. Las interacciones son pocas y se ubican dentro de un clima de temor y de poca participación.

Con respecto al Carácter de la Fuerzas Motivadoras, las mismas se perciben como procesos de castigo en función de incumplimiento de trabajos o asignaciones, basadas en la represión y poco conocimiento de las necesidades o fortalezas del personal que labora dentro de la organización.

Después del análisis realizado podemos concluir que el clima organizacional presente en la empresa en estudio de acuerdo a los modelos propuestos por Rensis Likert, posee características pertenecientes al tipo de Sistema Autoritario Explotador, el cual se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y subordinados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los niveles superiores de la organización sin comunicarla o tomar en cuenta las necesidades de los niveles inferiores.

La recomendación propuesta es un cambio para mejorar dichas variables, que se puede basar en primera instancia en una mejora de las comunicaciones de la empresa, en la que las decisiones y elementos que afecten el trabajo de la organización sean comunicados a todos los niveles de la misma, y en la que las comunicaciones sean tanto

ascendentes como descendentes dando la oportunidad a los niveles más bajos de la empresa de dar su opinión acerca de los procesos o manifestar sus percepciones acerca de los mismos así como sus necesidades.

En segundo lugar se propone cambiar la variable relacionada con la motivación dentro de la empresa, por un sistema que no sea de castigos sino de reconocimientos al trabajo y esfuerzo de los empleados en función de los objetivos cumplidos. Así mismo deben tomarse en cuenta sus necesidades tanto laborales como personales y sus aspiraciones profesionales para que las mismas redunden en beneficio de la organización.

Por último, pero no menos importante, se tiene que proponer un cambio en el clima organizacional, sobre todo en el ambiente físico, ya que al modificar y mejorar los aspectos de comunicación y motivación el ambiente psicológico se verá sustancialmente mejorado.

Anexo 1

Cuestionario: Análisis de la motivación laboral (Cosp y Penoni 2007).

Análisis sobre la motivación laboral

Instrucciones: Estamos realizando un estudio acerca de la comunicación y las motivaciones en la empresa de la que usted forma parte, por tanto le agradecemos su colaboración respondiendo las preguntas que se plantean a continuación, las mismas son totalmente confidenciales, anónimas y serán tratadas de forma agregada con fines estadísticos para el estudio y no de forma individual.
De antemano gracias por su colaboración.

Encuesta N°:_____
Fecha:_____

1.- Cuando usted realiza bien las tareas ¿recibe alguna recompensa o gratificación? (Marcar sólo una opción)
Si _____
No _____
De qué tipo _____

2.- Las amenazas de despidos se presentan de manera frecuente en la organización (Marcar sólo una opción)
Si _____
No _____
De qué tipo _____

3.- Si usted no termina un trabajo a tiempo, no entrega los informes u otro tipo de resultados previstos, ¿recibe un tipo de castigo? (Marcar sólo una opción)
Si _____
No _____
De qué tipo _____

4.- En cuanto al salario/ honorario que percibe ¿satisface sus expectativas teniendo en cuenta funciones y responsabilidades asignadas? (Marcar sólo una opción)
Nunca satisface _____
Relativamente satisface _____
La mayoría de las veces satisface _____

Siempre satisface _____

5.- En cuál de los siguientes niveles siente que está la responsabilidad de alcanzar las metas y objetivos de la organización? (Marcar sólo una opción)
En su mayor parte en el nivel superior _____
En su mayor parte en el nivel superior y medio_____
En casi todos los niveles _____
En todos los niveles _____

6.- ¿Con qué frecuencia se presenta la comunicación entre usted y sus compañeros? Marcar sólo una opción
Muy pocas _____
Pocas _____
Bastantes _____
Muchas _____
Otras (especificar) _____

7.- Con qué frecuencia se presenta la comunicación entre usted y su jefe inmediato? (Marcar sólo una opción)
Muy pocas _____
Pocas _____
Bastantes _____
Muchas _____
Otras (especificar) _____

Para el siguiente punto, favor tener en cuenta los conceptos:
Comunicación descendente: la dirección de la comunicación (ordenes, toma de decisiones etc) se dirige de arriba hacia abajo.
Comunicación ascendente: la dirección de comunicación (ordenes, toma de decisiones, etc) se dirige de abajo hacia arriba.
Comunicación horizontal: fluye la comunicación (toma de decisiones, ordenes) entre todos los departamentos de la organización.

8.- ¿Cuál es la dirección típica, tradicional del flujo de información en su lugar de trabajo? (Marcar sólo una opción)
Descendente _____
En su mayor parte descendente _____
Descendente y ascendente _____
Descendente, ascendente y horizontal_____

9.- Con respecto a su jefe inmediato usted siente que: (Marcar sólo una opción)
Puede discutir cosas importantes sobre el trabajo de manera completamente libre con su superior_____
Se siente bastante libre _____
No se siente muy libre _____
No se siente para nada libre_____

10.- Por lo general, ¿cómo se acepta la comunicación descendente? (Marcar sólo una opción).
Con desconfianza _____
Posiblemente con desconfianza _____
Con reserva pero con más confianza_____
Con absoluta confianza _____

11.- ¿Qué tan enterados están sus jefes acerca de los problemas a los que se enfrenta ustedes en lo personal. (Marcar sólo una opción).
No muy bien enterados _____
Regularmente enterados _____
Bastante enterados _____
Muy bien enterados _____

12.- ¿Cómo son las relaciones laborales entre compañeros y jefes en el lugar de trabajo? (Marcar sólo una opción).
Muy pocas, siempre con miedo y desconfianza _____
Muy pocas y con frecuencia con miedo y precaución_____
Relaciones moderadas _____
Extensas relaciones _____

13.- ¿Cómo son las relaciones personales entre compañeros y jefes en su lugar de trabajo? (Marcar sólo una opción)
Muy pocas, siempre con miedo y desconfianza _____
Muy pocas y con frecuencia con miedo y precaución_____
Relaciones moderadas _____
Extensas relaciones _____

14.- ¿Qué tanta es la cooperación entre los integrantes de los equipos de trabajo. (Marcar sólo una opción).
Muy poca _____
Relativamente poca _____
Moderada _____
Mucha _____

15.- ¿En qué nivel se toman las decisiones en su lugar de trabajo?(superior, medio, bajo) (Marcar sólo una opción).
En su mayor parte en el nivel superior _____
Las políticas se toman en el nivel superior, las decisiones que corresponden a un marco de trabajo establecido se toman en niveles más bajos _____
Las políticas y las decisiones generales se toman en los niveles más altos, las decisiones más específicas se toman en los niveles más bajos._____
En todos los niveles, pero bien integradas debido a los vínculos existentes entre los equipos de trabajo._____

16.- ¿Hasta qué grado son participes y conscientes de las tomas de decisiones planteadas hacia los problemas laborales especialmente en los se encuentran en los niveles bajos de la organización? (Marcar sólo una opción).
Con frecuencia los desconocen o sólo parcialmente _____
Conocen algunos, desconocen otros _____
Son moderadamente conscientes de los problemas _____
Por lo general, son conscientes de los problemas _____

17.- ¿Se siente usted satisfecho/a con los procesos de resolución de problemas y de toma de decisiones que se plantean en la organización?
Nunca se siente satisfecho/a _____
Poco satisfecho /a _____
Frecuentemente se siente satisfecho/a _____
Totalmente satisfecho/a _____

18.- ¿Cree usted que en la toma de decisiones planteadas en la organización se consideran los conocimientos (formación) técnicos y profesionales de cada integrante?
Tan solo cuando éstos se encuentran en los niveles altos _____
Se utilizan los que se encuentran en los niveles altos y medios_____
Los que se encuentran en los niveles altos, medios y bajos _____
Los que se encuentran en cualquier nivel de la organización_____

19.- ¿Es usted informado o consultado sobre alguna decisión relacionada a su trabajo? (Marcar sólo una opción).
Casi nunca se le informa o consulta _____
Jamás, pero ocasionalmente es consultado_____

Generalmente es consultado o por lo menos se le plantean las decisiones_____
Se le informa e implica totalmente en todas las decisiones relacionadas con el trabajo_____

20.- ¿Las decisiones tomadas en la organización contribuyen a tu motivación (laboral) con el fin de poner en práctica en la realización de tus tareas?
Nunca contribuye demasiado _____
Relativamente muy poco _____
Contribuye ligeramente a mi motivación_____
Contribuye totalmente a mi motivación _____

21.- La empresa se caracteriza por tener un ambiente físico (distribución de espacios):
Malo _____
Regularmente malo _____
Bueno _____
Muy bueno _____

22.- En general, ¿cuál es el ambiente (psicológico) que predomina en la empresa?
Autoritario _____
Represivo y algo autoritario _____
Confiado, muy raras veces desconfiado_____
Cooperativo, participativo _____

BIBLIOGRAFÍA

Arias, A. (2006). *El proyecto de investigación introducción a la metodología científica.* Editorial Episteme.

Azpúrua, García-Palacios & Velásquez. Marzo 2013

Briones, G. (1992). *Métodos de investigación en ciencias sociales.* México: Editorial Trillas.

Cárdenas, L., Arciniegas, Y.C., y Barrera, M. (2009). Modelo de intervención en clima organizacional. *International Journal of Psychological Research*, 2(2),121-127.

Cosp, M. y Penoni, L, (2007). *La motivación laboral desde la perspectiva de Likert en la organización Guyra Paraguay.* Paraguay: Universidad Católica Nuestra Señora de la Asunción.

Davis y Newstrom. (1993). *El comportamiento humano en el trabajo.* México: Editorial MacGraw Hill.

Escudero, J.M. (1996). *La planificación de la innovación educativa.* En F. Machío; C. Marcelo y P. Murillo (Coords.). Jornadas sobre Proyectos de Innovación Educativa. Sevilla, Departamento de publicaciones del CEP de Alcalá de Guadaira, pp. 48-65.

Fernández, C. (1999). *La Comunicación en las Organizaciones.* México: Editorial Trillas.

Hernández, R., Fernández, C. y Lucio P (1998). *Metodología de la Investigación.* México: Editorial McGraw Hill.

Herzberg, F. (1959). *The motivation in work.* Nueva York: s/e.

Hodge, J.B, Anthony, W.P, y Gales, M.L. (1998) *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico.* Madrid: Ediciones Prentice Hall.

Hodgetts y Altman (1981). *El comportamiento de las organizaciones.* México: Editorial MacGraw Hill.

Kerlinger, F. y Howard B. (2002). *Investigación del comportamiento.* México: Editorial MacGraw Hill.

Levin & Rubin (1996). *Estadística para administradores.* México: Ediciones Prentice Hall.

Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. New York: Editorial McGraw- Hill.

Lucas, A. García, C. y Ruiz, J. (1999). *Sociología de la comunicación*. Madrid: Editorial Trotta.

MacClelland, D. (1955). *Studies in motivation*. Nueva York: Appleton, Century, Crofts.

Maslow, A. (1943). *A theory of motivation*. s/e.

Padrón, José (2006): T*endencias epistemológicas de la Investigación Científica en el Siglo XXI*. Perú: Universidad Nacional.

Pasquali, A. (1978). *Comprender la comunicación*. Caracas: Monteavila editores.

Robbins, S. y De Cenzo, D. (1996). *Fundamentos de administración*. México: Ediciones Prentice Hall.

Rojas, R. (2002). *Guía para realizar investigaciones sociales (26a. ed.)*. México: Plaza y Valdés.

Ruiz, R. (2007). *El método científico y sus etapas*. México: s/e.

Shannon, C. (1949). *Una teoría matemática de la comunicación*. s/e.