



FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL Y A LA MOTIVACIÓN PARA EL TRABAJO, EN TRES ORGANIZACIONES DIFERENTES

Nelly Pineda de Andara.

RESUMEN

Esta investigación, ex post facto correlacional, tuvo como propósito determinar los factores asociados al Clima Organizacional y a la Motivación para el Trabajo, en tres organizaciones diferentes: una empresa fabricante de vidrios, una bancaria y un Instituto Universitario Tecnológico. Para ello, mediante muestreo aleatorio simple, con aplicación de la fórmula propuesta por Sierra Bravo (1994), se obtuvieron muestras representativas (error del 5%), que respondieron los Instrumentos ECO y CMT de Toro (1996), cuyos índices de confiabilidad alcanzan una media de 0,81; el primero mide el Clima Organizacional, a través de los factores: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, y Valores Colectivos, además de ofrecer resultados adicionales como Calidad de la Imagen Gerencial y Coeficiente de Consistencia; el CMT mide Motivación para el trabajo, a través de tres subvariables: Condiciones Motivacionales Internas, Medios Preferidos para obtener Retribuciones en el Trabajo y Condiciones Motivacionales Externas. El análisis de Regresión aplicado a los datos, puso de manifiesto que los factores mencionados son elementos altamente predictores ($p < 0,0001$) de las variables analizadas en el estudio.

INTRODUCCIÓN

El ambiente interno de una organización, puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, dando como resultado un significado a la experiencia individual y grupal; debido a que, lo que pertenece y ocurre en ella, afecta e interactúa con todo.

Tal experiencia individual y grupal ha sido fuente para muchos estudios (Álvarez, 1992; Hofstede, 1997; Merchán y Pérez, 1997; Montiel, 1997; Toro, 1992, 1997; Zancudo, 1992) dirigidos a analizar ese ambiente interno, entendido, bien como cultura organizacional o también como clima organizacional, conceptualizado éste, como "percepciones compartidas que los miembros de una empresa desarrollan en relación a las políticas, prácticas y procedimientos, tanto formales como informales" (Reichers y Scheneider, 1990, p.25). Variables que tienen efectos importantes sobre la



motivación, la satisfacción o la productividad (Siehl y Martín, 1990; Rivas, 1992; Pérez de Maldonado, 1997).

Tal como se ha señalado, en el análisis de las variables mencionadas, las experiencias individuales y grupales o percepciones de los empleados, representan una vía válida para tener información de las mismas, esto en atención a que, refiere Hofstede (1997), las representaciones mentales previamente almacenadas, son el producto de procesos tanto perceptivos como cognitivos que han podido tener lugar en contextos colectivos, los cuales al ser experimentados matizan y determinan las representaciones que puedan ser compartidas.

En consecuencia, son tales representaciones o percepciones, las que se utilizan en este estudio, para analizar el ambiente interno de tres organizaciones con propósitos diferentes: una empresa fabricante de vidrios, una entidad bancaria y un Instituto Universitario de Tecnología, desde la perspectiva del Clima Organizacional y la Motivación para el Trabajo. Variables que se indagarán, más allá de conocer cuál es el tipo de clima que prevalece en la organización y cuál es el nivel de la motivación de los empleados, determinándose mediante la técnica estadística de la regresión lineal múltiple

A los fines propuestos, se aplicaron a muestras representativas de las organizaciones mencionadas, la Encuesta de Clima Organizacional (ECO, Toro, 1996) y la de Motivación al Trabajo (CMT, Toro, 1992),

Particularmente, el instrumento ECO está dirigido a medir el Clima Organizacional en función de los siete factores siguientes: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección y Valores Colectivos. Además, permite obtener información de los tres resultados adicionales, como son: Índice de Calidad de la Imagen Gerencial, Índice de Calidad de la Vida de Relación y Coeficiente de Consistencia. Datos que ofrecen indicadores del valor estratégico de la imagen gerencial.

La encuesta que mide Motivación para el Trabajo (CMT), comprende tres partes, cada una con veinticinco ítems distribuidos en tres grupos, la primera mide condiciones motivacionales internas, la segunda, medios preferidos para obtener retribuciones en el trabajo y la tercera, aporta información de las condiciones motivacionales externas.

Con base en los aspectos señalados, fue propósito de este estudio, determinar los factores asociados, o que ofrecen una mayor explicación al



Clima Organizacional y a la Motivación al Trabajo, en tres organizaciones diferentes y para ello se enunció el problema de investigación en los términos de la pregunta planteada a continuación: ¿Cuáles son los factores asociados, o que ofrecen mayor explicación, al Clima Organizacional percibido por el grupo de empleados, en cada una de las empresas que se analiza, así como a la Motivación para el Trabajo que cada grupo manifiesta?

Para alcanzar tal propósito fue objetivo del estudio, determinar los factores asociados, o que ofrecen una mayor explicación, al Clima Organizacional y a la Motivación para el Trabajo, manifestada por los empleados, integrantes de la muestra de cada una de las organizaciones.

MARCO TEÓRICO

Sirvieron de antecedentes al estudio en lo que respecta al Clima Organizacional, los realizados por Torres (1995), Abreu (1999), Kunath (2000) y otros donde pudo apreciarse que el CO ha sido abordado desde diferentes perspectivas, siempre tomando en consideración las percepciones de los empleados.

En cuanto a la motivación para el trabajo, López (1997), Guerra (1998), y Álvarez en sus cuatro estudios realizados donde se analizaron las variables actitud hacia el cambio organizacional, rendimiento hospitalario, factores de motivación y el perfil motivacional para el trabajo cuyos análisis mostraron diferencias significativas en el perfil de motivación de los gerentes venezolanos.

En las bases teóricas que fundamentan cada una de las variables, destaca la apreciación de diferentes autores sobre la percepción, clima organizacional y la motivación para el trabajo. Donde la percepción es definida por Robbins (1999) “como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente” (p.90). Para Kreitner y Kinicki (1999) es también “un proceso mental y cognitivo que nos capacita para interpretar y comprender nuestro entorno” (p. 120). En este sentido, la percepción, es la manera en que los estímulos se seleccionan y agrupan a fin de ser significativos para la persona, en otras palabras, es la forma como cada sujeto ve las cosas. Cada uno da su interpretación acerca de una cosa o hecho.

La variable clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la psicología industrial-organizacional y su definición varía de



acuerdo al estudio que se realice. Particularmente, Chiavenato (1987) refiere que el clima organizacional constituye el medio interno de toda organización, la atmósfera psicológica característica que existe en ella, en consecuencia, se percibe de diferentes maneras por diferentes individuos. Siendo, algunos sujetos más o menos sensibles que otros en relación con aspectos de ese clima. Por esta razón, “una característica que parece ser positiva para un miembro de una organización puede ser percibida como negativa o insatisfactoria para otros” (Frederick Glen 1976 p. 80). Así, el clima está constituido por algunas características que distinguen a la organización de otras organizaciones e influyen en el comportamiento de las personas dentro de la organización.

Medir el clima organizacional es “un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad” (Gibson y colaboradores, 1984, p.33).

Los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando en cuenta los tipos de variables utilizados más frecuentemente en estudios científicos (Hellriegel y Slocum, 1974). La primera categoría corresponde a investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que “influye sobre...” (variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un “interpuesto entre...” (variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un “efecto de ...” (variable dependiente).

Los resultados de las investigaciones que observan el clima organizacional como una variable independiente, sugieren que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento (Frederikson, 1966; Kaczka y Kirt, 1968; Friedlander y Margulies, 1969; y otros).

Ahora, en las investigaciones que observan el clima organizacional como una variable interviniente; los resultados encontraron que actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento (Likert, 1961; Marrow y colaboradores, 1967; Litwin y Stinger, 1968; y otros).

Cuando se observa el clima organizacional como una variable dependiente, los resultados han encontrado que:

1. La estructura organizacional formal, incluyendo la división de trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran



efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización.

2. Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional
3. Factores tales como la personalidad y la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y políticas organizacionales, presentan indicios, aunque indirectos, que influyen en la percepción del clima organizacional.
4. Los gerentes que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identificación con las metas de trabajo, contribuyen a la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo.
5. La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las practicas administrativas influyen en el clima organizacional. Muy poco se conoce del impacto del ambiente externo o entorno general sobre el clima organizacional; sin embargo se infiere que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización total, influyen en el clima organizacional (Golembiewski y colaboradores, 1970).

La Motivación para el Trabajo, es definida por Toro y Cabrera (1985) como “una variable cualquiera, que tiene efectos motivacionales en la medida en que afecte las preferencias, la persistencia o el vigor del comportamiento de una persona”(p.110). En este sentido, una variable motivacional es cualquier realidad externa a la persona (una situación, hecho, persona o circunstancia) o propia de su funcionamiento interno (sus conceptos, intereses, valores y deseos) que mueven al individuo a experimentar preferencias, a persistir en una actuación dada o a comprometer más o menos esfuerzo en ella.

Una preferencia es la búsqueda o interés de alcanzar un resultado deseado. Debe entenderse que un resultado deseado puede ser tanto el logro de una retribución conveniente como la evitación de un efecto inconveniente o indeseado.

La persistencia se refiere a la cantidad de tiempo que una persona dedica a la ejecución de la actividad que la conducen al logro de un resultado deseado o a evitar un efecto indeseado. La persistencia también es el grado de resistencia presentado por la persona para desistir o cambiar de una actividad a otra.



El vigor es la intensidad de la fuerza, energía o empeño que una persona aplica a una acción. Una persona puede persistir en un comportamiento el cual realiza con desgano o poco vigor o puede insistir en él con energía, comprometiendo una cierta capacidad de esfuerzo.

Toro (1985) propuso que la motivación para el trabajo, es una variable interviniente incidente en las preferencias, persistencias o vigor del comportamiento laboral de las personas, en la cual se distinguen tres dimensiones de carácter analítico, a saber: las condiciones motivacionales internas, los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo y las condiciones motivacionales externas.

Las condiciones motivacionales internas, describen condiciones personales internas de carácter cognitivo y afectivo, que permiten al individuo derivar sentimientos de agrado o desagrado de su experiencia con personas o eventos externos específicos.

Los medios preferidos para obtener retribuciones deseadas en el trabajo, estas variables permiten establecer cómo las personas con determinadas categorías de “necesidades” valoran cierto tipo de condiciones de trabajo.

Y en las condiciones motivacionales externas, esta dimensión comprende una categoría de variables constituidas por eventos externos y otra por personas o agentes. Las dos categorías tienen en común el hecho de contener variables externas al organismo, propias del medio organizacional y del puesto de trabajo.

Los antecedentes y aspectos teóricos descritos sirvieron de base a las hipótesis enunciadas, en los términos siguientes:

H1: En la medición del Clima Organizacional, en las tres instituciones en estudio, se espera encontrar factores comunes que explican una proporción significativa de la varianza en la variable mencionada.

H2: En la medición de la Motivación para el Trabajo, en las tres instituciones en estudio, se espera encontrar factores comunes que explican una proporción significativa de la varianza en la variable mencionada.

MARCO METODOLÓGICO

La investigación fue de tipo correlacional, cuyo diseño se correspondió con el de tipo no experimental.



La población objeto de estudio estuvo constituida por las personas que laboraban en las tres organizaciones seleccionadas para la investigación, entre ellas, una empresa fabricante de vidrios, una bancaria y un instituto universitario de tecnología, cuyo total de empleados estaba distribuido de la siguiente manera: en la fabrica de vidrios; 25 empleados administrativos y 80 obreros de planta para un total de 105 empleados, en la entidad bancaria; 2 directivos y 40 administrativos para un total de 42 empleados, en el instituto universitario 13 directivos y 170 docentes para un total de 183 empleados.

La muestra quedó constituida por 165 sujetos, 10 administrativos y 35 obreros de planta en la fabrica de vidrios; 2 directivos y 34 administrativos en la entidad bancaria y 13 directivos con 71 docentes en el instituto universitario a quienes se le aplicaron los instrumentos ECO (Encuesta de Clima Organizacional) diseñada por Toro Álvarez (1996) y CMT (Cuestionario de Motivación para el Trabajo) de Toro Álvarez (1992).

Los datos recabados fueron procesados mediante el programa estadístico SAS (Statistical Análisis System), cuyos resultados proporcionaron la siguiente información:

- Correlaciones de Spearman entre variables.
- Validación del Modelo de Regresión Lineal Múltiple que permitió, identificar los factores que ofrecen una mayor explicación al clima organizacional y a la motivación para el trabajo.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La media (M) y desviación estándar (D.E) en cada una de las variables y factores que se analizaron en el estudio se presentan en la tabla 3, para todos los sujetos de la muestra, y en la tabla 4 se exponen los mencionados estadísticos por organización, observándose que en el total del Clima Organizacional (CO), la media más alta (M = 143,49 D.E. = 15,44) correspondió a la empresa fabricante de vidrios y la más baja (M = 119,02 D.E. = 19,86) se dio en el Instituto Tecnológico.

En cuanto a los factores que conforman el CO, puede apreciarse que en la empresa fabricante de vidrios, la media más alta (M =22,42 D.E. = 2,11) estuvo en el factor sentido de pertenencia (SP), en la empresa bancaria correspondió al factor claridad y coherencia en la dirección (CC), donde el valor de la media fue de 20,72, D.E.=3,30 y en el Instituto Tecnológico, estuvo en el factor estabilidad (E), M = 19,32, D.E. = 5,01. En los valores colectivos se observó que la media más alta se dio en el factor



Responsabilidad (R), para la empresa fabricante de vidrios ($M = 7,73$, $D.E = 0,54$) y para el Instituto Tecnológico ($M=6,24$, $D.E=1,44$), en la organización bancaria correspondió al factor Respeto (R), $M = 7,31$, $D.E = 0,86$.

Parte de los subproductos de la medición del clima organizacional (CO) con la encuesta ECO, es la obtención de dos índices numéricos, uno el descriptor de la imagen gerencial (DIG), integrado por tres factores específicos, a saber, Estilo de Dirección (ED), Disponibilidad de Recursos (DR) y Claridad y Coherencia en la Dirección (CC) y otro el coeficiente de consistencia interna que es una medida de la coherencia existente en las respuestas dadas por los encuestados. Cada uno de los cuales se analiza a continuación.

A los fines de indagar la relación entre DIG y CO, se evaluó el Modelo de Regresión Lineal Múltiple (utilizando el logaritmo de la variable dependiente), donde se buscó explicar CO en función de los factores: ED, DR, y CC, cuyos resultados se muestran en la tabla 14, donde se aprecia que dado el valor de $F = 171,99$, $p < 0,0001$, se pone en evidencia la bondad de ajuste del modelo de regresión lineal, cuyo coeficiente de determinación ($R^2_{ajustado}$), muestra que el conjunto de tales factores explican el 82% de la varianza en CO, siendo el coeficiente de cada uno de ellos altamente significativo ($p < 0,0001$), como se observa en la tabla 15. Este resultado muestra que DIG tiene un efecto regulador significativo sobre el clima organizacional de una empresa, es decir, si la imagen gerencial es positiva el clima tenderá a verse positivo y viceversa. Esto, en razón a que la combinación de los tres factores que integran el DIG, proporciona información genérica e integral acerca de la imagen que el personal tiene de la conducta y la gestión de los mandos en la organización (Toro, 1997).

En lo que respecta al cálculo del coeficiente de consistencia, el cual permite evaluar la magnitud de la credibilidad que puede darse a los datos del estudio, independientemente de la confiabilidad del instrumento mismo, tal como se observa en la tabla 16, se obtuvieron valores que indican una apropiada consistencia en las respuestas dadas a la Encuesta CO, ya que los factores donde el numerador fue alto (entre 3 y 4), el denominador fue bajo (entre 1 y 2), caso específico, en RI, SP, RET, E y CC, aunque menos diferenciado en ED y DR. Según Toro (1997), estos últimos factores son más sensibles al trabajo y la vida cotidiana, los primeros se encuentran menos involucrados al interés y conveniencia personal del encuestado. Destaca en este caso, que el coeficiente de consistencia para el total del CO, En lo que respecta al cálculo del coeficiente de consistencia, el cual permite evaluar la magnitud de la credibilidad que puede darse a los datos del



estudio, independientemente de la confiabilidad del instrumento mismo, tal como se observa en la tabla 16, se obtuvieron valores que indican una apropiada consistencia en las respuestas dadas a la Encuesta CO, ya que los factores donde el numerador fue alto (entre 3 y 4), el denominador fue bajo (entre 1 y 2), caso específico, en RI, SP, RET, E y CC, aunque menos diferenciado en ED y DR. Según Toro (1997), estos últimos factores son más sensibles al trabajo y la vida cotidiana, los primeros se encuentran menos involucrados al interés y conveniencia personal del encuestado. Destaca en este caso, que el coeficiente de consistencia para el total del CO, igual a $3,06/2,09$, apoya la coherencia en la información recabada, a través del instrumento ECO.

Las correlaciones obtenidas entre los factores que integraron la variable Clima Organizacional (CO), se muestran en la tabla 5, donde se destaca que sólo una correlación fue baja (0,16), siendo las más altas y significativas, las obtenidas entre el factor Valores Colectivos (VC) y Relaciones Interpersonales (RI), igual a 0,91, y con Estilo de Dirección (ED), alcanzando r un valor de 0,74, así mismo, con Sentido de Pertinencia (SP), cuyo valor de r fue 0,81. Resultado que pone de manifiesto la asociación entre factores de la vida de relación en el trabajo con elementos como la cooperación (C), la responsabilidad (R) y el respeto (RES) conformadores de los valores colectivos (VC).

Al analizar las correlaciones obtenidas entre los factores que conformaron cada una de las dimensiones de la variable: Motivación para el Trabajo (MT), a saber, condiciones Motivacionales Internas (CMI), Medios preferidos para obtener Retribuciones en el Trabajo (MPR) y condiciones Motivacionales Externas (CME), se observa en la tabla 17, que se obtuvieron valores para r , altos y significativos, aunque negativos, entre logro (LOG) y Afiliación (AFIL), $r = -0,34$; entre aceptación de la Autoridad (AA) y Dedicación a la Tarea (DT); $r = -0,23$; Salario (S) con Grupo de Trabajo (GT), $r = -0,58$ y a la vez con Contenido del Trabajo (CT), $r = -0,62$; Promoción (PROM) con GT, $r = -0,41$, a la vez con CT, $r = -0,44$. Sólo alcanzó una correlación alta y positiva GT con CT ($r = 0,44$).

La evaluación del Modelo de Regresión Lineal Múltiple que expresó las Condiciones Motivacionales Internas (CMI), dimensión de la Motivación al Trabajo, en función de los factores Logro (LOG), Afiliación (AFIL), Poder (POD), Autorrealización (AR) y Reconocimiento (REC), donde también se utilizó el logaritmo de la variable dependiente, por no presentar una distribución normal, se muestra en la Tabla 18, donde se aprecia la alta significación estadística ($p < 0,0001$) del valor de $F = 2039,41$, indicador de la validez del Modelo, el cual expresa que los factores mencionados explican el



98% de la varianza en CMI y cada uno de ellos tiene un aporte altamente significativo, según puede observarse en la tabla 19.

Al evaluar el Modelo de Regresión Lineal Múltiple que buscó explicar los Medios Preferidos para obtener Retribuciones en el Trabajo (MPR), dimensión de la Motivación para el Trabajo, en función de los factores: Dedicación a la tarea (DT), Aceptación de la Autoridad (AA), Aceptación de Normas y Valores (ANV), Requisición (REQ) y Expectación (EXP), también resultó, según puede observarse en la tabla 26, que de acuerdo con el valor de $F = 792,16$ ($p < 0,0001$) tales factores explican el 96% de la varianza en MPR. Siendo el aporte de cada uno de ellos, altamente significativo ($p < 0,0001$), como se aprecia en la tabla 27. Tales resultados fueron ratificados al validar los Modelos de Regresión Múltiple, con los datos aportados en cada una de las organizaciones en estudio (Tablas 28 a 33).

Para efectos de evidenciar que las Condiciones Motivacionales Externas (CME), pueden expresarse como una función de los factores: Supervisión (SUP), Grupo de Trabajo (GT), Contenido del Trabajo (CT), Salario (SAL) y Promoción (PRO), también se evaluó el Modelo de Regresión Lineal Múltiple, cuyo valor de $F = 2456,27$ ($p < 0,0001$), expuesto en la tabla 34, dio apoyo a tal formulación. Indicando que el conjunto de tales factores explican el 98% de la varianza en CME, además el coeficiente asociado a cada uno de ellos, alcanzó alta significación estadística, como puede observarse en la tabla 35. Resultados que se confirman igualmente para los datos, en cada una de las organizaciones participantes en la investigación, como puede ser observado en las tablas 36 a 41. De esta manera queda evidenciado que la Motivación para el Trabajo es explicado por el conjunto de factores que integran las Condiciones Motivacionales Internas (CMI), los Medios Preferidos para obtener Retribuciones (MPR) y las Condiciones Motivacionales Externas (CME). Mostrando así que para comprender el proceso motivacional de una persona, hacia su trabajo, no puede separarse las condiciones Motivacionales internas, del medio o entorno laboral.

CONCLUSIONES

El estudio permitió alcanzar el propósito establecido, al poder evidenciar con resultados científicos, un conjunto de factores, alto y significativamente, predictores de las variables Clima Organizacional y Motivación para el Trabajo, para lo cual fueron relevantes las percepciones de las personas que laboraban en las empresas que participaron en la investigación. Evidenciándose así, que el proceso perceptual, como indican Kreitner y Kimicki (1997), constituye un proceso mental y cognitivo que capacita al individuo para interpretar y comprender el entorno que le rodea.



De ahí que se ha señalado (Alvarez, 1992; Gibson y Colaboradores, 1984; Pérez, 1996), constituye una respuesta válida para comprender la conducta de los empleados en las organizaciones, por estar relacionado con la adquisición de conocimientos específicos sobre objetos y sucesos.

Fue de gran importancia para esta investigación, mostrar la predictibilidad de los factores, que conformaron las variables, en tres ámbitos organizacionales diferentes. Esto en razón a que se ha señalado al Clima Organizacional (CO) como un conjunto de características que describen una organización, la distinguen de otras, son duraderas a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas, en consecuencia se podría esperar que algunos factores fuesen predictores en una institución y en otra no. Sin embargo, los resultados mostraron que todas las subvariables o factores explicaban, con una alta significación estadística, un alto porcentaje de la varianza en CO.

Lo expuesto permite afirmar que cuando en una empresa, se requiere realizar un trabajo para detección del CO o su mejoramiento, se debe accionar principalmente en los factores: Relaciones Interpersonales (RI), Estilo de Dirección (ED), Sentido de Pertenencia (SP), Retribución (RET), Disponibilidad de Recursos (DR), Estabilidad (E) y Claridad y Coherencia en la Dirección (CC), para lo cual se cuenta con un instrumento de alta calidad técnica como es el ECO, a través de cuya aplicación se obtienen otros índices de gran importancia para el buen funcionamiento de la organización, en este caso el Indicador de la Imagen Gerencial y el Coeficiente de Consistencia Interna.

RECOMENDACIONES

Los aportes obtenidos en esta investigación constituyen una base, para aquellas empresas que tienen la necesidad de estudiar el clima organizacional o la motivación para el trabajo, ya que presenta los factores sobre los cuales actuar, cuando es necesario mejorar, optimizar o intervenir tales variables. De ahí la necesidad de promover los resultados obtenidos en estas indagaciones.

Aún cuando en esta investigación se mostró que los factores asociados al clima organizacional y a la motivación para el trabajo, son altamente predictores, en cualquier tipo de organización, sería importante comparar los resultados obtenidos en este estudio, con otras aplicaciones en el contexto de las organizaciones venezolanas. Inclusive pudieran anexarse otros factores, que permitieran complementar los considerados en la ECO y CMT. De esta manera se apoyaría la acción de los directivos o gerentes de



organizaciones, para quienes entender la percepción de sus colaboradores es de vital importancia.

El clima organizacional y la motivación para el trabajo, son dos variables, cuyo estudio es inagotable en cualquier tipo de organización. Por ello la necesidad de continuar ahondando en esta temática donde cada día toman mayor vigencia las diferentes teorías motivacionales, conductuales y organizacionales que diversos estudiosos del área han producido.