

Perfil de las motivaciones sociales y clima organizacional. Caso: personal administrativo de La Universidad del Zulia

Leticia Prieto de Alizo*

Marlene Suárez de Bermudez**

* Escuela de Comunicación Social. Departamento de Investigación.

Facultad de Humanidades y Educación.

La Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

E-mail: lprieto@iamnet.com

Teléfono: +58 61 596259. Fax + 58 61 596205.

** Dirección General de Planificación Universitaria

La Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.

Teléfono: +58 61 598337 - 598380 Fax: + 58 61 598390

Resumen

La presente investigación tuvo como objetivo general el diagnóstico del clima organizacional percibido y la descripción de las motivaciones sociales en una muestra de 325 sujetos, que laboran como personal administrativo de L.U.Z. El estudio de las variables se fundamentó en el enfoque teórico de Clima Organizacional de James y Jones, complementado por Guillermo Alvarez y las consideraciones sobre Motivaciones Sociales de McClelland. El estudio es una investigación descriptiva sobre el terreno. Se utilizaron cuatro inventarios para medir la variable Clima Organizacional y las Motivaciones Sociales (Logro,

* Autor para la correspondencia

Poder y Afiliación), utilizándose estadísticas descriptivas para su análisis. Se concluyó que el personal administrativo de L.U.Z. tiende a percibir el clima de su organización favorablemente en la mayoría de sus dimensiones, con excepción de la remuneración la cual se percibe como medianamente desfavorable. La muestra de estudio arrojó niveles altos de motivación al logro y de afiliación, no así la motivación al poder cuya tendencia fue medianamente baja.

Palabras clave: Motivaciones sociales, motivación laboral, clima organizacional, ambiente organizacional y recursos humanos.

Social Motivation and Organizational Clime Profile. Case : Administrative Personnel of La Universidad del Zulia

Abstract

The general objective of the present investigation was the diagnostic of an perceived organizational clime and social motivations description in a sample of 335 people, that work as administrative personnel of La Universidad del Zulia (LUZ). The study of the variables was founded on a basis of a theoretical focus in the Organizational Clime obtained by James and Jones, complemented by Guillermo Alvarez, and the reflections of McClelland on Social Motivation. The essay was situated as a descriptive investigation on the sphere of action. Four instruments were used to measure the variables Organizational Clime and Social Motivations (Achievement, Power and Affiliation), through descriptive statistics for their analysis. In conclusion the administrative personnel of LUZ, have a tendency to perceive favorably their organizational clime, in almost all its dimensions, except remuneration, which is perceived fairly unfavorable. The study sample gave as a result the existence of high levels of achievement and affiliation motivation in opposite to the power motivation which was fairly low.

Key words : Social Motivation, Labor Motivation, Organizational Clime, Organizational Atmosphere and Human Resources.

1. Introducción

La institución educativa venezolana enfrenta una serie de problemas, desafíos y retos de carácter diverso, buena parte de ellos relacionados con la profunda crisis que atraviesa el país. La falta de recursos económicos y demás factores sociales y políticos que conforman el cuadro de esta situación crítica, están incidiendo negativamente en el cambio y renovación necesarios para convertir en realidad sus fines y objetivos.

Corresponde a las instituciones de educación superior, quienes poseen el mayor número de recursos humanos calificados, enfrentar el reto de aportar ideas y servicios, capaces de influir significativamente en la generación de un producto, con un alto grado de aceptación y pertinencia en el mercado ocupacional, participando en la búsqueda de soluciones que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida del venezolano. Sin embargo, pareciera que la complejidad y el dinamismo de las universidades han comprometido el cumplimiento de su verdadera misión. De hecho, estas instituciones han conformado una gigantesca burocracia, donde la existencia de mecanismos de control aparentes, introducen disfuncionalidades y lentitud en los procesos administrativos, que impide una toma de decisiones oportuna y efectiva, se realizan gastos injustificados, se observan períodos de inactividad prolongados mientras se discuten convenios laborales, basados en demandas salariales que, benefician al trabajador y muy poco a la universidad, evidenciando la falta de vinculación de los gremios con la institución.

Las autoridades de La Universidad del Zulia (L.U.Z.), la más importante institución de educación superior a nivel regional, han planteado la urgencia de autoevaluarse para definir una visión compartida por toda la comunidad universitaria. Esta preocupación, fundamentada en la percepción de las autoridades acerca de ambiente organizacional y de su personal, genera la necesidad de contrastar los puntos de vista del personal mismo con los de las autoridades.

Decir que la universidad está en crisis porque tiene problemas presupuestarios, se ha convertido en un mito, es evidente que esto la afecta; sin embargo, parecen haber otros factores desencadenantes como el gremialismo distorsionador, la pérdida del sentido de comunidad, metas particulares que no benefician a la institución en sí; un proceso de selección donde predomina lo político partidista sobre lo meritocrático, dificultades a nivel de líneas supervisorias, proceso de formación inadecuado, limitadas posibilidades de ascenso y, en general, una cultura organizacional deteriorada por los eventos pasados y presentes.

A juicio de las autoridades, el personal administrativo de L.U.Z. presenta una serie de nudos críticos que afectan directamente a toda la comunidad universitaria, por lo que es importante conocer, desde la perspectiva del personal administrativo, **cuál es el clima organizacional y las motivaciones sociales que prevalecen en el personal administrativo de La Universidad del Zulia.**

El objetivo general de la investigación es la descripción del clima organizacional percibido y las motivaciones sociales del personal administrativo de La Universidad del Zulia, de forma general y desagregando las dimensiones que las componen.

El clima organizacional es un constructo teórico complejo, dada su naturaleza multidimensional. Factores tales como motivación, desarrollo de recursos humanos, participación y toma de decisiones, remuneración, comunicación, identificación con la institución, ambiente físico y trabajo en equipo, se consideran imprescindibles de estudiar para ofrecer un diagnóstico de los puntos débiles y fuertes de la universidad.

El conocimiento más exacto de cómo perciben los empleados de L.U.Z. el ambiente dentro del cual laboran permite evaluar, planear intervenciones e iniciar la acción correctiva necesaria para ofrecer un ambiente de trabajo adecuado a las necesidades del personal. Esto beneficia al individuo y a la institución: en la medida que el individuo sienta que sus objetivos personales se encuentran en armonía con los objetivos organizacionales y que su ambiente de trabajo le satisfaga, se logrará una auténtica visión compartida que permita enfrentar los problemas prioritarios que obstaculizan la verdadera misión de la organización.

Gerencialmente, es imperativo obtener un mayor conocimiento de la situación en la cual labora el recurso humano de L.U.Z., enfatizando en el estudio de las variables psico-sociales que inciden en el desempeño de sus tareas. Otorgar al elemento humano el peso, valor, importancia y responsabilidad que requiere, es vital para lograr que L.U.Z. se convierta en ese modelo de eficacia, eficiencia, calidad y productividad, y pertinencia social que está obligada a ser.

2. Bases teóricas

2.1. Clima organizacional

Las organizaciones son sistemas extremadamente complejos y para obtener un profundo conocimiento de estos, es necesario describir en primer término aquello que es esencial en su forma, aspectos y funciones, para luego introducir cambios

planeados dentro de ellas que resulten en un mayor nivel de efectividad de la misma y que responda mejor a las necesidades de las personas que la conforman.

Así, L.U.Z. es considerado como un sistema social abierto, enmarcado dentro del entorno educativo nacional, del cual recibe los insumos necesarios para su transformación, entrenando a los jóvenes estudiantes que serán los profesionales que demanda la sociedad de la cual provienen. Para lograr este producto intervienen una serie de personas que son quienes permiten el funcionamiento de esta maquinaria: docentes, estudiantes, obreros y personal administrativo. Sin restar mérito a la importancia que cada uno de ellos posee en el funcionamiento de la universidad, se hace un énfasis especial en el personal administrativo, ya que en los últimos tiempos se ha percibido que éste afecta, en cierto grado, el normal desenvolvimiento de las actividades universitarias.

Toda organización crea su propio ambiente de trabajo, con normas, valores, tipo de personas que atrae, historia de conflictos internos y externos, sus propios procesos laborales y su planta física, formas de comunicación y proceso de liderazgo, entre otros. Es este clima organizacional el que se trasmite luego a los nuevos miembros del grupo.

No ha habido un consenso en la definición de este constructo y en las dimensiones que lo conforman, siendo catalogado como un concepto "confuso". (Gutiérrez, 1973; citado por James y Jones, 1974; 1096). De acuerdo al enfoque de la *Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales*, el clima de una organización es el denominado clima humano o psicológico, generado por la interacción entre las variables organizacionales (como estructura y proceso organizacional) y la personalidad de sus empleados, produciendo así las percepciones. Evaluando dichas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus miembros.

El individuo, al formarse una percepción del clima organizacional actúa como un filtro de información, que utiliza el insumo de información proveniente de a) los acontecimientos que ocurren a su alrededor, de las características de su organización y b) de sus características personales. En conclusión, el enfoque de la *Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales* determina dos aspectos importantes en el estudio del clima: a) una serie de características, relativamente estables en el tiempo que describen a la organización y la diferencia de otras y, al mismo tiempo, influyen sobre la conducta de los empleados y que b) el clima surge de los sistemas y de los procedimientos, tales como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación, tal como son percibidos por los empleados. (Brunet, 1987; 18-19)

Este enfoque reagrupa aspectos organizacionales tales como el liderazgo, los conflictos, los sistemas de recompensa y castigo, el control y la supervisión, así como las particularidades del medio físico de la organización, enfatizando la naturaleza perceptual del clima organizacional. A este respecto, uno de los aspectos que mayor atención debe tener es la de considerar la claridad y exactitud de estas percepciones, lo cual será un indicador de la cercanía del ambiente percibido por el individuo con el ambiente "real". No deben ser soslayadas las variables individuales que, de una u otra forma, influyen sobre la percepción del individuo (valores, experiencias previas, actitudes, entre otras). De hecho, es importante resaltar que la medida perceptiva de los atributos organizacionales introduce una varianza, la cual es función de las diferencias individuales y establece un margen de error en la descripción de la situación organizacional. Esta precisión o consenso debe ser considerado al momento de describir los atributos de la organización.

2.2. Motivaciones sociales

No son pocas las teorías de la motivación, ni los hallazgos que intentan proporcionar explicaciones sobre la relación entre conducta y resultado. Este estudio se basó en la propuesta de David McClelland (citado por Romero, 1992) en su teoría de necesidades aprendidas. El autor enfatiza que muchas necesidades son adquiridas socialmente. Entre estas necesidades se encuentran : *la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación*. Debido a que estas necesidades son aprendidas, la conducta que se recompensa tiende a repetirse con mayor frecuencia. Las personas desarrollan entonces configuraciones exclusivas de necesidades que afectan su conducta y desempeño. La conducta asociada a estas necesidades de logro, poder y afiliación, constituyen una herramienta para el desempeño laboral de una persona.

McClelland asigna una gran importancia a las implicaciones que la teoría tiene para los gerentes, en razón de que al poder medir las necesidades de los empleados, las organizaciones pueden mejorar sus procesos de selección y empleo (Gibson y cols., 1987; 109). El autor descubrió que todas las personas poseen cada una de estas necesidades en cierto grado, pero no existen dos personas que las posean en las mismas proporciones.

Según Lawler (citado por Stoner, 1982; 421) **la necesidad de logro** se define como "*...el deseo de superarse y tener éxito en una situación de competencia*" y puede verse reflejada en una persona que le agrada tomar responsabilidades para resolver problemas, se fija metas moderadas de logro, acepta riesgos calculados y desea una retroalimentación rápida y concreta relacionada con su desempeño.

La **necesidad de afiliación** refleja el deseo de interactuar socialmente con la gente; personas que tienen necesidad de amistades cercanas y mantener relaciones amistosas con los demás.

La **necesidad de poder** se concentra en obtener y ejercer el poder y autoridad. Las personas motivadas por el poder buscan situaciones en las que puedan hacer sugerencias, ofrecer opiniones y convencer a los demás.

Junto a otros autores, McClelland ha estudiado la relación entre las motivaciones sociales y el éxito en la organización. Los hallazgos indican que la necesidad de logro y la necesidad de poder están relacionadas con el éxito de los empleados, y además que el mejor elemento para predecir el éxito en la empresa es la necesidad de logro (citado por Nash, 1991; 111). Partiendo de esto, el autor considera que la empresa puede inculcar en los individuos el deseo de logro al cual asocia como causante del crecimiento o del deterioro económico; establece distinción entre los beneficios económicos y el logro como fuentes de motivación, señalando que a través del primero se busca obtener riquezas, pero sólo con la necesidad de logro se impulsa el crecimiento de la empresa en el deseo de mejorar y ser excelente.

Igualmente importante para estimular a la gente a trabajar son las necesidades de poder y afiliación. McClelland conceptualiza el poder en función de la capacidad de causar un resultado deseable, y la necesidad de poder como la necesidad de controlar e influir en los demás. Es posible que el cumplimiento de las metas se vea afectado si la necesidad de poder de una persona es más fuerte que su necesidad de logro. Una fuerte necesidad de poder puede ser útil cuando existe junto con la necesidad de logro, pero por sí sola es un indicador de fracaso. A fin de que la necesidad de logro surta el efecto deseado, debe ser enfocada sobre un trabajo que agrada al individuo (Vargas, 1975; citado por Nash, 1991; 112)

Con respecto a la necesidad de afiliación, ésta se encuentra asociada a la necesidad de compañerismo y amistad. Aunque no ha sido comprobado estadísticamente, se supone que una alta necesidad de logro va asociada a una gran necesidad de afiliación, pero la productividad disminuye si ésta reemplaza la necesidad de logro.

Aún cuando estas tres necesidades están presentes en todos los seres humanos, la necesidad de logro es la que más afecta la productividad del empleado. En razón de esto, si una organización aspira mantener un alto nivel de productividad debe propiciar un sistema de valores donde la necesidad de logro ocupe posición preponderante.

3. Marco metodológico

3.1. Tipo de investigación

Este estudio se enmarca dentro del Modelo Integrado de Investigación propuesto por Bordeleau (1987, 53-54), en la *investigación descriptiva sobre el terreno*, la cual pretende captar y evaluar el estado de los diferentes componentes del sistema bajo observación. Para tal fin, se utilizan instrumentos refinados que permiten una mayor claridad y comprensión de las variables en estudio. De acuerdo a estos planteamientos, el objetivo de la investigación descriptiva es dar respuesta a quién, qué, dónde, cuándo y cuántos. En este estudio se pretende conocer cuál es la magnitud con la que se presentan (cuánto) el clima organizacional y motivaciones sociales (qué), percibidos por el personal administrativo de La Universidad del Zulia (quién), de los diferentes departamentos presentes en la estructura organizativa del Núcleo de Maracaibo (dónde), en los momentos actuales (cuándo).

3.2. Sujetos de investigación

La población estuvo conformada por la nómina del personal administrativo ordinario de La Universidad del Zulia compuesta por un total de 1.577 personas distribuidas en 15 estratos de la población global. Se diseñó un muestreo probabilístico estratificado con afijación proporcional para seleccionar la muestra de estudio, ya que el universo no está distribuido en forma homogénea sino en diferentes categorías importantes para la investigación, tal como es el caso de las diferentes unidades de la estructura organizativa de La Universidad del Zulia. La elección de los sujetos dentro de cada estrato se realizó mediante un muestreo al azar sistemático, obteniéndose un tamaño de muestra total de 335 personas, pertenecientes al personal administrativo de L.U.Z., con períodos de permanencia dentro de la Institución desde 2 hasta 29 años, distribuidos en 15 estratos.

3.3. Instrumentos de recolección de datos

Para la recolección de datos se utilizaron cuatro inventarios. El Inventario de Clima Organizacional (Prieto y Suárez, 1995) consta de 31 reactivos en una escala tipo Lickert de 6 puntos. La prueba cuenta con una adecuada validez de criterio de jueces expertos, en relación a la validez de construcción, el análisis entre items muestra correlaciones altas y significativas que oscilan entre 0.437 y 0.794 a un nivel de significación de 0.05. La confiabilidad obtenida muestra un índice alfa de Cronbach de 0.88, indicando una alta consistencia interna. Los inventarios utilizados para medir las motivaciones sociales fueron diseñados en el Centro de Investi-

gaciones Psicológicas de la Universidad de los Andes, por los investigadores O. Flo-
mero García y C. Salom de Bustamante, el formato de respuesta se encuentra confi-
gurado en una escala tipo Lickert, con seis alternativas distribuidas en un continuo
de Completamente en desacuerdo a Completamente de acuerdo. En cuanto a la va-
lidez de los instrumentos, se obtuvo mediante la prueba t para grupos extremos de la
variable motivacional analizada y el método de correlación ítem-total seleccionán-
dose aquellos reactivos que discriminaban con una probabilidad .000 y un coefi-
ciente de correlación 0.30. La selección final de los ítems se realizó a través de un
análisis factorial, seleccionando aquellos ítems con cargas factoriales 0.50 en el fac-
tor al cual pertenecían, y .30 en los otros factores. Los inventarios presentaron una
confiabilidad de 0.82 con el método test-retest, lo cual indica una alta estabilidad de
los puntajes de motivación en el tiempo.

4. Interpretación y discusión de los resultados

Con la finalidad de responder a los objetivos de investigación propuestos, se
procedió a realizar el análisis estadístico pertinente a los datos recolectados, utili-
zando para ello estadísticas descriptivas que incluyen la distribución de la frecuen-
cia de las respuestas de los individuos que integran la muestra para cada uno de los
estratos.

En la Tabla I puede observarse que la muestra total estudiada percibe el clima
de su organización como *favorable*, no existiendo ningún individuo con una per-
cepción negativa o desfavorable hacia este aspecto; indicando, en líneas generales,
que la percepción de las dimensiones consideradas influyen positivamente en el cli-
ma de la institución, existiendo un equilibrio entre las características que describen
a la organización y su influencia sobre la conducta de sus empleados, tal como lo ex-
presa el Enfoque de la Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales. La
Universidad del Zulia ha creado un ambiente de trabajo lo suficientemente confort-
table como para permitir que sus empleados perciban los diferentes factores que la
componen de manera favorable, creándose de esta manera un ambiente psicológico
óptimo para el desempeño de sus tareas y alcance de los objetivos, tanto personales
como organizacionales.

De acuerdo con Campbell (citado por James y Jones, 1974; 1011) los compo-
nentes del Clima Organizacional generan un conjunto de actitudes y expectativas en
sus miembros, que en última instancia son las que describen a la institución en tér-
minos del grado de autonomía y la correspondencia entre la conducta que ellos rea-
lizan y los resultados que se logran, produciendo así el llamado **clima psicológico**.

Tabla I
 Clima Organizacional por Estratos

Estratos	Niveles (%)		
	Bajo	Medio	Alto
Rectorado	0.00	39.13	60.87
Vice - Rectorado Academico	0.00	33.33	66.67
Vice - Rectorado Administrativo	0.00	53.06	46.94
Secretaria	0.00	66.67	33.33
Facultad de Ciencias Juridicas y Politicas	0.00	25.00	75.00
Facultad de Medicina	0.00	48.39	51.61
Facultad de Ingenieria	0.00	36.00	64.00
Facultad de Odontologia	0.00	60.00	40.00
Facultad de Ciencias Economicas y Sociales	0.00	37.50	62.50
Facultad de Humanidades y Educacion	0.00	38.89	61.11
Facultad de Agronomia	0.00	37.50	62.50
Facultad de Arquitectura	0.00	50.00	50.00
Facultad de Ciencias Veterinarias	0.00	46.67	53.33
Facultad Experimental de Ciencias	0.00	30.44	69.56
Unidad Coordinadora de Proyectos Conjuntos	0.00	0.00	100.00

Resaltado en **negritas**: Tendencias Porcentuales Significativas

Al estudiar el comportamiento de la variable Clima Organizacional en los diferentes estratos del personal administrativo de L.U.Z., se registraron tendencias *favorables* en la mayoría de los estratos, a excepción del Vice-Rectorado Administrativo (53.06%), Secretaría (66.67%), Facultad de Odontología (60%) y Facultad de Arquitectura (50%), que muestran tendencias *medianamente favorables* en la percepción de su ambiente organizacional.

En las Tablas II y III se examinan las dimensiones que conforman la variable en los estratos. Puede observarse que con relación a la Comunicación, todos los estratos obtienen valores porcentuales superiores a 60, a excepción de Secretaría, lo que indica que perciben de manera favorable la cantidad y calidad del flujo de infor-

Tabla II
Clima Organizacional por Extractos y Dimensiones

Extractos	dimensiones y niveles (%)								
	Comunicación			Participación y toma de decisiones			Remuneración		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Rectorado	0.00	36.67	63.33	0.00	41.38	58.62	17.86	67.86	14.28
Vice - Rectorado Académico	0.00	25.00	75.00	2.50	45.00	52.50	26.32	57.90	15.78
Vice - Rectorado Administrativo	0.00	37.04	62.96	9.43	39.62	50.94	37.26	47.06	15.68
Secretaria	6.66	46.67	46.67	13.33	33.33	53.33	54.55	18.18	27.27
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas	0.00	7.14	92.98	0.00	38.46	61.54	30.77	53.85	15.38
Facultad de Medicina	0.00	34.38	65.62	0.00	46.88	53.12	19.35	64.52	16.13
Facultad de Ingeniería	0.00	16.00	84.00	8.00	20.00	72.00	24.00	52.00	24.00
Facultad de Odontología	10.00	30.00	60.00	0.00	40.00	60.00	40.00	50.00	10.00
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	0.00	18.75	81.25	6.25	18.75	75.00	37.50	56.25	6.25
Facultad de Humanidades y Educación	0.00	35.00	65.00	5.00	35.00	60.00	20.00	65.00	15.00
Facultad de Agronomía	0.00	18.75	81.25	6.25	37.50	56.25	31.25	43.75	25.00
Facultad de Arquitectura	0.00	40.00	60.00	10.00	30.00	60.00	40.00	50.00	10.00
Facultad de Ciencias Veterinarias	0.00	20.00	80.00	0.00	40.00	60.00	46.67	33.33	20.00
Facultad Experimental de Ciencias	4.00	28.00	68.00	11.54	30.77	57.69	26.92	57.69	15.39
Unidad Coordinadora de Proyectos	0.00	20.00	80.00	0.00	40.00	60.00	20.00	60.00	20.00
Conjuntos	0.00	20.00	80.00	0.00	40.00	60.00	20.00	60.00	20.00

Resaltado en **negritas**: Tendencias Porcentuales Significativas

Tabla III
 Clima Organizacional por Estratos y Dimensiones

Estratos	Dimensiones y niveles (%)								
	Ambiente Físico			Sentido de pertenencia			Trabajo en equipo		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Rectorado	6.45	58.07	35.48	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
Vice - Rectorado Académico	2.50	40.00	57.50	0.00	5.26	94.74	0.00	10.26	89.74
Vice - Rectorado Administrativo	9.09	50.91	40.00	0.00	12.96	87.04	0.00	7.25	92.73
Secretaría	28.57	35.71	35.71	0.00	7.69	92.30	0.00	20.00	80.00
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas	0.00	57.14	42.86	0.00	0.00	100.00	0.00	25.00	75.00
Facultad de Medicina	6.25	43.75	50.00	0.00	12.50	87.50	0.00	9.38	90.62
Facultad de Ingeniería	4.00	44.00	52.00	0.00	8.00	92.00	0.00	4.00	96.00
Facultad de Odontología	10.00	70.00	20.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	6.25	37.50	56.25	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
Facultad de Humanidades y Educación	0.00	75.00	25.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00
Facultad de Agronomía	0.00	50.00	50.00	0.00	0.00	100.00	0.00	6.25	93.75
Facultad de Arquitectura	0.00	60.00	40.00	0.00	10.00	90.00	0.00	0.00	100.00
Facultad de Ciencias Veterinarias	0.00	33.33	66.67	0.00	6.67	93.33	0.00	0.00	100.00
Facultad Experimental de Ciencias	12.00	36.00	52.00	0.00	8.00	92.00	0.00	3.85	96.15
Unidad Coordinadora de Proyectos Conjuntos	0.00	40.00	60.00	0.00	0.00	100.00	0.00	0.00	100.00

Resaltado en **negritas**: Tendencias Porcentuales Significativas

mación que se trasmite a todos los niveles de la organización. El estrato de Secretaría obtuvo porcentajes similares al nivel medio y alto (46.67% cada uno), definiéndose una percepción medianamente favorable de esta dimensión.

Respecto a la oportunidad que se ofrece al empleado de participar en la toma de decisiones, aportar nuevas ideas y ser consultado en aspectos relativos al trabajo, todos los estratos mostraron tendencias favorables con porcentajes superiores a 50.

Al considerar la Remuneración, la mayoría de los estratos muestran una tendencia medianamente desfavorable en su percepción del equilibrio existente entre la compensación, retribución y otros beneficios que recibe de la institución, y su desempeño laboral. Un comportamiento diferente se observa en los estratos de Secretaría y la Facultad de Ciencias Veterinarias; la tendencia en la percepción de esta dimensión es desfavorable (54.55% y 46.67%, respectivamente). En la Facultad de Ingeniería, al igual que en la Unidad Coordinadora de Proyectos Conjuntos (UCPC), la tendencia es a percibir como promedio (ni favorable ni desfavorable) esta dimensión.

Con relación al Ambiente Físico no se observa una clara tendencia cuando son considerados los estratos. Así, los estratos Vice-Rectorado Académico, las Facultades Experimental de Ciencias, Ingeniería, Ciencias Económicas y Sociales, Medicina, Ciencias Veterinarias y la UCPC, perciben que sus necesidades individuales y los objetivos de su unidad se encuentran en concordancia favorable con las condiciones ambientales del lugar en el cual trabajan, encontrándose porcentajes superiores a 50. En los estratos de Rectorado, Vice-Rectorado Administrativo, Secretaría, Facultades de Agronomía, Arquitectura, Ciencias Jurídicas y Políticas, Odontología y Humanidades y Educación la tendencia es menos pronunciada, percibiéndose como medianamente favorable.

Para el caso de la dimensión Sentido de Pertenencia todos los estratos revelaron una clara tendencia hacia este aspecto (porcentajes superiores a 87), lo cual se traduce en una identificación del personal administrativo con los valores, metas y objetivos de la Universidad. Esta dimensión muestra los porcentajes más altos dentro de todas las que miden el Clima Organizacional de La Universidad del Zulia.

Igualmente, todos los estratos marcaron una tendencia favorable hacia la percepción que tienen los empleados respecto a considerar a los miembros de su grupo de trabajo como un equipo que actúa coordinadamente por la consecución de objetivos comunes. En este aspecto, debe hacerse notar que todos los estratos mostraron porcentajes superiores al 80%.

En cuanto a las Motivaciones Sociales puede observarse en la Tabla IV que existe una alta motivación al logro en la muestra estudiada no registrándose ningún

Tabla IV
Motivaciones Sociales por Extractos

Extractos	Variables y Niveles (%)								
	Motivación al Logro			Motivación de Afiliación			Motivación al Poder		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Rectorado	0.00	30.30	69.70	0.00	35.29	64.71	16.13	77.42	6.45
Vice - Rectorado Académico	0.00	23.68	76.32	5.13	28.21	66.66	19.44	80.56	0.00
Vice - Rectorado Administrativo	0.00	37.74	62.26	0.00	44.23	55.77	16.00	84.00	0.00
Secretaria	0.00	46.15	53.85	0.00	60.00	40.00	23.08	76.92	0.00
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas	0.00	14.29	85.71	0.00	46.15	53.85	7.69	61.54	30.77
Facultad de Medicina	0.00	50.00	50.00	3.12	34.38	62.50	25.00	59.38	15.62
Facultad de Ingeniería	0.00	41.67	58.33	4.00	20.00	76.00	4.17	79.17	16.66
Facultad de Odontología	0.00	40.00	60.00	0.00	20.00	80.00	10.00	90.00	0.00
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales	0.00	33.33	66.67	0.00	31.25	68.75	13.33	86.67	0.00
Facultad de Humanidades y Educación	0.00	16.67	83.33	0.00	30.00	70.00	10.53	84.21	5.26
Facultad de Agronomía	0.00	6.67	93.33	6.25	37.50	56.25	18.75	81.25	0.00
Facultad de Arquitectura	0.00	20.00	80.00	0.00	60.00	40.00	10.00	90.00	0.00
Facultad de Ciencias Veterinarias	0.00	13.33	86.67	0.00	33.33	66.67	14.29	85.71	0.00
Facultad Experimental de Ciencias	0.00	15.39	84.61	0.00	23.08	76.92	8.00	92.00	0.00
Unidad Coordinadora de Proyectos Conjuntos	0.00	0.00	100.00	0.00	40.00	60.00	0.00	100.00	0.00

Resultado en **negritas**: Tendencias Porcentuales Significativas

individuo con una baja motivación hacia este aspecto. El estudio de la variable Motivación al Logro se fundamenta en los planteamientos de David McClelland acerca de la Teoría de las Motivaciones Sociales, basando su propuesta en una teoría de necesidades aprendidas, entre las que se encuentran, la necesidad de logro, así como la de poder y afiliación. En su conjunto, la conducta asociada a estas necesidades constituye una herramienta para el desempeño laboral de una persona.

Al realizar un análisis detallado de las dimensiones que conforman esta variable, para el total de la muestra estudiada, puede observarse una clara tendencia hacia una alta motivación con relación a las metas de desarrollo personal y al compromiso con la tarea. En cuanto a las estrategias de acción y creencias facilitadoras de logro, éstas presentan una tendencia medianamente alta. Esto indica que los empleados de La Universidad del Zulia son personas con alta motivación al logro, la cual los lleva a plantearse objetivos y a cumplirlos a pesar de los obstáculos que puedan presentarse. Igualmente, manifiestan responsabilidad e interés ante las actividades trazadas para alcanzar sus objetivos. Por otro lado, percibe una tendencia de medianamente alta en lo que se refiere a las estrategias de acción utilizadas para alcanzar los objetivos propuestos así como en su opinión acerca de los conceptos que estimulan o inhiben el alcance de los logros.

Al estudiar el comportamiento de la variable Motivación al Logro en los diferentes estratos del personal administrativo de La Universidad del Zulia, se observan tendencias similares a las encontradas en la muestra total; todos los estratos evidencian una tendencia hacia una alta motivación al logro, siendo los porcentajes más altos (mayores a 85%) los correspondientes a las Facultades de Ciencias Jurídicas y Políticas, Ciencias Veterinarias, Agronomía y UCPC, exceptuando a la Facultad de Medicina donde la tendencia es a ser medianamente alta.

Respecto a la Motivación al Poder la tendencia observada es de nivel promedio con tendencia a bajo, en la muestra estudiada. La variable Motivación al Poder al igual que la Motivación al Logro forma parte de las necesidades aprendidas en las cuales David McClelland basó su propuesta sobre Motivaciones Sociales. Considerando que la Motivación al Poder está asociada con aquellos esfuerzos concentrados en la obtención y mantenimiento del control de los medios que permiten influir sobre otras personas, y en función de los resultados obtenidos, con relación a la muestra, se observa que el personal administrativo de L.U.Z. no está suficientemente motivado a controlar e influir en los demás.

Al analizar más detalladamente las dimensiones que conforman esta variable se puede observar una tendencia baja hacia las estrategias de poder, lo cual se radu-

ce en una baja motivación del personal administrativo de L.U.Z. a la búsqueda y mantenimiento de control.

Por otro lado, el empleado percibe como medianamente alto el disfrute del poder e imaginaria de poder, referido el primero de ellos, a la sensación de agrado o desagrado que implica la posición de ostentar el poder, y la segunda a las ideas y fantasías asociadas a la posesión del poder. Finalmente, existe una alta motivación a la dependencia, la cual se refiere a aquellas creencias y comportamientos que deben tenerse presentes ante las personas con poder.

Analizando el comportamiento de la variable Motivación al Poder en los diferentes estratos del personal administrativo de L.U.Z., se puede observar resultados similares a los encontrados en la muestra total; la mayoría de los estratos evidencian una tendencia medianamente baja, exceptuando a las Facultades de Ciencias Jurídicas e Ingeniería, las cuales muestran una tendencia medianamente alta hacia la Motivación al Poder.

Buscando describir la Motivación de Afiliación del personal administrativo de L.U.Z., los resultados arrojados por la muestra en estudio señalan que existe una tendencia hacia este constructo.

Examinando el comportamiento de la variable en los diferentes estratos, la mayoría presenta niveles altos, con excepción de los estratos de Secretaría y Facultad de Arquitectura (ambos con 60%), cuyos resultados muestran niveles medianamente altos en esta motivación social.

Considerando que la Motivación de Afiliación está definida como el patrón de comportamiento y sensaciones asociadas con la búsqueda de relaciones interpersonales, pensamientos asociados a situaciones de aceptación social y de recibir recompensas afectivas, y en función de los resultados obtenidos para la muestra en estudio puede observarse que el personal administrativo de L.U.Z., evidencia una alta motivación hacia el deseo de interactuar con la gente y a la necesidad de compañerismo y amistad en el trabajo.

En este sentido la motivación hacia la afiliación básica, la cual se relaciona con lazos afectivos dirigidos a amistades y a otros grupos, donde ser aceptado es agradable y satisfactorio, presenta una tendencia medianamente alta y una alta motivación de afiliación al trabajo, la cual se refiere a las relaciones afectivas del personal administrativo hacia el mundo laboral, observándose lazos de unión al trabajo, más importantes al nivel de relaciones interpersonales que de trabajo mismo.

5. Conclusiones y recomendaciones

Luego del análisis y discusión de los datos recopilados, se arriban a las siguientes conclusiones las cuales pueden ser generalizadas a la población conformada por el personal administrativo de La Universidad del Zulia.

La percepción general del clima organizacional tiende a ser favorable cuando es considerada globalmente, al igual que en la mayoría de los estratos. Las tendencias encontradas en las dimensiones de esta variable en los estratos muestran que la *participación y toma de decisiones*, *sentido de pertenencia* y *trabajo en equipo* son percibidas con una tendencia favorable por la muestra en estudio. A excepción de la Facultad de Ingeniería y la UCPC donde esta dimensión se percibe como promedio. La dimensión *ambiente físico* es percibida como medianamente favorable, mientras que la *remuneración* se percibe con una tendencia medianamente desfavorable.

El personal administrativo de LUZ muestra una alta motivación al logro cuando es considerado en conjunto. Las dimensiones de *metas de desarrollo de personal* y *compromiso con la tarea* presentan un nivel alto de motivación, mientras que las dimensiones de *estrategias de acción* y *creencias facilitadoras de logro* evidencian una tendencia medianamente alta en la muestra total de estudio, a excepción de la Facultad de Medicina donde esta última dimensión presenta una tendencia promedio.

Se presentó una motivación medianamente baja hacia el poder, a excepción de las Facultades de Ciencias Jurídicas y Políticas e Ingeniería, las cuales muestran una tendencia medianamente alta en esta variable. Con relación a las *estrategias de poder*, se presenta un nivel bajo de motivación, contrario a la *dependencia* cuyo nivel de motivación encontrado es alto. Las dimensiones de *disfrute del poder* e *imagen de poder* exhibieron niveles medianamente altos de motivación al poder.

La muestra estudiada muestra un nivel alto de motivación de afiliación, mientras que en sus dimensiones, la *afiliación básica* presenta una tendencia medianamente alta, mientras que la *afiliación al trabajo* manifiesta niveles altos de motivación.

Los resultados arrojados por esta investigación permiten deducir que la baja productividad que se le atribuye al personal administrativo de La Universidad del Zulia parece no tener fundamento dado los altos niveles de motivación al logro y de afiliación, y la favorable percepción del ambiente organizacional que estos poseen. Por esta razón es posible hipotetizar que este bajo nivel de eficiencia se deba, a una gerencia soportada en viejos paradigmas, más que a deficiencias del personal administrativo. Dichos paradigmas obstaculizan el enfrentar con éxito las aceleradas

transformaciones que estamos experimentando, las cuales exigen trabajar en el marco global, en la organización, en el proceso y en la gente. De esta actitud puede inferirse la necesidad que existe de promover la capacitación del personal que cumple funciones de gobierno universitario, en el campo de la Gerencia, con la finalidad de mejorar integralmente la calidad de gestión de la Universidad.

A lo anterior se añade la falta de continuidad administrativa, la cual es generada por los cambios a nivel gerencial propuestos cada vez que se instituye un nuevo gobierno universitario, con estilos, políticas y formas de actuar diferentes. Se hace necesario, por lo tanto, que se produzca una autoevaluación del personal que dirige los destinos de todas las dependencias administrativas.

Por otra parte, resulta prioritario que el gobierno universitario reconozca la importancia que tiene su recurso humano y valore no sólo su contribución en el logro de los objetivos de la Institución, sino también la identificación que éstos poseen para con ella. Para ello, deben abrirse mayores oportunidades para el desarrollo del personal administrativo y su consiguiente acceso al poder, permitiendo de esta manera un crecimiento equilibrado de la organización.

Es importante no descuidar la identificación y consiguiente lealtad que manifiesta el empleado para con la Institución, generando en primer lugar, mecanismos de pertenencia, orientando a quienes ingresan a la Universidad acerca de la misión y objetivos de la Institución y del papel a desempeñar dentro del proceso y, manteniendo mecanismos de información constante al personal administrativo, sobre las decisiones relevantes que afecten la vida organizacional.

Se hace prioritario lograr una mayor equidad entre los méritos que el empleado posee, ya sea por su actualización profesional, experiencia y nivel de responsabilidad, y la posición de cargo que ocupa, mediante un proceso de evaluación y re clasificación e incentivos a quienes así lo merezcan, lo cual permitiría mantener una elevada motivación hacia un excelente desempeño de sus labores.

Con respecto a los resultados arrojados por estrato y dimensiones, es necesario subrayar que el estrato de Secretaría, el cual incluye tanto el despacho como las dependencias adscritas, amerita un estudio individualizado acerca de su situación interna, los flujos de comunicación y la interacción que se produce entre los miembros de una misma dependencia.

El elemento remuneración merece una consideración especial ya que fue la única dimensión del clima organizacional que fue percibida con tendencias desfavorables. La Universidad debe atender y escuchar el trasfondo de los requerimientos económicos que continuamente plantea el personal administrativo. Debe recordarse que, aún cuando la remuneración no constituye un elemento motivacional por

sí mismo, si permite la satisfacción de las necesidades primarias del individuo y su familia. La situación económica actual del país ha restringido el poder adquisitivo del pueblo venezolano y, por ende, del personal administrativo de La Universidad del Zulia. Es interesante tener presente los planteamientos hechos por Maslow respecto a la importancia que tiene la satisfacción de las necesidades básicas para que aparezcan otras de orden superior. Sin embargo, se observa que el personal administrativo de LUZ presenta niveles altos de motivación por lograr metas de excelencia.

¿Cuántas metas podría lograr la Universidad del Zulia si estas personas se sintieran satisfechas en sus elementos básicos y en el valor que la misma Institución les asigne?

6. Referencias bibliográficas

Libros

- BORDELAU, Y, BRUNET, L. y HACCOUN, R. (1987). Modelos de Investigación para el Desarrollo de Recursos Humanos. México. Editorial Trillas. Pp. 185.
- BRUNET, Luc (1987). El Clima de Trabajo en las Organizaciones. México. Editorial Trillas. Pp. 121.
- GIBSON, J., IVANCEVICH, J. Y DONNELLY, J. (1987). Organizaciones. Conducta, Estructura, Proceso. México. Nueva Editorial Interamericana. Pp. 587.
- NASH, Michael (1991). ¿Cómo incrementar la Productividad del Recurso Humano?. Colombia. Editorial Norma. Pp. 238.
- ROMERO GARCÍA, Oswaldo (1992). Motivando para el Trabajo. Venezuela. Editorial ROGYA. Pp.82.
- STONER, James (1982). Administración. México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. Pp. 643.

Publicaciones periódicas

- ALVAREZ, Guillermo (1992). "La Percepción de la Organización: Clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización". Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Volumen 11. Números 1 y 2. Colombia.
- JAMES, Lawrence y JONES, Allan (1974). "Organizational Climate: A Review of Theory and Research". Psychological Bulletin. Vol. 81. Número 12. Pp. 1096-1112.