

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

**INFORME DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN PSICOLOGÍA MENCIÓN EN COMPORTAMIENTO HUMANO Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**ESTUDIO DE LAS RELACIONES ENTRE CLIMA LABORAL, FUERZA DE CLIMA Y
LOS FACTORES MOTIVACIONALES: ESTUDIO DE CASO EN LA EMPRESA
FLEXIPLAST EN EL AÑO 2021**

MARCO ANDRÉS MUÑOZ BRIONES

DIRECTORA: DRA. VALENTINA RAMOS

QUITO, 2021

Dedicatorias y Agradecimientos

Este trabajo de investigación va dedicado a todas las personas que no importa cuán lejano imaginen sus sueños pero que no dejan de luchar por ir tras ellos.

Quiero comenzar agradeciendo a la PUCE por recibirme y haberme cobijado en este año de estudios. El culminar este proyecto personal me ha permitido de un modo transversal y de un modo particular conocerme mejor y por qué no decirlo apoyarme en un camino que llevo hace muchos años que es el del perdón y del cada día ser una mejor persona. Quiero agradecer a los profesores Rodrigo Moreta, Santiago Andrade, Christian Cabezas y Valentina Ramos por haberme impregnado huellas cada uno en su forma que siempre recordaré. También agradezco a mi colega y amiga Gabriela Vaca quien igualmente ha sido como una madrina a lo largo de este viaje.

De manera especial agradecer a mi querida profesora Valentina Ramos a quien admiro por haberme convertido en uno de sus discípulos. Algunos profesores dijeron que eras una capa y sin duda no solo una capa sino una linda persona. Gracias por la paciencia, por motivarme, pero sobre todo por enseñarme a pescar para que yo vaya tras cada pista que me dabas. Tengo la seguridad que lo que hiciste por mí será recompensado en muchas maneras sin duda aquí y arriba en el cielo.

Quiero agradecer a papá Jesús por darme los recursos para hacer este máster en tiempos complicados en mi entorno laboral y muchas gracias papá porque a través de este año no permitiste que me falte el pan en mi mesa, no dejaste de acompañarme y porque sé que tú abrirás las oportunidades para que pueda plasmar en la práctica lo que aprendí en el máster.

Índice de Contenidos

Dedicatorias y Agradecimientos.....	2
Índice de Contenidos.....	3
Índice de Figuras.....	6
Índice de Tablas.....	6
Índice de Anexos.....	9
Resumen.....	10
Abstract.....	11
Introducción.....	13
Capítulo I: Marco Introdutorio.....	15
1. Título de la Investigación.....	15
1.1 Planteamiento del Problema.....	15
1.2 Justificación.....	18
1.3 Preguntas de Investigación.....	20
1.4 Hipótesis.....	20
1.5 Objetivos.....	20
Capítulo II: Marco Teórico.....	22
2.1 Comportamiento Organizacional.....	22
2.1.1 Cultura Organizacional.....	23
2.1.2 Clima Laboral.....	27
2.1.3 Diferencias entre Clima y Cultura.....	30
2.2 La Motivación.....	35
2.2.1 Teorías sobre la Motivación.....	36
2.2.2 Teorías Contemporáneas sobre la Motivación.....	40
2.3 Los Factores Motivacionales.....	45
2.3.1 Motivación Intrínseca.....	48
2.3.2 Tipos de Motivadores Intrínsecos.....	50
2.3.3 Motivación Extrínseca.....	55
2.3.4 Tipos de Motivadores Extrínsecos.....	56
2.4 Relaciones entre Clima Laboral y Motivación.....	58

Capítulo III: Marco Metodológico	62
3.1 Tipo de Investigación.....	62
3.2 Alcance de Investigación	62
3.3 Diseño de Investigación	62
3.4 Población y Muestra	63
3.5 Descripción de la Muestra.....	63
3.6 Diseño de Instrumentos.....	63
3.7 Análisis Psicométrico de los Instrumentos	65
3.7.1 Validez del Cuestionario de Motivación de Wherry y South (1977)	65
3.7.2 Fiabilidad del Cuestionario de Motivación de Wherry y South (1977).....	79
3.7.3 Validez y Fiabilidad del Cuestionario de Motivadores Intrínsecos Champfrogs	82
3.7.4 Validez del Cuestionario de Clima Laboral.....	82
3.7.5 Cuestionario de Preguntas de Cultura que Afectaban al Clima Laboral	83
3.8 Procesamiento de Datos.....	95
Capítulo IV: Informe	96
4.1 Determinación del Estado del Clima Laboral en los Niveles Puesto, Equipo y Organización	98
4.1.1 Valoración del Clima Laboral.....	99
4.1.2 Identificación de las Relaciones entre los tres Niveles de Clima Laboral.....	100
4.1.3 Determinación de las Relaciones entre los tres Niveles de Clima Laboral y las Dimensiones de Cultura que lo Afectan	101
4.2 Determinación de la Fuerza de Clima Laboral.....	104
4.2.1 Cálculo de la Fuerza de Clima Laboral.....	104
4.2.2 Identificación de las Relaciones entre la Fuerza de Clima y los tres Niveles del Clima Laboral	106
4.2.3 Establecimiento de las Relaciones entre la Fuerza de Clima y los Aspectos de Cultura que Afectan al Clima.....	107
4.3 Identificación de los Factores Motivacionales Predominantes en los Colaboradores de la Empresa Flexiplast	108
4.3.1 Valoración de los Factores Motivacionales.....	110
4.3.2 Comparación entre las Medias de los Factores Motivacionales.....	110
4.3.3 Identificación de las Relaciones entre los Factores Motivacionales.....	112
4.3.4 Priorización de los Factores Motivacionales Intrínsecos Acorde al Modelo de los Champfrogs para Flexiplast.....	113

4.4	Identificación de las Relaciones entre los Factores Motivacionales, el Clima Laboral, y la Fuerza de clima.....	116
4.4.1	Determinación de las Relaciones entre los Factores Motivacionales y las Dimensiones de Cultura que Afectaban al Clima Laboral.....	118
4.4.2	Identificación de las Relaciones entre los Motivadores Intrínsecos del Modelo Champfrogs Versus el Clima Laboral y la Fuerza de Clima.....	120
4.4.3	Establecimiento de las Relaciones entre los Factores Motivaciones Intrínsecos del Modelo Champfrogs y las Dimensiones de Cultura que Afectaban al Clima Laboral.....	122
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones		125
5.1	Conclusiones.....	125
5.1.1	Sobre el Análisis Psicométrico de los Instrumentos.....	125
5.1.2	Sobre la Determinación del Estado del Clima Laboral Predominante en la Empresa Flexiplast Acorde al Puesto de Trabajo, al Grupo de Trabajo del Colaborador y Respecto a la Organización.....	126
5.1.3	Sobre la Determinación de la Fuerza de Clima Laboral en la Empresa Flexiplast	126
5.1.4	Sobre la Identificación de los Factores Motivacionales Predominantes en los Colaboradores de la Empresa Flexiplast	127
5.1.5	Sobre las Relaciones entre los Factores Motivacionales, el Clima Laboral y la Fuerza de Clima	128
5.2	Otros Hallazgos.....	129
5.3	Discusión	130
5.4	Limitaciones del Estudio	131
5.5	Pistas para Futuras Investigaciones	132
5.6	Recomendaciones	133
5.6.1	Respecto al Aporte a la Comunidad Científica	133
5.6.2	Respecto al Estudio de Caso en la Empresa Flexiplast.....	134
Referencias Bibliográficas.....		136
Anexos.....		141

Índice de Figuras

Figura 1. Diagrama esquemático de la autorregulación y el tipo de motivación.....	41
Figura 2. La Figura Representa una Esquemización de los 10 Motivadores Acorde al Enfoque del Management 3.0 (Appelo, 2011).....	55
Figura 3. Valoración del clima laboral en Flexiplast	100
Figura 4. Resultados de los Factores Motivacionales Predominantes en Flexiplast	110

Índice de Tablas

Tabla 1 Comparación de las Dimensiones de Cultura entre Estudio de Ecuador y Colombia	25
Tabla 2 Identificación de Similitudes y Diferencias entre Clima y Cultura	33
Tabla 3 Resumen de los Principios de la Teoría X y Y de McGregor (1960)	46
Tabla 4 Recopilación de Diferentes Formas de Motivación Intrínseca de Varios Autores	49
Tabla 5 Tipos de Motivadores Intrínsecos Acorde al Modelo Champfrogs (Appelo, 2011)	52
Tabla 6 Tipos de Motivadores Extrínsecos	57
Tabla 7 Dimensiones Propuestas en el Cuestionario de Wherry y South (1977).....	66
Tabla 8 Resultados de la Prueba de KMO y Bartlett para el Cuestionario de Motivación.....	67
Tabla 9 Resultado del Análisis de Comunalidades del Cuestionario de Motivación	68
Tabla 10 Resultados de Varianza Total Explicada para el Cuestionario de Motivación	71
Tabla 11 Resultados de la Matriz de Componentes Rotado para el Cuestionario sobre Motivación.....	73
Tabla 12 Preguntas Pertenecientes a la Dimensión 1	76
Tabla 13 Preguntas Pertenecientes a la Dimensión 2	77
Tabla 14 Preguntas Pertenecientes a la Dimensión 3	78

Tabla 15 Resultados del Análisis de Fiabilidad para el Total de 37 Preguntas Validadas	79
Tabla 16 Resultados del Análisis de Fiabilidad para el Componente 1 con un Total de 22 Preguntas Validadas.....	80
Tabla 17 Resultados del Análisis de Fiabilidad para el Componente 2 con un Total de 11 Preguntas Validadas.....	80
Tabla 18 Resultados del Análisis de Fiabilidad para el Componente 3 con un total de 4 Preguntas Validadas.....	81
Tabla 19 Resultados de la Prueba de KMO y Bartlett para el Cuestionario de Preguntas de Cultura que Afectaban al Clima Laboral	84
Tabla 20 Resultados del Análisis de Comunalidades para el Cuestionario de Preguntas de Cultura que Afectaban al Clima Laboral	85
Tabla 21 Resultados de la Varianza Total Explicada del Instrumento de Preguntas de Cultura que Afectaban al Clima Laboral.....	86
Tabla 22 Resultados de la Matriz de Componentes Rotado del Cuestionario de Preguntas de Cultura que Afectaban al Clima Laboral.....	88
Tabla 23 Preguntas Pertenecientes a la Dimensión de Cultura 1	89
Tabla 24 Preguntas Pertenecientes a la Dimensión de Cultura 2	90
Tabla 25 Preguntas Pertenecientes a la Dimensión de Cultura 3	91
Tabla 26 Resultados del Análisis de Fiabilidad Interna para el Cuestionario de Cultura.....	92
Tabla 27 Resultados del Análisis de Fiabilidad para el Componente Innovación con un Total de 5 Preguntas Validadas	92
Tabla 28 Resultados del Análisis de Fiabilidad para el Componente Liderazgo con un Total de 4 Preguntas Validadas	93

Tabla 29 Resultados del Análisis de Fiabilidad para el Componente Trabajo en Equipo con un Total de 2 Preguntas Validadas	94
Tabla 30 Relación entre Objetivos Específicos y Resultados	97
Tabla 31 Resultados del Clima Laboral en febrero 2021	99
Tabla 32 Resultado de Correlaciones entre el Clima del Puesto, del Equipo y de la Organización.....	101
Tabla 33 Resultados de las Correlaciones Realizadas entre Clima Laboral y Aspectos de la Cultura que lo Afectan.....	103
Tabla 34 Resultados de la Prueba T para Muestras Relacionadas para Determinar la Fuerza de Clima.....	105
Tabla 35 Resultados de las Correlaciones entre Fuerza de Clima Laboral y Clima Laboral en sus Tres Niveles.....	106
Tabla 36 Resultados de las Correlaciones entre la Fuerza de Clima y los Aspectos de Cultura que Afectaban al Clima Laboral en Flexiplast	108
Tabla 37 Resultados Descriptivos de los Factores Motivacionales Preponderantes en Flexiplast.....	109
Tabla 38 Resultados de la Prueba T para los Factores Motivacionales Extrínsecos, Intrínsecos y Motivación Económica	111
Tabla 39 Resultados de las Correlaciones entre los Factores Motivacionales	112
Tabla 40 Levantamiento de Información sobre los Motivadores Champfrogs en Flexiplast	114
Tabla 41 Resultados del Primer Escenario de Ponderación de los Motivadores Champfrogs....	115
Tabla 42 Resultados del Segundo Escenario de Ponderación de los Motivadores Champfrogs.	115

Tabla 43 Resultados de las Correlaciones Entre los Factores Motivacionales, Clima Laboral, y la Fuerza de Clima.....	117
Tabla 44 Resumen de las Correlaciones Entre los Factores Motivacionales y las Dimensiones de Cultura que Afectaban al Clima Laboral en Flexiplast.....	119
Tabla 45 Resultados de las Correlaciones eEntre los Factores Motivaciones del Modelo Champfrogs (intrínsecos) Versus el Clima Laboral y la Fuerza de Clima.....	121
Tabla 46 Resumen de Correlaciones entre los Factores Motivaciones Intrínsecos del Modelo Champfrogs Versus las Dimensiones de Cultura que Afectaban al Clima Laboral en Flexiplast.....	123

Índice de Anexos

Anexo 1. Modelo de Cuestionario de Motivación.....	141
Anexo 2. Modelo de Cuestionario sobre Motivadores Champfrogs.....	145
Anexo 3. Modelo de Cuestionario de Clima Laboral	146
Anexo 4. Modelo de Cuestionario de Cultura (Determinadas a partir del Estudio Previo de septiembre 2020).....	148

Resumen

En base al cuerpo de conocimiento que se ha construido alrededor del comportamiento organizacional, las organizaciones han venido periódicamente estudiando al individuo, a los grupos y las estructuras no solo con el afán de mejorar el rendimiento de sus colaboradores sino también para procurar predecir su comportamiento. En este sentido a lo largo de los últimos años las organizaciones han estado midiendo y focalizando sus esfuerzos en mejorar el clima laboral y la cultura organizacional, lo cual a su vez ha permitido visualizar una problemática en cuanto al uso indistinto y a momentos mezclado entre estas variables. Es así que este proyecto de investigación nace con el objetivo de contribuir hacia un mejor entendimiento de estas variables y además busca analizar las relaciones entre el clima laboral, la fuerza de clima y los factores motivacionales en una empresa productora de plásticos en Ecuador. La empresa Flexiplast quien tiene más de 19 años de presencia en el mercado ecuatoriano cuenta con una nómina de 347 colaboradores. Esta empresa en los últimos años ha venido trabajando en medir y a la vez mejorar el clima laboral, la cultura, y ahora último la motivación entre sus colaboradores. Por esta razón el trabajo de investigación realizado representa no solo un apoyo a la comunidad científica, sino que además busca brindar apoyo a los directivos de la empresa en su proceso de toma de decisiones. Para la consecución de estos objetivos se planteó un estudio con enfoque cuantitativo, apoyado por el análisis estadístico inferencial a través del uso de correlaciones.

Entre los principales resultados obtenidos de este estudio de caso destaca la determinación del estado del clima laboral que fue catalogado entre la escala de bueno y muy bueno y el tipo del clima laboral que, a través del cálculo de la fuerza de clima resultó como fuerte. Por otro lado, se encontró que las dimensiones de cultura del liderazgo, innovación y trabajo en equipo tuvieron un impacto significativo sobre el clima laboral. En cuanto a la tercera variable de estudio, se encontró que los factores motivacionales que más preponderancia tuvieron para los colaboradores fueron los de índole extrínseco. Finalmente se encontraron correlaciones estadísticamente significativas y de intensidad baja entre los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos versus el clima laboral a nivel del puesto de trabajo y del equipo. Dentro de los resultados se resaltan además las correlaciones de intensidad media obtenidas de analizar los factores motivacionales y su relación con las tres dimensiones de cultura identificadas en este proyecto de investigación.

Palabras clave: Fuerza de clima; clima laboral; factores motivacionales, cultura.

Abstract

Based on the body of knowledge that has been built around organizational behavior, organizations have periodically been studying the individual, groups and structures not only with the aim of improving the performance of their collaborators but also to try to predict their behavior. In this sense, over the last few years, organizations have been measuring and focusing their efforts on improving the organizational climate and culture, which in turn has made it possible to visualize a problem in terms of indistinct use and at times mixed between these variables. Thus, this research project was born with the objective of contributing towards a better understanding of these variables and also seeks to analyze the relationships between the work environment, the climate force, and the motivational factors in a plastics producer company in Ecuador. The Flexiplast company, which has been present in the Ecuadorian market for more than 19 years, has a payroll of 347 employees. This company in recent years has been working on measuring and at the same time improving the organizational climate, culture, and now lastly the motivation among its employees. For this reason, the research work carried out represents not only support for the scientific community, but also seeks to provide support to the company's managers in their decision-making process. To achieve these objectives, a study with a quantitative approach was proposed, supported by inferential statistical analysis through the use of correlations.

Among the main results obtained from this case study, the determination of the state of the organizational climate stands out, which was classified between the scale of good and very good and the type of organizational climate that, through the calculation of the climate force, was found to be strong. On the other hand, it was found that the culture dimensions of leadership, innovation and teamwork had a significant impact on the organizational climate. Regarding the third study variable, it was found that the motivational factors that had the most preponderance for the

collaborators were those of an extrinsic nature. Finally, statistically significant and low intensity correlations were found between extrinsic and intrinsic motivational factors versus organizational climate at the job and team level. Among the results, the correlations of mean intensity obtained from analyzing the motivational factors and their relationship with the three dimensions of culture identified in this research project are also highlighted.

Keywords: Climate force; organizational climate; motivational factors; culture.

Introducción

En los últimos años las organizaciones, apoyadas en el estudio del comportamiento organizacional se han visto abocadas a medir a menudo variables como la satisfacción laboral, diversas dimensiones de la cultura organizacional, y el clima laboral u organizacional. El clima laboral, como define Ramos y Tejera (2017), es el resultado de las percepciones que tienen los empleados sobre sus condiciones laborales, mientras que la cultura organizacional se la relaciona con los comportamientos compartidos que poseen los colaboradores y que definen por lo tanto la forma en la que se trabaja y convive en una organización. Al clima laboral se lo aborda estudiando su estado a tres niveles; a saber, el puesto de trabajo, hacia el grupo de trabajo y hacia la organización. La alta variabilidad en las mediciones de los tres niveles en los que habitualmente se estudia al clima laboral ha motivado a que autores como Dickson y Resick (2006) planteen la definición de fuerza de clima como una forma de encontrar un consenso y uniformidad alrededor de lo que perciben todos los colaboradores de una organización respecto al clima laboral. El clima laboral por su connotación perceptual entonces es variable y a la vez representa una herramienta que permite monitorear y optimizar el ambiente y el bienestar laboral de los colaboradores.

Existe otro constructo en el ámbito del desarrollo organizacional que provoca mucho debate en la comunidad científica, y es la motivación. En este sentido, en la literatura se puede encontrar que varios investigadores han abordado a la motivación, como una de las diversas dimensiones que se evalúan cuando se mide clima y cultura organizacional (Ramos y Tejera, 2017). Por otro lado, hay autores que han optado por medir la satisfacción laboral en los colaboradores, donde la satisfacción se la considera como una variable resultante de la motivación (Cardona y Zambrano, 2014). Si bien el constructo motivación ha procurado evaluarse a través de teorías más contemporáneas como la teoría de la autodeterminación o la teoría de las expectativas

de Vroom (1964); los factores motivacionales tanto intrínsecos como extrínsecos, considerados como componentes de la motivación, representan factores clave en cuanto al desempeño e intereses de las personas para su ejercicio laboral (Mejía, 2014). Colaboradores motivados conllevará a contar con personas satisfechas, mismas que tienden a ser más cooperadoras, adaptables y dispuestas al cambio (Chirinos et. al, 2018). El objetivo del presente trabajo de investigación apoyado en el análisis cuantitativo es analizar las relaciones entre las variables clima laboral, fuerza de clima y los factores que motivan a los colaboradores.

A partir del trabajo de investigación de tipo transeccional correlacional planteado se busca no solo contribuir con el aporte científico hacia la literatura sobre la relación entre las variables citadas; sino también que busca brindar herramientas que apoyen a los ejecutivos de la empresa Flexiplast en la toma de decisiones para mejorar su clima laboral. Un adecuado aproximamiento entre los factores motivacionales predominantes entre los colaboradores de la empresa Flexiplast, no solo permitirá a sus líderes el conocer más acerca de esta temática en su organización, sino que permitirá que los proyectos que la empresa emprenda hacia programas de desarrollo de su personal o programas de recompensas plasmen las variables que son realmente de interés y que motiven a sus empleados.

Capítulo I: Marco Introductorio

1. Título de la Investigación

Estudio de las relaciones entre clima laboral, fuerza de clima y los factores motivacionales
– Estudio de caso en la empresa Flexiplast en el año 2021.

1.1 Planteamiento del Problema

Si bien hay algunas características que son similares entre diversas organizaciones como, por ejemplo: recursos, estructura, resultados de producción, así como también en cuanto a sus objetivos; existen sin duda diferencias en cuanto a su productividad, eficiencia, clima laboral, y la motivación de sus colaboradores (Martínez et al., 1995). Diversos esfuerzos se han llevado a cabo por parte de varios investigadores para analizar las relaciones que existen entre las variables citadas anteriormente, incluida la cultura organizacional. Entre estos esfuerzos en la literatura se puede encontrar una estrecha relación, validada a través de correlaciones estadísticamente significativas y de signo positivo, entre variables como el clima laboral y varias dimensiones asociadas a la cultura organizacional (Ramos y Tejera, 2017). En este sentido llama la atención el uso indistinto de variables de la cultura organizacional para referirse al clima laboral.

Aun cuando comparten mucho éstas dos variables, al clima laboral definido por varios autores se lo relaciona con las percepciones que tienen los colaboradores con respecto a su puesto de trabajo, compañeros y organización. Esta clasificación y el sentido mismo de las percepciones ha llevado a que autores como, Ramos y Tejera (2017); Dickson y Resick (2006); Schneider, Salvaggio y Subirats (2002) planteen la definición de fuerza de clima para procurar abordar todas las aristas que envuelven al clima laboral; así como también para reducir el grado de ambigüedad en cuanto a las percepciones (Ramos y Tejera, 2017; Dickson y Resick, 2006).

Toro y Cabrera (1998), argumentan que con frecuencia se consideran como términos similares al clima organizacional y a la motivación, e incluso a la satisfacción con la cultura organizacional. Sin embargo, este autor distingue el efecto que todas estas variables tienen sobre la productividad en el colaborador (Toro y Cabrera, 1998). En esta misma dirección, James y Jones (1974), discutieron como las características de las organizaciones influyen las percepciones individuales del contexto organizacional, y además como este clima psicológico influye en el afecto y el comportamiento subsiguiente de los individuos. Es por esta razón que las organizaciones entonces analizan e invierten recursos en medir el clima, la motivación y la satisfacción laboral.

Ghanbari y Eskandari (2014) consideran que el clima organizacional puede moldear el contexto de las organizaciones para influir en la percepción de los empleados sobre la gestión del conocimiento y las innovaciones, y para motivar a los empleados a que se comprometan en el proceso de transformación del conocimiento en nuevos productos. Ante este aproximamiento resulta interesante entonces analizar y profundizar sobre la relación existente entre la motivación y el clima laboral, éste último concebido y definido como las percepciones de los colaboradores hacia su ambiente de trabajo (Ramos y Tejera, 2017).

Dentro de las teorías contemporáneas de la motivación hay autores que han determinado de manera general la existencia de motivaciones, recompensas o factores motivacionales de índole intrínseco y extrínseco (Robbins y Judge, 2009). Los intrínsecos ligados a temas internos del individuo y los extrínsecos como su nombre lo indica externos al colaborador. Si bien autores como Ramos y Tejera (2017) y Núñez (2017) han demostrado una relación directa entre el clima laboral y las diversas dimensiones de la cultura organizacional, en la actualidad no se ha encontrado abundante literatura entre la relación que podría existir entre la motivación y el clima

laboral, e incluso frente a éste y la fuerza de clima laboral. El presente estudio busca determinar las relaciones entre el clima laboral; entendido este como el grado de percepción que tiene los empleados sobre su ambiente laboral, la fuerza de clima laboral y los factores motivacionales a partir del estudio de caso realizado en la empresa Flexiplast en Ecuador.

En la empresa Flexiplast, cuyo negocio consiste en la producción y venta de insumos plásticos, a lo largo de los últimos años se han realizado diversas mediciones de variables organizacionales como el clima y la cultura organizacional. En el último estudio realizado en el año 2019 una empresa consultora en talento humano realizó diversos grupos focales donde por citar un ejemplo se encontró que había personas que manifestaron que ellos trabajaban para su equipo de trabajo mas no para la organización. Otros relatos manifestaron su percepción de que los líderes demandaban plasmar algunas actitudes que ellos mismos no las practicaban. Esta problemática que no es ajena a muchas organizaciones se validó posteriormente cuantitativamente a través de mediciones de clima laboral con una frecuencia semestral. En este sentido las últimas cuatro mediciones de clima y cultura que corresponden a los últimos dos años han evidenciado climas laborales que han fluctuado entre malos, buenos y muy buenos.

Aun cuando es común la variabilidad en la medición del constructo de clima laboral, las mediciones donde el clima laboral ha dado resultados de ser malo o bueno han motivado a que los directivos profundicen no solo en el abordaje de esta problemática desde el ámbito de intervenciones en la cultura, sino en este caso el estudiar la motivación vista esta desde los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos entre sus colaboradores. Por lo tanto, el trabajo de investigación adicionalmente a su contribución a la comunidad científica, busca ofrecer herramientas que favorezcan la toma de decisiones de los ejecutivos de la empresa Flexiplast en

su afán de mejorar la motivación de sus empleados y a la vez favorecer un clima laboral bueno y estable dentro de la organización.

1.2 Justificación

Uno de los objetivos que toda organización persigue es el aumentar la productividad de sus empleados. En este sentido con el paso del tiempo no solo la productividad cambia, sino que también las motivaciones de los individuos y su rendimiento (Franklin y Krieger, 2011). Estos autores consideran además que, aquellas cosas por las que las personas están dispuestas a luchar también resultan afectadas por el clima laboral en el que desenvuelvan (Franklin y Krieger, 2011). Este clima laboral es una de las variables que se abordan en este trabajo de investigación, visto este como las percepciones asociadas al estado de ánimo de las personas dentro de las organizaciones (Alarcón y Cea, 2007; Hernández y Valencia, 2014; Randhawa y Kaur, 2014). Las organizaciones entonces invierten recursos para brindar un ambiente laboral favorable donde, a decir de Franklin y Krieger (2011), el empleado se sienta cómodo y tranquilo. El trabajo de investigación realizado es de notable importancia no solo por el abordaje del clima laboral, sino también porque analiza a la motivación como una de las posibles variables que pueden afectarlo o mejorarlo.

Locke y Latham (2004) consideran que el concepto de motivación abarca a factores internos que promueven la acción y a factores externos que actúan como un incentivo a la acción. Existen experimentos similares al realizado por Ariely (2012), donde a un grupo de personas se les entrega un juego de legos a que armen distintas figuras bajo diferentes esquemas de recompensas. Deci et al. (1999) en una revisión meta analítica que realizaron para entender los efectos que producía la motivación extrínseca sobre la motivación intrínseca, una vez analizados los efectos de este tipo de recompensas registrados en 128 experimentos concluyeron que, las

recompensas tangibles tienden a presentar un efecto negativo sobre la motivación intrínseca. Estos autores aseguraron además que incluso cuando las recompensas tangibles (o extrínsecas) son ofrecidas como indicadores de un buen rendimiento, estas igualmente decrecen la motivación intrínseca de actividades interesantes.

Investigadores contemporáneos del constructo de la motivación como Ryan y Deci (2000), resaltan por su parte la importancia del contexto social. Para estos autores sin importar si se tratara de un grupo de estudiantes, o un grupo de deportistas o colaboradores en una organización, es importante ofrecer un entorno social que favorezca la satisfacción de las necesidades psicológicas básicas de cada individuo. En este sentido es importante entonces hacer un levantamiento y ponderación no solo de los motivadores intrínsecos y extrínsecos en las organizaciones sino también en acercarse a evaluar que tanto el contexto social de las mismas ofrece bienestar a sus colaboradores.

El proyecto de investigación realizado no solo destaca por su aporte hacia la comunidad científica, sino también, porque busca ofrecer alternativas de mejora del clima laboral a los ejecutivos de la empresa Flexiplast. La empresa Flexiplast ha realizado diversas mediciones de clima laboral donde en los últimos años se ha trabajado en propuestas de intervención sobre aspectos de la cultura organizacional que han afectado al clima laboral. El abordar aspectos de la motivación que afecten al clima laboral, representa una idea innovadora en el estudio de la variable clima laboral, cuyo análisis sirve de apoyo para que la empresa Flexiplast contraste estos resultados versus los estudios previos de clima relacionados en relación a la cultura de la organización. En función de los resultados encontrados los ejecutivos de Flexiplast no solo tienen la posibilidad de planificar de manera más precisa sus esquemas de incentivos en la empresa, sino también contar

con empleados motivados que promuevan un mejor entorno laboral que la vez apoye la consecución de las metas organizacionales de la empresa.

1.3 Preguntas de Investigación

¿Cuál es la relación entre clima laboral, la fuerza de clima y los factores motivacionales en la empresa Flexiplast en el año 2021?

¿Cuál es el estado del clima laboral predominante en la empresa Flexiplast acorde al puesto de trabajo, al grupo de trabajo del colaborador y respecto a la organización?

¿Cuál es la fuerza de clima laboral en la empresa Flexiplast?

¿Cuál de los factores motivacionales predominará en los colaboradores de la empresa Flexiplast?

¿Cuál será la relación entre los factores motivacionales versus el clima laboral y la fuerza de clima en este estudio de caso?

1.4 Hipótesis

Existe una relación entre el clima laboral, la fuerza de clima y los factores motivaciones en la empresa Flexiplast en el año 2021

1.5 Objetivos

Objetivo General:

Determinar las relaciones entre clima laboral, fuerza de clima y los factores motivacionales en la empresa Flexiplast

Objetivos Específicos:

1. Determinar el estado del clima laboral predominante en la empresa Flexiplast acorde al puesto de trabajo, al grupo de trabajo del colaborador y respecto a la organización
2. Determinar la fuerza de clima laboral en la empresa Flexiplast
3. Identificar los factores motivacionales predominantes en los colaboradores de la empresa Flexiplast
4. Analizar la relación entre los factores motivacionales versus el clima laboral y la fuerza de clima

Capítulo II: Marco Teórico

Dentro de las organizaciones se producen diferentes interacciones entre la estructura, la tecnología, el medio ambiente y el recurso humano lo cual genera comportamientos (Chaparro, 2006). En este sentido la disciplina que estudia de manera sistemática y además aborda la aplicación cautelosa de estos conocimientos sobre las personas y grupos es el comportamiento organizacional (Newstrom, 2011). Chiavenato (2006) por su parte asevera que “la organización es un sistema humano y complejo, con características propias típicas de su cultura y clima organizacional” (p.322). En este sentido este autor además considera que este conjunto de variables debe observarse, analizarse y optimizarse continuamente con el fin de obtener resultados tanto sobre la motivación como en la productividad de los empleados.

2.1 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional, definido por Franklin y Krieger (2011) como un campo interdisciplinario que contribuye con información valiosa para que las organizaciones comprendan la conducta individual, así como también las relaciones que se dan entre personas que conviven como compañeras, busca además conocer el desempeño de la organización como un sistema integrado. Para Robbins y Judge (2013) el abordaje del comportamiento organizacional incluye temas fundamentales sobre comunicación interpersonal, estructura y procesos, motivación, poder del líder, aprendizaje, desarrollo y percepción de actitudes, y otras variables que de una manera u otra afectan al desempeño de las organizaciones. Para estos autores una de las contribuciones importantes del comportamiento organizacional radica además en la posibilidad de poder predecir ciertos comportamientos dentro de las organizaciones no únicamente basándose en la intuición sino utilizando evidencia científica y un enfoque sistemático de estudio. Robbins y Judge (2013) consideran además que, entre los diversos retos y oportunidades que enfrenta el comportamiento

organizacional está la creación de ambientes de trabajo positivos, o el diseño de puestos de trabajo motivadores, cuyo objetivo muchas veces radica en conseguir una ventaja competitiva en los mercados.

2.1.1 Cultura Organizacional

La cultura organizacional es un tema emergente y tan importante y trascendental como lo son la estrategia y el control en las organizaciones (Franklin y Krieger, 2011). Como citan Robbins y Judge (2013) dependiendo de la fortaleza de la cultura en las organizaciones es posible que ésta tenga una fuerte influencia sobre el comportamiento y actitudes de quienes la conforman. Si bien diversos autores como García (2009) consideran al clima organizacional como un sinónimo de la cultura organizacional, Glick (1985) planteó una clara diferenciación entre estos constructos. Glick (1985) considera que la diferencia es de carácter metodológico y que es resultado de las bases de cada disciplina que los estudia. Para este autor el clima tiene un origen en la psicología social de Lewin mientras que la cultura posee unas raíces antropológicas y de interacciones simbólicas. Para Mearns y Flin (1999) el análisis de la cultura se encarga del estudio de la estructura subyacente de mitos, símbolos, rituales y drama social que es manifestado a través de normas y valores compartidos en los diversos grupos. En una recopilación denominada como el manual de la cultura y el clima organizacional realizada por Ashkanasy et al. (2000) se sitúan a tres autores como los principales investigadores y con roles muy influyente en el abordaje de estos constructos; a saber, Pettigrew, Schein, y Schneider. Ahondando un poco más sobre la aproximación de Schein a la variable de la cultura organizacional vale indicar que éste, a pesar de haber dedicado cerca de diez años al estudio de la cultura, expresaba su preocupación de lo escaso que era para él el entendimiento y sobre todo el impacto que tenía la cultura en diversas situaciones (Schein, 1986). Schein (1992) definió entonces a la cultura como “el conjunto de elementos compartidos y

supuestos implícitos dados por sentados que tiene un grupo y que determina cómo percibe, piensa y reacciona a sus diversos entornos”. La aproximación realizada por Schein (1992) destaca la importancia de ahondar sobre el entendimiento de la cultura ya que de ésta dependerá el cómo reaccionen a uno u otro ambiente los grupos dentro de las organizaciones. A partir de la definición de Schein (1992) se debería prestar entonces atención a dos aristas importantes. La primera es en relación al entendimiento y acercamiento por parte de la comunidad científica para medir este constructo y la segunda arista es en relación a su impacto en cuanto a los ambientes o entornos laborales.

En cuanto al entendimiento y medición del constructo cultura organizacional es importante primero traer a colación lo que indican Madan y Jain (2015) “Dado que, la cultura organizacional varía en diferentes entornos organizacionales, puede tener una influencia variada en el comportamiento de los miembros y tener un papel en la creación de un sentido de compromiso, lealtad, participación e identidad hacia la organización” (p.48). Dicho de otra forma, la cultura organizacional variará acorde al entorno organizacional en el que se desenvuelva. Esto explica en mucho el por qué las dimensiones de cultura que se estudian para un contexto o empresa varían respecto a otro. Por ejemplo, en un estudio de cultura realizado por Rodríguez (2017) en el Perú, sobre una muestra de 107 personas en una institución bancaria se midieron 5 dimensiones de cultura que fueron: involucramiento laboral, supervisión, comunicación, condiciones laborales, y finalmente autorrealización. En otro estudio en cambio realizado en Colombia por Cardona y Zambrano (2014) se analizaron 8 dimensiones de cultura que fueron: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y finalmente supervisión. Con el fin de profundizar en cuanto

a los diversos acercamientos utilizados para abordar la medición del constructo de cultura, a continuación se presenta una comparación entre los estudios citados.

Tabla 1

Comparación de las Dimensiones de Cultura entre Estudio de Ecuador y Colombia

No.	Dimensiones de cultura Núñez (2017) Ecuador	Dimensiones de cultura Cardona y Zambrano (2014) Colombia
1	Enfoque y liderazgo gerencial	Liderazgo
2	Motivación en la organización	Motivación Institucional
3	Reconocimiento al desempeño	Sistema de recompensas e incentivos
4	Relaciones interpersonales	Interacción Social
5	Toma de decisiones	Toma de decisiones
6	Proceso de control	Supervisión
7	Innovación organizacional	Claridad Organizacional
8	Estructura organizacional	Apertura organizacional
9	Cooperación	
10	Justicia	

Nota. La Tabla 1 muestra 6 dimensiones de cultura semejantes con impacto sobre el clima laboral al comparar estudios de Ecuador y Colombia.

En la Tabla 1 mostrada, donde se pintaron con colores iguales las dimensiones similares halladas en ambos estudios, es posible observar que más allá de las semejanzas encontradas, en algunas de las dimensiones plasmadas existen algunas que son particulares para cada estudio. Esto sin duda corrobora lo dicho por Madan y Jain (2015) quienes indican que las ideologías, valores, principios y creencias de una empresa crean su cultura. Esto quiere decir que todo lo que abarca el constructo de la cultura organizacional muchas veces es único para cada contexto y cada organización (Abad et al., 2016). Lo argumentado no solo evidencia la particularidad desde la cual

debería ser abordada la cultura organizacional, sino que también corrobora la necesidad de validar los instrumentos que miden este constructo no solo para los contextos de cada país sino para cada organización (Núñez, 2017).

La segunda arista planteada a partir de la definición y preocupación de Schein (1992) se relaciona a comprender el impacto que tienen las dimensiones de cultura sobre el clima laboral. Esta inquietud ha sido develada por varios autores, entre los cuales destaca lo realizado por Vázquez (2016) y por Núñez (2017). El estudio de cultura realizado por Núñez (2017) realizado en el contexto ecuatoriano tuvo como uno de sus objetivos el analizar la relación entre la cultura y el clima laboral. El trabajo de Núñez (2017) se lo realizó a una muestra compuesta por 832 trabajadores de empresas públicas y privadas en el Ecuador. Previo al análisis de las relaciones entre las variables de clima y cultura este autor midió el clima laboral en sus tres niveles, así como también identificó y midió 10 dimensiones de cultura organizacional con impacto sobre el clima; a saber, innovación organizacional, enfoque y liderazgo gerencial, motivación en la organización, reconocimiento al desempeño, estructura organizacional, cooperación, relaciones interpersonales, toma de decisiones, proceso de control y justicia. Mediante el análisis estadístico Núñez (2017) entonces encontró correlaciones directas con significación estadística entre todas las dimensiones de cultura y el clima laboral. El estudio propuesto por Vázquez (2016), cuyo enfoque fue similar al realizado por Núñez (2017) se lo realizó a una muestra de 800 personas en la ciudad de Quito donde, la autora de este proyecto, aun cuando no obtuvo correlaciones de intensidad alta, confirmó la relación directa entre la cultura organizacional y el clima. De manera más específica es posible encontrar dentro de la literatura estudios correlaciones entre las diferentes dimensiones de cultura de cada contexto y su relación con el clima laboral. Es interesante por ejemplo el trabajo realizado por Peralta et al. (2007) donde los investigadores analizaron las relaciones entre la dimensión de

cultura del liderazgo y el clima laboral. En el estudio señalado se encontraron relaciones directas entre diferentes tipos de liderazgo con la satisfacción y además con el clima organizacional. En base a los estudios detallados en este apartado destaca no solo la importancia que diversos investigadores ofrecen al incluir las dimensiones de cultura organizacional cuando se estudia al clima laboral, sino también en cuanto a la singularidad del contexto en el cual se realizan las mediciones de estos dos constructos.

2.1.2 Clima Laboral

Para Silva (1992) el desarrollo del concepto de clima organizacional podría analizarse a la par del desarrollo de la psicología organizacional. Según esta autora es en la obra de Lewin (1935, 1939, 1951) donde se da un estímulo hacia el interés del contexto social en las organizaciones. De manera específica en el trabajo experimental que Lewin junto a Lippitt y White llevaron a cabo, fue donde se evidenció que acorde a la conducta de los líderes (democrática, laissez faire, entre otros) los grupos se comportaban de diferentes maneras creándose así diferentes climas (Silva, 1992). En el abordaje de los factores importantes que contribuyen al éxito de los equipos de trabajo, Newstrom (2011) estableció como clave el contar con un clima organizacional favorable. En sintonía con lo dicho por este autor, Werther y Davis (2008) establecen que para mejorar la productividad a largo plazo en las organizaciones es mandatorio trabajar sobre la mejora en la calidad del clima laboral.

Para analizar las primeras definiciones sobre el constructo clima laboral, Woodman y King (1978) consideraron que probablemente la más temprana definición y que contaba además con gran aceptación sobre clima laboral fue la propuesta por Forehand y Gilmer. Forehand y Gilmer (1964) definieron a este constructo como “un conjunto de características que describen a una organización y que (a) distinguen a la organización de otras organizaciones, (b) son relativamente

duraderas en el tiempo, y (c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (p. 362).

Por otro lado, es importante precisar la diferencia entre un ambiente de trabajo y el clima laboral. El primero se considera a la comunicación entre los empleados y los jefes, mientras que el segundo es el resultado de todos los ambientes laborales que se dan a lo largo de un período de tiempo y atado a una cultura organizacional (Modelo curriculum, 2020). Burton y Lauridsen (2004) definen al clima laboral como la percepción agregada de las personas hacia la organización en los siguientes aspectos: credibilidad de los líderes, recompensas equitativas, conflicto, moral, su grado de confianza, resistencia al cambio, y que afecta el desempeño de la organización ya que influye en la motivación de los empleados. Ante lo expuesto las organizaciones que crean ambientes laborales que se perciban como favorables por los empleados y sobre los cuales estos puedan alcanzar su máximo potencial alcanzan una ventaja competitiva clave (Brown y Leigh, 1996). En esta misma dirección, autores como Franklin y Krieger (2011) consideran que para lograr un acercamiento al entender del constructo de la cultura organizacional debe prestarse atención a una serie de indicadores y manifestaciones, uno de los cuales es el clima organizacional o laboral. Estos autores definen al clima organizacional como la manifestación más visible de la cultura.

2.1.2.1 La Fuerza de Clima Laboral

Partiendo de la lógica que plantea el comportamiento organizacional donde se investiga lo relacionado al individuo, a los grupos y a la estructura de las organizaciones (Franklin y Krieger, 2011), bien podrían los estudios de clima y cultura organizacional procurar el mismo abordaje. Como indican Lindell y Brandt (2000) y Schneider et al. (2002) aun cuando los miembros de una organización pueden llegar a tener similares percepciones y pensamientos, la variabilidad

alrededor de esas percepciones existe y la misma provee información valiosa acerca de la fuerza del clima organizacional. Es precisamente este modelo de dispersión el que provee el marco teórico para examinar la fuerza del clima laboral, donde el constructo de alto nivel es operacionalizado como la cantidad de acuerdo entre las unidades de nivel inferior (Dickson, et al., 2006). Para estos autores climas fuertes reflejan menos ambigüedad en cuanto a las normas y prácticas organizacionales, conduciendo así a percepciones y expectativas más uniformes entre sus miembros.

En cuanto a la importancia de este constructo, Lindell y Brandt (2000) y Schneider et al. (2002) destacan la importancia de la fuerza de clima, ya que se ha demostrado su relación directa con resultados organizacionales, como por ejemplo la consistencia de los informes de clientes sobre la calidad del servicio o atención al cliente (Schneider et al., 2002). Dickson y Resick (2006) en uno de sus trabajos afirman “Prácticamente hablando, cuando los climas organizacionales son fuertes los miembros tienen una comprensión similar de las normas, prácticas y expectativas asociadas con los climas relacionados con áreas tales como seguridad, servicio, ética, etc.” (p. 353). Es decir, se podría considerar que, teniendo uniformidad en las percepciones de los colaboradores, lo cual representa un clima fuerte en las organizaciones, permitiría que las organizaciones planteen propuestas de cambio las cuales sin duda podrían generarse sin menor resistencia que desde un clima débil. Esto se soporta por lo argumentado en la investigación de Dickson y Resick (2006) quienes indican que cuando las normas, prácticas y políticas del clima organizacional hacen hincapié en proporcionar calidad y rendimiento superiores, es probable que los climas más fuertes faciliten un desempeño superior en toda la organización. No obstante, los autores citados advierten que en organizaciones donde las prácticas y las normas de clima se enfocan poco en estándares o hacen lo mínimo al respecto, el tener un clima fuerte es poco probable

que facilite el éxito de la organización e incluso podría llegar a esconder el rendimiento en la misma.

De este modo, a pesar de que no hay abundante literatura al respecto, los autores citados concluyen que es probable que un clima fuerte conduzca a una variedad de beneficios organizacionales, siempre y cuando no sea un clima para la mediocridad. Es decir, dicho en otras palabras, bien se podría incluir en el análisis del constructo fuerza de clima laboral a los resultados de rendimiento organizacional para un abordamiento más holístico de esta variable.

2.1.3 Diferencias entre Clima y Cultura

Schneider (s.f.), investigador reconocido no solo por sus aportes sino además por su rol influyente en el desarrollo de ideas relacionadas al clima y a la cultura organizacional, utilizaba la metáfora de la rivalidad entre hermanos para referirse a estos dos constructos. Este autor sugirió por un lado formas en las cuales estos dos hermanos podrían jugar juntos y además formas en las cuales estas dos variables diferían la una de la otra. En este sentido Schneider (s.f.) dentro de su ensayo “The Psychological Life of Organizations” propuso que el clima producía la cultura, pero que lo contrario también era cierto. Schneider y Gunnarson (1996) simplificaron esta problemática argumentando que el clima indica el “qué” sucede dentro de una organización, mientras que la cultura ayuda a explicar el “por qué” pasan las cosas de un modo en particular. Si bien existe una relación estrecha entre estas dos variables es importante analizar el enfoque propuesto por Moran y Volkwein (1992) quienes parten de entender los orígenes del constructo clima y por otro lado mirar el enfoque propuesto por Sackmann (1991) quien analizó los orígenes de la cultura organizacional.

En cuanto al abordaje brindado por Moran y Volkwein (1992) sobre las perspectivas que dieron origen al constructo del clima laboral destacan cuatro enfoques; a saber, perspectiva

estructural, perspectiva perceptual, perspectiva de interacción, y una perspectiva desde lo cultural. Estudiar el clima desde el enfoque estructural parte de la consideración de que el clima es considerado como una manifestación objetiva de la estructura organizacional (Verbeke et al., 1998). En otras palabras, el clima se crea debido a que los miembros de la organización están expuestos a características estructurales que son comunes a todos los colaboradores (Verbeke et al., 1998). El enfoque perceptual del clima organizacional por su parte considera al individuo como la base para la formación del clima. Para Verbeke et al. (1998) las personas responden a variables situacionales de un modo que es psicológicamente significativo para ellas. El tercer enfoque propuesto por Moran y Volkwein (1992) es el denominado de interacción. Para estos autores la interacción entre los individuos hacia similares situaciones de índole organizacional produce el acuerdo compartido que es la base del constructo clima organizacional (Verbeke et al., 1998). Finalmente, el enfoque cultural que propusieron Moran y Volkwein (1992) indica que el clima es creado por un grupo de individuos que interactúan y quienes comparten un marco común de referencia como por ejemplo es la cultura organizacional (Verbeke et al., 1998). Las diversas formas de abordar al clima laboral corroboran lo planteado por Schneider (s.f.) y permiten entonces establecer que el clima es un producto de la cultura o dicho de otra forma que la cultura es quien da origen al clima laboral.

En relación a las raíces del constructo de cultura organizacional, Sackmann (1991) planteó la existencia de tres variaciones conceptuales desde la antropología cultural que son de interés de la literatura concerniente a la cultura organizacional; a saber, la perspectiva holística, variable, y cognitiva. Desde la perspectiva holística la cultura organizacional tiene un centro que está compuesto por ideas tradicionales y sus respectivos valores (Verbeke, 1998). Esta propuesta es holística debido a que integra los patrones cognitivos y de comportamiento respecto a la cultura.

En cuanto a la perspectiva variable, la cultura organizacional se considera una variable de la organización que puede ser controlada (Verbeke, 1998). Para Verbeke (1998) la cultura está definida como “la forma en que hacemos las cosas aquí” (p.308). Finalmente, desde la perspectiva cognitiva se entiende a la cultura organizacional como un sistema de conocimiento de estándares aprendidos los cuales son utilizados para percibir y evaluar el ambiente organizacional (Verbeke, 1998). Para este autor el enfoque cognitivo considera que la cultura se refiere a lo que los individuos tienen en sus mentes y además establece que la acumulación de conocimientos colectivos provee estándares en cuanto a qué hacer y cómo actuar. Esta perspectiva se centra en ideas, pensamientos, valores, y normas (Verbeke, 1998 y Desphandé y Webster, 1989).

Acorde a los planteamientos de cultura plasmados se puede visualizar a la cultura como un constructo más holístico dentro del contexto organizacional y que a la vez incluye muchas variables organizacionales; dentro de las cuales estaría el clima organizacional. Esto último se puede corroborar al analizar la definición que da Sackmann (1991) respecto a la cultura organizacional. Esta autora considera que la cultura incluye creencias, costumbres, rituales, sistemas de valores, normas de comportamiento, y formas de hacer las cosas; por lo tanto, resulta evidente visualizar la presencia de un amplio espectro de variables que componen a este constructo y que además explican en cierto modo lo complejo que resultan los trabajos de intervención de cultura dentro de la organizaciones. Con el fin de brindar una comprensión más a detalle de la revisión teórica realizada sobre las diferencias entre clima y cultura, a continuación se presentan las similitudes y diferencias producto de recopilar diferentes aproximaciones que han dado varios investigadores alrededor de esta problemática.

Tabla 2*Identificación de Similitudes y Diferencias entre Clima y Cultura*

Similitudes	Diferencias
Ambos constructos convergen en la definición del fenómeno - Aproximación en un contexto social (Denison, 1996)	El clima ha sido estudiado desde el enfoque de la psicología social, mientras que cultura ha sido abordado desde lo antropológico (Glick, 1985)
Reflejan la interacción de los individuos en un contexto organizacional (Glick, 1985 y Denison, 1996)	El clima utiliza técnicas cuantitativas para medir el fenómeno. La cultura utiliza métodos cualitativos (Glick, 1985 y Schneider et al, 2013)
	El clima refleja las actitudes y comportamientos que son fácilmente visibles para extraños, mientras que la cultura representa asunciones y expectativas que resultan más complejas de visualizar inmediatamente por personas ajenas a la organización (Moran y Volkwein, 1992)
	El clima se mide para diferentes niveles agregados (individuo, grupo, organización), (Clissold, 2006)
	Fundamentación Teórica de Lewin: Comportamiento = f(La persona, y el ambiente) - (Chiavenato, 2006)

Como se evidencia en la Tabla 2 mostrada, si bien existen similitudes en cuanto a la interacción de los individuos hay más diferencias que explican por un lado la complejidad de ambos fenómenos y a la vez sustentan la confusión existente al momento de su utilización. Aun cuando se han realizado diversos trabajos cuyo fin ha sido identificar y comprender las diferencias alrededor de estos dos constructos también existen propuestas integradoras como la realizada por Schneider et al. (2012) quienes sugieren una complementariedad entre estos constructos para mejorar la caracterización de la dinámica organizacional. En este sentido Schein (2000) en su manual sobre clima y cultura denominado “Handbook of Culture and Climate” argumentó que una vez definidos cuidadosamente el clima y la cultura, estos constructos se convierten a la vez en dos

bloques de construcción cruciales para la realización del análisis y descripción organizacional. En otras palabras, se evidencia por un lado la complementariedad entre estas dos variables y a la vez que las propiedades de cada una refuerzan a la otra (Schneider et al., 2012). Para estos autores uno de los resultados comunes relacionados a la interdependencia y al aprendizaje mutuo entre estas dos variables es la experiencia de socialización. Para Schneider et al. (2012) las mediciones tanto de cultura como de clima deben centrarse en la experiencia de socialización sobre todo de los nuevos colaboradores que ingresan a trabajar en una organización. La razón de este argumento es que para los colaboradores nuevos todo lo que vivan es nuevo y que su experiencia de socialización entrará a su conciencia y esto tendrá un impacto en ellos a largo plazo (Schneider et al., 2012). En otras palabras, el rol de la socialización juega un rol muy importante en la permanencia de la cultura organización de los nuevos miembros.

Para varios autores una de las formas de visualizar la complementariedad de estos dos constructos en las organizaciones es a través de los procesos de cambio. Para Schneider (s.f.) un acercamiento entre los “hermanos” clima y cultura conduciría a alcanzar un mejor entendimiento hacia lograr cambios organizacionales que perduren en el tiempo. Pensamiento similar lo plasmó este autor junto a otros investigadores cuando se preguntaron: ¿Para cambiar una organización y mejorar su desempeño se debía cambiar su cultura? ¿Se debía cambiar el clima? ¿O se debería ambos? (Schneider et al., 2012). Para Schneider et al. (2012) aun cuando a los ejecutivos les interesa 1. Conocer la cultura organizacional, 2. Cambiar la cultura, y 3. Apalancar la cultura organizacional para conseguir ventajas competitivas; los más exitosos directivos sin duda llegan a ser quienes llegan a comprender como necesariamente están unidos estos constructos y a la vez dar los pasos necesarios para alcanzar ventajas competitivas. Michela y Burke (s.f.) comparten esta visión asegurando que “Los líderes que entienden la naturaleza y gestión de cultura y clima

están bien posicionados para alcanzar los principales cambios organizacionales que a menudo son requeridos para la calidad y la innovación” (p.226). El enfoque integrador plasmado por los investigadores referenciados anteriormente permiten corroborar que trabajar con el clima y la cultura desde un enfoque integrador permite acercarse de una manera más holística hacia un mejor entendimiento respecto al proceso en general de socialización que se produce a diario dentro de las organizaciones y a la vez fortalece los procesos de cambio o de intervenciones.

2.2 La Motivación

Uno de los temas que ha despertado particular interés dentro del ámbito del comportamiento organizacional es la motivación. La consultora Gallup en una encuesta realizada en el año 2006 evidenció que un 54% de los trabajadores en Estados Unidos no se encontraban comprometidos activamente con su puesto de trabajo, y que un 17% de colaboradores así mismo estaba completamente apático respecto al mismo (Wagner y Harter, 2006). En base al estudio citado se destaca no solo la importancia del por qué entender y medir la motivación, sino también el buscar como mejorarlo.

Los tres elementos que diversos autores han identificado rodean a la motivación son la intensidad, la dirección, y la persistencia del esfuerzo que realiza una persona para alcanzar un objetivo determinado (Robbins y Judge, 2013). En este sentido varios investigadores han buscado acercarse a definir este constructo y muchas veces a establecer modelos que lo expliquen. Por este motivo en el siguiente apartado se presentan las principales teorías de motivación complementadas con la visión y análisis formuladas por diversos trabajos de investigación. Del mismo modo se abordan las teorías contemporáneas de motivación donde resalta la teoría de la autodeterminación como una de las más holísticas y vigentes.

2.2.1 Teorías sobre la Motivación

En la década de 1950 resalta la enunciación de cuatro teorías de motivación, muy cuestionadas hasta la actualidad pero que sin duda siguen siendo abordadas y utilizadas en los contextos organizacionales (Robbins y Judge, 2013). Dada la importancia y trascendencia de estas teorías y dado que son consideradas como la base de las teorías contemporáneas se hará una revisión sobre las mismas.

2.2.1.1 Teoría de la Jerarquía de las Necesidades

Sin duda una de las teorías más conocidas es la enunciada por Maslow (1954). Este autor propuso la existencia de una priorización de cinco necesidades en los seres humanos. La jerarquización propuesta por el autor comienza con las necesidades fisiológicas, seguida por las de seguridad, sociales, de estima, y finalmente de autorrealización (Maslow, 1954). Esta teoría considera que mientras se vayan satisfaciendo las necesidades primarias o inferiores las personas conceden más importancia a las secundarias (Newstrom, 2011). Dentro de los planteamientos realizados por Maslow (1954), diversos autores como por ejemplo Peña (2015) o Newstrom (2011) destacan algunas contribuciones fundamentales.

Uno de los aportes esenciales de esta teoría, y que ante lo cual coinciden varios autores, es el hecho de que una vez se haya logrado satisfacer una de las necesidades, éstas ya no funcionaban como motivadores de la persona (Peña, 2015). Existe además una perspectiva interesante respecto a esta teoría y es el hecho de que para Maslow (1954) las necesidades fisiológicas y de seguridad las describió como de orden inferior. Del mismo modo a las necesidades sociales, de estima y de autorrealización Maslow (1954) las consideró como de orden superior. A las necesidades de orden inferior se las puede satisfacer de un modo externo al individuo, mientras que la satisfacción de

las necesidades de orden superior se las considera internas, es decir están dentro de la persona (Robbins y Judge, 2009).

A pesar de considerarse como una de las teorías más importantes en el campo de la motivación y ampliamente utilizada dentro del ámbito empresarial (Reid, 2008), la misma no ha dejado de estar exenta de cuestionamientos en cuanto a su vigencia (Peña, 2015). Justamente, Alderfer (1969) fue uno de los investigadores que cuestionó el orden ascendente de necesidades planteado por Maslow.

2.2.1.2 Las Teorías X y Y

McGregor (1960) en su propósito de acercarse al constructo de la motivación propuso dos enfoques contrapuestos respecto a los trabajadores en una organización. Los enfoques nacieron una vez que el investigador analizó la forma como los gerentes se relacionaban con sus colaboradores (McGregor, 1960). Para este autor dependiendo del enfoque en el cual los gerentes consideren a sus colaboradores planteó diferentes recomendaciones. Como resultado de su trabajo de investigación McGregor (1960) diferenció dos enfoques distantes entre sí.

El primer enfoque lo denominó como Teoría X y es un enfoque donde básicamente el rol de la gerencia era coercitivo y de control (Zamalloa y Durán, 2019). En contraposición a este enfoque McGregor (1960) esbozó la Teoría Y. Un investigador al respecto considera lo siguiente:

La teoría Y, sostiene que el esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule y les permita lograr sus metas y objetivos personales bajo condiciones adecuadas, la persona no sólo aceptará responsabilidad, sino tratarán de obtenerla. (Rodríguez, 2017, p.24).

Es decir, el enfoque positivo plasmado en la teoría Y agrupaba a los colaboradores que no necesitaban ser dirigidos, que les gustaba mucho su trabajo y que incluso sentían placer al realizarlo. Mas allá de los cuestionamientos empíricos que se han hecho sobre esta teoría, destaca la propuesta de McGregor (1960), quien basado en los supuestos de la teoría Y, propuso que la toma de decisiones participativas, los trabajos desafiantes y las buenas relaciones de los grupos eran factores que incrementarían la motivación de los empleados (Robbins y Judge, 2013).

2.2.1.3 Teoría de los dos Factores

Esta teoría formulada por el psicólogo Herzberg también se la conoce como teoría de la motivación e higiene (Herzberg, 1959). Herzberg (1959) relacionó a los factores de higiene con el contexto laboral al colaborador. Para Peña (2015) este contexto lo envuelven el clima laboral, la remuneración, o las relaciones con los compañeros de trabajo. Para Herzberg (1959) cuando estos factores están ausentes producen en el individuo insatisfacción. En una dimensión opuesta este autor identificó la existencia de elementos o factores motivacionales que si producían motivación en los empleados. Entre los elementos que Herzberg identificó como motivadores de los empleados estaban temas relacionados al logro, al trabajo en sí, la posibilidad de crecimiento y finalmente la responsabilidad (Newstroom, 2011)

Existen entonces dos aportes fundamentales de esta teoría. El primero es que para Herzberg (1959) lo opuesto a la satisfacción no es la insatisfacción y que lo contrario a insatisfacción es la ausencia de insatisfacción. En base a este contraste, Herzberg (1959) propuso que si se eliminaban las condiciones de insatisfacción esto no hacía que el trabajo se convirtiera en satisfactorio o motivador, sino que simplemente las personas no estarían insatisfechas (Robbins y Judge, 2013). El segundo aporte fundamental de este autor fue en relación a la formulación del término extrínseco e intrínseco. Para Gibson et al. (2009) el salario, el estatus, y las condiciones de trabajo

representan condiciones extrínsecas o son externas al individuo. Del mismo modo para este autor las motivaciones del logro o del reconocimiento se asocian a condiciones intrínsecas al colaborador. Finalmente, Herzberg (1959) realizó una recomendación hacia los gerentes quienes busquen motivar a sus empleados. Este autor sugirió que los líderes deberían enfocarse en factores relacionados al trabajo como tal, es decir recompensas intrínsecas, como por ejemplo las oportunidades de ascender, el desarrollo personal, el reconocimiento, el logro, y la responsabilidad (Robbins y Judge, 2013).

2.2.1.4 Teoría de las Necesidades Aprendidas

En base a técnicas de tipo proyectivas McClelland formuló una teoría denominada como de las necesidades aprendidas (Peña, 2015). McClelland junto a sus colaboradores propuso que las personas centran sus necesidades de acuerdo a tres tipos, necesidad de logro, afiliación y poder (McClelland, 1986). Para Peña (2015) las necesidades de logro: son aquellas que se refieren a la búsqueda del éxito en las tareas que conllevan evaluación de desempeño. Para Peña (2015) “Las personas con una necesidad fuerte de logro, se caracterizan por hacer bien las cosas y sentirse satisfechos con tareas que les aportan responsabilidad” (p.19). Las necesidades de afiliación por su parte se refieren a la búsqueda de mantener relaciones interpersonales de tipo afectivo (Rodríguez, 2017). Finalmente, a las necesidades de poder se las relaciona con una búsqueda por influir en las personas y ejercer control sobre ellas (Rodríguez, 2017).

McClelland (1961) también estableció que por ejemplo personas con una alta necesidad de logro serían personas motivadas en ambientes de trabajo que impliquen mucha responsabilidad personal, retroalimentación y un grado intermedio de riesgo. A quienes les motiva el logro según Rodríguez (2017): “Les molesta tener éxito por la suerte, es decir prefieren tener el desafío de trabajar en un problema y asumir la responsabilidad personal del éxito o fracaso” (p.35). En

contraste este autor consideraba que estas personas no serían necesariamente buenos directivos.

McClelland además concluyó que los mejores gerentes eran quienes tenían una alta necesidad de poder y poca de afiliación (Robbins y Judge, 2013). En la actualidad esta teoría es de mucha utilidad en procesos de selección, así como también para procesos de promoción laboral (Rodríguez, 2017). De las teorías tradicionales citadas previamente ésta es la que más ha recibido apoyo por parte de la comunidad científica, sin embargo, también ha recibido críticas en cuanto a su practicidad y a la complejidad en la medición de las tres necesidades (Robbins y Judge, 2013).

2.2.2 Teorías Contemporáneas sobre la Motivación

2.2.2.1 Teoría de la Autodeterminación

Una de las teorías vigentes y que ha recibido apoyo por parte de la comunidad científica es la teoría de la autodeterminación propuesta por Deci et al. (1999). Esta teoría reúne estudios que abordan tres aristas principales, la primera en relación a las necesidades psicológicas básicas, la segunda relacionada al estudio del contexto social en cuanto a su facilitación u obstaculización para el desarrollo de las necesidades indicadas y la automotivación de la persona, y finalmente el planteamiento de una escala de autorregulación de los distintos tipos de motivación (Deci y Ryan, 2000).

En cuanto al primer planteamiento de esta teoría, Appelo (2011) quien considera a esta teoría como un modelo general de motivación intrínseca concuerda con la identificación de las tres necesidades psicológicas básicas planteadas por esta teoría. A partir de la utilización de métodos empíricos y de la recopilación de trabajos de varios autores como por ejemplo de White (1963), o de Baumesiter y Leary (1995), Deci et al. (2000) identificaron tres necesidades psicológicas básicas esenciales en el ser humano; a saber, de ser competente, de autonomía y la necesidad de relacionarse.

En cuanto al segundo planteamiento que realiza esta teoría está lo relacionado al estudio del ambiente o contexto social. Para abordar esta temática los autores de esta teoría han basado sus análisis en la teoría de la evaluación cognitiva (Robbins y Judge, 2013). En este sentido lo que proponen los autores Deci y Ryan (2000) es que las recompensas de índole extrínseco tienden a provocar una disminución del interés intrínseco de la persona sobre una tarea que realiza.

Finalmente, Ryan y Deci (2000) introdujeron a su metateoría una teoría denominada como de la Integración Organísmica (TIP en español, o OIT en inglés). Esta teoría establece por un lado las diferentes formas de motivación extrínseca que existirían y al mismo tiempo plantea el contexto social que promueve o limita la internalización y la integración de la regulación de las conductas del individuo (Ryan y Deci, 2000). A continuación, se esboza el esquema de autorregulación del tipo de motivación bajo el cual se motivan las personas.

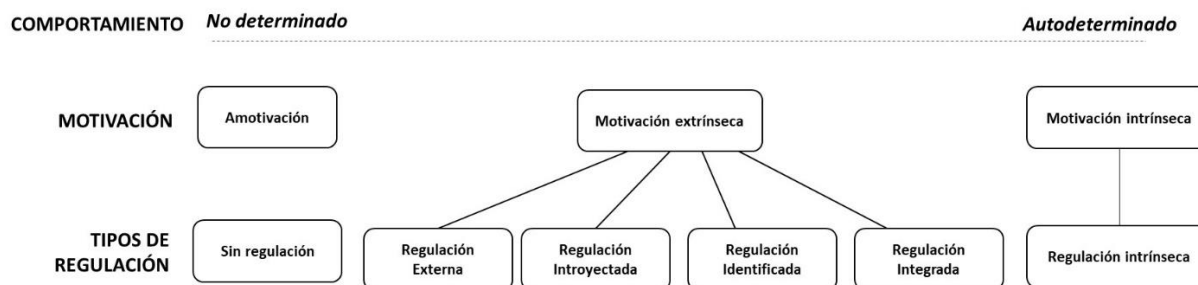


Figura 1. Diagrama esquemático de la autorregulación y el tipo de motivación.

Nota: El diagrama presentado fue construido tomando como referencia al continuo de la autodeterminación que muestra los distintos tipos de motivación (Ryan y Deci, 2000).

Como se muestra en la Figura 1, en la parte izquierda de la misma se plasma la denominada amotivación o desmotivación. Este estado como su nombre lo indica refleja un momento en el cual se carece de la intención de actuar. A la derecha de este tipo de motivación se pueden apreciar

cinco distintos tipos de motivación de carácter extrínseco al individuo (Ryan y Deci, 2000). Por último, en la parte extrema derecha de la Figura 1 se aprecia la motivación denominada como intrínseca. Deci y Ryan (2000) definen a este tipo de motivación como: “el hacer una actividad por sus inherentes satisfacciones” (p.71). Para estos autores este tipo de motivación representa el estado ideal de la denominada autodeterminación de la persona.

En esencia respecto a este esquema de autorregulación, Ryan y Deci (2000) lo que plantean es que el individuo se mueve constantemente bajo la escala indicada y que el contexto social que brindan las organizaciones tiene un rol preponderante en cuanto a favorecer o impedir la satisfacción tanto de las necesidades psicológicas básicas como respecto a la automotivación del individuo. Los promotores de esta teoría además resaltan la importancia de un concepto asociado a esta teoría que es la autoconsistencia. La autoconsistencia implica que las personas se sentirán más motivadas intrínsecamente si sienten que su actividad está ligada a sus intereses y valores de vida. Lo interesante de estos planteamientos es que se ha encontrado evidencia sobre la relación de estos motivadores con el desempeño laboral (Robbins y Judge, 2013).

2.2.2.2 El Compromiso en el Trabajo

Una de las tendencias en los últimos años en relación al constructo de la motivación ha sido el procurar entender y medir el grado de compromiso de los trabajadores en su trabajo. Schaufeli et al. (2002) definen a este constructo, conocido también como engagement como un “estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (p.74). Aun cuando han existido autores que critican este constructo al considerarlo similar a actitudes como la satisfacción o el estrés laboral, diversos autores consideran que esta teoría podría pronosticar mejor el desempeño de los trabajadores en función del constructo compromiso o engagement (Robbins y Judge, 2013). En este sentido Delaney y Royal (2017)

resaltan las relaciones positivas reportadas entre el engagement de los colaboradores con el éxito de los negocios en todos los niveles de la organización, desde el rendimiento financiero y la satisfacción al cliente hasta la productividad de los equipos y la innovación. En esta misma dirección Lockwood (2007) considera que estos resultados repercutirán a su vez no solo sobre el rendimiento del empleado sino también aportarán para retenerlo.

2.2.2.3 Teoría del Establecimiento de Metas

Esta teoría resalta la importancia de establecer metas lo más claras posibles a los colaboradores junto a un proceso de retroalimentación de las mismas en cuanto a su desempeño (Robbins y Judge, 2013). Los resultados de las investigaciones sobre esta teoría indican que los empleados que cuentan con metas específicas y un tanto difíciles son empleados motivados.

Esta teoría formulada por el profesor y psicólogo Locke (1968) plantea que la fijación de objetivos claros incrementa la productividad de los empleados y recomienda la inclusión de los colaboradores al momento de fijar las metas con el fin de incrementar su comprensión y a la vez su participación (Peña, 2015).

2.2.2.4 Teoría de la Autoeficacia

Con mucha evidencia que la soporta, esta teoría plantea que si un individuo cree que es capaz de hacer una actividad esto será un motivador para que consiga lo que se plantee. El surgimiento del denominado sentimiento de autoeficacia, concepto atribuido a Bandura (1977, 1982, 1990, 1997), más que una teoría considera al mismo como el núcleo o el centro de la motivación (Soriano, s.f.). En este sentido los promotores de esta teoría indican que esta teoría, conocida también como teoría cognitiva social o del aprendizaje social, debe conducirse de la mano con la teoría del establecimiento de metas para promover en conjunto un mejor desempeño en los colaboradores (Robbins y Judge, 2013). Para Bandura (1981), aun cuando el sentimiento de

autoeficacia nace y depende de la persona no debe dejarse de lado el componente del contexto social bajo el cual el individuo se desenvuelve.

2.2.2.5 Teoría del Reforzamiento

Dejando de lado el estado interno del individuo, la teoría del reforzamiento de origen conductista, plantea que si se refuerza de manera inmediata una conducta que se quiere se repita, es muy probable que se lo logre (Robbins y Judge, 2013). Formulada por Skinner (1938) y soportada por diversos experimentos esta teoría establece la existencia de cuatro formas de reforzar al individuo; a saber, reforzamiento positivo, negativo, extinción y castigo (Peña, 2015). En el ámbito empresarial esta teoría ha sido utilizada en diversos contextos organizacionales donde se premian las conductas deseadas y por otro lado se sancionan los comportamientos no deseados. Es interesante citar que esta teoría es otra de las mini teorías que componen la teoría de la autodeterminación formulada por Deci y Ryan (2000). De manera específica en cuanto a la motivación extrínseca, la teoría de Skinner (1938) es la que sirve de base para comprender el primer tipo de motivación extrínseca denominado como el estado de regulación externa plasmado anteriormente en la Figura 1 (Deci y Ryan, 2000).

2.2.2.6 Teoría de la Equidad y Justicia Organizacional

Planteada por Adams (1968) esta teoría buscó acercarse al constructo de la motivación desde dos conceptos, la equidad y la inequidad (Peña, 2015). Esta teoría plantea que si un empleado percibe ciertos entornos como no equitativos hacia él, genera en él una desmotivación. Se sugiere entonces la promoción de ambientes de justicia organizacional con el fin de tener a los empleados motivados (Robbins y Judge, 2013). Es interesante nuevamente visualizar que tanto el concepto de desmotivación como la importancia del ambiente o contexto social también ya son incluidos dentro de la macro teoría de la autodeterminación formulada por Deci y Ryan (2000).

2.2.2.7 Teoría de las Expectativas

Propuesta por el psicólogo Vroom (1964) es una de las teorías sobre motivación con mayor respaldo. Esta teoría establece que los individuos poseen creencias y expectativas respecto al futuro (Chaparro, 2006). Básicamente la teoría promueve las relaciones entre esfuerzo con desempeño, desempeño con recompensa y finalmente recompensas con metas personales (Robbins y Judge, 2013).

2.3 Los Factores Motivacionales

Si bien dentro de la revisión literaria realizada sobre el constructo de la motivación, Herzberg (1959) fue quien propuso por primera vez el término de factores en el ámbito de la motivación, Apello (2011) al respecto sugiere incluir además los preceptos de la Teoría X y Y planteada por McGregor (1960). Como se reflejó en el apartado 2.2.1.2, McGregor (1960) en su obra “The Human Side of Enterprise” planteó los principios de dos visiones contrapuestas en relación a lo que los gerentes pensaban respecto a sus colaboradores en una organización. En este sentido a continuación se plasma un resumen de los principios básicos que dieron soporte a la Teoría X y la Teoría Y, con el propósito de profundizar en el análisis y vínculos entre esta teoría y el constructo de factores motivacionales.

Tabla 3

Resumen de los Principios de la Teoría X y Y de McGregor (1960)

Según la Teoría X, a los trabajadores (Peña, 2015):	Según la Teoría Y, a los trabajadores (Peña, 2015):
El trabajo no les resulta atractivo ante lo cual es necesario la coerción. Los empleados priorizan la búsqueda de la seguridad y rechazan las oportunidades	Presentan un alto grado de creatividad, imaginación y tienen capacidad resolutive a los problemas que enfrenta la organización
La principal y única motivación de los empleados es el dinero, no tienen ambición y eligen ser mandados	El trabajo para ellos es algo natural, los motiva y les permite sentirse realizados
Los empleados no se sienten motivados a perseguir los objetivos de la empresa	Se esfuerzan hacia la consecución de los objetivos de la empresa cuando el reconocimiento que recibirán será el reconocimiento de sus méritos
Un colaborador promedio es ignorante, manipulable y se caracteriza por no estar informado o por poseer información incorrecta	

Como se aprecia en la Tabla 3, McGregor (1960) estableció dos contribuciones de mucha importancia a la comunidad científica. Por un lado, concluyó que una necesidad satisfecha no representa un motivador del comportamiento. Adicionalmente como resultado de un análisis comparativo de los dos enfoques reflejados en la Tabla 3, McGregor (1960) concluyó: “La Teoría X confía exclusivamente en el control externo del comportamiento humano, mientras que la teoría Y se basa en gran medida en el autocontrol y la autodirección”. Esta reflexión realizada por el autor permite visualizar dos enfoques contrapuestos en relación a la motivación; por un lado, existe una visión donde la motivación es controlada por agentes externos y por otro lado existe otra visión donde la motivación depende meramente del individuo.

Como se detalló en el apartado 2.2.1.3, uno de los autores que formalmente creó y definió el constructo de factores de motivación fue Herzberg (1959). El enfoque de este autor parte desde una perspectiva externa y la misma difiere del enfoque teórico de McGregor que más bien toma

de base las necesidades humanas (Peña 2015). Herzberg (1959) planteó la existencia de dos factores contrapuestos que permiten estudiar al constructo de la motivación; a saber, factores higiénicos y factores motivacionales. A partir de esta diferenciación entre estos dos factores este autor planteó dos temas importantes de analizar y contextualizar. El primer tema es el relacionado a identificar qué elementos o factores estaban asociados con la motivación de los empleados y por otro lado conocer qué elementos eran los que provocaban una insatisfacción extrema en los colaboradores. En este sentido Herzberg (1959) identificó que los factores que motivaban a los empleados eran por ejemplo temas de logro, reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el avance y el crecimiento. Por otro lado, identificó que entre los elementos que producían la insatisfacción en los empleados estaban temas como la supervisión, la política salarial o las condiciones de trabajo (Robbins y Judge, 2009).

El segundo tema planteado por esta teoría es el relacionado al carácter o naturaleza de cada uno de los factores o elementos identificados tanto con la motivación como con la insatisfacción laboral. Dentro del trabajo de campo que realizó Herzberg (1959) encontró que las personas que dijeron sentirse motivadas por los factores por ejemplo del logro o del reconocimiento, atribuían estos motivadores a un tema intrínseco o interno a ellos mismos (Robbins y Judge, 2009). Por otro lado, en cuanto a los factores que producían insatisfacción en los empleados estaban temas que según los encuestados eran atribuibles a agentes o factores externos al individuo como por ejemplo la supervisión o la política salarial. Como se evidencia tanto los planteamientos expuestos desde el enfoque antagónico planteado desde la Teoría X y Y de McGregor (1960), como desde el enfoque formulado por Herzberg (1959), permiten comprender de mejor manera los orígenes y aproximaciones que dieron estos autores al constructo de factores o elementos motivacionales.

2.3.1 Motivación Intrínseca

La corriente evolucionista sugiere que desde el momento en que nacen los niños es posible visualizar cualidades como la curiosidad y la exploración, mismas que se mantienen aun cuando no existan recompensas específicas asociadas a este proceso (Harter, 1978). En este sentido esta naturaleza se va mermando conforme el individuo crece y toma responsabilidades y se ajusta además por las presiones sociales (Deci y Ryan, 2000). A pesar de que no se cuestiona la existencia e importancia del constructo motivación intrínseca, la teoría de la autodeterminación a través de sus preceptos, buscó analizar los factores que tienden a minar o no permitir que este tipo de motivación permanezca activa, así como también exploró las condiciones que la estimulen y la sostengan (Ryan et al., 1997). En este sentido Ryan y Deci (2000) y Appelo (2011) cuando se refieren al constructo motivación intrínseca lo relacionan con variables como la novedad, el desafío, la exploración. Estos autores además coinciden en el potencial positivo que posee este tipo de motivación sobre los colaboradores. Para Soriano (s.f.) “las personas intrínsecamente motivadas realizan actividades por el puro placer de hacerlas” (p.9). Partiendo de las definiciones presentadas y agregando las aproximaciones de otros autores respecto a este constructo, a continuación se presenta una tabulación de los diversos tipos o elementos asociados a un origen interno o intrínseco de los individuos.

Tabla 4*Recopilación de Diferentes Formas de Motivación Intrínseca de Varios Autores*

Motivación Intrínseca	
Tipo de Recompensas	Autores
Logro, reconocimiento, el trabajo en sí, la responsabilidad, el avance y el crecimiento.	Herzberg (1959)
Competencia, autonomía, relación (Necesidades psicológicas básicas)	Deci y Ryan (2004)
Creatividad	Appelo (2011)
Apreciación, reconocimiento	Rusu y Avasilcai (2014)
Champfrogs (curiosidad, orden, aceptación, honra, meta, estatus, maestría, libertad, poder, y relaciones)	Appelo (2011)

En la Tabla 4 mostrada es posible visualizar por un lado que existen diversas formas de recompensas de índole intrínseco y por otro lado es evidente lo complejo de hallar similitudes que faciliten posteriormente hacer un agrupamiento entre los mismos. No obstante, en la Tabla 4 se podría considerar que hay cierta semejanza entre por ejemplo el motivador de la autonomía planteado por Deci y Ryan (2004) y el tipo de motivador de la libertad sugerido en el modelo de los champfrogs planteado por Appelo (2011). En este caso ambos autores resaltan la importancia que tiene la independencia para motivar al colaborador. En este análisis se podría sin embargo cuestionar sobre si la autonomía planteada por los dos autores citados dependería meramente del individuo o si también dependería de los líderes y de la organización a la cual este pertenece. Lo cuestionado se puede aterrizar considerando los planteamientos de Ryan y Deci (2000) quienes

para su base teórica no se preocuparon de estudiar las causas de la motivación intrínseca sino más bien buscaron entender y examinar las condiciones que promueven y facilitan el desarrollo de las mismas. Esto último corrobora nuevamente la importancia del contexto social o del ambiente que rodea al trabajador, cuya variable ya la identificó Lewin (1951) en su ecuación de explicación del comportamiento humano. Ryan y Deci (2004) ratificaron sus argumentos iniciales en este sentido destacando la importancia del contexto social cuyo fin debería ser el promover un ambiente donde las necesidades intrínsecas de los individuos puedan desarrollarse mas no obstaculizarse. Similar enfoque es el que desarrolló Apello (2011) en su modelo de motivadores intrínsecos denominado Chamfrogs el cual recopila diez motivadores que los gerentes y líderes deberían promover o facilitar con el fin de aumentar la motivación de sus empleados. La propuesta desarrollada por Apello (2011) resulta innovadora ya que la misma por un lado agrupa a los diferentes tipos de factores motivacionales intrínsecos y además hace recomendaciones hacia los líderes en cuanto a su gestión. Este enfoque hacia el contexto social concuerda con lo recomendado por Ryan y Deci (2000) en cuanto a fomentar un ambiente que promueva y facilite el desarrollo de este tipo de motivación.

2.3.2 Tipos de Motivadores Intrínsecos

Los factores intrínsecos los definen Stover et al (2017) como las actividades que se realizan por el mero placer de la persona sin la necesidad de recompensas externas. Para Newstrom (2011) “Los motivadores intrínsecos son gratificaciones internas que una persona siente cuando realiza un trabajo, de manera que hay una conexión directa y a menudo inmediata entre el trabajo y las recompensas” (p. 114). Es decir, en este caso las personas están motivadas por sí mismas. Vale indicar que al respecto diversos autores como Newstrom (2011) o Robbins y Judge (2009) en ocasiones se refieren también a esta variable como recompensas intrínsecas.

Como se detalló anteriormente, uno de los modelos contemporáneos que agrupa los distintos tipos de motivadores intrínsecos es el modelo de las ranas campeonas o más conocido como champfrogs, por sus siglas en inglés (Appelo, 2011). En este sentido a continuación se presenta un resumen de los diez motivadores, así como las recomendaciones realizadas por el autor Appelo (2011) para promover un ambiente de trabajo que permita el desenvolvimiento de este tipo de motivadores.

Tabla 5

Tipos de Motivadores Intrínsecos Acorde al Modelo Champfrogs (Appelo, 2011)

Factores motivacionales intrínsecos - Modelo Champfrogs	
Motivador	Recomendación
Competencia	Ofrecer a los empleados trabajos que reten sus habilidades, pero que a la vez estén a su alcance
Aceptación	Elogia los logros de tus empleados
Curiosidad	Aun cuando algunas actividades pueden resultar aburridas, promueve actividades para que tus empleados investiguen
Honor	Permite que tus equipos de trabajo creen sus propias reglas y que las sigan
Propósito o Meta	Darle al negocio un sentido de propósito, más allá de las ganancias económicas.
Autonomía	Permite, acepta y felicita la diversidad de cada individuo
Orden	Asegurarse de mantener cierto nivel de orden en la organización
Poder	Dales a los empleados algún poder o influencia. Escucha lo que tienen que decir y ayúdales a hacer que las cosas sucedan
Relación	Crear el ambiente correcto que facilite el contacto social
Estatus	Hacer que las personas sientan que tienen un estatus en la organización. No deben sentirse como el último eslabón de una cadena de valor

Nota. La Tabla 5 representa una esquematización de lo planteado por Appelo (2011).

Como se aprecia en la Tabla 5 mostrada, existen diversas formas en las cuales las organizaciones junto a sus líderes pueden trabajar para fomentar el desarrollo de los motivadores de índoles intrínseco. Si bien para cada individuo dentro de una organización un tipo de motivador será más prioritario que otro, las empresas bajo un esquema de mejora continua pueden sin duda

generar ambientes laborales que permitan el desenvolvimiento de estos motivadores de naturaleza interna al individuo. Complementando el análisis de los motivadores de índoles intrínseco, Appelo (2011) identifica dos razones por las cuales los gerentes debieran preocuparse por esta variable. Para este autor en sistemas complejos los efectos de la motivación extrínseca llegan a ser impredecibles y considera además a la creatividad como un factor crucial entre el conocimiento y la innovación. Este autor al respecto argumenta que:

El camino para los gerentes es claro: cuando se preocupan por la supervivencia de la organización, necesitan preocuparse por la innovación. Cuando se preocupan por la innovación, necesitan preocuparse por la creatividad. Cuando se preocupan por la creatividad, necesitan preocuparse por la motivación intrínseca. Es casi como una ley natural. (Appelo, 2011, p. 78).

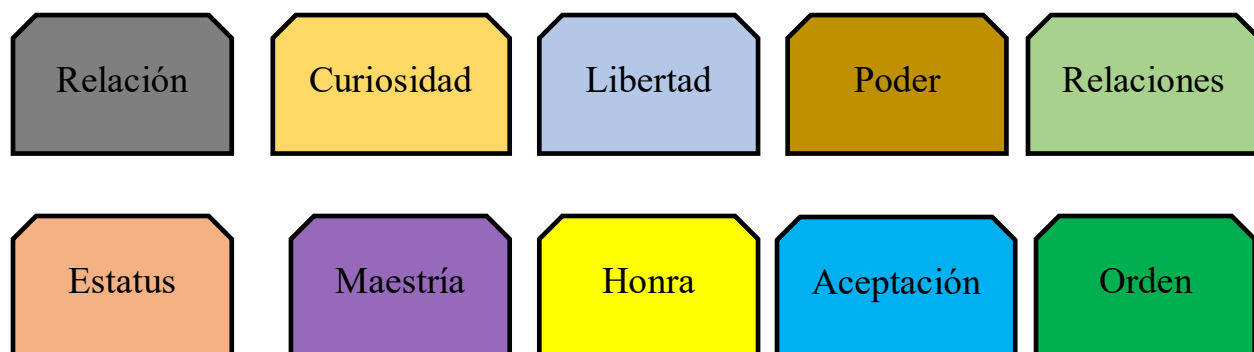
En base al análisis realizado es evidente la existencia de diversos tipos de motivadores de naturaleza intrínseca en todos los colaboradores, pero que en un contexto organizacional los mismos requieren del involucramiento y facilitación de toda la organización y sus líderes con el fin de conseguir los resultados u objetivos planteados.

2.3.2.1 Los Motivadores Champfrogs dentro del Enfoque Management 3.0

El enfoque de lo que se conoce como management 3.0, propuesto por Appelo (2011), lo define Palacios (s.f.) como “Una forma de pensar combinada con una colección de juegos, herramientas y prácticas en constante cambio, cuyo objetivo es ayudar a cualquier trabajador a gestionar la organización” (s.f.). Este enfoque nació a partir de lo que en la actualidad se conoce como la agilidad. Para Appelo (2011) el siglo 21 definido como la era de la complejidad requiere un nuevo enfoque en la administración el cual considere a las organizaciones como redes. Como segunda premisa este autor considera que la administración se trata principalmente de personas y

sus relaciones, mas no de ganancias y departamentos (Appelo, 2011). La administración de las personas y equipos para Appelo (2011) debería reemplazar las jerarquías por las redes en el contexto organizacional. Dentro de los seis aspectos que recomienda este autor trabajar en las organizaciones hay uno que el definió como energizar a las personas. Dentro de la visión de energizar a las personas (Appelo 2011) estudió al constructo de la motivación desde un punto de vista teórico y práctico.

El análisis sobre la motivación realizado por Appelo (2011) decantó en identificar diez tipos de motivadores de naturaleza intrínseca que debieran considerar los líderes o gerentes al momento de motivar a sus equipos. Para llegar a esta propuesta el autor consideró por un lado las tres necesidades psicológicas básicas que forman parte de la Teoría de la Autodeterminación formulada por Deci y Ryan (2004) y por otro lado consideró la guía de los 16 deseos básicos que todo ser humano anhela planteada por el profesor Reiss (2002). Es así que Appelo (2011) al analizar las tres necesidades psicológicas básicas de la competencia, autonomía y relación junto con los 16 deseos; a saber, aceptación, actividad física, curiosidad, poder, comer, romance, familia, ahorrar, honor, contacto social, idealismo, estatus, independencia, tranquilidad, orden, y venganza, identificó diez tipos de motivadores de naturaleza intrínseca. Los 10 factores motivacionales intrínsecos propuestos por Appelo (2011) como una premisa importante para energizar o motivar a las personas o equipos se presentan a continuación.



Nota: Elaboración propia.

Figura 2. La Figura Representa una Esquematización de los 10 Motivadores Acorde al Enfoque del Management 3.0 (Appello, 2011)

A los diez motivadores Appello (2011) los denominó como ranas campeonas. Esta definición nace de unir la primera letra de cada motivador en idioma inglés. Es decir; champfrogs corresponde a unir la primera letra de curiosity, honor, acceptance, mastery, power, freedom, relatedness, order, goal, y status. La propuesta de este autor es que los líderes y sus equipos de trabajo jueguen con estos motivadores y los mantengan alimentados para mantener a sus equipos con compromiso y entrega (Appello, 2011).

2.3.3 Motivación Extrínseca

Si bien es importante considerar agentes o elementos intrínsecos cuya importancia es trascendental en la motivación de los individuos, no es el único componente de la ecuación (Deci y Ryan, 1985). Como se mencionó anteriormente para Deci y Ryan (2000) una vez finalizada la primera infancia de las personas el componente intrínseco de su motivación, que lo asocian con la realización de actividades interesantes, se ve mermada por las presiones sociales que conducen a los individuos a hacer actividades no interesantes y además que conlleven a asumir una variedad de responsabilidades. Deci y Ryan (2000) definen el término motivación extrínseca como “el

desempeño de una actividad a fin de obtener algún resultado separable” (p.71). Aun cuando dentro de la revisión literaria realizada no se ha encontrado cierta uniformidad en cuanto a los tipos o elementos que componen la motivación extrínseca, es interesante considerar la propuesta esbozada por Appelo (2011) quien establece dos tipos de motivadores extrínsecos; unos en forma de recompensas financieras y otros que no financiero o monetarios.

2.3.4 Tipos de Motivadores Extrínsecos

Para Newstrom (2011) “los motivadores extrínsecos son gratificaciones externas que ocurren fuera de la naturaleza del trabajo, sin una satisfacción directa en el momento en que se realizan las labores” (p. 114). En este sentido ejemplos o formas de motivadores extrínsecos lo constituyen las vacaciones, los planes de jubilación, seguros de salud y toda prestación externa al individuo. Otras formas de motivadores extrínsecos a decir de Franklin y Krieger (2011) son por ejemplo obtener reconocimientos por cumplir las metas o lograr resultados fijados. Partiendo de la taxonomía propuesta por Appelo (2011) de los motivadores extrínsecos en recompensas o motivadores financieros y no financieros, se realizó una búsqueda literaria exhaustiva recopilando propuestas de diversos estudiosos de este constructo cuyo resultado se plasma en la siguiente tabla.

Tabla 6

Tipos de Motivadores Extrínsecos

Motivación Extrínseca	
Recompensas Financieras	Recompensas no financieras
Dinero	Recompensas verbales
Ascensos	Elogios
Pago de incentivos	Cumplidos
Bonos	Seguridad laboral
	Políticas de la compañía
	Competencia de los líderes o gerentes

Nota. La Tabla 6 recopila los tipos de motivadores extrínsecos planteados por Herzberg (1959), Robbins y Judge (2009), Appelo (2011), y Rusu y Avasilcai (2014).

Como se aprecia en la Tabla 6 mostrada, si bien es común entre diversos autores asociar a la motivación extrínseca con el dinero, existen recompensas o formas de motivar cuya base no es puramente el tema financiero. Dentro del ámbito de las recompensas no verbales mostradas en la Tabla 6, sobresalen las recompensas verbales o los elogios. Analizando a profundidad este tipo de motivador se encontró mucha similitud con una variable muy utilizada en el contexto organizacional que es la del feedback o retroalimentación. Si bien la retroalimentación o feedback se utiliza en la actualidad con propósitos de evaluación y mejora del desempeño de los colaboradores, es importante resaltar que uno de sus principales objetivos es el de mantener o fomentar un ambiente de satisfacción y motivación de los empleados (Pérez, 2014). Lo analizado permite corroborar que contrario a lo que muchos gerentes consideran, el dinero no representa la única forma de motivación extrínseca. La sinergia hallada entre el feedback y la motivación extrínseca no financiera también realza la importancia de brindar un tipo de retroalimentación positivo enfocado en felicitar y motivar a los colaboradores. En la Tabla 6 mostrada además es

posible visualizar que tanto las recompensas financieras como las no financieras son externas a los individuos y que en base a esta naturaleza de estos motivadores los líderes, gerentes y personal de talento humano pueden incluso proponer nuevas formas de motivación extrínseca.

Existe otra consideración muy importante relacionada con la motivación extrínseca y es aquella relacionada al efecto peligroso de este tipo de motivación (Appelo 2011). Dentro de esta preocupación diversos estudiosos del constructo de la motivación como Deci (1971) han venido analizando los efectos de la motivación extrínseca sobre la motivación intrínseca. Deci (1971) halló como producto de sus experimentos que cuando se usó al dinero como una recompensa extrínseca, la motivación intrínseca disminuía. Adicionalmente este autor encontró que cuando se ofreció una retroalimentación positiva como una forma de motivación extrínseca la motivación intrínseca se incrementaba. En este sentido Appelo (2011) propone que quienes trabajen sobre la motivación de los colaboradores debieran estar atentos y conscientes de las ventajas y desventajas que rodean a este tipo de motivación. Como sugiere Robbins y Judge (2009) si las organizaciones y los gerentes quieren contar con individuos motivados deberán alimentar no solo las recompensas de índole extrínseco sino también las de índole intrínseco, como por ejemplo hacer el trabajo interesante, dar reconocimientos, y apoyar el desarrollo del empleado.

2.4 Relaciones entre Clima Laboral y Motivación

Como cita Cardona y Zambrano (2014), hay aspectos que moldean las percepciones conscientes y compartidas sobre la realidad; entre los cuales citan a la satisfacción de necesidades personales, la competitividad, la motivación, entre otros. Franklin y Krieger (2011) destacan que aquello por lo que las personas están dispuestas a perseguir se puede ver afectado o influenciado por el clima laboral u organizacional en el que se desenvuelvan. Como indican estos autores en algunas ocasiones el entorno laboral puede cambiar la trayectoria de las motivaciones, y en otras

podría estimularlas. Es por esto que diversos autores como Chaparro (2006) se han volcado a estudiar las relaciones entre la motivación, vista desde el ámbito de los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos y el clima laboral.

Tyagi (1982) encontró por ejemplo que el valor ajustado del coeficiente de correlación de Pearson, en un estudio realizado sobre motivación en un grupo de vendedores, mostró que las variables del clima laboral explicaban alrededor del 30% de la variación en el componente de expectativa de motivación. Este autor además demostró que la motivación intrínseca estaba más fuertemente influenciada por variables de clima organizacional que la motivación extrínseca (Tyagi, 1982). Por otro lado, en la literatura es posible hallar más cantidad de estudios como el de Chaparro (2006) o el de Gabriela Rusu (2013) que abordan la relación entre los factores motivacionales y aspectos de la cultura organizacional, mas no con el clima laboral como tal.

Chaparro (2006) por ejemplo correlacionó quince variables de motivación con ocho dimensiones de clima organizacional. A este respecto en su tabla resumen de resultados se evidencia que dentro de las dimensiones que esta autora relaciona al clima están la claridad organizacional y la seguridad por un lado y además se plasman dimensiones de clima como normas de excelencia, recompensa, y salario. Las dimensiones citadas tienen cabida dentro de todo el amplio espectro en el que los diversos investigadores procuran analizar la cultura, mas no el clima laboral.

En esa misma línea Russu (2013) encontró correlaciones positivas entre los factores motivacionales intrínsecos y extrínsecos con factores del clima organizacional que según la autora son, por ejemplo: los sentimientos acerca de mis compañeros de trabajo, condiciones financieras de la empresa, maquinarias y equipos, y la innovación. Nuevamente los factores citados por Russu (2013) representan dimensiones o variables de la cultura organizacional, concebida como

conjuntos de comportamientos, valores, símbolos que se comparten en una organización. Es decir, Russu no relaciona en realidad los factores motivacionales con el clima laboral como tal sino más bien analiza cultura y factores motivacionales. Adicional a Russu (2013), autores como Mejía (2014), Rodríguez (2017), y Mahal (2009) también continuaron correlacionando aspectos de la cultura versus la motivación, aun cuando en el abordaje teórico de sus estudios se habla del clima organizacional. Para el abordaje del clima como se ha argumentado a lo largo de este marco teórico las únicas dimensiones sobre las cuales podría medírsele es el grado de percepción a nivel individual, grupal y organizacional. Si se quiere ser aún más preciso se podría abordar como sugiere Ramos y Tejera (2017) el abordaje de esta variable desde la fuerza de clima, pero ninguna otra consideración adicional.

Si bien Rivera, et al. (2018) en un estudio sobre las variables citadas no halló correlación entre el clima laboral y aspectos de la motivación, los estudios de Chaparro (2006) y Russu (2013) citados anteriormente si hallaron correlaciones significativas y positivas, pero vale clarificar que fue entre aspectos de la cultura y la motivación (a pesar que en el título de sus estudios se plasma relaciones entre clima y motivación). En este sentido al existir una relación muy estrecha entre clima y cultura se podría sin embargo especular que lo probado por Chaparro (2006) y Russu (2013) podrían abrir una ventana a pensar que sí habría una relación entre el clima laboral y la motivación.

Autores como Ghanbari y Eskandari (2014) al analizar una muestra de 250 personas encontraron mediante el coeficiente de Pearson correlaciones estadísticamente positivas entre clima laboral y la motivación en el trabajo. Estos autores, quienes además encontraron relaciones con el constructo de ciudadanía organizacional, obtuvieron una correlación positiva fuerte de 0.814 ($r = 0.814$, $p < 0.05$, $N = 250$) entre el clima organizacional y la motivación en el trabajo.

Uno de los constructos que en la actualidad se ha estudiado mucho y que se ha evidenciado se relaciona con la productividad es el compromiso con el trabajo o más conocido como engagement (Robbins y Judge 2013). En este sentido, autores como Melati et al. (2021) o Widya (2015) han encontrado relaciones significativas entre este constructo y el clima laboral. Así, Melati et al. (2021) encontraron una correlación estadísticamente significativa, positiva y moderada de 0.579 ($p < 0,05$) al medir el compromiso laboral o engagement versus el clima laboral. Estos autores además en base a este resultado consideran que la variable clima laboral contribuiría con un 33.5% para el constructo engagement en el trabajo. Los resultados hallados por Melati et al. (2021) y, al ser considerada la motivación como uno de los componentes importantes del compromiso laboral o engagement (Delaney y Royal, 2017), contribuyen también a comprender en cierto modo la relación entre los constructos engagement, motivación y clima laboral.

Capítulo III: Marco Metodológico

3.1 Tipo de Investigación

El presente trabajo fue de tipo informe de investigación con un enfoque cuantitativo, ya que a partir de la elaboración de cuestionarios con preguntas cerradas se levantó toda la información referente a cada una de las variables de estudio. Posteriormente para el análisis de los datos se utilizó el análisis estadístico inferencial a través del uso de correlaciones.

3.2 Alcance de Investigación

El trabajo tuvo un alcance del tipo correlacional causal ya que su objetivo fue describir las relaciones entre dos o más categorías, conceptos, o variables (Hernández, 2014). En este caso se buscó analizar las relaciones entre las variables clima laboral, fuerza de clima, y los factores motivacionales.

3.3 Diseño de Investigación

El diseño utilizado en este proyecto fue del tipo no experimental y transversal. Fue no experimental ya que no existió manipulación de ninguna de las variables de estudio. El estudio fue además del tipo transeccional o transversal debido a que la información levantada y analizada se realizó en un momento específico en el tiempo y no durante períodos de tiempo. La investigación fue inicialmente de tipo exploratorio ya que pretendía indagar una perspectiva innovadora en cuanto al estudio del clima laboral, visto este como el grado de percepciones que tienen los empleados sobre su ambiente laboral. Posteriormente la investigación conllevó un enfoque correlacional del tipo causal ya que buscó encontrar las relaciones entre las variables de estudio de este trabajo que fueron: clima laboral, fuerza de clima, y los factores motivacionales.

3.4 Población y Muestra

Para el abordaje del presente trabajo de investigación se consideró como la población a todas las personas que trabajaban en la empresa Flexiplast al momento de la realización de los cuestionarios que fue en el mes de febrero 2021. Dentro de esta población la muestra seleccionada correspondió a todo el personal de la empresa y en todos sus niveles. Es decir, en este estudio se trabajó con toda la población, la cual fue de 347 personas. Para la selección de la muestra se aplicó el método probabilístico ya que, a partir del estudio de caso se buscaba generalizar los resultados.

3.5 Descripción de la Muestra

La muestra que fue parte de este proyecto de investigación estuvo constituida por 347 personas de las cuales el 77% estuvo formada por hombres y el 23% por mujeres. La muestra la conformaron colaboradores de las oficinas de las ciudades de Quito, Guayaquil y Machachi. La muestra además contempló todas las categorías de la estructura organizacional, la cual estuvo conformada por personal administrativo, gerencia, mandos medios y personal operativo. El personal administrativo estaba compuesto por 44 personas, 10 gerentes, 45 personas en los mandos medios y 248 personas del área de operaciones.

3.6 Diseño de Instrumentos

Como fuente primaria de recolección de información se utilizó la técnica de la encuesta a través de diferentes cuestionarios (Anexos 1, 2, 3, y 4) para medir las diferentes variables de estudio. Para la recolección de información sobre el constructo de los factores motivacionales se empleó el cuestionario de Wherry y South (1977). El cuestionario original propuesto por estos autores tenía un total de 70 preguntas, mismas que luego del proceso de validación de contenido realizado entre los directivos de la empresa Flexiplast se acordó utilizar 62 preguntas. Este instrumento contó con una escala de Likert de cinco niveles que fueron desde 1 (Totalmente

desacuerdo) hasta 5 (Totalmente de acuerdo). El detalle sobre el contenido de las 62 preguntas está plasmado dentro del Anexo 1 de este trabajo de investigación.

Con el objetivo de incluir un enfoque innovador respecto a los factores motivacionales, en este estudio de caso se incluyó la temática de los motivadores champfrogs provenientes del management 3.0. En el Anexo 2 constan los 10 motivadores de índole intrínseco que fueron medidos en este proyecto. Para el caso de este instrumento vale indicar que se pidió a los colaboradores que priorizaran los motivadores en el orden de importancia que ellos así lo consideren, siendo 1 el más importante y 10 el menos importante.

Para la medición del constructo clima laboral se utilizó el cuestionario aplicado por Núñez (2017) que consta en el Anexo 3 de este informe de investigación. Este cuestionario cuya validación se la realizó en el contexto ecuatoriano en el año 2019 se lo aplicó a una muestra de 832 servidoras/es públicos y privados. Como se aprecia en el Anexo 3, este cuestionario mide la percepción del clima laboral en tres niveles; es decir en el puesto de trabajo, en el grupo de trabajo y con respecto a la organización. La escala utilizada para este instrumento fue de tipo Likert de siete puntos, distribuida de manera ascendente de la siguiente manera: pésimo, muy malo, malo, regular, bueno, muy bueno, y excelente. El alfa de Cronbach de esta herramienta de medición de clima, validada para el contexto ecuatoriano, acorde a Núñez (2017) obtuvo valores mayores a 0,8.

Vale indicar que como parte del grupo de cuestionarios que se realizó en Flexiplast, también se evaluaron preguntas de cultura organizacional que reflejaron tener impacto sobre el clima laboral. Por esta razón se incluyeron también a las preguntas relacionadas al constructo de la cultura que constan en el Anexo 4 de este documento. Es importante mencionar que las 13 preguntas de cultura que se evaluaron como parte de este proyecto de investigación nacieron de un estudio previo sobre clima y cultura que se realizó en Flexiplast en el mes de septiembre 2020.

La escala utilizada para las preguntas de cultura fue de tipo Likert donde 1 representaba totalmente desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

Como fuente secundaria se utilizó todo el material bibliográfico disponible dentro de la organización, entre los cuales se destaca el reporte del análisis y resultados del último estudio de clima laboral y cultura realizado en septiembre 2020 citado anteriormente. Vale indicar que en la sección de Anexos de este documento se encuentran detallados todos los cuestionarios realizados y que formaron parte del respectivo análisis psicométrico que se detalla a continuación.

3.7 Análisis Psicométrico de los Instrumentos

3.7.1 Validez del Cuestionario de Motivación de Wherry y South (1977)

A partir de las 62 preguntas seleccionadas previamente como resultado del proceso de validación de contenido citado anteriormente, se realizó un análisis factorial exploratorio mediante el método de componentes principales con rotación Varimax con el objetivo de realizar la validez de este cuestionario para el contexto de este estudio de caso. Este método de extracción se lo llevó a cabo primero debido al número de ítems del cuestionario, segundo con el fin de visualizar cómo se agrupaban las preguntas en el contexto evaluado dentro de la empresa Flexiplast, y finalmente para reducir a un número de variables o dimensiones que facilitaría el análisis y posterior interpretación de los resultados.

Como resultado del trabajo de investigación realizado por Wherry y South (1977), cuyo cuestionario y resultados están plasmados en el artículo científico “A Worker Motivation Scale”, vale indicar que dentro del contexto donde estos autores realizaron sus investigaciones identificaron dos grandes dimensiones que las denominaron motivadores intrínsecos y extrínsecos. Dentro de cada uno de estos constructos los autores consideraron subfactores o componentes

dentro de cada una de las dos grandes dimensiones. A continuación, se presentan los factores y sus subcomponentes propuesto por los autores Wherry y South (1977):

Tabla 7

Dimensiones Propuestas en el Cuestionario de Wherry y South (1977)

A. Motivación de Competencia – Logro (Intrínseco)	B. Motivación de que busca recompensa (Extrínseco)
a1. Atrevidos, ingeniosos, auto-mejoradores	b1. Estatus, buscadores de reconocimiento
a2. Alertas, responsables, altamente productivos	b2. Buscadores de recompensas financieras inmediatas
a3. Cumplidores de fechas límite	b3. Buscadores de apreciación

Nota: El contenido de la Tabla 7 corresponde a la traducción y esquematización sobre los factores motivacionales planteados por Wherry y South (1977).

Para llevar a cabo el proceso de validez del instrumento indicado se utilizó el programa estadístico SPSS (IBM, 2011) donde a continuación se detallan los procesos seguidos.

3.7.1.1 Análisis de Reducción de Dimensiones

Este primer paso consistió en agrupar en factores o dimensiones las 62 respuestas de la muestra de 347 personas. Para este proceso de reducción de dimensiones se utilizó la prueba estadística de KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) y el test de Bartlett para verificar la significación estadística del procedimiento. Vale señalar que dentro de la configuración de rotación se utilizó la rotación Varimax y que, como parte del proceso de agrupamiento de las preguntas se configuró en el programa estadístico SPSS (IBM, 2011) el agrupamiento de manera automática acorde a lo que las personas respondieron. Vale indicar que es habitual en los procesos de validación de los instrumentos realizar algunas iteraciones hasta que se consiga contar con preguntas cien por ciento

validadas. En este sentido respecto al cuestionario para medir el constructo de motivación este proceso se lo realizó un total de 3 veces. Dado que no estaba dentro del alcance de este proyecto de investigación la presentación de todo el proceso de validación del cuestionario sobre motivación, a continuación se presentan los resultados del análisis factorial exploratorio utilizando el método de componentes principales correspondientes únicamente al último proceso de validación de este instrumento.

Tabla 8

Resultados de la Prueba de KMO y Bartlett para el Cuestionario de Motivación

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.980
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	13220.375
	gl	666
	Sig.	0.000

El valor de KMO obtenido de 0,980 reflejó que existía una interrelación satisfactoria entre los ítems de este cuestionario. En cuanto a la prueba de esfericidad, el haber encontrado alta significación estadística ($p < 0,001$) permitió rechazar la hipótesis nula y a la vez continuar con las siguientes etapas del análisis factorial exploratorio.

3.7.1.2 Análisis de Comunalidades

Una vez finalizado el proceso de extracción se realizó el análisis de las comunalidades. Este análisis consistía en verificar que todas las preguntas que resultaron de la reducción de dimensiones obtuvieran un porcentaje de la variable extracción mayor al 40%. En base al último proceso de reducción de dimensiones realizado resultó que, del total de 62 preguntas analizadas,

37 resultaron como válidas. A continuación, se presentan los resultados del análisis de comunalidades descrito.

Tabla 9

Resultado del Análisis de Comunalidades del Cuestionario de Motivación

	Comunalidades	
	Inicial	Extracción
Siento que el tiempo es demasiado importante como para perderlo	1.000	0.693
Tener un título de tercer o cuarto nivel es importante para mí	1.000	0.616
Agradezco que me elogien cuando realmente lo merezco	1.000	0.668
Me siento personalmente responsable del trabajo que se me asigne	1.000	0.803
Me gusta ganar y gastar dinero	1.000	0.616
Quiero un trabajo que tenga buen futuro	1.000	0.789
Quiero ser juzgado por lo que puedo hacer, no por las relaciones que pueda tener	1.000	0.567
Me gusta ser competitivo con otros trabajadores que sean igualmente buenos	1.000	0.621
Estoy dispuesto a tomar riesgos razonables para aumentar mi rendimiento	1.000	0.695
Estoy siempre bien despierto y ansioso por hacer las cosas	1.000	0.826
Siento que casi siempre hay una mejor manera de hacer las cosas	1.000	0.732
Perder el tiempo me hace sentir incómodo	1.000	0.619
Me gusta mantener mi producción en un nivel alto	1.000	0.832

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Creo en establecer metas y lograrlas	1.000	0.799
Estoy siempre conectado a mi trabajo y rara vez haciendo otras cosas	1.000	0.634
Disfruto poder comprar lo que necesito o quiero	1.000	0.590
Para mí es importante tener claro y definido donde estaré dentro de cinco años	1.000	0.745
Deseo tener oportunidades de mostrar mis habilidades y competencias	1.000	0.831
Mantengo mi atención en un alto nivel en todo momento	1.000	0.802
Me gustan las oportunidades para ser creativo e inventivo	1.000	0.795
Me gustan que me asignen actividades que me permitan aprender y crecer	1.000	0.874
Prefiero trabajar que estar sin hacer nada	1.000	0.795
Puedo quedarme después del horario de salida para terminar una tarea que comencé	1.000	0.539
Quiero comprar cosas nuevas ahora, no en el futuro	1.000	0.590
Establezco plazos y entregables más estrictos para mí que los que me pone mi jefe	1.000	0.669

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
Me gustan las tareas que son desafiantes y no las aburridas	1.000	0.738
Ningún trabajo es demasiado difícil para mí, me gusta trabajar	1.000	0.721
Me gusta causar una impresión favorable en las otras personas	1.000	0.603
Comprar a crédito es una buena idea: obtienes lo que quieres en el momento	1.000	0.526
Paso gran parte de mi tiempo libre en la superación personal	1.000	0.589
Estoy preparado para hacer frente a emergencias (o acontecimientos inesperados) en el trabajo	1.000	0.697
Disfruto que me permitan tener mucha independencia en mi trabajo	1.000	0.642
“Pájaro en mano vale más que ciento volando”	1.000	0.589
Quiero ser reconocido por mis habilidades y conocimientos únicos	1.000	0.745
Me gusta ganar sin importar la situación	1.000	0.519
Siento que puedo dar lo mejor de mí sin importar los obstáculos	1.000	0.818
Disfruto de un trabajo que tenga situaciones cambiantes y novedosas	1.000	0.779

Nota. Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Como se aprecia en la Tabla 9, las 37 preguntas resultantes del último proceso de validación del instrumento presentaron valores de la variable extracción superiores al 40% o a 0,4.

3.7.1.3 Varianza Total Explicada

Este proceso consistió en verificar que tanto por ciento explicaba la distribución en dimensiones al constructo evaluado. Vale indicar que para el caso de la variable motivación o factores motivacionales en los tres procesos o iteraciones de validación realizados la varianza total explicada obtenida resultante siempre fue distribuida en 3 dimensiones y que las mismas obtuvieron varianzas superiores al 60%. A este respecto el valor sobre el cual se consideró que una varianza total explicada era aceptable fue cuando el valor superaba el 60%. A continuación, se presentan los valores de la varianza total explicada obtenidos del último proceso de validación del instrumento.

Tabla 10

Resultados de Varianza Total Explicada para el Cuestionario de Motivación

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	22.834	61.714	61.714	22.834	61.714	61.714	13.873	37.494	37.494
2	1.744	4.714	66.428	1.744	4.714	66.428	8.869	23.971	61.466
3	1.125	3.040	69.468	1.125	3.040	69.468	2.961	8.002	69.468

Nota. Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Como se aprecia en la Tabla 10, el último valor de la parte inferior derecha de 69,47% corresponde al valor de total de varianza explicada obtenido acorde a un total de tres dimensiones. Esto quiere decir que, si las 37 preguntas eran agrupadas en tres dimensiones o componentes, éstas representaban o explicaban un 69% del constructo que se estaba midiendo. El valor de

varianza explicada obtenida de 69% se consideró como adecuado acorde a Perez y Medrano (2010).

3.7.1.4 Análisis de la Matriz de Componentes Rotados

Una vez completados los pasos anteriormente detallados se realizó el análisis de la matriz de componentes rotados. El resultado de esta matriz proveniente de haber utilizado la rotación Varimax en el programa estadístico SPSS (IBM, 2011) mostraba el porcentaje de aporte de cada una de las preguntas a cada una de las tres dimensiones que fueron identificadas en la sección anterior. Vale indicar que el análisis de componentes rotados consistía en revisar que cada pregunta aportara a no más de una dimensión. Para hacer esta discretización se calculó la diferencia entre el aporte de cada pregunta a cada dimensión y se eliminaron las preguntas cuya diferencia fuera inferior al valor de 0.01. A continuación se presentan los resultados de la matriz de componente rotados que pertenece al último proceso de validez del instrumento realizado.

Tabla 11*Resultados de la Matriz de Componentes Rotado para el Cuestionario sobre Motivación*

		Matriz de componente rotado ^a		
		Componente		
No.		1	2	3
1	Me siento personalmente responsable del trabajo que se me asigne	0.838		
2	Quiero un trabajo que tenga buen futuro	0.817		
3	Me gustan que me asignen actividades que me permitan aprender y crecer	0.802		
4	Siento que el tiempo es demasiado importante como para perderlo	0.781		
5	Creo en establecer metas y lograrlas	0.775		
6	Estoy siempre bien despierto y ansioso por hacer las cosas	0.750		
7	Mantengo mi atención en un alto nivel en todo momento	0.743		
8	Prefiero trabajar que estar sin hacer nada	0.742		
9	Me gusta mantener mi producción en un nivel alto	0.736		
10	Me gustan las oportunidades para ser creativo e inventivo	0.732		
11	Deseo tener oportunidades de mostrar mis habilidades y competencias	0.728		
12	Siento que casi siempre hay una mejor manera de hacer las cosas	0.726		
13	Quiero ser juzgado por lo que puedo hacer, no por las relaciones que pueda tener	0.706		
14	Perder el tiempo me hace sentir incómodo	0.697		
15	Tener un título de tercer o cuarto nivel es importante para mí	0.681		
16	Para mí es importante tener claro y definido donde estaré dentro de cinco años	0.679		
17	Agradezco que me elogien cuando realmente lo merezco	0.669		
18	Estoy siempre conectado a mi trabajo y rara vez haciendo otras cosas	0.654		
19	Estoy dispuesto a tomar riesgos razonables para aumentar mi rendimiento	0.638		
20	Me gusta ser competitivo con otros trabajadores que sean igualmente buenos	0.628		
21	Puedo quedarme después del horario de salida para terminar una tarea que comencé	0.601		
22	Disfruto poder comprar lo que necesito o quiero	0.601		
23	Siento que puedo dar lo mejor de mí sin importar los obstáculos		0.751	

Matriz de componente rotado ^a				
No.		Componente		
		1	2	3
24	Disfruto de un trabajo que tenga situaciones cambiantes y novedosas		0.730	
25	Estoy preparado para hacer frente a emergencias (o acontecimientos inesperados) en el trabajo		0.693	
26	Quiero ser reconocido por mis habilidades y conocimientos únicos		0.687	
27	Me gustan las tareas que son desafiantes y no las aburridas		0.664	
28	Ningún trabajo es demasiado difícil para mí, me gusta trabajar		0.635	
29	Paso gran parte de mi tiempo libre en la superación personal		0.630	
30	“Pájaro en mano vale más que ciento volando”		0.613	
31	Establezco plazos y entregables más estrictos para mí que los que me pone mi jefe		0.605	
32	Me gusta causar una impresión favorable en las otras personas		0.572	
33	Disfruto que me permitan tener mucha independencia en mi trabajo		0.570	
34	Me gusta ganar y gastar dinero			0.729
35	Comprar a crédito es una buena idea: obtienes lo que quieres en el momento			0.720
36	Quiero comprar cosas nuevas ahora, no en el futuro			0.629
37	Me gusta ganar sin importar la situación			0.526

Nota. Método de extracción: Análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.a.

En la Tabla 11, se presentan las 37 preguntas que se verificó que su aporte correspondiera a una sola de las tres dimensiones identificadas. Es decir, en los dos procesos de validación previos se eliminaron todas las preguntas cuya diferencia de aporte entre cada dimensión resultó menor a 0.01. En la Tabla 11 mostrada además se visualiza el agrupamiento final de las 37 preguntas en tres dimensiones. La dimensión uno agrupó a un total de 22 preguntas, la segunda dimensión a un total de 11 preguntas y la tercera dimensión abarcó a un total de 4 preguntas.

3.7.1.5 Creación de las Dimensiones del Cuestionario de Motivación Validado para la Empresa Flexiplast

Una vez analizadas y revisadas las 37 preguntas que resultaron del análisis de componentes principales se procedió a la creación o definición de las tres dimensiones encontradas por el método de extracción que se realizó con el programa estadístico SPSS (IBM, 2011). Para lograr este objetivo se analizaron y buscaron similitudes entre preguntas que permitieran explicar cada dimensión. A continuación se presenta la tabla de preguntas que conformaron la dimensión 1.

Tabla 12*Preguntas Pertenecientes a la Dimensión 1*

Matriz de componente rotado ^a		
No.		Componente 1
1	Me siento personalmente responsable del trabajo que se me asigne	0.838
2	Quiero un trabajo que tenga buen futuro	0.817
3	Me gustan que me asignen actividades que me permitan aprender y crecer	0.802
4	Siento que el tiempo es demasiado importante como para perderlo	0.781
5	Creo en establecer metas y lograrlas	0.775
6	Estoy siempre bien despierto y ansioso por hacer las cosas	0.750
7	Mantengo mi atención en un alto nivel en todo momento	0.743
8	Prefiero trabajar que estar sin hacer nada	0.742
9	Me gusta mantener mi producción en un nivel alto	0.736
10	Me gustan las oportunidades para ser creativo e inventivo	0.732
11	Deseo tener oportunidades de mostrar mis habilidades y competencias	0.728
12	Siento que casi siempre hay una mejor manera de hacer las cosas	0.726
13	Quiero ser juzgado por lo que puedo hacer, no por las relaciones que pueda tener	0.706
14	Perder el tiempo me hace sentir incómodo	0.697
15	Tener un título de tercer o cuarto nivel es importante para mí	0.681
16	Para mí es importante tener claro y definido donde estaré dentro de cinco años	0.679
17	Agradezco que me elogien cuando realmente lo merezco	0.669
18	Estoy siempre conectado a mi trabajo y rara vez haciendo otras cosas	0.654
19	Estoy dispuesto a tomar riesgos razonables para aumentar mi rendimiento	0.638
20	Me gusta ser competitivo con otros trabajadores que sean igualmente buenos	0.628
21	Puedo quedarme después del horario de salida para terminar una tarea que comencé	0.601
22	Disfruto poder comprar lo que necesito o quiero	0.601

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.a. a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Como se observa en la Tabla 12, para el análisis de la dimensión 1 se encontraron similitudes entre por ejemplo la pregunta número 1 que pregunta: “Me siento personalmente responsable del trabajo que se me asigne” y la pregunta número 2 que dice: “Quiero un trabajo que tenga buen futuro”. Al analizar estas preguntas del ejemplo se pudo visualizar la existencia de un tema relacionado a una recompensa o motivación de índole extrínseco. Por esta razón a la primera dimensión conformada por las 22 preguntas indicadas en la Tabla 12 se le denominó como Motivación Extrínseca.

De manera similar a la dimensión 1, a continuación se muestran las preguntas que formaron parte de la dimensión 2.

Tabla 13

Preguntas Pertenecientes a la Dimensión 2

Matriz de componente rotado ^a		
No.		2
23	Siento que puedo dar lo mejor de mí sin importar los obstáculos	0.751
24	Disfruto de un trabajo que tenga situaciones cambiantes y novedosas	0.730
25	Estoy preparado para hacer frente a emergencias (o acontecimientos inesperados) en el trabajo	0.693
26	Quiero ser reconocido por mis habilidades y conocimientos únicos	0.687
27	Me gustan las tareas que son desafiantes y no las aburridas	0.664
28	Ningún trabajo es demasiado difícil para mí, me gusta trabajar	0.635
29	Paso gran parte de mi tiempo libre en la superación personal	0.630
30	“Pájaro en mano vale más que ciento volando”	0.613
31	Establezco plazos y entregables más estrictos para mí que los que me pone mi jefe	0.605
32	Me gusta causar una impresión favorable en las otras personas	0.572
33	Disfruto que me permitan tener mucha independencia en mi trabajo	0.570

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser. a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Como se observa en la Tabla 13, al analizar las preguntas número 23 que consulta: “Siento que puedo dar lo mejor de mí sin importar los obstáculos”, y la pregunta número 27 que dice: “Me gustan las tareas que son desafiantes y no las aburridas” se halló una relación de carácter intrínseco a la persona. Por esta razón a la segunda dimensión conformada por 11 preguntas se la definió como Motivación Intrínseca.

Finalmente, a continuación se presentan las preguntas que estuvieron dentro del componente o dimensión 3.

Tabla 14

Preguntas Pertenecientes a la Dimensión 3

Matriz de componente rotado ^a		
No.		3
34	Me gusta ganar y gastar dinero	0.729
35	Comprar a crédito es una buena idea: obtienes lo que quieres en el momento	0.720
36	Quiero comprar cosas nuevas ahora, no en el futuro	0.629
37	Me gusta ganar sin importar la situación	0.526

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.a. a. La rotación ha convergido en 7 iteraciones.

Como se observa en la Tabla 14, al grupo de preguntas pertenecientes a la dimensión 3 se le denominó como Recompensas financieras inmediatas o motivación económica. Esto debido a que dentro del contenido de las preguntas número 34: “Me gusta ganar y gastar dinero” y la número 36 que preguntaba: “Quiero comprar cosas nuevas ahora, no en el futuro” estaba plasmado un anhelo evidente de una recompensa o motivación extrínseca asociada directamente con el tema monetario.

3.7.2 Fiabilidad del Cuestionario de Motivación de Wherry y South (1977)

Una vez finalizado el proceso de validez del instrumento de motivación se procedió a verificar la fiabilidad del mismo. Este proceso se lo realizó mediante el coeficiente alfa de Cronbach. El análisis de fiabilidad se lo realizó a nivel de todas las preguntas, así como también para cada grupo de preguntas asociadas a cada uno de los tres componentes que resultaron del análisis de componentes principales explicado anteriormente. A continuación, se presentan los resultados del análisis de fiabilidad realizado al total de 37 preguntas.

Tabla 15

Resultados del Análisis de Fiabilidad para el Total de 37 Preguntas Validadas

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.980	37

Nota. N= 347.

Como se aprecia en la Tabla 15, se encontró un valor de alfa de Cronbach de 0,980 para el total de 37 preguntas analizadas. Este valor acorde a Oviedo y Campo Arias (2005) es considerado como fiabilidad alta ya que el mismo superó incluso el rango de valores de 0,80 a 0,90 que es considerado como alto en procesos psicométricos. Utilizando el mismo proceso descrito se realizó el análisis de fiabilidad de las 22 preguntas pertenecientes a la primera dimensión denominada como motivación extrínseca. En la Tabla 16 que sigue se muestran los resultados de este análisis de fiabilidad.

Tabla 16

Resultados del Análisis de Fiabilidad para el Componente 1 con un Total de 22 Preguntas

Validadas

Componente 1: Motivación Extrínseca	
Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.979	22

Nota. N= 347.

Como se observa en la Tabla 16 se obtuvo un valor de alfa de Cronbach de 0,979. Acorde a la literatura sobre análisis cuantitativo el valor obtenido de fiabilidad interna fue considerado como aceptable. De manera similar se realizó también el proceso descrito para las 11 preguntas agrupadas dentro de la dimensión 2 denominada motivación intrínseca. En la Tabla 17 se presentan los resultados de fiabilidad encontrados.

Tabla 17

Resultados del Análisis de Fiabilidad para el Componente 2 con un Total de 11 Preguntas

Validadas

Componente 2: Motivación Intrínseca	
Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.955	11

Nota. N= 347.

Como se aprecia en la Tabla 17, para el caso del componente 2 denominado Motivación Intrínseca se obtuvo un valor de alfa de Cronbach de 0,955 que igualmente es considerado como

aceptable en un proceso de fiabilidad psicométrica. El valor obtenido acorde a Oviedo y Campo-Arias (2005) fue considerado como alto ya que superó el umbral considerado como alto, que es para valores entre 0,80 a 0,90. Finalmente, a continuación, se presentan los resultados del análisis de fiabilidad obtenidos para la dimensión 3 denominada Motivación Económica que estuvo conformada por 4 preguntas.

Tabla 18

Resultados del Análisis de Fiabilidad para el Componente 3 con un total de 4 Preguntas Validadas

Componente 3: Motivación Económica	
Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.694	4

Nota. N= 347.

Como se aprecia en la Tabla 18, para el caso del componente 3 se obtuvo un valor de alfa de Cronbach de 0,694. En cuanto a la interpretación de este resultado, es importante considerar lo que sugieren autores como Oviedo y Campo Arias (2005). Para estos autores:

Es necesario tener en cuenta que el valor de alfa es afectado directamente por el número de ítems que componen una escala. A medida que se incrementa el número de ítems, se aumenta la varianza sistemáticamente colocada en el numerador, de tal suerte que se obtiene un valor sobreestimado de la consistencia de la escala (Oviedo y Campo Arias, 2005, p.577).

En base a lo descrito por Oviedo y Campo Arias (2005) se pudo concluir que el valor obtenido para el componente 3 de 0,694 podría deberse al número de preguntas que lo componían, que fue de 4.

3.7.3 Validez y Fiabilidad del Cuestionario de Motivadores Intrínsecos Champfrogs

Como se mencionó en la sección del diseño de instrumentos, como parte del grupo de cuestionarios realizados en Flexiplast en febrero 2021 se incluyeron a los motivadores intrínsecos de los champfrogs propuestos por Apello (2011). Como consta en el Anexo 2 de este informe, a los 347 colaboradores se les pidió que enumeraran el motivador que más les resultaba importante en su lugar de trabajo, donde 1 representaba lo más importante y 10 el menos importante. Es importante indicar que como se utilizaron y analizaron cada uno de los diez motivadores champfrogs, no se realizó un proceso de validez y fiabilidad para el contexto del estudio de caso.

3.7.4 Validez del Cuestionario de Clima Laboral

Para la medición del clima laboral se procedió a utilizar la herramienta de clima validada para el contexto ecuatoriano por parte de Núñez (2017) y también utilizada por Ramos y Tejera (2017). En el Anexo 3 se encuentra el cuestionario utilizado el cual buscaba medir el grado de percepción del clima en tres niveles, puesto de trabajo, equipo de trabajo y organización. Como se mencionó anteriormente dado que este cuestionario contó con un proceso de validez y fiabilidad previamente realizado para el contexto ecuatoriano, no se realizó un proceso de análisis psicométrico para este estudio de caso.

Por otro lado, vale indicar que a partir de los resultados del cuestionario de clima laboral se calculó la fuerza de clima o también conocida como la variabilidad del clima. Es decir que para la medición del constructo fuerza de clima laboral no se utilizó un instrumento psicométrico adicional al recomendado por Núñez (2017).

3.7.5 Cuestionario de Preguntas de Cultura que Afectaban al Clima Laboral

Como se mencionó anteriormente en los últimos años la empresa Flexiplast ha realizado mediciones periódicas sobre cultura y clima organizacional. En este sentido vale indicar que como parte del último estudio de clima realizado en la empresa en septiembre 2020 se seleccionaron 13 preguntas como las que más impacto tuvieron sobre el clima laboral a esa fecha. Estas 13 preguntas que fueron seleccionadas mediante un estudio de regresiones fueron también incluidas en el grupo de cuestionarios que se realizaron en el mes de febrero de 2021. El cuestionario que incluyó 13 preguntas consta en el Anexo 4 de este informe de investigación y su proceso de validez y fiabilidad se detalla a continuación.

3.7.5.1 Validez del Cuestionario de Cultura

Siguiendo los lineamientos presentados para la validación del instrumento sobre motivación, a continuación, se presentan los resultados correspondientes al proceso de validación del cuestionario de cultura.

3.7.5.1.1 Análisis de Reducción de Dimensiones

Para la realización del proceso de validez del instrumento de cultura organizacional se utilizó el análisis factorial de componentes principales. Como primera parte se realizó el proceso de extracción o de reducción de dimensiones. Para el caso de este instrumento el proceso de extracción se lo realizó un total de dos veces. A continuación, se presentan los resultados del análisis descrito que corresponden al último proceso de extracción realizado y validado.

Tabla 19

Resultados de la Prueba de KMO y Bartlett para el Cuestionario de Preguntas de Cultura que Afectaban al Clima Laboral

Prueba de KMO y Bartlett		
Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		0.884
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	2284.242
	gl	55
	Sig.	0.000

Como se puede apreciar en la Tabla 19, el valor de significancia obtenido fue de $p=0,000$ lo cual indicaba que el proceso estadístico de extracción realizado presentó alta significación ($p < 0,001$).

3.7.5.1.2 Análisis de Comunalidades

Continuando con el proceso de validez del instrumento que midió cultura, se realizó el análisis de comunalidades. Este proceso consistió en hacer una validación de todas las preguntas que resultaron del último proceso de extracción o de reducción de dimensiones. En este sentido vale indicar que de las 13 preguntas que fueron evaluadas, una vez finalizado el último proceso de extracción 11 resultaron como válidas para este estudio de caso. La validación de las 11 preguntas consistió en verificar que todas las preguntas consiguieran un porcentaje de aporte a la medición del constructo mayor al 40%. A continuación, se presentan los resultados del análisis de comunalidades descrito.

Tabla 20

Resultados del Análisis de Comunalidades para el Cuestionario de Preguntas de Cultura que Afectaban al Clima Laboral

	Comunalidades	
	Inicial	Extracción
En Flexiplast existe una cultura de innovación	1.000	0.783
Me siento responsable de las decisiones que tomo	1.000	0.657
Cuando existe un problema, identifico las alternativas que existen para resolverlo	1.000	0.602
Mi jefe se preocupa por mi bienestar personal y emocional	1.000	0.811
En Flexiplast se realiza un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación	1.000	0.761
En mi equipo, la división de cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades es repartida con justicia e igualdad	1.000	0.632
Mi jefe planifica y organiza adecuadamente las tareas que debemos realizar.	1.000	0.775
Flexiplast dispone de un plan formal donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación	1.000	0.771
Mi jefe expresa reconocimiento por los logros.	1.000	0.775
Me identifico con mi equipo de proceso (En caso de que seas gerente, por favor, contesta pensando en tus pares jerárquicos)	1.000	0.699
Considero que el trabajo que hago y el esfuerzo que coloco en mis actividades, representa el trabajo que hace y el esfuerzo de mi equipo de trabajo	1.000	0.584

Nota. Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Como se evidencia en la Tabla 20 mostrada no existieron preguntas que presentaran un valor de la variable extracción menor al 40% o a 0.4 dentro del análisis de comunalidades.

3.7.5.1.3 Varianza Total Explicada

El tercer proceso utilizado para verificar la validez del instrumento de cultura era el de verificar el porcentaje de varianza total explicada. En este sentido a continuación se presentan los resultados de la varianza total explicada obtenidos del último proceso de extracción y validación realizado.

Tabla 21

Resultados de la Varianza Total Explicada del Instrumento de Preguntas de Cultura que Afectaban al Clima Laboral

Componente	Varianza total explicada								
	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	5.532	50.295	50.295	5.532	50.295	50.295	3.832	34.834	34.834
2	1.302	11.833	62.128	1.302	11.833	62.128	2.722	24.746	59.580
3	1.016	9.233	71.361	1.016	9.233	71.361	1.296	11.781	71.361

Como se evidencia en la Tabla 21, si las 11 preguntas se agrupaban en un factor el porcentaje de varianza explicada hubiera sido del 34,83%. Continuando si las 11 preguntas se asociaban en dos dimensiones el porcentaje de varianza total explicada hubiera resultado del 59,58%. Por último, si las 11 preguntas eran distribuidas en tres elementos o componentes el porcentaje de la varianza fue de 71,36%. Acorde a lo considerado por Perez y Medrano (2010), el porcentaje de varianza explicada para tres dimensiones del 71% es considerado como alto en un proceso de validez ante lo cual se trabajó con esta agrupación de las preguntas en tres dimensiones.

3.7.5.1.4 Análisis de la Matriz de Componentes Rotados

Una vez establecida la cantidad de dimensiones resultantes de los análisis estadísticos previamente presentados se procedió a realizar el análisis de la matriz de componentes rotados. El objetivo de este análisis fue verificar que las preguntas asociadas a cada dimensión aporten a una sola de las dimensiones determinadas. El proceso de validación consistió en revisar cada pregunta y la diferencia entre los porcentajes de aporte a cada uno de los componentes. Cuando el valor de la diferencia era inferior a 0,01 la pregunta revisada era eliminada. A continuación, se presentan los resultados del análisis de componentes rotados del instrumento de cultura que pertenecen al último proceso de extracción y validación.

Tabla 22

Resultados de la Matriz de Componentes Rotado del Cuestionario de Preguntas de Cultura que Afectaban al Clima Laboral

Matriz de componente rotado ^a				
No.		Componente		
		1	2	3
1	En Flexiplast existe una cultura de innovación	0.855		
2	Flexiplast dispone de un plan formal donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación	0.838		
3	En Flexiplast se realiza un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación	0.818		
4	Me siento responsable de las decisiones que tomo	0.782		
5	Cuando existe un problema, identifico las alternativas que existen para resolverlo	0.714		
6	Mi jefe se preocupa por mi bienestar personal y emocional		0.870	
7	Mi jefe expresa reconocimiento por los logros.		0.826	
8	Mi jefe planifica y organiza adecuadamente las tareas que debemos realizar.		0.691	
9	En mi equipo, la división de cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades es repartida con justicia e igualdad		0.638	
10	Me identifico con mi equipo de proceso (En caso de que seas gerente, por favor, contesta pensando en tus pares jerárquicos)			0.827
11	Considero que el trabajo que hago y el esfuerzo que coloco en mis actividades, representa el trabajo que hace y el esfuerzo de mi equipo de trabajo			0.705

Nota. Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.a. a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Como se aprecia en la Tabla 22, la diferencia entre los porcentajes de aporte de cada pregunta a cada dimensión fue mayor a 0,01. En la Tabla 22 mostrada además se visualiza el agrupamiento final de las once preguntas en tres dimensiones. La dimensión uno contenía un total de 5 preguntas, la segunda dimensión 4 y la tercera dimensión un total de 2 preguntas.

3.7.5.1.5 Creación de las Dimensiones del Cuestionario de Preguntas de Cultura que Afectaban al Clima Laboral

Una vez finalizados los procesos de validación descritos anteriormente se procedió a crear las dimensiones de cultura asociadas a las tres agrupaciones que resultaron para este instrumento. Para el efecto a continuación se presentan las preguntas que formaron parte de la primera dimensión.

Tabla 23

Preguntas Pertenecientes a la Dimensión de Cultura 1

Matriz de componente rotado ^a		Componente
No.		1
1	En Flexiplast existe una cultura de innovación	0.855
2	Flexiplast dispone de un plan formal donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación	0.838
3	En Flexiplast se realiza un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación	0.818
4	Me siento responsable de las decisiones que tomo	0.782
5	Cuando existe un problema, identifiqué las alternativas que existen para resolverlo	0.714

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.a. a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Como se aprecia en la Tabla 23, al analizar el contenido de la pregunta 1 que decía: “En Flexiplast existe una cultura de innovación” y la pregunta 3 que preguntó: “En Flexiplast se realiza un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación” se hallaron claras semejanzas en cuanto a la variable o al término innovación. Por esta razón a la dimensión que abarcó las 5 preguntas mostradas en la Tabla 23 se le denominó como Innovación.

Similar proceso se realizó para las 4 preguntas que formaron parte de la dimensión dos. A continuación se presentan las preguntas analizadas.

Tabla 24

Preguntas Pertenecientes a la Dimensión de Cultura 2

Matriz de componente rotado ^a		Componente
No.		2
6	Mi jefe se preocupa por mi bienestar personal y emocional	0.870
7	Mi jefe expresa reconocimiento por los logros.	0.826
8	Mi jefe planifica y organiza adecuadamente las tareas que debemos realizar.	0.691
9	En mi equipo, la división de cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades es repartida con justicia e igualdad	0.638

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.a. a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Como se aprecia en la Tabla 24, al examinar el contenido de la pregunta 6 que decía: “Mi jefe se preocupa por mi bienestar personal y emocional” y la pregunta 7 que preguntó: “Mi jefe expresa reconocimiento por los logros” se encontró que ambas preguntas se asociaban a los jefes

o líderes por lo cual se denominó a la segunda dimensión con el nombre de Liderazgo. Finalmente, a continuación se muestran las dos preguntas que componían a la dimensión 3 que fue resultado del último proceso de extracción realizado.

Tabla 25

Preguntas Pertenecientes a la Dimensión de Cultura 3

Matriz de componente rotado ^a		Componente
No.		3
10	Me identifico con mi equipo de proceso (En caso de que seas gerente, por favor, contesta pensando en tus pares jerárquicos)	0.827
11	Considero que el trabajo que hago y el esfuerzo que coloco en mis actividades, representa el trabajo que hace y el esfuerzo de mi equipo de trabajo	0.705

Nota: Método de extracción: análisis de componentes principales. Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.a. a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Como se aprecia en la Tabla 25, dentro del contenido de las preguntas número 10 que preguntó “Me identifico con mi equipo de proceso” y la pregunta 11 que preguntó “Considero que el trabajo que hago y el esfuerzo que coloco en mis actividades, representa el trabajo que hace y el esfuerzo de mi equipo de trabajo” existe como denominador común la palabra equipo. Por esta razón a la tercera dimensión del instrumento de cultura se le denominó como Trabajo en Equipo.

3.7.5.2 Fiabilidad del Cuestionario de Cultura

Una vez finalizado el proceso de validez del instrumento que contenía preguntas de cultura que afectaban al clima laboral se procedió a verificar la fiabilidad del mismo. A continuación, se

presentan los resultados obtenidos de fiabilidad a través del coeficiente del alfa de Cronbach para el total de 11 preguntas válidas.

Tabla 26

Resultados del Análisis de Fiabilidad Interna para el Cuestionario de Cultura

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.898	11

Nota. N=347.

Como se observa en la Tabla 26 el coeficiente alfa de Cronbach para el total de 11 preguntas de cultura arrojó un valor de 0,898. Vale indicar que este valor en procesos de validación psicométrica es considerado como alto. Similar proceso se realizó para verificar la fiabilidad de las preguntas pertenecientes a la primera dimensión denominada Innovación y que agrupó un total de 5 preguntas. A continuación se presentan sus resultados.

Tabla 27

Resultados del Análisis de Fiabilidad para el Componente Innovación con un Total de 5 Preguntas

Validadas

Componente 1: Innovación	
Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.899	5

Nota. N=347.

Como se aprecia en la Tabla 27 el coeficiente alfa de Cronbach dio un valor de 0,899 que es considerado como alto en un proceso de fiabilidad interna. Similar proceso se realizó para las 4 preguntas del componente Liderazgo. A continuación, se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 28

Resultados del Análisis de Fiabilidad para el Componente Liderazgo con un Total de 4 Preguntas Validadas

Componente 2: Liderazgo	
Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.873	4

Nota. N=347.

De manera similar a lo hallado para el componente de la Innovación, para el caso del componente o dimensión del Liderazgo se halló un coeficiente de Alfa de Cronbach de 0,873 que es considerado como alto en procesos de fiabilidad. El proceso descrito también se lo realizó a las dos preguntas que fueron agrupadas dentro de la tercera dimensión denominada Trabajo en Equipo. A continuación, se presentan los resultados de fiabilidad interna.

Tabla 29

Resultados del Análisis de Fiabilidad para el Componente Trabajo en Equipo con un Total de 2 Preguntas Validadas

Componente 3: Trabajo en Equipo	
Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
0.372	2

Nota. N=347.

Como se observa en la Tabla 29, se halló un coeficiente de alfa de Cronbach de 0,372. El valor encontrado para esta dimensión acorde a trabajos como el de Oviedo y Campo Arias (2005) es catalogado como fuera de los límites que se consideran como aceptable. En relación a este resultado es importante traer a colación lo analizado por los autores señalados:

Es necesario tener en cuenta que el valor de alfa es afectado directamente por el número de ítems que componen una escala. A medida que se incrementa el número de ítems, se aumenta la varianza sistemáticamente colocada en el numerador, de tal suerte que se obtiene un valor sobreestimado de la consistencia de la escala. (Oviedo y Campo Arias, 2005, p.577).

Dado que la dimensión de Trabajo en Equipo estuvo conformada por dos preguntas y acorde a lo citado por Oviedo y Campo Arias (2005), el valor obtenido del coeficiente alfa pudo verse afectado por la baja cantidad de preguntas que formaron parte de esta dimensión.

3.8 Procesamiento de Datos

La información proveniente de los diferentes cuestionarios realizados en Flexiplast fue trasladada y procesada en un archivo de Microsoft Excel. Tanto para la validación de los instrumentos como para la creación de variables necesarias para la realización de las diferentes correlaciones realizadas en este trabajo de investigación se utilizó el programa estadístico SPSS (IBM, 2011).

Capítulo IV: Informe

En este capítulo se abordan todos los análisis y resultados de este proyecto de investigación que fueron elaborados para dar cumplimiento a los objetivos planteados en el apartado 1.5 de este informe de investigación. A continuación, se presenta un bosquejo que identifica los objetivos específicos planteados en este proyecto y los resultados asociados al cumplimiento de estos objetivos. Vale indicar que los resultados presentes en la Tabla 30 serán abordado en detalle posterior a la presentación de la misma

Tabla 30*Relación entre Objetivos Específicos y Resultados*

Objetivos	Resultados
Objetivo específico 1: Determinar el estado del clima laboral predominante en la empresa Flexiplast acorde al puesto de trabajo, al grupo de trabajo del colaborador y respecto a la organización	<p>4.1 Determinación del Estado del Clima Laboral en los Niveles Puesto, Equipo y Organización.</p> <p>4.1.1 Valoración del Clima Laboral</p> <p>4.1.2 Identificación de las Relaciones entre los tres Niveles de Clima Laboral</p> <p>4.1.3 Determinación de las Relaciones entre los tres Niveles de Clima Laboral y las Dimensiones de Cultura que lo Afectan</p>
Objetivo específico 2: Determinar la fuerza de clima laboral en la empresa Flexiplast	<p>4.2 Determinación de la Fuerza de Clima Laboral</p> <p>4.2.1 Cálculo de la Fuerza de Clima</p> <p>4.2.2 Identificación de las Relaciones entre la Fuerza de Clima y los tres Niveles del Clima Laboral</p> <p>4.2.3 Establecimiento de las Relaciones entre la Fuerza de Clima y los Aspectos de Cultura que Afectan al Clima</p>
Objetivo específico 3: Identificar los factores motivacionales predominantes en los colaboradores de la empresa Flexiplast	<p>4.3 Identificación de los Factores Motivacionales Predominantes en los Colaboradores de la Empresa Flexiplast</p> <p>4.3.1 Valoración de los Factores Motivacionales</p> <p>4.3.2 Comparación entre las Medias de los Factores Motivacionales</p> <p>4.3.3 Identificación de las Relaciones entre los Factores Motivacionales</p> <p>4.3.4 Priorización de los Factores Motivacionales Intrínsecos Acorde al Modelo de los Champfrogs para Flexiplast</p>
Objetivo específico 4: Analizar la relación entre los factores motivacionales versus el clima laboral y la fuerza de clima	<p>4.4 Identificación de las Relaciones entre los Factores Motivacionales, el Clima Laboral, y la Fuerza de clima</p> <p>4.4.1 Determinación de las Relaciones entre los Factores Motivacionales y las Dimensiones de Cultura que Afectaban al Clima Laboral</p> <p>4.4.2 Identificación de las Relaciones entre los Motivadores Intrínsecos del Modelo Champfrogs Versus el Clima Laboral y la Fuerza de Clima</p> <p>4.4.3 Establecimiento de las Relaciones Relaciones entre los Factores Motivaciones Intrínsecos del Modelo Champfrogs y las Dimensiones de Cultura que Afectaban al Clima Laboral</p>

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en detalle.

4.1 Determinación del Estado del Clima Laboral en los Niveles Puesto, Equipo y Organización

Una de las problemáticas que buscaba resolver la empresa Flexiplast era mejorar el clima laboral. A este respecto y en base al instrumento utilizado de clima laboral elaborado por Núñez (2017), se tabularon las respuestas de los 347 colaboradores de la empresa Flexiplast para conocer el estado del clima a nivel de puesto, equipo de trabajo y finalmente a nivel de la organización.

Para comprender los resultados obtenidos se utilizaron las medidas de tendencia central como son la media, la mediana, y la moda. Vale recordar que la estadística descriptiva recomienda presentar junto a una medida de tendencia central una medida de dispersión. Por esta razón se calcularon además las desviaciones estándar para los tres niveles medidos. La Tabla 31 resume los resultados del clima laboral calculados mediante el programa estadístico SPSS (IBM, 2011) para la empresa Flexiplast, donde el valor de 5 corresponde a bueno, 6 a muy bueno, y 7 que corresponde a un clima excelente.

Tabla 31*Resultados del Clima Laboral en febrero 2021*

		El Clima Laboral de mi puesto de trabajo es	El Clima Laboral en mi equipo de trabajo es	El Clima Laboral de Flexiplast es
N	Válido	347	347	347
	Perdidos	0	0	0
Media		5.85	5.84	5.80
Mediana		6.00	6.00	6.00
Moda		6	6	6
Desv. Desviación		1.004	0.943	1.045

Nota. Acorde a la escala que consta en el Anexo 3, el valor de 5 corresponde a bueno y el valor de 6 corresponde a muy bueno.

Como se aprecia en la Tabla 31, la media del clima laboral obtenida a nivel del puesto, equipo y organización en Flexiplast fue de 5,85; 5,84; y 5,80 respectivamente.

4.1.1 Valoración del Clima Laboral

Acorde a la escala de Likert utilizada para la medición del clima laboral se procedió a plasmar en un gráfico los resultados de las medias obtenidas de los tres niveles de clima. Para esto a partir de los resultados de las medias presentadas en la Tabla 31 y acorde a la escala presentada en el Anexo 3 se estimaron en porcentaje los resultados obtenidos. Es decir los porcentajes obtenidos fueron de un clima laboral a nivel de puesto, equipo y organización medido en Flexiplast de 83.6%, 83.4%, y 82.9%, respectivamente. Con estos valores se obtuvo un valor promedio del clima laboral de 83.3%. La Figura 3 resume la valoración realizada sobre el clima laboral para Flexiplast.

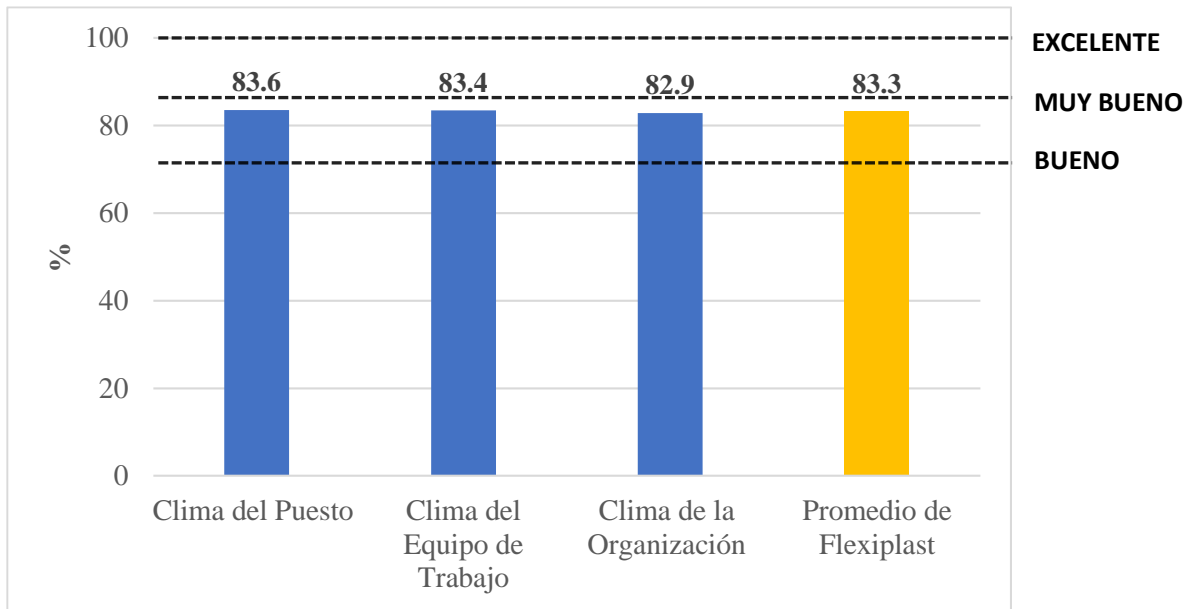


Figura 3. Valoración del clima laboral en Flexiplast

Como se aprecia en la Figura 3, en base a la valoración realizada del clima se puede concluir que el mismo medido en febrero 2021 en Flexiplast osciló entre un clima bueno y muy bueno. Como se visualiza en la Figura 3, aun cuando el valor promedio obtenido del clima laboral se acerca más hacia la puntuación catalogada como muy bueno, no se debe dejar de lado los resultados de las desviaciones estándar. Si se considera como ejemplo la desviación estándar de 1,045 de la medición del clima laboral a nivel de la organización, se puede establecer que el clima de este nivel oscila entre un 67,9% (equivalente a un clima entre regular y bueno) y un 97,1% (equivalente a un clima entre muy bueno y excelente).

4.1.2 Identificación de las Relaciones entre los tres Niveles de Clima Laboral

Con el fin de profundizar en el comportamiento de los tres niveles de clima laboral medido; es decir puesto, equipo y organización, se calculó la relación entre estos. Para esto se utilizó la correlación de Pearson cuyos resultados se muestran a continuación.

Tabla 32*Resultado de Correlaciones entre el Clima del Puesto, del Equipo y de la Organización*

	El Clima Laboral de mi puesto de trabajo es	El Clima Laboral en mi equipo de trabajo es	El Clima Laboral de Flexiplast es
El Clima Laboral de mi puesto de trabajo es	1		
El Clima Laboral en mi equipo de trabajo es	,740**	1	
El Clima Laboral de Flexiplast es	,681**	,541**	1

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se aprecia en la Tabla 32, los resultados de las correlaciones entre los tres niveles de clima presentaron alta significación estadística y todos presentaron signo positivo. En cuanto a la intensidad de las correlaciones, estas fueron medias. En base a estos resultados se pudo concluir que, si mejora el clima a nivel del puesto, mejorará el clima a nivel del equipo ($P=0,740$, $p < 0,01$). Del mismo modo si mejora el clima laboral a nivel del equipo de trabajo, el clima laboral a nivel de la organización mejorará ($P=0,541$, $p < 0,01$). Por su parte si mejora el clima a nivel del puesto de trabajo igualmente mejorará el clima en Flexiplast ($P=0,681$, $p < 0,01$).

4.1.3 Determinación de las Relaciones entre los tres Niveles de Clima Laboral y las Dimensiones de Cultura que lo Afectan

Una vez determinado el estado del clima laboral medido en sus tres niveles en la empresa Flexiplast y, partiendo de la lógica abordada en el marco teórico de que la cultura organizacional es quien genera un clima laboral específico, se procedió a determinar que dimensiones de la cultura en este estudio de caso eran las que más estaban impactando sobre el clima laboral. Para este fin se utilizó el análisis estadístico a través del cálculo de correlaciones entre las dimensiones de cultura identificadas de Innovación, Liderazgo y Trabajo en Equipo con el clima en sus tres

niveles. Vale recordar que para determinar las tres dimensiones de la cultura citadas se lo hizo a partir de la información del último estudio de clima y cultura realizado en Flexiplast. En septiembre 2020 en Flexiplast se evaluaron 60 preguntas de cultura organizacional, así como también el clima laboral en sus tres niveles. A partir de esas 60 preguntas se realizaron análisis de regresiones para determinar las preguntas de cultura que más impactaban sobre el clima laboral en septiembre 2020. Producto de las regresiones realizadas con la información de septiembre 2020, en febrero 2021 se incluyó el cuestionario con las preguntas de cultura que más reflejaron afectación sobre el clima laboral. En el Anexo 4 de este documento se encuentran las 13 preguntas de cultura que se evaluaron para este proyecto de investigación a partir del estudio de clima y cultura realizado en septiembre 2020. Adicionalmente como se detalló en la sección del análisis psicométrico de este informe, una vez finalizado el proceso de validez del cuestionario de cultura se determinó que, de las 13 preguntas 11 fueron las validadas para este estudio de caso. Finalmente vale recordar que las 11 preguntas fueron agrupadas en tres dimensiones o aspectos de la cultura que fueron: Innovación, Liderazgo y Trabajo en equipo.

Por lo tanto, para realizar las correlaciones entre los aspectos de cultura y clima se utilizaron las dimensiones de innovación, liderazgo y trabajo en equipo y se correlacionaron todas estas variables con el clima laboral a nivel de puesto, equipo y organización. A continuación, se presentan los resultados de estas correlaciones.

Tabla 33

Resultados de las Correlaciones Realizadas entre Clima Laboral y Aspectos de la Cultura que lo Afectan

		Clima Laboral		
		El Clima Laboral de mi puesto de trabajo es	El Clima Laboral en mi equipo de trabajo es	El Clima Laboral de Flexiplast es
Aspectos de Cultura	Innovación	,401**	,260**	,391**
	Liderazgo	,473**	,398**	,375**
	Trabajo en Equipo	,250**	,255**	,339**

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se evidencia en los resultados mostrados en la Tabla 33, todas las dimensiones o aspectos de la cultura como la innovación, el liderazgo y el trabajo en equipo obtuvieron alta significación estadística y de signo positivo con los climas a nivel de puesto, del equipo y de la organización. Resaltadas en negrilla aparecen las correlaciones cuya intensidad fue media y que presentaron valores iguales o superiores a 0,4. Es interesante notar como el liderazgo juega un papel fundamental en el clima laboral medido en sus tres niveles al presentar los valores más altos de entre los nueve valores mostrados. Las correlaciones halladas sobre esta variable fueron de intensidad media a nivel del puesto ($P=0,473$, $p < 0,01$), equipo ($P=0,398$, $p < 0,01$) y hacia la organización ($P=0,375$, $p < 0,01$).

En cuanto a la dimensión de innovación igualmente se hace visible una correlación positiva de valor medio hacia el puesto ($P=0,401$, $p < 0,01$), equipo ($P=0,260$, $p < 0,01$), y organización ($P=0,391$, $p < 0,01$). La dimensión trabajo en equipo también presentó resultados similares a las demás variables con valores ligeramente menores, pero dentro de lo que se considera con

intensidad media, es decir mayor a 0,20 ($P=0,250$, $p < 0,01$), ($P=0,255$, $p < 0,01$), y ($P=0,339$, $p < 0,01$).

4.2 Determinación de la Fuerza de Clima Laboral

El segundo objetivo específico de este trabajo de investigación planteó la necesidad de conocer la fuerza de clima en la empresa Flexiplast a la fecha en la que se midió el clima laboral en sus tres niveles. Para atender este objetivo y, acorde a la revisión teórica plasmada en el capítulo 2 de este documento, era pertinente analizar y calcular la variabilidad del clima. Esta variabilidad entonces se la abordó a través del cálculo de diferencias de medias entre el clima a nivel individual, grupal y organizacional.

4.2.1 Cálculo de la Fuerza de Clima Laboral

Acorde al manual de apoyo del programa estadístico SPSS (IMB, 2011) disponible en la página web de IBM, el procedimiento Prueba T para muestras relacionadas permite comparar las medias de dos variables de un solo grupo. En virtud del procedimiento descrito, a continuación se muestran los resultados obtenidos de la variabilidad del clima, es decir de la variable fuerza de clima.

Tabla 34*Resultados de la Prueba T para Muestras Relacionadas para Determinar la Fuerza de Clima*

		Prueba de muestras emparejadas							
		Diferencias emparejadas							
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de confianza de la diferencia		t	gl	Sig. (bilateral)
					Inferior	Superior			
Par 1	El Clima Laboral de mi puesto de trabajo es - El Clima Laboral en mi equipo de trabajo es	0.012	0.705	0.038	-0.063	0.086	0.305	346	0.761
Par 2	El Clima Laboral de mi puesto de trabajo es - El Clima Laboral de Flexiplast es	0.049	0.819	0.044	-0.037	0.135	1.114	346	0.266
Par 3	El Clima Laboral en mi equipo de trabajo es - El Clima Laboral de Flexiplast es	0.037	0.956	0.051	-0.064	0.138	0.730	346	0.466

Como se evidencia en los resultados de la Tabla 34, se puede concluir que producto de este análisis comparativo de medias no se encontraron diferencias estadísticamente significativas entre las medias de los tres grupos analizados ($t(346)=0,305$, $p>0,05$), ($t(346)=1,114$, $p>0,05$), ($t(346)=0,730$, $p>0,05$). Este hallazgo permitió concluir que, al no existir diferencias significativas entre los grupos comparados, la variabilidad es baja y por lo tanto el clima laboral en Flexiplast medido en febrero 2021 fue considerado como fuerte.

A partir de este resultado se pudo además corroborar lo concluido anteriormente respecto a la valoración del clima en Flexiplast presentado en el apartado 4.1.1. Es decir, dado que no se hallaron diferencias estadísticamente significativas entre los tres niveles de clima laboral, la realización del promedio de medias obtenido de 5,83 o el porcentaje del 83,3% contó con el soporte

estadístico necesario. Esto a su vez permitió entonces concluir que tanto el valor de 5,83 o el porcentaje del 83.3% representaron un clima laboral global en Flexiplast.

4.2.2 Identificación de las Relaciones entre la Fuerza de Clima y los tres Niveles del Clima Laboral

Con el propósito de ahondar sobre el comportamiento de la variable fuerza de clima en el contexto organizacional, se realizaron correlaciones entre esta variable y los tres niveles de clima laboral. Previo a la realización de las correlaciones señaladas se creó la variable de la fuerza de clima mediante el estadístico de la varianza. Es decir, en el programa informático SPSS (IBM, 2011) se creó una variable que calculó la varianza del clima laboral del puesto, equipo y organización para las 347 personas de la muestra. Una vez finalizado este cálculo se procedió a realizar los cálculos de las correlaciones a través de la correlación de Pearson. Los resultados de estas correlaciones se muestran a continuación.

Tabla 35

Resultados de las Correlaciones entre Fuerza de Clima Laboral y Clima Laboral en sus Tres Niveles

		Fuerza de Clima
El Clima Laboral de mi puesto de trabajo es	Correlación de Pearson	-,167**
El Clima Laboral en mi equipo de trabajo es	Correlación de Pearson	-,122*
El Clima Laboral de Flexiplast es	Correlación de Pearson	-,361**

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral). *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Como se evidencia en la Tabla 35 se encontraron correlaciones estadísticamente significativas y de signo negativo entre las variables analizadas. La correlación entre el clima laboral a nivel del puesto con la fuerza de clima presentó una intensidad baja ($P = -0,167$, $p < 0,01$) lo cual se traduce en que, si mejora el clima laboral a nivel del puesto la fuerza de clima empeorará. En cuanto al clima laboral a nivel del equipo de trabajo se encontró un resultado similar ($P = -0,122$, $p < 0,01$), es decir si mejora el clima a nivel del equipo la fuerza se debilitará. Finalmente, al comparar el clima laboral con la fuerza de clima se obtuvo una correlación de signo negativo y de intensidad media ($P = -0,361$, $p < 0,01$) que similar a los resultados anteriores corrobora una relación inversa entre el clima laboral en la dimensión analizada y la fuerza del clima. De manera general entonces se pudo concluir que, si Flexiplast decidiera trabajar sobre cualquiera de los niveles de clima laboral en específico esto llevaría a contar con una alta variabilidad y por lo tanto a contar con un clima laboral débil.

4.2.3 Establecimiento de las Relaciones entre la Fuerza de Clima y los Aspectos de Cultura que Afectan al Clima

Una vez creada la variable fuerza de clima en el programa estadístico SPSS (IBM, 2011) a través del estadístico de la varianza, se procedió a realizar cálculos de correlaciones entre esta variable y las dimensiones o aspectos de la cultura que afectaban al clima laboral en Flexiplast.

Vale recordar que las preguntas de cultura que afectaban al clima laboral partieron del estudio previo realizado en Flexiplast en septiembre 2020 cuyo proceso de validez y creación de dimensiones se presentaron anteriormente dentro del apartado 3.7.5 de este documento. A continuación, se presentan los resultados obtenidos de las correlaciones realizadas entre las dimensiones de cultura identificadas en este estudio de caso, que fueron Innovación, Liderazgo y Trabajo en Equipo versus la fuerza de clima.

Tabla 36

Resultados de las Correlaciones entre la Fuerza de Clima y los Aspectos de Cultura que Afectaban al Clima Laboral en Flexiplast

		Fuerza de clima	
Aspectos de la Cultura	Innovación	Correlación de Pearson	-,117*
	Liderazgo	Correlación de Pearson	-0.086
	Trabajo en Equipo	Correlación de Pearson	-,114*

Nota: *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Como se aprecia en la Tabla 36, se hallaron valores estadísticamente significativos y de signo negativo entre las dimensiones de innovación y del trabajo en equipo en relación a la fuerza del clima laboral. Por su parte no se halló significación estadística entre la dimensión liderazgo y la fuerza del clima laboral. Estos resultados permitieron visualizar una relación inversa entre la variable fuerza de clima y dos de las tres dimensiones de la cultura organizacional evaluadas en este estudio de caso. La interpretación de esta relación es que, si por ejemplo Flexiplast trabajara en mejorar en la innovación, la fuerza de clima se debilitaría. Como las correlaciones son bajas hay que tener presente que existirían otras variables que produzcan un debilitamiento del clima laboral y no solo las dimensiones de cultura analizadas.

4.3 Identificación de los Factores Motivacionales Predominantes en los Colaboradores de la Empresa Flexiplast

El tercer objetivo específico de este trabajo de investigación requirió determinar cuál de los factores motivacionales medidos en la empresa Flexiplast destacaban más en los colaboradores. Vale recordar que las tres dimensiones resultantes del análisis de componentes principales sobre

el instrumento que midió motivación fueron: motivación intrínseca, motivación extrínseca, y motivación económica o también definida como recompensas financieras inmediatas (Ver apartado 3.7.5.1.5).

Para visualizar cuál de estos motivadores era más importante para la muestra evaluada se utilizaron las medidas de tendencia central de la media, la mediana y la moda. Adicionalmente se calcularon las desviaciones estándar para complementar el análisis de estos resultados. La Tabla 37 resume los resultados de estos cálculos realizados en el programa estadístico SPSS (IBM, 2011), donde el valor de 5 corresponde a totalmente de acuerdo, 4 de acuerdo, 3 ni de acuerdo ni en desacuerdo, 2 desacuerdo y 1 totalmente desacuerdo.

Tabla 37

Resultados Descriptivos de los Factores Motivacionales Preponderantes en Flexiplast

		Motivación Extrínseca	Motivación Intrínseca	Motivación Económica
N	Válido	347	347	347
	Perdidos	0	0	0
Media		4.3496	4.1585	3.3941
Mediana		4.5909	4.2727	3.5000
Moda		5.00	5.00	3.50
Desv. Desviación		0.82136	0.82055	0.80984

Como se observa en la Tabla 37, la media de la motivación extrínseca fue mayor ($M = 4.35$, $ds = 0,82$) que la media de la motivación intrínseca ($M = 4,16$, $ds = 0,82$) y también mayor que la media de la motivación económica ($M = 3,45$, $ds = 0,81$). En base a estos resultados se concluyó que la motivación extrínseca fue la que prevaleció sobre los demás factores motivacionales evaluados en la empresa Flexiplast.

4.3.1 Valoración de los Factores Motivacionales

En función de las medias obtenidas mostradas en la Tabla 37, se llevaron estos valores a porcentaje con el objetivo de complementar la visualización de estos resultados. A continuación, se presentan los resultados indicados:

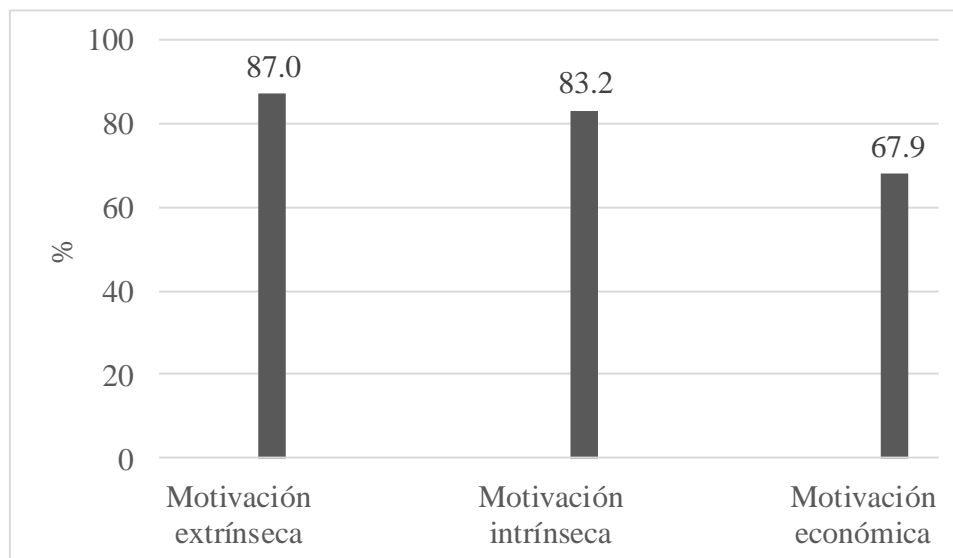


Figura 4. Resultados de los Factores Motivacionales Predominantes en Flexiplast

Como se aprecia en la Figura 4 aun cuando la motivación extrínseca resultó mayor que la motivación intrínseca en este estudio de caso, hay que tener presente la diferencia entre los porcentajes hallado entre estas dos variables que fue del 3.8%.

4.3.2 Comparación entre las Medias de los Factores Motivacionales

Con el objetivo de analizar qué tan grande era la diferencia entre los resultados de las medias o de los porcentajes mostrados en el apartado 4.3.1, se procedió a realizar una prueba T de muestras relacionadas entre los tres factores motivacionales identificados. Los resultados de esta prueba estadística se presentan a continuación:

Tabla 38

Resultados de la Prueba T para los Factores Motivacionales Extrínsecos, Intrínsecos y Motivación Económica

		Prueba de muestras emparejadas							
		Diferencias emparejadas							
		Media	Desv. Desviación	Desv. Error promedio	95% de intervalo de		t	gl	Sig. (bilateral)
					Inferior	Superior			
Par 1	Motiv. Extrínseca - Motiv. Intrínseca	0.19112	0.37663	0.02022	0.15135	0.23089	9.453	346	0.000
Par 2	Motiv. Extrínseca - Motiv. Económica	0.95553	0.81255	0.04362	0.86973	1.04132	21.906	346	0.000
Par 3	Motiv. Intrínseca - Motiv. Económica	0.76441	0.75326	0.04044	0.68488	0.84394	18.904	346	0.000

Como se observa en la Tabla 38, al comparar la motivación extrínseca con la motivación intrínseca se halló una alta significación estadística ($t(346) = 9,45$, $p < 0,001$). Este resultado permitió entonces concluir que, más allá de la diferencia numérica entre las medias de estos dos factores motivacionales cuyo valor es de 0.19, ésta diferencia si era estadísticamente significativa lo cual se traduce en que para los colaboradores de Flexiplast los factores extrínsecos son significativamente más importantes que los factores intrínsecos.

Del mismo modo se halló alta significación estadística entre el factor motivación extrínseca y la motivación económica ($t(346) = 21,91$, $p < 0,001$). En cuanto a la relación entre la motivación intrínseca versus la motivación económica igualmente se hallaron diferencias estadísticamente significativas ($t(346) = 18,90$, $p < 0,001$).

4.3.3 Identificación de las Relaciones entre los Factores Motivacionales

Acorde a lo indicado en el marco teórico de este informe de investigación, diversos autores han evidenciado la correlación directa entre factores intrínsecos y extrínsecos, por esta razón se analizaron las correlaciones existentes entre los tres tipos de motivadores hallados en este estudio de caso como se muestra a continuación.

Tabla 39

Resultados de las Correlaciones entre los Factores Motivacionales

		Motivación Extrínseca	Motivación Intrínseca	Motivación Económica
Motivación Extrínseca	Correlación de Pearson	1		
Motivación Intrínseca	Correlación de Pearson	,895**	1	
Motivación Económica	Correlación de Pearson	,504**	,573**	1

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se muestra en la Tabla 39, se obtuvieron correlaciones estadísticamente significativas y de signo positivo entre las tres dimensiones medidas para evaluar la motivación en la empresa Flexiplast. Los resultados mostraron que la correlación entre la motivación extrínseca y la motivación intrínseca fue de ($P=0,895$, $p < 0,01$). Este valor que se aprecia resaltado en negrillas en la Tabla 39 se lo considera con intensidad alta lo cual lo convierte a su vez en un buen predictor de la motivación intrínseca. Esto quiere decir que si en Flexiplast se mejora la motivación extrínseca también se mejorará la motivación intrínseca en los colaboradores y viceversa.

Por otro lado, los valores de ($P=0,504$, $p < 0,01$) y ($P=0,573$, $p < 0,01$) obtenidos entre la motivación extrínseca con la motivación económica y entre la motivación intrínseca y la motivación económica presentaron intensidad media. Los resultados obtenidos confirmaron

entonces la estrecha relación entre la motivación extrínseca e intrínseca, estadística que brinda apoyo a lo analizado por los autores de la teoría de la autodeterminación (TAD) cuya base teórica se plasmó dentro del marco teórico de este trabajo de investigación.

4.3.4 Priorización de los Factores Motivacionales Intrínsecos Acorde al Modelo de los Champfrogs para Flexiplast

Como consta en el Anexo 2 de este documento, como parte de los instrumentos utilizados en febrero 2021 se incluyó el cuestionario de los motivadores champfrogs. El objetivo de medir estos motivadores de índole intrínseco consistía en ahondar sobre las diversas motivaciones que tenían los colaboradores de Flexiplast acorde a un modelo innovador sobre la motivación. Como se detalló en la sección de psicometría de este instrumento, la escala utilizada para medir los motivadores champfrogs fue diseñada considerando el valor de 1 como lo más importante para la persona y 10 siendo lo menos importante para sentirse motivado en el lugar de trabajo. Dado que la instrucción que recibieron los colaboradores fue la de priorizar los motivadores champfrogs se buscó identificar cuáles de los 10 motivadores fueron los que más eran prioritarios para los colaboradores. Para conseguir este fin se realizó primero un levantamiento de la cantidad de personas que eligieron cada motivador. Los resultados de este levantamiento de información se presentan a continuación:

Tabla 40*Levantamiento de Información sobre los Motivadores Champfrogs en Flexiplast*

Motivadores Intrínsecos Champfrogs											
	Curiosidad	Orden	Aceptación	Honra	Meta	Estatus	Maestría	Libertad	Poder	Relaciones	
Lo más importante	1	13	18	21	33	26	15	21	17	18	26
	2	13	21	19	13	19	21	15	19	18	14
	3	17	11	16	4	7	12	11	7	19	13
Priorización de	4	9	2	5	4		7	5	7	4	4
	5	10	6	6	5	3	10	3	10	9	4
Motivadores Champfrogs	6	18	6	17	2	8	17	10	13	16	14
	7	12	8	15	3	3	17	10	10	18	5
	8	39	25	32	9	14	28	33	26	36	9
	9	52	55	62	49	56	63	66	69	78	57
Lo menos importante	10	125	156	115	186	172	118	134	130	92	162

Como se evidencia en la Tabla 40, el motivador de la honra fue elegido por un total de 33 personas como el más importante. Del mismo modo el motivador de la meta lo eligieron un total de 26 personas como el más importante. En contraste 156 personas eligieron que el motivador del orden era el menos importante para ellas.

Una vez levantada la información mostrada en la Tabla 40, se procedió a estimar la frecuencia ponderada de los resultados encontrados. Para la ponderación de los resultados se procedió a elegir dos formas de cálculo o también conocidos como escenarios de ponderación. El primer escenario de ponderación partió de la consideración de que las personas que votaron por el puntaje 1 (Lo más importante) se les asignaría un peso del 100%. Del mismo modo las personas que votaron por el puntaje 2 tendrían un 90% de peso en la ponderación y finalmente a las personas que eligieron el puntaje 3 se les asignó un porcentaje del 80%. En base a los supuestos elegidos a continuación se presentan los resultados de este primer escenario de ponderación.

Tabla 41*Resultados del Primer Escenario de Ponderación de los Motivadores Champfrogs*

Factor de Ponderación	Curiosidad	Orden	Aceptación	Honra	Meta	Estatus	Maestría	Libertad	Poder	Relaciones
100%	13	18	21	33	26	15	21	17	18	26
90%	11.7	18.9	17.1	11.7	17.1	18.9	13.5	17.1	16.2	12.6
80%	13.6	13.6	13.6	13.6	13.6	13.6	13.6	13.6	13.6	13.6
TOTAL	38	51	52	58	57	48	48	48	48	52

Como se aprecia en la Tabla 41 mostrada, acorde al escenario de ponderación utilizado los tres primeros motivadores intrínsecos que obtuvieron un puntaje alto fueron los de Honra (58) seguido del motivador Meta (57) y se observa puntaje similar entre el motivador Aceptación (52) y el motivador Relaciones (52).

Con el fin de validar los resultados obtenidos del primer escenario de ponderación se realizó una segunda ponderación donde se asumieron los siguientes pesos. Al puntaje 1 se le asignó un porcentaje de 100%, al puntaje 2 un peso del 75% y finalmente al puntaje 3 un peso de 50%. A continuación, se presentan los resultados de este segundo escenario de ponderación que se utilizó para confrontar los resultados presentados en la Tabla 41.

Tabla 42*Resultados del Segundo Escenario de Ponderación de los Motivadores Champfrogs*

Factor de Ponderación	Curiosidad	Orden	Aceptación	Honra	Meta	Estatus	Maestría	Libertad	Poder	Relaciones
100%	13	18	21	33	26	15	21	17	18	26
75	9.75	15.8	14.25	9.75	14.3	15.75	11.25	14.25	13.5	10.5
50	8.5	5.5	8	2	3.5	6	5.5	3.5	9.5	6.5
TOTAL	31	39	43	45	44	37	38	35	41	43

Como se aprecia en la Tabla 42, acorde al segundo escenario de ponderación elegido por los colaboradores de Flexiplast, los motivadores que tuvieron mayor porcentaje fueron el de Honra (45) seguido por el de Meta (44) y finalmente por el de relaciones (43).

En función de los dos escenarios de ponderación realizados se pudo concluir que acorde al modelo de motivadores de índole intrínseco de los champfros, lo que más motiva a los colaboradores en Flexiplast desde el punto de vista intrínseco es el motivador de la honra, de la meta y de las relaciones.

4.4 Identificación de las Relaciones entre los Factores Motivacionales, el Clima Laboral, y la Fuerza de clima

El objetivo central de este proyecto de investigación comprendía el analizar las relaciones entre el clima laboral, la fuerza de clima y los factores motivacionales para la empresa Flexiplast. Para el efecto se realizaron entonces cálculos de las correlaciones entre las variables a través de la correlación de Pearson. A continuación se describen los hallazgos encontrados sobre las relaciones entre las variables citadas.

Tabla 43

Resultados de las Correlaciones Entre los Factores Motivacionales, Clima Laboral, y la Fuerza de Clima

		Clima Laboral			Fuerza de Clima
		El Clima Laboral de mi puesto de trabajo es	El Clima Laboral en mi equipo de trabajo es	El Clima Laboral de Flexiplast es	
Factores Motivacionales	Motivación Extrínseca	,107*	,120*	0.035	0.004
	Motivación Intrínseca	,122*	,126*	0.054	-0.026
	Motivación Económica	0.085	0.076	0.092	-0.083

Nota: *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

En la Tabla 43 mostrada, resalta en negrilla únicamente las correlaciones que presentaron significación estadística. Se encontraron correlaciones estadísticamente significativas positivas y de intensidad baja entre la dimensión motivación extrínseca y el clima laboral del puesto de trabajo de ($P=0,107$, $p < 0,05$). Se halló además una correlación positiva baja entre la motivación de índole intrínseco con el clima del puesto de trabajo ($P=0,122$, $p < 0,05$). Este primer análisis mostró que la motivación tanto extrínseca como intrínseca no es el único factor que influye sobre el clima laboral en Flexiplast a nivel del puesto de trabajo.

Resultados similares se obtuvieron en cuanto al clima laboral a nivel del equipo de trabajo. Allí se obtuvo una correlación positiva baja de ($P=0,120$, $p < 0,05$) entre la dimensión motivación extrínseca y clima del equipo y del mismo modo una correlación positiva baja de ($P=0,126$, $p < 0,005$) entre la motivación intrínseca y el clima del equipo de trabajo. Lo hallado permitió concluir que la motivación en sus dos formas tanto intrínseca como extrínseca no son las únicas variables a tratar cuando se quiera mejorar el clima laboral a nivel del equipo de trabajo. En cuanto a la

relación entre los factores motivacionales con el clima laboral a nivel de la organización no se halló significación estadística con ninguno de los factores motivacionales identificados en este estudio de caso.

En cuanto a la relación entre la fuerza de clima y los factores motivacionales no se encontró significación estadística y los valores de correlación fueron cercanos a cero. Esto permitió considerar que la variabilidad del clima en sus tres niveles no estaría relacionada con ninguno de los factores motivacionales. Este resultado permitió establecer además que si la organización decidiera trabajar sobre la motivación no debería preocuparle los efectos que se pudieran presentar sobre la fuerza del clima laboral. Es decir, que cuando se trabaje sobre la motivación y su relación con el clima laboral, la variabilidad del clima laboral pasaría a un segundo plano.

4.4.1 Determinación de las Relaciones entre los Factores Motivacionales y las Dimensiones de Cultura que Afectaban al Clima Laboral

Como se citó previamente en el apartado 4.1.3, con el objetivo de brindar un abordaje más holístico sobre las relaciones entre el clima laboral y la motivación se analizaron además las relaciones entre las dimensiones de cultura que afectaban al clima laboral y los factores motivacionales. En este sentido se realizaron correlaciones entre los tres factores motivacionales medidos y las tres dimensiones de cultura igualmente identificadas en este estudio de caso (Ver apartado 3.7.1.5). Los resultados de estas correlaciones se presentan en la Tabla 44.

Tabla 44

Resumen de las Correlaciones Entre los Factores Motivacionales y las Dimensiones de Cultura que Afectaban al Clima Laboral en Flexiplast

			Dimensiones de cultura que afectaban al clima		
			Innovación	Liderazgo	Trabajo en Equipo
Factores Motivacionales	Motivación Extrínseca	Correlación de Pearson	.511**	.348**	0.102
	Motivación Intrínseca	Correlación de Pearson	.448**	.346**	0.091
	Motivación Económica	Correlación de Pearson	.354**	.301**	0.090

Nota: **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

Como se observa en la Tabla 44 se obtuvo una correlación con alta significación estadística de signo positivo y de intensidad media entre los factores motivaciones extrínsecos y la dimensión de la innovación de ($P=0,511, p < 0,01$). Del mismo modo los factores motivacionales intrínsecos mostraron una correlación positiva y de intensidad media con respecto a la innovación de ($P=0,448, p < 0,01$).

Por otro lado, se obtuvieron valores estadísticamente significativos entre la motivación tanto extrínseca como intrínseca con la dimensión del liderazgo de ($P=0,348, p < 0,01$) y ($P=0,346, p < 0,01$), respectivamente. En base a los resultados presentados destacó la intensidad media entre los factores motivacionales y las dos dimensiones de cultura donde se halló significación estadística, es decir innovación y liderazgo. En este sentido fue interesante ver la importancia de la variable innovación respecto a la motivación con valores incluso más altos que la dimensión del liderazgo. Se pudo entonces concluir que los colaboradores en Flexiplast permanecerían motivados tanto extrínseca como intrínsecamente si la empresa continuara

mejorando o si migraría hacia una cultura cuyo enfoque sea la innovación. Del mismo modo para mantener motivados a los colaboradores resultaba trascendente el trabajo que se realizara sobre la dimensión del liderazgo. Como los valores de las correlaciones fueron positivos y ligeramente de valores similares entre las dimensiones de cultura de la Innovación y del Liderazgo, se podría así mismo considerar a estos como buenos predictores de la motivación y viceversa a partir de lo encontrado en este estudio de caso.

4.4.2 Identificación de las Relaciones entre los Motivadores Intrínsecos del Modelo Champfrogs Versus el Clima Laboral y la Fuerza de Clima

Como se citó dentro del marco teórico de este proyecto de investigación, partiendo de un enfoque innovador propuesto desde las metodologías ágiles se evaluó en este proyecto el comportamiento de los motivadores de índole intrínseco del modelo de los champfrogs. A partir de la aplicación del cuestionario que solicitó la priorización de este tipo de motivadores (Ver Anexo 2) y complementando el objetivo principal de este proyecto de investigación se calcularon correlaciones entre éstos motivadores champfrogs versus el clima laboral y también respecto a la fuerza de clima. A continuación, se presentan los resultados encontrados.

Tabla 45

Resultados de las Correlaciones entre los Factores Motivaciones del Modelo Champfrogs (intrínsecos) Versus el Clima Laboral y la Fuerza de Clima

	Clima laboral			
	El Clima Laboral de mi puesto de trabajo es	El Clima Laboral en mi equipo de trabajo es	El Clima Laboral de Flexiplast es	Fuerza de clima
Curiosidad	0.037	0.064	-0.027	-0.013
Orden	0.057	0.085	-0.004	-0.033
Aceptación	0.103	0.111	0.038	-0.086
Honra	0.027	0.070	-0.070	-0.012
Meta	0.022	0.040	-0.064	-0.030
Estatus	0.056	0.094	0.007	-0.050
Maestría	0.054	0.040	-0.017	-0.089
Libertad	-0.017	0.032	-0.045	-0.002
Poder	0.026	0.060	0.008	-0.082
Relaciones	0.026	0.043	0.012	-0.100

Como se evidencia en la Tabla 45, no se hallaron correlaciones con significación estadística entre los motivadores champfrogs (de índole intrínseco) y los tres niveles de clima medidos. Del mismo modo no se hallaron correlaciones estadísticamente significativas entre los motivadores champfrogs y la fuerza de clima laboral.

4.4.3 Establecimiento de las Relaciones entre los Factores Motivaciones Intrínsecos del Modelo Champfrogs y las Dimensiones de Cultura que Afectaban al Clima Laboral

Una vez analizadas las relaciones entre los motivadores champfrogs, el clima y la fuerza de clima se calcularon las correlaciones entre los motivadores champfrogs versus las tres dimensiones de cultura que fueron identificadas como las que más afectaban al clima en este estudio de caso. Para estos cálculos se utilizó la correlación de Pearson y mediante comparaciones bivariadas realizadas en el programa estadístico SPSS (IBM, 2011) se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 46*Resumen de Correlaciones entre los Factores Motivaciones Intrínsecos del Modelo Champfrogs**Versus las Dimensiones de Cultura que Afectaban al Clima Laboral en Flexiplast*

	Dimensiones de cultura que afectan al clima		
	Innovación	Liderazgo	Trabajo en Equipo
Curiosidad: Tengo muchas cosas para investigar y sobre las cuales pensar	0.040	-0.039	0.064
Orden: Hay suficientes reglas y políticas para un entorno estable	0.021	-0.044	0.058
Aceptación: Las personas a mí alrededor aprueban lo que hago y quien soy	0.053	-0.023	0.106
Honra: Me siento orgulloso de que mis valores personales se reflejen en cómo trabajo	-0.031	-0.081	0.067
Meta: Mi propósito en la vida se refleja en el trabajo que hago	0.007	-0.046	0.074
Estatus: Mi posición es buena y reconocida por la gente que trabaja conmigo	-0.004	-0.016	.128*
Maestría: Mi trabajo desafía mis competencias, pero aún está dentro de mis capacidades	-0.004	-0.053	0.084
Libertad: Soy independiente de otros con mi propio trabajo y responsabilidades	-0.032	-0.081	0.072
Poder: Hay suficiente espacio para que yo inflencie lo que ocurre a mi alrededor	0.028	0.018	.126*
Relaciones: Tengo buenas relaciones sociales con la gente de mi trabajo	0.026	-0.041	0.082

Nota: *. La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).

Como se observa en la Tabla 46 en su mayoría no se hallaron correlaciones con significación estadística entre los factores motivaciones intrínsecos del modelo champfrogs y las tres dimensiones de cultura que afectaban al clima laboral en Flexiplast. Se hallaron sin embargo correlaciones estadísticamente significativas, de signo positivo y de intensidad baja entre el motivador estatus y la dimensión de trabajo en equipo de ($P=0,128$, $p < 0,05$). Este resultado resaltó el rol del motivador del estatus en cuanto a mejorar el trabajo en equipo.

Por otro lado, se halló igualmente una correlación con significación estadística, de signo positivo y de intensidad baja de ($P=0,126$, $p < 0,05$) entre el motivador poder versus la dimensión del trabajo en equipo. Los resultados encontrados en este apartado, sumado a lo hallado entre las correlaciones entre los factores motivacionales versus las dimensiones de cultura (Ver apartado 4.4.1) permitieron visualizar una mayor conexión entre el constructo de la motivación y las dimensiones de cultura que cuando se lo comparaba o relacionaba a éste con el clima laboral.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

5.1.1 Sobre el Análisis Psicométrico de los Instrumentos

Acorde a los resultados del análisis psicométrico realizado al instrumento de Wherry y South (1977) que midió los factores motivacionales en la empresa Flexiplast se establece que la herramienta contó con un proceso de validez de constructo exitosa para el contexto del estudio de caso en la empresa Flexiplast, así como también con un proceso de fiabilidad interna adecuado acorde a los índices de alfa de Cronbach obtenidos (Alfa de Cronbach de las 37 preguntas igual a 0,980). El análisis factorial exploratorio realizado al instrumento de motivación de Wherry y South (1977) permitió identificar tres componentes o dimensiones; a saber, motivación extrínseca, motivación intrínseca y recompensas financieras inmediatas (o motivación económica) todo esto sustentado por un valor de varianza total explicada del 69%. Las dimensiones sobre motivación identificadas en este estudio de caso, motivación extrínseca e intrínseca fueron semejantes a las dos grandes dimensiones propuestas por los autores del instrumento utilizado de Wherry y South (1977).

El análisis psicométrico realizado al instrumento que contenía preguntas de cultura que afectaban al clima laboral resultó dentro de los parámetros esperados tanto a nivel de validez ($KMO=0,951$, $p < 0,01$) y de fiabilidad interna (Alfa de Cronbach de los 11 preguntas igual a 0,898).

5.1.2 Sobre la Determinación del Estado del Clima Laboral Predominante en la Empresa Flexiplast Acorde al Puesto de Trabajo, al Grupo de Trabajo del Colaborador y Respecto a la Organización

El clima laboral a nivel del puesto, del equipo de trabajo y de la organización en Flexiplast fue catalogado entre la escala de bueno y muy bueno. A través de la correlación de Pearson fue posible además visualizar una relación directa con significación estadística y de intensidad media entre los tres niveles de clima. En base a los resultados de las correlaciones obtenidas entre los tres niveles de clima se estableció que para este estudio de caso si se mejora el clima laboral a nivel del puesto o del equipo de trabajo mejorará el clima a nivel de la organización.

Se encontraron correlaciones con significación estadística y de intensidad media entre las tres dimensiones de cultura identificadas de innovación, liderazgo, y trabajo en equipo en relación al clima laboral en sus tres niveles. Dentro de las correlaciones realizadas entre cultura y clima resaltaron los valores hallados entre la dimensión liderazgo y los tres niveles del clima laboral, lo cual evidenció la importancia de esta variable en todo el contexto organizacional de Flexiplast

Las relaciones directas plasmadas en los resultados de las correlaciones entre las dimensiones de cultura y el clima laboral permitieron corroborar los resultados del estudio previo de clima y cultura realizado en Flexiplast en septiembre 2020.

5.1.3 Sobre la Determinación de la Fuerza de Clima Laboral en la Empresa Flexiplast

Como resultado de correlacionar los tres niveles de clima se encontró que no existieron diferencias estadísticamente significativas entre ellos, lo cual reveló que la variabilidad del clima fue baja y que por lo tanto el clima laboral global en Flexiplast fue catalogado como fuerte. El que Flexiplast contara con uniformidad entre los tres niveles de clima es una ventaja importante para

los directivos de la empresa ya que se pudo considerar la existencia de un clima global general a nivel de toda la organización. En este sentido una de las ventajas de contar con un clima laboral catalogado como fuerte en Flexiplast es que además la organización no requerirá construir instrumentos de medición del clima laboral específicos para para cada nivel.

Se encontró por otro lado una relación inversa entre la variabilidad de los tres niveles de clima (fuerza de clima laboral) y el clima laboral del puesto, equipo y de la organización. Es decir, mientras mayor es la variabilidad del clima, el clima laboral de cada nivel sería más débil; o dicho de otra forma a menor variabilidad del clima éste se volvería más fuerte.

Se hallaron correlaciones negativas entre la variable fuerza de clima y las dimensiones de cultura de innovación y del trabajo en equipo. Esto quiere decir que, si se trabaja en la mejora del trabajo en equipo o sobre la innovación en Flexiplast, la variabilidad del clima se reduciría y esto a su vez llevaría a fortalecer la fuerza de clima.

5.1.4 Sobre la Identificación de los Factores Motivacionales Predominantes en los Colaboradores de la Empresa Flexiplast

Acorde a los resultados de las medias de los tres factores motivacionales identificados y medidos en Flexiplast se notó que el más preponderante de los factores fue el de carácter extrínseco.

Las correlaciones de intensidad alta y con significación estadística encontradas entre los factores motivacionales identificados en este estudio de caso permitieron confirmar además una relación directa entre los motivadores extrínsecos e intrínsecos, lo cual a su vez permitió visualizar una buena capacidad predictora entre estos factores.

La priorización de los motivadores intrínsecos acorde al modelo de los champfros en este estudio de caso señaló como los tres principales motivadores a la honra, seguido del motivador de la meta y finalmente el motivador de las relaciones.

5.1.5 Sobre las Relaciones entre los Factores Motivacionales, el Clima Laboral y la Fuerza de Clima

Las correlaciones de intensidad baja con significación estadística obtenidas al comparar los factores motivacionales con el clima laboral permitieron concluir que la motivación no es la única variable que influye sobre el clima laboral en este estudio de caso. Si Flexiplast buscara mejorar el clima laboral debe entonces considerar otras variables organizacionales adicionales a los factores motivacionales medidos en este estudio de caso.

El no hallar significación estadística entre los factores motivacionales y el clima a nivel organizacional invitó a considerar que la motivación tendría una esfera de influencia cuyo alcance podría ser máximo a nivel del puesto y del equipo.

En este estudio de caso no se hallaron correlaciones con significación estadística entre los factores motivacionales y la fuerza de clima.

Se hallaron valores con alta significación estadística de signo positivo y de intensidad media entre los factores motivacionales y las dimensiones de cultura del liderazgo y de la innovación. Es decir, en base a los resultados de las correlaciones entre clima y cultura se pudo concluir que, si Flexiplast promoviera o trabajara en una cultura organizacional enfocada hacia la innovación y el liderazgo sería altamente probable que la motivación de sus colaboradores se incrementara.

El no haber encontrado correlaciones con significación estadística entre los motivadores champfrogs versus el clima laboral y la fuerza de clima invita a considerar mayor profundización en cuanto a los motivadores propuestos desde el enfoque del management 3.0.

5.2 Otros Hallazgos

El hallarse en este estudio de caso correlaciones de signo positivo con intensidad media y estadísticamente significativas entre las dimensiones de cultura organizacional del liderazgo y la innovación en relación a los factores motivacionales extrínsecos e intrínsecos invita a considerar futuros estudios que analicen a la cultura organizacional y su relación con la variable motivación.

Fue interesante además evidenciar que las tres dimensiones de cultura que fueron identificadas en este estudio de caso; a saber, innovación, liderazgo y trabajo en equipo fueron semejantes a tres de las diez dimensiones identificadas en el estudio de validación del instrumento de clima laboral para el contexto ecuatoriano realizado por Núñez (2017).

5.3 Discusión

Los resultados encontrados en este estudio de caso permitieron en primer lugar identificar el estado del clima en sus tres niveles en la empresa Flexiplast. En este sentido el cálculo de las desviaciones estándar permitió visualizar la franja en la cual el clima laboral fluctuaba el cual fue entre bueno y muy bueno. Adicionalmente se visualizó que el clima laboral es mejor a nivel del puesto de trabajo y que se deteriora al nivel de la organización. De manera complementaria se confirmó la relación directa entre el clima del puesto con el clima del equipo y con el de la organización.

Una vez determinado el estado del clima laboral en Flexiplast fueron concluyentes los resultados encontrados entre las dimensiones de cultura de innovación, liderazgo y trabajo en equipo versus el clima laboral en sus tres niveles. En este sentido el clima del puesto, equipo y organización se ve directamente influenciado por la variable del liderazgo. Del mismo modo la dimensión de la innovación en Flexiplast a la fecha de realización de este estudio evidenció un rol notable hacia mejorar el clima a nivel del puesto de trabajo y a nivel organizacional. Los resultados encontrados en cuanto a clima y cultura permitieron confirmar la estrecha relación entre estas variables y a la vez acentuaron la importancia del componente cuantitativo en el abordaje de estas variables.

En segundo lugar, los resultados hallados en cuanto a la fuerza de clima en Flexiplast confirmaron la importancia de medir y estudiar esta variable. Si bien en la literatura la fuerza de clima no ha sido abordada ampliamente, la misma cuya base consiste en analizar la variabilidad de las percepciones entre los tres niveles de clima, ayuda a focalizar los esfuerzos de los directivos cuando se refiere a cultura y clima. En este proyecto de investigación el haber encontrado un clima laboral fuerte representa una ventaja para los directivos de la empresa Flexiplast quienes en función de este resultado pueden trabajar el clima y la cultura de una manera general o global. En otras palabras, si la empresa decidiera trabajar sobre la innovación debiera hacerlo de manera equitativa para todos los niveles, es decir sin priorizar de manera específica al puesto de trabajo, al equipo o a la organización. De manera complementaria los resultados de correlacionar cultura, clima y fuerza de clima corroboran lo hallado en estudios similares de estas variables dentro del contexto ecuatoriano, donde se evidencia una relación entre los tres niveles de clima y la fuerza de clima, y además entre la fuerza de clima y las dimensiones de cultura de innovación y del trabajo en equipo.

En cuanto al constructo de la motivación, los resultados encontrados permitieron visualizar que en este estudio de caso el componente de motivación extrínseca resultó ser más importante para los colaboradores respecto al componente intrínseco. En este sentido el trabajo de investigación aportó a confirmar además una relación directa entre la motivación extrínseca e intrínseca. Es decir, si los directivos de la empresa Flexiplast decidieran trabajar en mejorar la motivación extrínseca a la vez estarían aportando con la mejora del componente intrínseco de sus colaboradores. En este sentido sin embargo no se debería descuidar las advertencias hechas por varios autores donde se recomienda mantener un equilibrio entre estas dos formas de motivación procurando sobre todo evitar que el componente extrínseco inhiba al intrínseco. En relación a los motivadores del modelo champfrogs, si bien los resultados de la priorización resultaron hacia el motivador de la honra, meta y relaciones, aún resta profundizar en cuanto a la comprensión y sobre todo en cuanto al impacto de este tipo de motivadores de índole intrínseco sobre variables organizacionales como el clima y la cultura.

Por último, producto de analizar las distintas relaciones entre las variables clima, fuerza de clima y los factores motivacionales los resultados hallados en este proyecto de investigación permitieron visualizar una relación directa entre el clima laboral en sus tres niveles y la motivación. No obstante, las correlaciones con significación estadística que mayor intensidad resultaron fueron las halladas entre las dimensiones de cultura y los factores motivaciones. Este hallazgo permite entonces sugerir el abordaje de futuras investigaciones que relacionen a dimensiones de cultura cuyo impacto en el clima sea importante versus los factores motivaciones intrínsecos y extrínsecos. De manera complementaria es posible sugerir además el análisis del clima y la motivación incluyendo a la cultura como una variable mediadora entre estas dos.

5.4 Limitaciones del Estudio

Las conclusiones establecidas en este proyecto de investigación se circunscriben a la organización donde se llevó a cabo esta investigación. En el caso del cuestionario de clima laboral, de fuerza de clima y del pulso de clima (dimensiones de cultura que afectaban al clima) se podría extrapolar sus resultados para comparar con estudios similares en contextos similares, no así con el instrumento de motivación ya que el mismo fue diseñado y validado específicamente para la

empresa Flexiplast. Es decir, los resultados del instrumento de motivación no se podrían trasladar fuera del contexto de Flexiplast ya que aún restaría realizar un proceso de validación del instrumento para el contexto ecuatoriano.

Uno de los limitantes que pudo enriquecer aún más los resultados y conclusiones de este trabajo de investigación es el de haber incorporado un enfoque cualitativo sobre las relaciones de las variables que fueron parte de este estudio de caso.

Otro componente a tener en cuenta sobre este proyecto de investigación es en cuanto a las dimensiones de cultura que impactaban sobre el clima laboral. Vale recordar que para el presente proyecto de investigación se utilizaron las preguntas que más tuvieron impacto sobre el clima laboral, determinado esto con información recopilada en el mes de septiembre 2020. Aun cuando de septiembre 2020 a febrero 2021 se supone no deberían haber cambiado significativamente la importancia de estas preguntas de cultura sobre el clima laboral, podría haber preguntas o dimensiones de cultura que pudieron ser importantes y quedar relegadas en la evaluación que se hizo en febrero 2021.

5.5 Pistas para Futuras Investigaciones

Esta investigación partió de la importancia que presentaba el constructo motivación sobre el clima laboral. En tal virtud y en base a los resultados obtenidos se sugiere para futuras investigaciones el abordaje del constructo motivación en base a su relación con variables de la cultura organizacional. Por otro lado, sería interesante realizar estudios transculturales en organizaciones de similar giro de negocio y tamaño para confirmar alguna o todas las dimensiones encontradas en este estudio o considerar el surgimiento de nuevas dimensiones en el estudio de las variables de cultura que afectan al clima laboral en las organizaciones.

5.6 Recomendaciones

5.6.1 Respeto al Aporte a la Comunidad Científica

Es importante incluir en los estudios de clima y cultura el análisis y posterior monitoreo de la variable fuerza de clima. En este sentido es relevante que las organizaciones trabajen para tener climas laborales fuertes y que a su vez procuren mantener altos estándares en cuanto a prácticas y normas respecto al clima laboral.

Por otro lado, se sugiere a las organizaciones profundizar en mejoras respecto a sus dimensiones de cultura organizacional ya que aquello producirá a su vez mejoras en la motivación de sus colaboradores.

Una vez evidenciada la importancia de la variable de cultura del liderazgo tanto sobre el clima laboral como sobre la motivación se recomiendan estudios cuantitativos y cualitativos que analicen las relaciones entre el clima laboral y la motivación considerando al liderazgo como una probable variable mediadora entre estas. Se plantea además a las organizaciones la medición de los motivadores intrínsecos acorde al modelo de los champfrogs con el fin de conocer que motiva más a sus empleados e incluir este conocimiento en los futuros planes de desarrollo de sus colaboradores

Se recomienda la realización de estudios sobre validación y fiabilidad de instrumentos que midan el constructo de la motivación para el contexto ecuatoriano. Adicionalmente sería interesante considerar al constructo del compromiso organizacional o engagement para trabajos futuros que relacionen a la motivación con el clima y/o la cultura organizacional. En esta misma dirección, acorde a lo planteado por Melati et al. (2021) podría enriquecer el abordaje de estas variables organizacionales la realización de estudios de clima laboral y motivación considerando

al constructo compromiso laboral o engagement como una posible variable mediadora entre estas variables.

Finalmente, se recomienda la utilización del análisis estadístico en estudios de clima y cultura organizacional que permitan enriquecer la validez y fiabilidad respecto al uso de cuestionarios, así como también para que las intervenciones en las organizaciones cuenten con el apoyo del método científico.

5.6.2 Respecto al Estudio de Caso en la Empresa Flexiplast

Se recomienda a los directivos de la empresa Flexiplast continuar midiendo el clima laboral en sus tres niveles de manera periódica y monitorear a su vez el estado de la fuerza de clima. En este sentido, con el fin de conseguir resultados a nivel de toda la organización se recomienda que todo programa de mejora organizacional sea abordado desde los tres niveles de clima; es decir, puesto de trabajo, equipo y organización.

Se sugiere además continuar con la medición del clima laboral y las dimensiones de cultura organizacional para monitorear su evolución y mejora. En esta misma dirección se sugiere continuar con programas de mejora de la cultura organizacional dado que su efecto repercutirá no solo en mejorar el clima laboral sino en fortalecer a su vez la fuerza de clima.

Se propone trabajar sobre la implementación de programas de liderazgo que permitan optimizar el rendimiento de esta variable cuyo impacto sobre el clima laboral en Flexiplast es significativo. Adicionalmente se sugiere a la gerencia la implementación de un programa de motivación que esté compuesto por un alto componente o recompensas de índole extrínseco. Sería igual relevante que los ejecutivos de Flexiplast procuren mantener o mejorar los factores de índole

intrínseco identificados en este estudio de caso como el motivador de la honra, meta y de las relaciones.

Para finalizar, si Flexiplast trabaja sobre mejoras de la cultura organizacional en cuanto a las dimensiones de liderazgo e innovación la motivación de sus empleados reflejará sin duda un efecto positivo.

Referencias Bibliográficas

Agarwal, P. (2015). The Moderating Effect of Strength of Organisational Climate on the Organisational Outcomes. *Journal of the Indian Academy of Applied Psychology*, 41(1), 71-76.

Alarcón, H. y Cea, B. (2007). Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas [Desing and Validation of a Perceptions and Expectations Based Work Climate Assessment Model]. *Revista Ingeniería Industrial*, 6(1), 39-54.

Ariely D. (2012). Dan Ariely: Qué nos hace sentir bien sobre nuestro trabajo (video). Recuperado de:
https://www.ted.com/talks/dan_ariely_what_makes_us_feel_good_about_our_work?language=es

Cardona D. y Zambrano R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 184-189.

Castillo, N. (2014). *Clima, Motivación Intrínseca y Satisfacción Laboral en Trabajadores de Diferentes Niveles Jerárquicos* (tesis de pregrado). Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima, Perú.

Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B. y DeCostanza, A. H. (2016). The Effect of Adaptive Organizational Culture on Long-Term Survival. *Journal of Business and Psychology*, 31(3), 361-381. doi:10.1007/s10869- 015-9420-y

Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Innovar*, 16(28), 7-32.

Chirinos Araque, Y.; Meriño Córdoba, V. H. y Martínez de Meriño, C. (2018). El clima organizacional en el emprendimiento sostenible. *Revista EAN*, 84, 43 - 61.

Clissold, G. (2006). *Psychological Climate: What is it and what Does it Look Like?*
Department of Management Working Paper series No. 29/06: Monash.

Dickson, M. W. y Resick, C. J. (2006). When Organizational Climate is Unambiguous, it is also Strong. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), 351- 364. doi: 10.1037/0021-9010.91.2.351

Franklin E. y Krieger, M. (2011). *Comportamiento Organizacional Enfoque para América Latina*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México

Goncálvez, A. (2002). Dimensiones del clima organizacional.

Herzberg, F. Mausner, B. y Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*. Nueva York: Wiley.

Hernández, R. y Valencia, S. M. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia [Building an Instrument to Measure the Organizational Climate as a Function of the Competing Values Framework]. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.

Hudrea, A. y Tripon, C. (2016). Organizational Culture of the Public Sector. A Study of Romanian Public Organizations. *Revista de Cercetare Si Interventie Sociala*, 53, 97-113.

James, L. R., y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 81, 1096-1112.

Kumar, U., Budhwar, P y Nisha Bamel. (2013). Revisiting Organizational Climate: Conceptualization, Interpretation and Application. *In 3rd Biennial Conference of the Indian Academy of Management (IAM)* (pp. 1-26). Vastrapur, India: Indian Institute of Management.

Lawrence, B. (2016). SCARF Model Sheds New Light on Employee Motivation. *HRCI*. Recuperado de: <https://www.hrci.org/community/blogs-and-announcements/hr-leads-business-blog/hr-leads-business/2016/09/16/scarf-model-sheds-new-light-on-employee-motivation>

Locke, E. A. y Latham, G.P., 2004. What should we do about motivation theory? Six recommendations for the twenty-first century. *Academy of Management Review*, 29(3), 388-403.

Madan, M. y Jain, E. (2015). Impact of Organizational Culture and Climate on Managerial Effectiveness. *Delhi Business Review*, 16(2), 47-57.

Mahal, P. (2009). Organizational Culture and Organizational Climate as a Determinant of Motivation. *The IUP Journal of Management Research*, 8(10), 38-51

Martínez, C., Cabuya, L. et al. (1995). Organización y gestión de empresas. Bogotá: Nomos S. A.

McClelland D. C. (1986). *The Achieving Society*. Nueva York: Van Nostrand Reinhold.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. Nueva York: McGraw-Hill.

Maslow, A. (1954). *Motivation and Personality*. Nueva York: Harper & Row

Mejía L, (2014). *Factores motivacionales presentes en docentes de una institución educativa pública del sector norte de la Dorada y su relación con el clima laboral* (tesis de maestría). Universidad de Manizales, Manizales, Colombia.

Núñez C. (2017). *Identificación de las dimensiones culturales que afectan el clima y la fuerza del clima laboral en Ecuador* (tesis de pregrado). Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.

Ramos V. y Tejera, E. (2017). Estudio de relaciones entre cultura, clima y fuerza de clima laboral en Ecuador. *Acción psicológica*, 1(2), 225-240.

Randhawa, G. y Kaur, K. (2014). Organizational Climate and its Correlates. *Journal of Management Research (09725814)*, 14(1), 25-40.

Rivera, D., Hernández J., Forgiony J., Bonilla, N., Rozo, A. (2018). Impacto de la motivación laboral en el clima organizacional y las relaciones interpersonales en los funcionarios del sector salud. *Espacios*, 39(16), 17.

Robbins S. y Judge T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. Naucalpan de Juárez, Estado de México: Pearson Educación de México.

Rodríguez, G. (2017). *Clima organizacional y motivación laboral en el área de atención al cliente del BCP, 2017* (tesis de maestría). Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

Rusu, G. y Avasilcai, S. (2014). Linking human resources motivation to organizational climate. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 124, 51-58.

Schneider, B., Salvaggio, A. N. y Subirats, M. (2002). Climate Strength: A New Direction for Climate Research. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 220-229. doi:10.1037//0021-9010.87.2.220

Toro, F. & Cabrera H. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 17(2), 27-39.

Toro, F. y Cabrera H. (2001). El clima organizacional. *Perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel.

Vásquez, M.J. (2016). *La cultura y el clima laboral: creación de un modelo de relaciones entre cultura, clima, fuerza de cultura y fuerza de clima laboral* (tesis de maestría). Escuela Politécnica Nacional, Quito, Ecuador.

Wherry R. y South J. (1977). A worker motivation scale. *Personnel Psychology*, 30, 613-636.

Anexos

Anexo 1. Modelo de Cuestionario de Motivación

Las siguientes afirmaciones se relacionan con temas que le pueden motivar o no en su trabajo. Por favor, responda en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones teniendo en cuenta la escala:

- Totalmente desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo.

1. Siento que el tiempo es demasiado importante como para perderlo
2. Tener un título de tercer o cuarto nivel es importante para mí
3. Agradezco que me elogien cuando realmente lo merezco
4. Me siento personalmente responsable del trabajo que se me asigne
5. Me gusta ganar y gastar dinero
6. Quiero un trabajo que tenga buen futuro
7. Quiero ser juzgado por lo que puedo hacer, no por las relaciones que pueda tener
8. Me gusta ser competitivo con otros trabajadores que sean igualmente buenos
9. Estoy dispuesto a tomar riesgos razonables para aumentar mi rendimiento
10. Estoy siempre bien despierto y ansioso por hacer las cosas
11. Siento que casi siempre hay una mejor manera de hacer las cosas

12. Me gusta tener mucha responsabilidad
13. Perder el tiempo me hace sentir incómodo
14. Me gusta mantener mi producción en un nivel alto
15. Creo en establecer metas y lograrlas
16. Me gusta asociarme con personas exitosas
17. Me gusta tener un jefe que me reconozca
18. Estoy siempre conectado a mi trabajo y rara vez haciendo otras cosas
19. Disfruto poder comprar lo que necesito o quiero
20. Para mi es importante tener claro y definido donde estaré dentro de cinco años
21. Deseo tener oportunidades de mostrar mis habilidades y competencias
22. Me gustan las tareas difíciles
23. Estoy dispuesto a tomar riesgos necesarios
24. Mantengo mi atención en un alto nivel en todo momento
25. Me gustan las oportunidades para ser creativo e inventivo
26. Me gustan que me asignen actividades que me permitan aprender y crecer
27. Prefiero trabajar que estar sin hacer nada
28. Llego temprano al trabajo y me quedo hasta tarde como regla
29. Puedo quedarme después del horario de salida para terminar una tarea que comencé
30. Me gusta ser reconocido en mi trabajo
31. Ser reconocido es importante para mí
32. Me gusta que la gente confíe en mí
33. Quiero comprar cosas nuevas ahora, no en el futuro

34. Me enorgullezco de demostrar mis habilidades y habilidades
35. Establezco plazos y entregables más estrictos para mí que los que me pone mi jefe
36. Estoy dispuesto a trabajar, aunque tenga información limitada sobre lo que hay que hacer
37. Trato de estar atento a mi trabajo todo el tiempo
38. Disfruto encontrando mejores formas de hacer mi trabajo
39. Me gusta organizar y programar mi propio trabajo
40. Me gustan las tareas que son desafiantes y no las aburridas
41. Ningún trabajo es demasiado difícil para mí, me gusta trabajar
42. Nunca dejo para mañana lo que puedo terminar hoy
43. Me gusta tratar por su nombre de pila a todos los colaboradores
44. Me gusta causar una impresión favorable en las otras personas
45. Comprar a crédito es una buena idea: obtienes lo que quieres en el momento
46. Paso gran parte de mi tiempo libre en la superación personal
47. Deseo que las promociones se basen más en la capacidad más que en la antigüedad
48. Me gustan las metas que requieren mi mejor esfuerzo para lograrlas
49. Siento que casi siempre puedo resolver situaciones complejas en mi trabajo
50. Estoy preparado para hacer frente a emergencias (o acontecimientos inesperados) en el trabajo
51. Me gustan las tareas nuevas e inusuales que me permitan aprender
52. Disfruto que me permitan tener mucha independencia en mi trabajo

53. Siempre trato de hacer todo lo que me propongo
54. Quiero ser considerado como un miembro de mi equipo
55. Me gusta cuando se reconoce un trabajo bien realizado
56. Para mi es importante tener una buena reputación
57. “Pájaro en mano vale más que ciento volando”
58. Quiero llegar a la cima en mi trabajo
59. Quiero ser reconocido por mis habilidades y conocimientos únicos
60. Me gusta ganar sin importar la situación
61. Siento que puedo dar lo mejor de mí sin importar los obstáculos
62. Disfruto de un trabajo que tenga situaciones cambiantes y novedosas

Anexo 2. Modelo de Cuestionario sobre Motivadores Champfrogs

Enumere el elemento que para Ud. resulte más importante en su trabajo, siendo el 1, lo más importante y así sucesivamente, hasta el 10 que sería lo menos importante para sentirse motivado con su trabajo:

- **Curiosidad:** Tengo muchas cosas para investigar y sobre las cuales pensar
- **Orden:** Hay suficientes reglas y políticas para un entorno estable
- **Aceptación:** Las personas a mí alrededor aprueban lo que hago y quien soy
- **Honra:** Me siento orgulloso de que mis valores personales se reflejen en cómo trabajo
- **Meta:** Mi propósito en la vida se refleja en el trabajo que hago
- **Estatus:** Mi posición es buena y reconocida por la gente que trabaja conmigo
- **Maestría:** Mi trabajo desafía mis competencias, pero aún está dentro de mis capacidades
- **Libertad:** Soy independiente de otros con mi propio trabajo y responsabilidades
- **Poder:** Hay suficiente espacio para que yo influya lo que ocurre a mi alrededor
- **Relaciones:** Tengo buenas relaciones sociales con la gente de mi trabajo

Anexo 3. Modelo de Cuestionario de Clima Laboral

Por favor, responda de acuerdo con su criterio:

El Clima Laboral de mi puesto de trabajo es:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo
- Pésimo

El Clima Laboral en mi equipo de trabajo es:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo
- Pésimo

El Clima Laboral de Flexiplast es:

- Excelente
- Muy Bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- Muy Malo
- Pésimo

Anexo 4. Modelo de Cuestionario de Cultura (Determinadas a partir del Estudio Previo de septiembre 2020)

Por favor, responda en qué medida está de acuerdo con las siguientes afirmaciones teniendo en cuenta la escala, teniendo en cuenta el momento presente:

- Totalmente desacuerdo
- Desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo.

PREGUNTAS DE CLIMA

1. En Flexiplast existe una cultura de innovación
2. Me siento responsable de las decisiones que tomo
3. Mi jefe mantiene a su equipo enfocado para lograr los objetivos compartidos.
4. Cuando existe un problema, identifico las alternativas que existen para resolverlo
5. MI jefe se preocupa por mi bienestar personal y emocional
6. En Flexiplast se realiza un análisis interno para llevar a cabo actividades de innovación
7. En mi equipo, la división de cargas de trabajo y la asignación de responsabilidades es repartida con justicia e igualdad
8. Mi jefe planifica y organiza adecuadamente las tareas que debemos realizar.
9. Flexiplast dispone de un plan formal donde estén definidos los objetivos, las acciones a llevar a cabo, los recursos y el presupuesto necesarios para el desarrollo de las actividades de innovación

10. En Flexiplast, la remuneración está de acuerdo con el desempeño y los logros

11. Mi jefe expresa reconocimiento por los logros.

Pertenencia

Por favor conteste:

12. Me identifico con mi equipo de proceso (En caso de que seas gerente, por favor, contesta pensando en tus pares jerárquicos) (Sí, A veces, No).

13. Considero que el trabajo que hago y el esfuerzo que coloco en mis actividades, representa el trabajo que hace y el esfuerzo de mi equipo de trabajo (Sí, A veces, No)