



## **Universidad Abierta Interamericana**

**Clima Organizacional y Motivación de los empleados de una empresa de carácter familiar de indumentaria de la ciudad de Rosario.**

Presentada para obtener el título de Licenciada en Psicología

Tesista: Florencia Maskin

Directora: Maria Laura Raggio

Septiembre, 2016

*“La organización, a través de sus líderes, deberá ser una articuladora de deseos. Tanto el líder como los empleados, desean y ambos tienen la expectativa de que, consumando su deseo (transformado en motivación) accederán a la plenitud y cada uno hará, en su momento ejercicio de su poder.*

*Debido a que el poder es energía, necesita fluir por medio de las organizaciones; no puede confinárselo a funciones o niveles.*

*El poder es, pues, en las organizaciones, la capacidad generada por las relaciones. “*

*Graciela Filippi*

## INDICE

INDICE .....	3
RESUMEN .....	5
TEMA Y PROBLEMA .....	6
INTRODUCCION .....	7
OBJETIVOS.....	10
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
MARCO TEORICO.....	11
Capítulo 1: Sobre la Motivación .....	11
Antecedentes .....	11
Diferentes enfoques de la motivación.....	16
Capítulo 2: Sobre las Motivaciones Intrínsecas y Extrínsecas.....	21
Antecedentes de la Teoría de los dos factores .....	21
Un recorrido por la motivación intrínseca y extrínseca .....	24
El lugar que ocupa el deseo en la motivación .....	28
Capítulo 3: Sobre el Clima Organizacional .....	32
Clima Organizacional .....	32
Desarrollo del concepto del clima Organizacional.....	34
Clima Organizacional y Motivación .....	42
ESTADO DEL ARTE .....	44
MARCO METODOLOGICO.....	49
Tipo de estudio.....	49
Identificación y definición de las variables .....	49
Unidad de análisis .....	50
Población.....	50
Técnicas, instrumentos y procedimientos.....	51
Técnicas para la recolección de datos .....	51
Instrumentos .....	51
Procedimiento.....	51
Área de estudio .....	51
Consideraciones éticas .....	52

ANALISIS DE LOS DATOS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	53
CONCLUSIONES .....	60
PROPUESTA .....	62
BIBLIOGRAFIA.....	63
ANEXOS.....	66

## **RESUMEN**

En la presente investigación se desarrolló la temática del clima organizacional entendiéndolo como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo. Por otro lado, se trabajó la motivación como los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta. A partir de estas conceptualizaciones, se planteó como objetivo general del presente trabajo analizar cómo influye el clima organizacional en la motivación de los empleados de una empresa de indumentaria de la Ciudad de Rosario. Para ello se aplicó una encuesta a diez empleados, con el fin de evaluar el clima organizacional y la motivación de los empleados de dicho lugar. A través de los resultados obtenidos se puede concluir que el clima organizacional actual de la empresa donde se realizó la investigación influye de manera negativa en la motivación de sus empleados.

Palabras clave: Clima organizacional, Motivación. Motivación intrínseca. Motivación extrínseca.

## **TEMA Y PROBLEMA**

**Tema:** Clima Organizacional y Motivación de los empleados de una empresa de indumentaria.

**Problema:** ¿Cómo influye el clima organizacional en la motivación de los empleados de una empresa de indumentaria de carácter familiar de la Ciudad de Rosario?

## INTRODUCCION

Alejandro Melamed (2010) plantea que atraer, motivar y fidelizar a los empleados es, actualmente, de vital importancia en las organizaciones. La creación de ambientes de trabajo que provean un sentido de desafío y de significado para el talento es uno de los imperativos estratégicos en este nuevo milenio.

Teniendo en cuenta lo que el autor plantea, considero de gran importancia trabajar con la motivación en las organizaciones. Para ello esta investigación se propone analizar acerca de ella, interiorizarnos bibliográficamente para luego realizar un estudio de campo pertinente y ver cómo ésta impacta en los trabajadores día a día. En la presente investigación, también nos enfocaremos sobre la problemática del clima organizacional, ya que es el punto de partida a la hora de apreciar si un empleado se encuentra motivado o desmotivado en su ambiente de trabajo.

Comenzaremos por definir la motivación. Este autor, anteriormente citado, nos plantea que la primera dificultad con la que se encuentra al tratar de explicarla es que existen más de cien definiciones, pero para delimitarla delinearemos aquellos conceptos que tienen mayor consenso:

- La motivación es un estado interno (a veces descrito como necesidad, otras como deseo y otras aún como simple interés) que sirve para activar y energizar la conducta y darle una dirección.
- La motivación está involucrada en el desarrollo de todas las respuestas aprendidas, es decir, la conducta aprendida no se produciría si se careciera de la energía que brinda la motivación.

Si nos empezáramos a plantear la relación del clima organizacional y la motivación de los empleados de una empresa, comenzaríamos por hacer referencia a la teoría de los dos factores propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg (1959). Herzberg, convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y que su actitud hacia este puede determinar el éxito o el fracaso, investigó en relación a la pregunta sobre qué quiere la gente en su trabajo. Así, pidió a las personas que detallaran situaciones en las que se hubieran sentido excepcionalmente bien o mal en sus puestos. A partir de las respuestas, el autor concluyó que las respuestas dadas por las personas cuando se sentían bien con su trabajo eran distintas que cuando se sentían mal. Por lo tanto, podemos encontrar ciertas características que se

relacionan con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción laboral. Los factores intrínsecos de la motivación, como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros, están vinculados con la satisfacción. Los entrevistados que se sentían bien con su trabajo se atribuían a ellos mismos estos factores. En cambio, los encuestados insatisfechos citaban factores extrínsecos como la supervisión, salario, normas y condiciones laborales. De acuerdo con Herzberg (1959), los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción. Por tanto, los administradores que se proponen eliminar los factores de insatisfacción traerán la paz, pero no por fuerza la motivación: aplacarán a los trabajadores en lugar de motivarlos. En consecuencia, el autor denominó factores de higiene a las condiciones de trabajo, como calidad de la supervisión, salario, políticas de la compañía, condiciones físicas del trabajo, relaciones con los demás y seguridad laboral. Cuando son adecuados, las personas no se sentirán insatisfechas, aunque tampoco estarán satisfechas. Si queremos motivar a las personas en su puesto, debemos acentuar los factores relacionados con el trabajo en si o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como persona, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

El clima organizacional es de gran importancia a la hora de evaluar si un empleado se encuentra motivado o desmotivado. Rodríguez (2001, p. 159) define el clima laboral como “las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo “

La siguiente investigación se realizará en la ciudad de Rosario, Provincia de Santa Fe, la cual evaluará una empresa de fabricación de indumentaria ubicada en la zona céntrica de la Ciudad de Rosario. El trabajo apunta a indagar de qué manera influye el clima laboral de la empresa en la motivación de los empleados de la misma, articulándolo con la teoría de los diversos autores que daremos a conocer en el marco teórico. El mismo estará compuesto por tres capítulos.

En el primer apartado comenzaremos interiorizándonos acerca del concepto de motivación haciendo un recorrido por distintos autores y entendiendo desde un sentido más amplio acerca de la misma para luego poder llegar a una conclusión de cual teoría o teorías serían las más convenientes a la hora de motivar a un empleado. En el segundo capítulo trabajaremos con la teoría de los dos factores que nombramos anteriormente líneas más arriba para especificar de qué manera impacta la motivación en las personas que trabajan en una organización. Y por



último, en el tercer apartado daremos lugar a elaborar los conceptos de clima laboral relacionándolos con los conceptos de motivación vistos hasta el momento y así poder llegar a la conclusión correspondiente respondiendo a los interrogantes de la presente investigación.

## **OBJETIVOS**

### **Objetivo general.**

Analizar cómo influye el clima organizacional en la motivación de los empleados de una empresa de indumentaria de carácter familiar de la Ciudad de Rosario.

### **Objetivos específicos.**

- Identificar las motivaciones de los empleados.
- Caracterizar las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de los empleados.
- Determinar la percepción del clima organizacional de los empleados de la empresa
- Describir el clima organizacional en la empresa de indumentaria.

## MARCO TEORICO

### Capítulo 1: Sobre la Motivación

#### Antecedentes

Antes de comenzar a hablar sobre la motivación deberíamos preguntarnos cómo fue surgiendo el interés con respecto a esta temática por parte de la psicología de la organización a lo largo de la historia. A medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y a poner a prueba sus ideas con las investigaciones empíricas fue surgiendo las primeras preguntas y estas tenían que ver con el problema de evaluar y seleccionar trabajadores. Así, por ejemplo, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito estaban relacionados con la administración de pruebas que le permitían a organizaciones tales como el Ejército o las grandes industrias mejorar sus métodos de selección. Dicho proceso se hizo mucho más científico a medida que se trataban de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo miembro.

Con esta forma más sistemática y científica de hacer la selección, los psicólogos se acercaron mucho más a los problemas de carácter organizacional y trataron de ponerle orden al proceso de diseño y organización del trabajo. Los psicólogos industriales tuvieron que empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo que optimizara sus capacidades físicas y humanas, aumentara la coordinación y el trabajo en equipo, y garantizara eficiencia en todos los aspectos. Se llevaron a cabo estudios del tipo “tiempo y movimiento” para determinar la forma como un trabajador competente hace su trabajo y se analizaron los distintos “cargos” con el objeto de estandarizarlos y facilitarles así al empresario, la selección y el entrenamiento del personal. Se estudiaron también las facilidades locativas, los niveles de ruido, fatiga, monotonía y otros aspectos para terminar su posible efecto en la cantidad y calidad de trabajo.

A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, descubrieron que el sistema de premio y castigo que las organizaciones estaban utilizando afectaba considerablemente la eficiencia del trabajador. Particularmente se interesaron entonces por estudiar el efecto que como motivador o facilitador del aprendizaje pudieran tener premios tales como los aumentos salariales o los ascensos y castigos tales como las reprimendas. La gran tradición de estudiar el aprendizaje animal y humano hizo posible redefinir y comprobar dentro del contexto organizacional muchas de las hipótesis investigadas en los experimentos sobre procesos de

aprendizaje. Los tipos de incentivos que los empresarios estaban utilizando se convirtieron entonces en materia de estudio para los psicólogos industriales.

Al estudiar las motivaciones del trabajador, se encontró que las relaciones entre ellos afectaban la productividad y la moral de trabajo mucho más de lo que se había pensado. Por ejemplo, la cantidad de trabajo que una persona hace depende más de la cantidad de trabajo que sus compañeros hacen que del dinero que ganen o de la presión que el jefe ponga para hacerlos trabajar. Cada vez se hizo mucho más evidente que cada organización tiene dentro de sí muchos grupos que generan sus propias normas sobre el tipo y cantidad de trabajo que se debe hacer. Cuando los psicólogos empezaron a analizar de nuevo los cargos directivos encontraron que en ellos también existían grupos en virtud de sus funciones, niveles de jerarquía o localización geográfica. En algunos casos, se encontraron grupos dentro de la organización (como por ejemplo, los departamentos de producción y ventas) que en su afán por competir redujeron su nivel de eficacia y el de toda la organización.

El interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente, entonces, a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Los psicólogos empezaron a darse cuenta que para un miembro cualquiera de la organización, esta existe como un ente psicológico ante el cual él o ella sencillamente reaccionan. La cantidad y calidad del trabajo que uno realiza están relacionados con la imagen que uno tiene de la organización como un todo y no con la que uno tiene de sus características inmediatas de trabajo o de los incentivos salariales del momento. Aún más se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación, competencia o relaciones indiferentes entre uno y otro. Este reconocimiento es el que, al final, se convirtió en la gran preocupación por la calidad de la vida laboral. En otras palabras, entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en las organizaciones, más pruebas reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual. Fue este, en resumen, el descubrimiento que le dio a la psicología de la organización como disciplina.

La psicología de la organización como campo del conocimiento está íntimamente ligada al reconocimiento de que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que uno puede hacerse sobre los determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social. La diferencia entre el psicólogo industrial de las décadas de 1920, 1930 0

1940 y el psicólogo organizacional de hoy tiene dos manifestaciones. Primero, los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargo, etc., los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo. Segundo, los psicólogos organizacionales han empezado a preocuparse por estudiar los problemas que surgen del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistémicas de las organizaciones. Estos problemas tienen más que ver con el comportamiento de grupos, subsistemas, y aun con el de toda la organización en respuesta a estímulos internos y externos, que con la conducta de cada individuo. El psicólogo industrial tradicional no hubiera considerado este tipo de problemas o no los hubiera confrontado científicamente porque los recursos teóricos e investigativos no estaban a su disposición.

Al tomar la motivación desde el punto de vista situacional y de desarrollo tendremos en cuenta que cuando hablamos de noción de desarrollo humano estamos hablando de la noción de que las motivaciones, las necesidades, la seguridad, las actitudes y los valores de las personas cambian y se desarrollan no solo durante la niñez sino a través de todo el ciclo de la vida adulta.

Con respecto a la motivación humana surgen diferentes teorías, por un lado se dice que las necesidades, los impulsos o los instintos de la persona tienen origen biológico. Otras teorías sugieren que hay motivaciones que se aprenden en la niñez; por otra parte, otras teorías examinan los objetivos y valores más inmediatos de la persona en relación con su trabajo, valores que pueden estar o no ligados con las necesidades sociales o biológicas aprendidas, pero que varían tremendamente de un individuo al otro con la edad o con la etapa de desarrollo de la persona.

Finalmente, otras teorías modernas han optado por presentar modelos universales de proceso para explicar la motivación, una de ellas, conocida como la teoría de “expectativas”, postula que la conducta de un empleado está en función del valor que este le dé a un determinado resultado, (Por ejemplo el dinero, la responsabilidad, el logro,) y del tipo de conducta con que esta persona espera lograr ese resultado. Como por ejemplo si se trabaja o se aumenta la calidad del trabajo.

Queda por definir si la naturaleza humana tiene su origen en instintos determinados biológica y genéticamente que operan en cada ser humano o si es un conjunto de necesidades aprendidas que se derivan de los procesos básicos de socialización en la cultura en que la persona vive. Lo que el modelo biológico nos enseña es que el contenido de lo que motiva a la gente no es tan pertinente como la comprensión que se tenga de la naturaleza humana como

proceso para resolver conflictos, para adaptarse a ellos o para desarrollar defensas contra los impulsos internos y contra las presiones externas. El proceso de resolución de conflictos es la vida misma y define nuestra personalidad, por ejemplo: un trabajador puede que quiera trabajar un poco más para ganar un poco más de dinero y reconocer que si lo hace puede entrar en conflicto con sus compañeros si ya han estipulado normas con relación a que uno no debe ser el que aumente la producción. El problema principal es como una persona puede resolver situaciones de conflicto cómo esta o cómo puede un dirigente o líder crear situaciones que las minimicen.

Con respecto al impacto de los procesos de socializaciones y de desarrollo, este, produce su primer impacto en la personalidad durante la niñez pero lo hace de nuevo durante la adolescencia y más tarde durante la edad adulta cuando quiera que la persona pase a desempeñar un nuevo rol, o cuando deja a una organización para pertenecer a otra.

Para entender los verdaderos valores y motivaciones que una persona tiene, basta con examinar los tipos de experiencias de socialización que ella haya tenido durante todas las etapas de su vida. Desde el punto de vista freudiano, el proceso de socialización tiene que ver con el ego y con una capacidad racional para tomar decisiones que cambia gradualmente a medida que la persona trata de controlar y canalizar sus impulsos internos para minimizar el castigo y aumentar el premio externo. Desde el punto de vista sociológico, es un proceso por medio del cual aprendemos a vernos como otros nos ven.

El principal motivador de la persona adulta es la necesidad de mantener y desarrollar un buen concepto de sí mismo. Hacemos cosas que tienen consistencia con la forma como nos vemos a nosotros mismos , evitamos hacer la que no las tienen, tratamos de sentirnos bien con nosotros mismos y evitamos cualquier situación que no nos haga sentir tan bien. Esta búsqueda de la persona es un proceso que dura toda la vida. Todas esas situaciones y sentimientos nuevos se presentan cuando entablamos nuevas relaciones con otras personas, cuando cambiamos de ocupación o rol social, cuando experimentamos cambios en nuestro cuerpo, etc. Cuando esto sucede, el ser humano experimenta un nuevo ciclo en el proceso de socialización y se encuentra a si mismo adaptándose para desarrollar integraciones nuevas a su persona.

Una de las áreas de la psicología que tiene mucho que ver con los problemas de motivación pero que ha sido totalmente ignorada en la psicología organizacional es el estudio de la escogencia ocupacional y el del desarrollo de una carrera. Se ha demostrado que en una sociedad como la nuestra, la ocupación de una persona, el trabajo diario que satisface sus necesidades económicas más básicas, es un aspecto central del concepto que esa persona tiene

de sí misma. Por ejemplo, algunos de los conflictos internos que sufre una ama de casa a la mitad de su vida cuando el rol central de madre deja de tener tanta importancia se atribuye al hecho de que nunca ha tenido la oportunidad de desarrollar una identidad o concepto de sí misma equivalente al de un esposo, que está en un empleo y que tiene una carrera más permanente que la de la esposa “la carrera del hogar” que empieza ahora a sufrir cambios muy importantes. Muchos de los problemas que surgen de la jubilación se presentan por una pérdida súbita de identidad, acompañada de la terminación formal del empleo. En otras palabras, la imagen que nosotros tenemos de nosotros mismos con respecto a nuestra ocupación es un aspecto muy importante de la imagen total y para mucha gente, la más importante.

Holland (1966, 1973) quien desarrolló y ensayó una teoría general que trata de relacionar más directamente las orientaciones personales con los medios ocupacionales. Las orientaciones, tanto como los medios, se pueden describir en términos de las seis dimensiones siguientes:

- **Realista:** es aquella persona que se enfrenta a la vida buscando objetivos, tareas concretas y a quien le gusta manipular cosas, herramientas, maquinas, etc. Este tipo de persona encaja mejor en un medio que les ofrezca tareas concretas y físicas y sugiere ocupaciones en áreas donde se requiere mano de obra, la agricultura, la ingeniería.
- **Intelectual:** es aquella que se enfrenta a la vida utilizando su inteligencia, manipulando ideas, símbolos y palabras. Este tipo de personas encaja mejor en un medio que les ofrezca tareas que requieren habilidades creativas y sugiere ocupaciones en áreas tales como la docencia, ciencia o literatura.
- **Social:** es aquella que se enfrenta a la vida seleccionando tareas que requieren el uso de habilidades interpersonales y un interés genuino por otras personas. Sugiere ocupaciones en el área tal como por el ejemplo el trabajo social.
- **Convencional:** es aquella que se enfrenta a la vida seleccionando propósitos y tareas que están aprobadas por la sociedad. Estas personas encajan en un medio en el que se requiere un procesamiento rutinario de varios tipos de información. Sugiere ocupaciones en el área tales como por ejemplo la contaduría, la administración.
- **Empresarial:** es aquella que se enfrenta a la vida seleccionando objetivos y tareas que le permiten darle salida a toda su energía. Este tipo de personas encajan mejor en un medio que valore la facilidad verbal utilizada para dirigir a otras personas, sugiere ocupaciones por ejemplo en las áreas de ventas, acción empresarial, etc.

- Artística: es la que utiliza sus sentimientos, intuición, emociones o imaginaciones para crear formas o productos de arte. Sugiere ocupaciones en el área de la literatura, bellas artes, etc.

El valor de la teoría radica en la posibilidad de identificar características específicas medibles en la persona, que faciliten el trabajo del consejero vocacional y mejoren el proceso de escogencia ocupacional. Este modelo muestra cómo diferentes ocupaciones reflejan diferentes patrones de interés. Concentrándose en los intereses de una persona, uno puede ir más allá del problema motivacional con solo reconocer que la demostración de interés existe. Cuando una persona llega a la adolescencia se ha formado ya en ella un patrón identificable de intereses y preferencias que se pueden diagnosticar y utilizar como base para la orientación vocacional.

Teniendo en cuenta que los estudios que se han hecho de escogencia ocupacional están limitados en su alcance porque ignoran los problemas de desarrollo que surgen continuamente antes y después de la escogencia y durante ella, surge la teoría de desarrollo de Súper (1970).

Una de las implicaciones de esta teoría es que los patrones de las necesidades, motivaciones y valores que una persona trae de su niñez y adolescencia sirven como un conjunto de objetivos y obligaciones iniciales para el proceso de selección. Después de esta etapa, la persona está siempre en un proceso dinámico en el que trata de integrar fuerzas e impulsos internos con oportunidades y obligaciones exteriores para implementar su concepto de sí mismo, concepto que a su vez también está cambiando y evolucionando como resultado de nuevas experiencias.

### **Diferentes enfoques de la motivación**

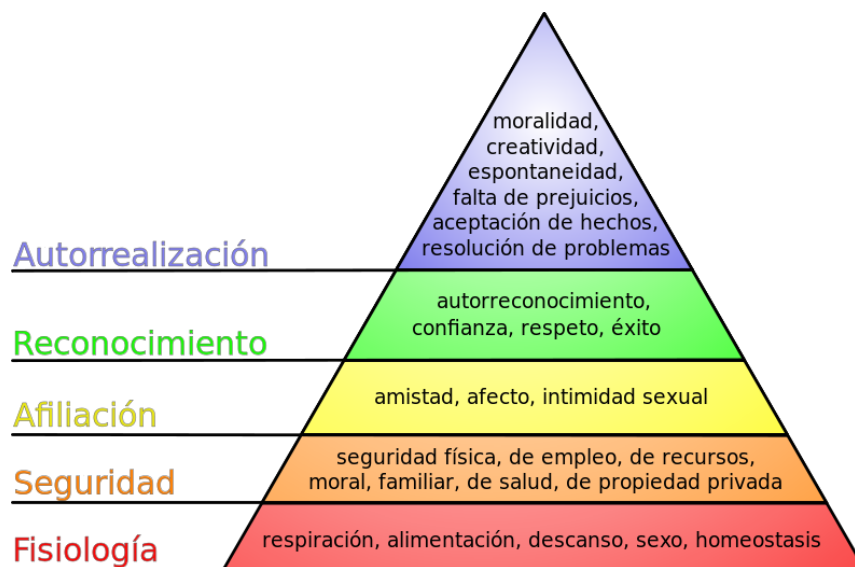
Muchas personas cometen el error de pensar que la motivación es un rasgo de la personalidad, es decir algo que unos tienen y otros no. En la práctica, los administradores inexpertos llaman flojos a los empleados que no están motivados. Con este calificativo se supone que el individuo siempre es flojo o siempre carece de motivación, pero nuestros conocimientos de la materia indican que no es verdad. Lo que sabemos de la motivación es el resultado de la influencia recíproca del empleado y la situación. Sin duda, las personas tienen un impulso motivador básico distinto, pero el mismo estudiante al que le cuesta trabajo leer un libro de texto más de 20 minutos puede devorar un libro de Harry Potter en una tarde. Para este estudiante, el cambio de motivación procede de la situación. Así, mientras analizamos el concepto de motivación, deberemos tener presente que su intensidad varía según las personas y en las mismas personas en momentos distintos.



Definiremos motivación como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta” (Mitchell, 1997. p.60-62). Mientras que la motivación general se ocupa de los esfuerzos por alcanzar cualquier meta, nosotros restringiremos nuestra atención a las metas organizacionales, en razón de nuestro interés especial en el comportamiento laboral.

Los tres elementos fundamentales en nuestra definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad consiste en cuánto se esfuerza una persona. Es el elemento en el que pensamos casi siempre cuando hablamos de motivación. Ahora bien, no es probable que una gran intensidad produzca buenos resultados de desempeño si el esfuerzo no se canaliza en una dirección que beneficie a la organización. Por tanto, tenemos que considerar la calidad, el esfuerzo, tanto como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que se dirige hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. Por último, la motivación tiene una vertiente de persistencia, que es la medida de cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo. Los individuos motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

En las primeras teorías de la motivación nos encontramos con la Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow (1954), quien postuló que el ser humano se encuentra en un ordenamiento de las siguientes 5 necesidades:



En la medida en que cada necesidad queda satisfecha, la siguiente se vuelve dominante sin descartar las anteriores. Las necesidades se subdividieron en inferiores (Fisiología Y seguridad) – satisfacción externa –; y en superiores (Afilación, reconocimiento, autorrealización).

Por otra parte nos encontramos con la Teoría de los dos factores, denominada también teoría de la motivación e higiene, propuesta por el psicólogo Frederick Herzberg (1959) quien estaba convencido de que la relación de un individuo con su trabajo es básica y de que su actitud hacia éste bien puede determinar el éxito o fracaso. Y es por esto que investigó acerca de la pregunta sobre que quiere la gente en su trabajo: Los factores intrínsecos como por ejemplo, el progreso, el reconocimiento, la responsabilidad y logros. Los factores extrínsecos como el salario, la supervisión, normas y condiciones laborales. Los factores de higiene que son las condiciones de trabajo, como la calidad de los factores intrínsecos. Si queremos motivar a las personas en su puesto, el autor recomienda acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos, como oportunidades de ascender, oportunidades de crecer como personas, reconocimiento, responsabilidad y logros, que son las características que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

A continuación, pasaremos a nombrar las teorías contemporáneas de la motivación. Alderfer (1969), de la Universidad de Yale, reviso la jerarquía de las necesidades de Maslow para que concordara mejor con las investigaciones empíricas y llamo a su versión teoría ERC. Argumenta que hay tres grupos de necesidades básicas: existencia, relación y crecimiento. A diferencia de la teoría de jerarquía de necesidades, la teoría ERC señala que es posible que estén activos dos o más necesidades al mismo tiempo, la T de Maslow, sigue una progresión gradual. También podemos encontrar que se reprime la gratificación de las necesidades superiores, se acentúa el deseo de satisfacción de las inferiores. Y por último la teoría ERC agrega una dimensión de frustración y agresión.

Por otra parte, la teoría de las necesidades de McClelland (1961) se enfoca en tres necesidades:

- **NECESIDAD DE LOGRO:** es el impulso de sobresalir, por tener realizaciones sobre un conjunto de normas, por lucha para tener éxito. “hacer lo mejor que se ha hecho antes”.
- **NECESIDAD DE PODER:** necesidad de hacer que los otros se conduzcan como no lo habrían hecho de otro modo. Es el deseo de tener impacto, de ejercer una influencia y controlar a los demás. Gozan de “estar a cargo”

- **NECESIDAD DE AFILIACIÓN:** deseo de tener relaciones amistosas y cercanas. Se esfuerzan por hacer amigos y prefieren la cooperación ante la competencia.

Por otro lado, a fines de la década de 1960, un investigador propuso que la introducción de remuneraciones externas, como el salario, por un esfuerzo que antes tenía una remuneración interna por el placer que se derivaba del trabajo en sí, tendría por resultado una disminución en la motivación general. Esta propuesta, que ha venido a llamarse Teoría de la Evaluación Cognoscitiva, ha sido investigada exhaustivamente y numerosos estudios la respaldan. Las principales implicaciones de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a las personas en las organizaciones.

En la teoría de la fijación de metas (Locke, 1960) aprendemos que la aplicación de metas específicas y difíciles, con retroalimentación, llevan a un mejor desempeño. En algunos casos, las metas fijadas en conjunto incitan un mayor desempeño, mientras que en otros los individuos se desenvuelven mejor si su jefe les asigna metas. Pero una de las principales ventajas de la participación es que se incrementa la aceptación de metas como una finalidad deseable para la cual trabajar. Se ha descubierto que otros cuatro factores influyen en la relación entre meta y desempeño: compromiso con las metas, buena eficiencia personal (convicción del individuo de que es capaz de realizar una meta), características de las metas, cultura nacional.

Por otra parte en la teoría del flujo y la motivación intrínseca, Thomas (2000) afirma que los empleados tienen una motivación intrínseca cuando tienen un interés genuino por su trabajo, buscan formas de hacerlo mejor y se llenan de energía y satisfacción al realizarlo. Como con el flujo, las recompensas que obtienen los empleados de la motivación intrínseca provienen del propio trabajo.

El modelo postula que la motivación intrínseca se consigue cuando las personas experimentan sentimientos de libertad de decisión, competencia, sentido y progreso. Define estos componentes:

- La libertad de decisión es la capacidad de elegir las actividades de las tareas que parezcan significativas y realizarlas de la manera que se considere apropiada.
- La competencia es la sensación de logro que se tiene al desempeñar con destreza las actividades laborales que uno eligió.
- El sentido es la oportunidad de perseguir un objetivo valioso de las tareas.

- El progreso, es la sensación de que se adelanta en la consecución de la finalidad de las tareas.

En la teoría de la equidad, los individuos comparan sus aportaciones al trabajo y sus resultados con los de los demás y reaccionan para eliminar las desigualdades. El empleado puede hacer cuatro comparaciones diferentes: yo interior, yo exterior, otro interior y otro exterior. Los conceptos importantes de esta teoría son los siguientes: Justicia distributiva: equidad percibida del monto y las asignaciones de recompensas entre los individuos. Justicia de los procedimientos: justicia percibida del proceso con que se determina la distribución de remuneración.

Por último, nos encontramos con la teoría de las expectativas, de Víctor Vroom (1964), quien afirma que la fuerza de una tendencia a actuar de una manera depende de la fuerza de una expectativa de que al acto seguirá cierto resultado que el individuo encuentra atractivo. La teoría se enfoca en tres relaciones: relación de esfuerzo y desempeño, relación de desempeño y recompensas y relación de recompensas y metas.

## **Capítulo 2: Sobre las Motivaciones Intrínsecas y Extrínsecas**

### **Antecedentes de la Teoría de los dos factores**

Frederick Irving Herzberg fue una de las figuras más destacadas de la psicología industrial y organizacional y padre de las mundialmente conocidas teorías de los dos factores de la motivación y del enriquecimiento del trabajo. En 1956 se incorpora a la Case Western Reserve University como director del departamento de Psicología. Durante su estadía en esta universidad le cupo iniciar y dirigir un fecundo programa de investigaciones sobre salud mental en la industria. El problema que captaba la atención de Herzberg, era que tanto en el campo de la salud física como psicológica, a la fecha se disponía de un amplio conocimiento en relación con las causas por las cuales las personas enfermaban, pero muy poco se sabía respecto de lo que hacía que la gente se conservara sana.

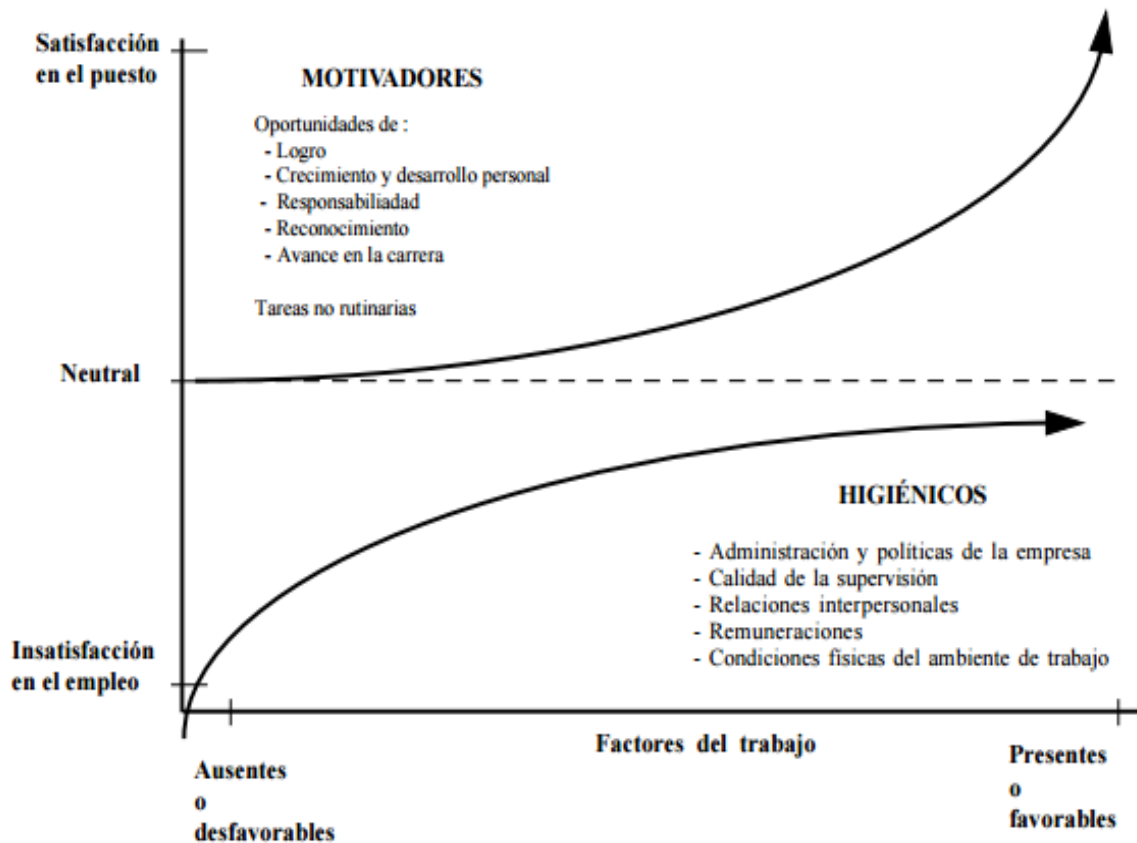
Uno de los principales hallazgos de dicho programa de investigación le permitió a Herzberg establecer la idea eje, en función de la cual habrían de girar todos sus aportes al conocimiento de las causas de la motivación y satisfacción laboral. De acuerdo con el autor, la enfermedad mental y la salud mental no actúan como dos aspectos contrapuestos de un mismo continuum, como tradicionalmente se había venido sosteniendo, sino que por el contrario, lo hacen en planos diferentes, como el dolor y el placer. No por el hecho de eliminarse las fuentes de sufrimiento en las personas se produce automáticamente placer, simplemente se vuelven las cosas a un punto neutro. El placer es el resultado de otros factores. De la misma manera, en el medio laboral, no por eliminarse las fuentes de insatisfacción en los empleados necesariamente estos experimentan satisfacción absoluta en el trabajo que realizan.

En 1959, publicó *Motivation at Work*, un informe de sus propias investigaciones y la de sus colaboradores acerca de la salud mental en la industria y en el cual expuso formalmente su conocida Teoría de Motivación-Higiene. En esencia, la teoría se originó en la investigación que Herzberg y sus colaboradores realizaron en un grupo de ingenieros y contadores a quienes se les pidió que respondieran las siguientes preguntas : “Recuerde usted algún momento en que se haya sentido excepcionalmente bien respecto de su trabajo, ya sea en su empleo actual o en otro que haya tenido. Dígame que ocurrió”. El análisis de las respuestas obtenidas permitió al autor y sus colaboradores concluir que la motivación en los ambientes laborales se deriva dos conjuntos de factores independientes y específicos. Los primeros asociados con los sentimientos negativos o de insatisfacción que los empleados aseguraban experimentar en sus trabajos y que atribuían al contexto de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a estos

factores de higiene, porque actuaban de manera análoga a los principios de la higiene médica: eliminando o previniendo los peligros a la salud. Los factores de higiene abarcan aspectos relacionados con la motivación extrínseca tales como la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones físicas del trabajo, las remuneraciones, las prestaciones, la seguridad en trabajo, entre otros (Plumlee, 1991). De acuerdo con Herzberg, cuando dichos factores no están presentes o se aplican incorrectamente no permiten que el empleado logre satisfacción. Sin embargo, cuando están presentes no originan en los empleados una fuerte motivación sino que solo contribuyen a disminuir o a eliminar la insatisfacción

El segundo conjunto de factores se asocia con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tienden a atribuir a los contenidos de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este tipo de factores motivadores, estos están asociados con la motivación intrínseca y se incluyen aspectos tales como la sensación de realización personal que se obtiene en el puesto de trabajo, el reconocimiento al desempeño, lo interesante y trascendente de la tarea que se realiza, la mayor responsabilidad de que se es objeto por parte de la gerencia, y las oportunidades de avance profesional y de crecimiento personal que se obtienen en el trabajo, entre otros. Dicho autor sostuvo que, si estos factores están presentes en el puesto de trabajo, contribuyen a provocar en el empleado un elevado nivel de motivación, estimulándolo así a un desempeño superior. Este hallazgo le permitió a Herzberg establecer uno de los principios más importantes en el campo de la motivación laboral: la satisfacción y la insatisfacción son conceptos distintos e independientes. Cuando mucho, los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los motivadores dan origen a satisfacciones y, en el mejor de los casos, no crean insatisfacciones. La figura número 1 grafica este importante principio.

**FIGURA 1**  
**Teoría de la Motivación-Higiene**



La secuela más importante de la Teoría de la Motivación-Higiene fue permitirle a Herzberg presentar al mundo empresarial dos revolucionarias ideas. La primera de ellas, que, siendo la satisfacción y la insatisfacción laboral dos dimensiones distintas e independientes, las estrategias motivacionales que se habían venido empleando, tales como mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer las condiciones adecuadas en el trabajo, eran incorrectas. Tales elementos no generan una mayor motivación, cuando mucho solo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción.

La segunda idea fue sostener que el solo aumento de los salarios, sin que las gerencias se preocuparan de las condiciones en que se realizan las tareas, no sirven para motivar. De acuerdo con el autor, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde inmediatamente su capacidad motivadora, pudiendo engendrar una peligrosa

semilla entre los empleados: incentivarlos a abrigar más altas expectativas respecto al periodo venidero de reajustes salariales.

Si bien la teoría de los dos factores gozó de una rápida y amplia recepción en el medio empresarial, en el ámbito de la psicología académica suscitó una intensa polémica. Con el objetivo de responder a las críticas y de ampliar sus ideas acerca de la naturaleza e importancia del trabajo, Herzberg publicó, en 1966, *Work and the Nature Of Man*, textos que muchos analistas han considerado como su obra magna. En esencia, dicho autor plantea aquí su propia concepción acerca de la vida, la naturaleza del hombre y el papel que el trabajo juega en el desarrollo y el crecimiento espiritual del ser humano, reconociendo que la motivación es un tema de suyo elusivo en virtud de las múltiples diferencias que existen entre las personas acerca del trabajo y del valor que a este le asignan en sus vidas. En este sentido, de acuerdo con Herzberg existirían dos tipos de individuos. Aquellos que denomina Hombre-Adán, que al igual que el personaje del Antiguo Testamento, solo buscan evitar el dolor y, primordialmente, satisfacer sus instintos básicos: alimentación, abrigo y seguridad. Por el contrario, existen otros individuos, a los que denomina Hombre- Abraham, para los cuales el trabajo es la principal fuente a partir de la cual satisfacen sus necesidades de crecimiento personal y de trascendencia en la vida. Sobre la base de tales consideraciones, dicho autor insinuó en este libro que el enriquecimiento del trabajo debe ser preocupación principal de la gerencia, si lo que esta busca es una mayor motivación en sus empleados. En otras palabras, los puestos de trabajo deben incluir, además de los factores de higiene, todos aquellos factores motivadores que le permitan al empleado, Hombre-Abraham, satisfacer sus necesidades de crecimiento personal.

### **Un recorrido por la motivación intrínseca y extrínseca**

Deci, Kasser y Ryan (2004, p. 39) definen la motivación extrínseca como “cualquier situación en la que la razón para la actuación es alguna consecuencia separable de ella, ya sea dispensada por otros o autoadministrada”. En la actualidad se considera multidimensional. Así Deci y Ryan (2000), Ryan, Connell y Grolnick (1992) o Ryan y Deci (2000, 2002) proponen cuatro tipos de motivación extrínseca:

- Regulación externa: Es la modalidad que representa la forma menos autónoma de motivación extrínseca. Las conductas reguladas externamente se realizan para satisfacer una demanda exterior o para obtener un premio.



- Regulación introyectada: Ocurre cuando las acciones se llevan a cabo bajo un sentimiento de presión, con el fin de evitar la sensación de culpa o ansiedad, o para favorecer la autoestima. Sin embargo, la conducta no se experimenta como parte de las cogniciones y motivaciones que constituyen el yo ni es autodeterminada. A pesar de su mantenimiento a lo largo del tiempo, todavía es una forma de autorregulación inestable.
- Regulación identificada: La identificación es el proceso a través del cual la persona reconoce y acepta el valor implícito de una conducta, por lo que la ejecuta libremente incluso aunque no le resulte agradable ni placentera. Se considera extrínseca porque la conducta sigue siendo un medio y no es realizada por el disfrute y la satisfacción que produce.
- Regulación integrada: Se produce cuando la identificación se ha asimilado dentro del propio yo, estableciendo relaciones coherentes, armoniosas y jerárquicas entre esa conducta y otros valores, necesidades o metas personales. Esta forma de motivación, aunque comparte ciertas cualidades con la motivación intrínseca (por ejemplo, la autonomía), todavía se considera extrínseca porque la conducta se lleva a cabo por su valor instrumental respecto a un resultado que es distinto de ella, aunque querido y valorado por sí mismos.

Deci y Ryan (2000, p. 233) también explican que las actividades intrínsecamente motivadas son “las que los sujetos consideran interesantes y que desean realizar en ausencia de consecuencias” o “las que son interesantes por sí mismas y no necesitan reforzamiento alguno”. Precizando algo más, Ryan y Deci (2002, p. 70) las definen como “las actividades cuya motivación está basada en la satisfacción inherente a la actividad en sí misma, más que en contingencias o refuerzos que pueden ser operacionalmente separables de ella”.

Alejandro Melamed en su libro *Empresas más humanas* (2010) plantea que las compañías están interesadas en llevar adelante la motivación intrínseca para desarrollar las acciones de los empleados de una manera coordinada y orientada hacia los objetivos. Pero al buscar desarrollar la motivación intrínseca surgen dos problemas específicos: Por un lado gerenciar para cambiar la motivación intrínseca resulta más difícil y su desarrollo es más incierto de los que confieren las motivaciones extrínsecas. Por esta razón los gerentes suelen preferir la política de mando y recompensa. Y la otra problemática es que las motivaciones internas pueden tener contenidos indeseables; pensemos, por ejemplo, en los crímenes que han sido

producto de motivaciones internas. La envidia, la venganza y el deseo de dominación están tan intrínsecamente motivados como el altruismo y el amor. Pero a pesar de estas desventajas, la motivación intrínseca es superior a la motivación extrínseca en circunstancias importantes para la organización, y esto se debe a que la motivación intrínseca es necesaria para tareas que requieren creatividad, en contraste con la motivación extrínseca, que tiende a repetir conductas estereotipadas basadas en lo “que ya sirve”. Además, los tiempos de aprendizaje y comprensión conceptual son menores cuando las personas no se sienten controladas.

Con la motivación extrínseca la presión de las sanciones lleva a un menor nivel de aprendizaje y el trabajo realizado es más superficial que en los empleados intrínsecamente motivados. Y finalmente, lo más importante: la motivación intrínseca permite la generación y transferencia del conocimiento tácito, en circunstancias en las que la motivación extrínseca falla. La motivación extrínseca satisface algunas necesidades de los empleados, especialmente a través de compensaciones monetarias, pero el dinero es una meta que provee satisfacción independiente de la actividad en sí misma. La coordinación de la motivación extrínseca se logra relacionando los motivos económicos de los empleados con las metas de la empresa. El sistema más utilizado es el pago por desempeño. Si ambos tipos de motivación, extrínseca e intrínseca, fueran independientes y se sumaran, podría ser gestionadas de acuerdo con sus ventajas y desventajas relativas. Esta separación entre los dos tipos de motivaciones también daría una muy confortable división de tareas entre la psicología, que se enfocaría en las motivaciones internas, y en la económica, que se enfocaría en los incentivos extrínsecos.

Ahondando por la línea de la motivación intrínseca es de gran importancia aportar a la investigación la relación existente entre la Teoría del flujo y la motivación intrínseca. Uno de los elementos fundamentales de la teoría del flujo de Mihali Csikszentmihalyi (1990) es que su motivación no se relaciona con los objetivos finales. Las actividades que realizan las personas cuando las embarga el sentimiento intemporal del flujo, proceden del decurso de la propia actividad, no del intento por alcanzar una meta. Entonces cuando una persona experimenta el flujo, tiene una motivación totalmente intrínseca. ¿Se sienten felices las personas cuando experimentan el flujo? Quizás resulte sorprendente saber que la respuesta es negativa, pues están profundamente concentradas. Pero cuando se termina la tarea es cuestión y el individuo recapitula lo ocurrido, lo inundan sentimientos de gratitud por la experiencia. Entonces se materializa la satisfacción por la experiencia. El deseo de repetirla da continuidad a la motivación.

Cabe preguntarse si hay condiciones que se presten para inducir el flujo. La respuesta es positiva. Cuando las personas describen sus experiencias del flujo, señalan características comunes en las tareas que las ocupan: eran estimulantes y exigían el empeño de las facultades propias. Las tareas estaban dirigidas a una meta y recibían retroalimentación sobre qué tan bueno era su desempeño. Exigían también una concentración total y creatividad. Además, eran tan absorbentes que a las personas no les quedaba atención para pensar en nada irrelevante ni para preocuparse por sus problemas. Sin embargo, no debe dejar de observarse que aunque las tareas tendían a una meta, no era esta, sino la tarea, la que proveía la motivación.

Uno de los resultados más sorprendentes de las investigaciones sobre el flujo es que no se asocia con el tiempo libre. De hecho, rara vez señalan haber tenido la experiencia personas entregadas al ocio, como ver televisión o descansar. Otra sorpresa es que es más probable que ocurra en el trabajo que en casa. Si les preguntamos a las personas si les gustaría trabajar menos, casi siempre nos dirán que sí. Las personas relacionan el ocio con la felicidad. Piensan que si tuvieran más tiempo libre serían más felices. En estudios de miles de personas se indica que por lo general se equivocan con esta idea. Por ejemplo, cuando las personas pasan el tiempo en casa, carecen de un objetivo definido, no saben cuál es su desempeño, se distraen y sienten que no aprovechan sus capacidades. A menudo dicen que se aburren. En cambio, el trabajo tiene muchas de las propiedades que estimulan el flujo. Tiene metas claras. Ofrece retroalimentación a los empleados sobre su desempeño, ya en el mismo trabajo, en las evaluaciones del jefe. Las capacidades de las personas corresponden por lo regular al trabajo que realizan, lo que les presenta desafíos, y este trabajo generalmente alienta la concentración y evita las distracciones.

El modelo de motivación intrínseca de Thomas (2000) pretende comprender mejor el flujo. En esta extensión del concepto de flujo, se identifican los elementos fundamentales que producen una motivación intrínseca. Dicho autor afirma que los empleados poseen una motivación intrínseca cuando tienen un interés genuino por su trabajo, buscan formas de hacerlo mejor y se llenan de energía y satisfacción al realizarlo. Como el flujo, las recompensas que obtienen los empleados de la motivación intrínseca provienen del propio trabajo, más que de factores externos como aumentos de salarios o felicitaciones del jefe. El modelo de Thomas (2000) postula que la motivación intrínseca se consigue cuando las personas experimentan sentimientos de libertad, de decisión, competencia, sentido y progreso y define estos componentes de la siguiente manera: La libertad de decisión es la capacidad de elegir las actividades de las tareas que parezcan significativas y realizarlas de la manera que

se considere apropiada. Por otro lado, la competencia es la sensación de logro que se tiene al desempeñar con destreza las actividades laborales que uno eligió. El sentido es la oportunidad de perseguir un objetivo valioso de las tareas, un objetivo que importa en el contexto general de las cosas. Y por último, el progreso es la sensación de que se adelanta en la consecución de la finalidad de las tareas.

Thomas (2000) cita numerosos estudios en los que se demuestra que estos cuatro componentes de la motivación intrínseca guardan una relación significativa con el incremento de la satisfacción laboral y el desempeño calificado por los supervisores. Ahora bien, observemos cómo se vinculan estos cuatro componentes con el concepto de flujo. Cuando una tarea tiene sentido, las personas resienten el tiempo que tienen que dedicar a otras tareas menos significativas. Están tan absortas en la tarea intrínseca que piensan en ella todo el tiempo. Hasta podemos ver que le roban tiempo a las otras actividades para dedicarle más a lo que tiene sentido. Cuando una tarea provee una experiencia de flujo, el individuo tiene por lo regular la libertad de decidir si trabaja en esa tarea y no en otras. La competencia también estimula la experiencia del flujo ya que nos absorbemos más en una tarea cuando somos competentes en las realizaciones de sus actividades, cuando ponemos toda nuestra atención en enfrentar las dificultades de las actividades que ejecutamos. Por último, el progreso alienta sentimientos de que nuestro tiempo y esfuerzo valieron la pena. Uno se entusiasma con la tarea y quisiera dedicarle más tiempo y esfuerzo.

### **El lugar que ocupa el deseo en la motivación**

Graciela Filippi (2003) plantea que dentro de lo que es estrictamente individual, en relación al Individuo/Organización, se encuentra la motivación. La organización despliega distintas estrategias para poder estimularla, pero ella en sí es un secreto, un patrimonio personal de cada uno de los sujetos que la componen. ¿Por qué digo esto? Pues porque no existen recetas y si bien se puede suponer o inferir que esto o aquello es motivante, en sí no existe ninguna pauta que pueda considerarse general. La investigación psicológica ha tratado de descubrir el porqué, es decir, cuales son las condiciones internas y externas del comportamiento del hombre. Se han desarrollado muchas teorías complicadas de por qué una persona, en una determinada situación, se comporta de una manera y no de otra.

Cada empleado es un ser humano complejo, capaz de reaccionar en forma diversa y listo siempre a estructurar situaciones que tengan sentido subjetivo. Estos planteos implican una

nueva necesidad: ya que estos fines no se observan directamente en la conciencia, en seguida nos vemos abocados a tratar el problema de la motivación inconsciente. Porque un cuidadoso estudio de solo la vida motivacional, soslayaría con frecuencia muchas cosas que son tanto más importantes, o incluso más que lo que puede observarse en la conciencia. El psicoanálisis ha demostrado, a menudo, que la relación entre un deseo inconsciente y el fin consiente último que subyace, no es directa en absoluto. En realidad, en la práctica la relación puede ser negativa. Por lo tanto, podemos aseverar que una sólida teoría de la motivación no puede permitirse el lujo de olvidar la vida inconsciente. Y eso nos lleva de la mano al concepto de deseo en Freud. El deseo existe, porque sea en estado ya presente o sea en estado larval, hay inexorablemente un deseante y lo deseado. No se desea lo que no existe para ser deseado, ni existe alguien que desea sin que algo existiera o llegue a existir.

Desde esta perspectiva, el deseo es el vector que une al sujeto con sus propias motivaciones: lo que quiera hacer, lo que desea, dentro de la Organización, es la energía, el impulso que lo dirige-hacia. La organización, por lo tanto, debería lograr ser una articuladora de deseos ya que tanto ella como el empleado desean: ambos tienen la expectativa de que consumando su deseo, accederán a la plenitud y ejercitarán su poder. Esta relación que se establece entre A y B a través de C, se entronca con el contrato psicológico. Rousseau (1995), define el contrato psicológico, como un conjunto de creencias individuales que la persona tiene acerca de las obligaciones y beneficios recíprocos establecidos en una relación de intercambio, ya que el deseo subyace con él. Por lo tanto también será dinámico y sujeto a redefiniciones durante la estadía del sujeto en la Organización.

El desafío, está en lograr saber, frente a cada empleado, por dónde pasa su deseo en relación a su presencia en esa Empresa, y por ende cuáles son las motivaciones que lo hacen permanecer y trabajar con entusiasmo, optimismo, y con placer. El placer, entendido como bienestar, es una dimensión estrictamente individual, derivada del deseo (dato irreductiblemente subjetivo) y que va de la mano del concepto de sublimación. Aparece cuando se toma el campo del trabajo como un teatro donde uno puede volver a actuar, donde se ponen en escena deseos que no son satisfechos en otros ámbitos. Así, el trabajo se transforma en el medio privilegiado entre el inconsciente y el campo social. De hecho, el trabajo es capaz, bajo ciertas condiciones, de ofrecer una vía de salida favorable al deseo y además puede considerarse como una herramienta en la conquista del equilibrio psíquico y de la salud mental. Todo depende del tipo de trabajo que se realiza, del grado de satisfacción, placer, que el mismo produzca a la persona, en un marco donde el vínculo Individuo/Organización, esté fundando sobre un signo positivo.

Cada empleado que ingresa a la organización es distinto, tiene su propia subjetividad. Es un individuo que, por un lado, viene a encontrarse con un nuevo puesto de trabajo y esto conlleva a enfrentarse con miedos, ansiedades, incógnitas, todo lo referido a la consecuencia de lo desconocido. Pero también, por el otro, se encuentra o reencuentra con su deseo dentro de esa organización. Muchas veces dicho deseo está vinculado con el trabajo que le toca realizar en su puesto de trabajo, o quizás no, puede ser que a raíz de ese trabajo se despierte un nuevo deseo en aquel trabajador.

"Si quieres tener éxito motivando a la gente, debes empezar por aceptar e intentar entender las diferencias entre las personas", dicen Robbins y DeCenzo en su libro Supervisión hoy (2014). Así como cada empleado es distinto, tiene su propia subjetividad como también su propio deseo, del mismo modo va a ser distinto a la hora de ser motivado con respecto a sus compañeros. Las siguientes sugerencias giran en torno a la problemática de cómo motivar a los empleados en las organizaciones:

- Reconocer las diferencias individuales: Los empleados tienen necesidades diferentes. No hay que tratarlos por igual. Además, hay que dedicar tiempo a entender que es importante para cada uno. Esto permitirá individualizar las metas, el grado de participación y las recompensas para que correspondan a esas necesidades.
- Metas y retroalimentación: Los empleados deben tener metas difíciles y específicas, así como retroalimentación sobre su desempeño en la consecución de esas metas.
- Permitir a los empleados participar en las decisiones que los afecte: Los empleados pueden dar su aportación en varias decisiones que los afecte: fijar metas de trabajo, escoger sus paquetes de prestaciones, resolver los problemas de productividad y calidad, etc. Esto aumenta su productividad, compromiso con las metas, motivación y satisfacción laboral.
- Vincular remuneraciones y desempeño: Las remuneraciones deben depender del desempeño. Es importante que los empleados perciban un vínculo directo. Cualquiera que sea la relación que guarden en la realidad de las recompensas con los criterios de desempeño, si los individuos perciben que la relación es débil, los resultados serán un mal desempeño, disminución de la satisfacción laboral y aumento de rotación y ausentismo.

- Verificar la equidad del sistema: los empleados también deben considerar que las remuneraciones son equitativas en relación con lo que aportan al trabajo. En un plano simplista, esto significa que la experiencia, destrezas, capacidades, esfuerzo y otras aportaciones notorias deben dar cuenta de las diferencias en el desempeño y, por ende, del pago, asignaciones del trabajo y otras recompensas evidentes.

## **Capítulo 3: Sobre el Clima Organizacional**

### **Clima Organizacional**

El clima organizacional se instala dentro de la Teoría General de la Administración, gracias a los trabajos de los representantes de tres corrientes de este campo del conocimiento. Y, desde un punto de vista más amplio, su aparición coincide con la prédica de algunos científicos sociales en torno a lo gravitante del ambiente para la conducta de las personas. Los trabajos de Elton Mayo, exponente del movimiento de las Relaciones Humanas, destacaron una serie de variables psicológicas que requerían urgente atención por parte de los gerentes: motivación, satisfacción, frustración y liderazgo, las mismas que había ignorado la administración científica de Taylor y Fayol (Chiavenato, 2006). Por ello, se relevó la trascendencia de factores como la moral y el clima psicológico imperantes en la empresa. Tiempo después, otra escuela del pensamiento administrativo, la del Comportamiento o Conductista, reivindica y potencia los postulados humanistas. Así surgen las más conocidas teorías sobre la motivación humana, las de Maslow y Herzberg, junto con dos clasificaciones de los estilos de gerencia: las teorías X e Y de McGregor y los cuatro sistemas de administración de Likert (Chiavenato, 2006). Al resaltar la interacción recíproca entre organizaciones e individuos, el clima organizacional es nuevamente sacado a la luz.

Más recientemente, con la aplicación de la Teoría de los Sistemas a la Administración, se puntualiza que las organizaciones son sistemas sociales, compuestos por subsistemas en permanente interacción entre sí y con el entorno. Por ejemplo, el subsistema psicosocial, de donde surgen las actitudes, aspiraciones, motivos y valores que rigen a los integrantes de la organización. Entre estos elementos se encontraría un distintivo clima organizacional. En cuanto a precursores específicos, se atribuye al psicólogo de origen alemán Kurt Lewin (1890- 1947), adscrito al movimiento de las Relaciones Humanas, la autoría de la idea que dio forma a nuestra actual noción de clima organizacional (Silva, 1996) . Según este autor, el comportamiento de un individuo es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea. Esquematizando, Lewin (1988) expuso:  $C = F(P \times E)$ , En donde C es el comportamiento; F la función; P la persona y E el entorno o medio. Esta conjunción entre persona y ambiente, es llamada por Lewin (1988) “campo o medio psicológico”. En suma, Lewin recomienda atender a la persona y a los variados elementos de su contexto para lograr una mejor comprensión de la conducta humana.



De acuerdo con Brunet (2004), dentro del concepto de clima organizacional subyace una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento: Escuela Gestalt y funcionalista. La primera se centra en la organización de la percepción, partiendo de la premisa de base de que “el todo es diferente a la suma de sus partes”. Esta corriente aporta dos principios relativos a la percepción del individuo: a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los sujetos comprenden el mundo que les rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ven el mundo. En relación al tema que estamos abordando, esto quiere decir que la percepción que tenga un individuo del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en su comportamiento. Por su lado, para la escuela funcionalista, el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Es pertinente mencionar que la escuela Gestaltista argumenta que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, en cambio los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo, es decir la persona que labora interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste. Como regla general, cuando la escuela Gestaltista y la funcionalista se aplican al estudio del clima organizacional, estas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis (equilibrio) que los sujetos tratan de obtener en la institución que trabajan. Las personas tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio aceptable con el mundo que le rodea, por ejemplo: si una persona percibe hostilidad en el clima de su organización, tendrá tendencias a comportarse defensivamente de forma que pueda crear un equilibrio con su medio, ya que para él, dicho clima requiere un acto defensivo.

Martín y Colbs. (1998), hacen referencia a las siguientes escuelas: Estructuralistas, Humanista, Sociopolítica y Crítica. Para los estructuralistas, el clima surge a partir de aspectos objetivos del contexto de trabajo, tales como el tamaño de la organización, la centralización o descentralización de la toma de decisiones, el número de niveles jerárquicos de autoridad, el tipo de tecnología que se utiliza, la regulación del comportamiento del individuo. Aunque, con esto, los autores no pretenden negar la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de sucesos organizacionales, sino que se centra especialmente en los factores estructurales de naturaleza objetiva. Para los humanistas, el clima es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen de su

medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización. Dentro de las corrientes sociopolítica y crítica, se afirma que el clima organizacional representa un concepto global que integra todos los componentes de una organización; se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización.

### **Desarrollo del concepto del clima Organizacional**

Con respecto a su concepto, podríamos decir que desde que el tema de clima laboral despertara interés en los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que se puede mencionar: ambiente, atmósfera, clima organizacional o clima laboral. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto. Se habla de clima en una organización cuando: "hacemos referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Por lo tanto, se establece así que el concepto de clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales" (Guillen Gestoso, Carlos y Guil Bozal, Roció. 2000. P. 166).

Por otra parte encontramos los aportes realizados por Méndez Álvarez (2006. P. 58), quien nos presenta una definición sugerente y completa: "Es el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales, cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo". Pero también se hace presente Goncalves (2000. P. 97), quien lo expresa de la siguiente manera: "Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes. Puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Se refiere a la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización".

De acuerdo a las definiciones mencionadas se pueden destacar los siguientes elementos comunes en relación al concepto de clima laboral:

- Se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- Es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma.
- El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización. El clima laboral es determinante de la forma que toma una organización, de las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o de cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de ella. Es hoy en día un elemento indispensable en la planificación estratégica de las organizaciones, puesto que permite gestionar la motivación de los empleados con el objetivo de conseguir mejores resultados económicos.

A través de las definiciones de clima laboral presentadas podemos decir que el concepto de percepción adquiere especial relevancia, ya que "el clima laboral está determinado por las percepciones que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir cuál es la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen" (Brow y Moberg, 1990). "La percepción está determinada por la historia del sujeto, sus anhelos, sus proyectos personales y una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez o la flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo" (Keith 1999). "Sin embargo, lo que uno percibe puede

ser sustancialmente diferente de la realidad objetiva, aunque no necesariamente. Esto también está influido por nuestras actitudes, ya que éstas dan forma a una disposición mental que repercute en nuestra manera de ver las cosas, en nuestras percepciones”, en palabras de Davis y Newstrom (199. P. 275).

Goncalves (1997) expresa que la percepción es un filtro que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones), y las tendencias motivacionales, que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.

Al hablar de los factores que influyen en la percepción, tomaremos el trabajo de Robbins (1999), quien nos indica que son varios de ellos los que se conjugan para dar forma y a veces distorsionar la percepción. Menciona los siguientes:

- Características de la persona que está percibiendo. Dentro de éstas se incluyen: actitudes, personalidad, motivaciones, intereses, experiencias y esperanzas.
- Características del objeto observado.
- La situación o el contexto dentro de lo que se realiza la percepción.

En suma, el clima laboral se refiere a los factores del medio ambiente en que se desempeñan los miembros de la organización, pueden ser externos o internos, e influyen de manera significativa tanto en las percepciones como en el desempeño de los trabajadores, dando forma al ambiente en que la organización se desenvuelve.

## Factores que conforman el clima organizacional



La importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el clima laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Siguiendo por la línea de la percepción, tomaremos a Likert (citado por Brunet, 1987), quien en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

La teoría de Likert nos permitirá más adelante realizar la recolección de los datos, ya que dicha encuesta será utilizada en la presente investigación, teniendo en cuenta las variables que se encuentran en la misma.

Dicho autor, señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima laboral: variables causales, variables intermedias y variables finales. Las causales, llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una

organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran: la estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas, están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización. Entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

- Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador, Sistema II Autoritarismo paternalista.
- Clima de tipo participativo: Sistema III Consultivo, Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo Autoritario Sistema I Autoritario Explotador, la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones. En el clima de tipo Autoritario Sistema II Autoritario Paternalista, existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores; los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado. En el clima de tipo Participativo Sistema III Consultivo, la dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos; para motivar a los empleados se usan las recompensas y los castigos ocasionales; se satisfacen las necesidades de prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar. En el clima Participativo Sistema IV Participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral; la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo.

Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica. Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado caracterizado por una organización burocrática y rígida donde los empleados se sienten muy insatisfechos en relación con su trabajo y con la empresa. Los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto donde la organización se percibe con dinamismo, con capacidad para alcanzar sus objetivos e intentando satisfacer las necesidades sociales de los empleados interactuando en el proceso de tomar decisiones.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones. Por este motivo, se hace necesario realizar un recorrido por las propuestas de diversos autores para ver cuáles son las dimensiones que hay que tener en cuenta a la hora de evaluar, medir, el clima en una organización:

Likert mide la percepción del clima laboral en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando. La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Las características de las fuerzas motivacionales. Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.
- Las características de los procesos de comunicación. La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.
- Las características de los procesos de influencia. La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones. La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Las características de los procesos de planificación. La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.
- Las características de los procesos de control. El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento. La planificación así como la formación deseada.

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones:

- Estructura. Percepción de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.
- Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
- Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.
- Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.
- Apoyo. Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto. Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima laboral que estuvo compuesto por once dimensiones:

- Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
- Conflicto y cooperación. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
- Relaciones sociales. Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
- Estructura. Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
- Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
- Rendimiento. Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.
- Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
- Estatus. Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
- Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.



- Centralización de la toma de decisiones. Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
- Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Bowers y Taylor, de la Universidad de Michigan, estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional:

- Apertura a los cambios tecnológicos. Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo a sus empleados.
- Recursos Humanos. Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.
- Comunicación. Esta dimensión se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.
- Motivación. Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.
- Toma de decisiones. Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones:

- Autonomía Individual. Esta dimensión incluye la responsabilidad, la independencia de los individuos y la rigidez de las leyes de la organización. El aspecto primordial de esta dimensión es la posibilidad del individuo de ser su propio patrón y de conservar para él mismo un cierto grado de decisión.
- Grado de estructura que impone el puesto. Esta dimensión mide el grado al que los individuos y los métodos de trabajo se establecen y se comunican a los empleados por parte de los superiores. Tipo de recompensa. Se basa en los aspectos monetarios y las posibilidades de promoción.
- Consideración, agradecimiento y apoyo. Estos términos se refieren al estímulo y al apoyo que un empleado recibe de su superior.

## **Clima Organizacional y Motivación**

El aprecio de la motivación humana aumentó considerablemente a lo largo de las últimas décadas. Schein (2000) plantea que, las teorías simplistas que sostenían que el hombre trabajaba principalmente por el dinero o por la gratificación social fueron reemplazadas por otras más complejas acerca de la naturaleza humana. La obra de Maslow (1954), por ejemplo, suministró dos postulados importantes respecto a la motivación humana. Una es que se pueden considerar las necesidades del hombre de manera jerárquica. Las necesidades de tipo inferior, de seguridad física y de otra especie deben satisfacerse en algún grado antes que las de tipo superior (autoestima y autorrealización) se activen. Después, está la idea de que una necesidad satisfecha ya no es motivadora de conducta. Percepciones como estas pueden contribuir a nuestra comprensión de por qué un aumento de salario puede tener valor marginal en términos de motivación. Los individuos están en diversos niveles de la jerarquía en distintos momentos.

Como ya hemos mencionado, Herzberg, quien sugiere la teoría bifactorial de la motivación, nos permite ver que los factores de higiene como el atractivo de las instalaciones o los buenos salarios producen insatisfacciones si no existen y muy al contrario su presencia no producen motivación positiva. Hace falta un segundo conjunto de factores (factores de motivación, como el reto, la responsabilidad, etc.) para estimular la motivación positiva.

El marco de McClelland está muy estrechamente vinculado con las necesidades del tipo superior de Maslow y los factores de motivación de Herzberg. El valor potencial suplementario del marco de McClelland viene de su vinculación con el concepto de clima de la organización. Esta, puede también conformar la conducta respecto la afiliación, el poder o el logro. Los directivos pueden influir significativamente sobre el clima de motivación de la empresa mediante su conducta, mediante la política, procedimientos y sistemas de recompensas, así como las estructuras que creen.

La organización debe considerar, para elegir un sistema administrativo y su estructura, la interacción entre las variables siguientes: 1) La gente de la organización, su capacidad y sus motivos. 2) Las tareas de la organización y las clases de conducta necesarias para realizar con mayor eficacia las tareas. 3) El medio ambiente exterior a la organización y las exigencias de creatividad, flexibilidad, calidad, etc., que tiene para la organización y 4) el clima de la organización, tal como lo determinan los estilos de liderazgo de los dirigentes y la estructura de la organización. La variable más dúctil de las cuatro es el clima de la organización. Puede

servir de eficaz instrumento administrativo para integrar la motivación individual con las metas y tareas de la organización.

El clima de una organización es un concepto importante que el gerente habrá de comprender, porque es mediante la creación de un clima eficaz de la organización cómo puede él dirigir la motivación de sus empleados. La eficacia de la organización se puede aumentar creándole un clima que satisfaga las necesidades de los miembros, y al mismo tiempo, canalice su conducta motivada hacia las miradas propias de la empresa. Si bien el concepto de motivo, tal como se lo describió, es una red relativamente constante de pensamientos acerca del poder, el logro o la afiliación, y, si bien la pauta de motivo de una persona permanece bastante igual en condiciones propicias, no estimuladas, es posible despertar un motivo, en particular mediante sugerencias proporcionadas por el clima de la organización. Una de las percepciones más importantes y ampliamente aceptadas de los psicólogos sociales, es que la conducta es una función de la persona y su medio. Esto significa, en los términos que empleamos aquí, que la conducta relacionada con el logro, la afiliación o el poder, es una función de los intereses de motivación de la persona y de su percepción de cuáles de estos intereses serán recompensados por el medio en que se encuentran. De modo que la tendencia a actuar de maneras orientadas por el logro, por ejemplo, no significa necesariamente que el individuo tiene una motivación elevada del mismo. El gerente puede, al crear un clima de logro, estimular la conducta orientada por este en personas con escasa motivación de este tipo.

## ESTADO DEL ARTE

La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de objetivos esperados. Por esto, en el ámbito laboral es importante conocer las causas que estimulan la acción humana, ya que mediante el manejo de la motivación, entre otros aspectos, los administradores pueden operar estos elementos a fin de que su organización funcione adecuadamente y los miembros se sientan más satisfechos.

Las investigaciones realizadas en relación al tema del presente trabajo de son variadas. Así se encuentra, por ejemplo un estudio realizado en Lima, Perú (2006) donde se propuso identificar y medir los factores motivacionales de los trabajadores peruanos según la teoría de F. Herzberg. Se estimó conveniente hacer el estudio de trabajadores (empleados) pertenecientes a empresas ubicadas en la provincia de Lima, donde se encuentran el 62.33% del total nacional de las empresas de producción, comerciales y de servicio y en la provincia de Huancayo, por su condición de ser una provincia cosmopolita, un prototipo de la industria y comercio provinciana y donde se localiza el 2.24% del total de empresas del país. Asimismo, se decidió comprender a los trabajadores de la categoría ocupacional de empleados. Por la naturaleza de la investigación, se determinó usar una muestra intencionada no probabilística en función de las autorizaciones obtenidas en las empresas para la evaluación de personal así como una muestra de sujetos voluntarios. En suma, la población considerada en la investigación comprendió a 1,232 trabajadores (82.6% de la provincia de Lima y 17.40% de la provincia de Huancayo)

Los resultados de la investigación de campo señalan que: 1) Los factores motivadores: responsabilidad, trabajo en sí mismo, crecimiento, reconocimiento y promoción presentan correlación positiva muy fuerte. La correlación del factor logro es positiva en forma considerable. 2) Los factores higiénicos: seguridad, relación con el jefe, supervisión, condiciones de trabajo, sueldo, relación con los compañeros, vida personal, y política y administración, tienen correlación muy fuerte y la correlación del factor estatus es positivamente considerable. 3) Los factores relación con los subordinados y poder obtuvieron una correlación baja o débil, lo que significa que para los evaluados estos factores no son relevantes como elementos motivadores, resultado que contrasta con la teoría de Frederick Herzberg y David MacClelland.

Tratando de realizar una interpretación de estos resultados, podemos afirmar que casi todos los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo así como los factores de higiene o extrínsecos al trabajo, están presentes en la percepción (y valoración) de los trabajadores peruanos. El trabajo de investigación realizado permite deducir niveles o situaciones de satisfacción o de insatisfacción; asimismo, hubiera sido útil una medición diferenciada entre los trabajadores de Lima y los de Huancayo para indagar sobre la posible diferencia social o cultural dada la situación de heterogeneidad en los niveles de desarrollo entre Lima y las economías regionales.

Por su parte Espinoza y Gallardo, en una investigación de origen teórica sobre Motivación Laboral y Compensaciones, Chile (2006), plantean que del análisis bibliográfico de la motivación en el trabajo y su vínculo con las compensaciones es posible extraer diversas conclusiones. Respecto al modo en que se relacionan la motivación laboral y las compensaciones, es posible reconocer la existencia de una tendencia que permite plantear que las compensaciones, entendidas en su concepto integral, se relacionan con la motivación en el trabajo, de manera que, correctamente diseñadas, logran influir en la motivación de los empleados a mostrar mejores desempeños. La compensación integral influirá en la motivación en tanto combina estímulos tanto extrínsecos como intrínsecos, extrínsecos en el caso del componente monetario, e intrínsecos en su componente intangible asociado a la actividad misma y su contexto laboral. Existen muchos motivos que impulsan la conducta de las personas, por lo tanto solo una compensación entendida desde una concepción integral, podrá satisfacer las distintas necesidades que energizan esos diversos motivos, influyendo así en el direccionamiento de la conducta, hacia lo que la organización necesita, lográndose una sintonía entre las metas de la organización y los que sus empleados buscan.

En la implementación de cualquier plan de compensación es necesario considerar una serie de factores, propios de cada organización, para garantizar su éxito y lograr su objetivo que es: atraer, mantener y motivar a los empleados. Estos factores se refieren a la estructura organizacional, la cultura y los valores de la organización, la comunicación, el estilo de administración, entre otros. Además, la compensación se encuentra en directa relación con la totalidad de los procesos de recursos humanos, por lo cual su coordinación estratégica es fundamental, en especial con los sistemas de evaluación de desempeño. Por otra parte, al implementar un sistema de compensación será necesario, atender la cultura del país en que se encuentra inserta la organización, ya que este provocara un impacto diferencial en las percepciones y prioridades de los empleados, según sean los aspectos culturales más valorados como recompensas.

A continuación hablaremos de la siguiente investigación: Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor, fue escrito en la Ciudad de Rosario, Argentina (2011). El objetivo de la presente investigación fue analizar las posibles relaciones entre la satisfacción laboral y las percepciones del supervisor como un líder transformador, así como verificar el papel de la confianza sobre tales relaciones. Se estudió una muestra de 218 trabajadores argentinos, de empresas públicas y privadas de la zona centro del país. Análisis de correlaciones mostraron importantes asociaciones entre las diferentes facetas del liderazgo transformador (consideración individualizada, motivación inspiradora, influencia idealizada y estimulación intelectual), la confianza en el supervisor, la satisfacción laboral y la satisfacción con la vida en general. Un análisis de regresión mediada mostró el papel modulador de la confianza en el supervisor en las relaciones entre percepciones de liderazgo transformador y satisfacción laboral. Se enumeran las debilidades y fortalezas del trabajo y se ofrecen sugerencias para futuros estudios.

La verificación empírica se realizó sobre una muestra accidental, no probabilística, integrada por 218 empleados (125 varones y 93 mujeres) de empresas públicas y privadas de Argentina. El promedio de edad fue de 37.40 años; el promedio de antigüedad laboral fue de 7.20 años, y el promedio de tiempo trabajando con su supervisor actual fue de 4.30 años. La totalidad de los sujetos tenía formación secundaria y un 42% de la muestra había completado su formación universitaria. Por su tamaño, las empresas incluidas en el estudio pueden ser consideradas de pequeñas a medianas, localizadas en la zona centro del país. Con el propósito de explorar las posibles vinculaciones entre confianza en el supervisor, percepción de liderazgo transformador y satisfacción laboral, se calcularon las correlaciones entre tales variables para la muestra total.

Pineda y Valencia (2011) nos dan a conocer su investigación en el país de México acerca del clima organizacional, la misma se basó en las Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. Presenta las conclusiones de una investigación encaminada a establecer las variables que definen el clima organizacional. La investigación teórica se orientó al conocimiento de los modelos de habilidades directivas y del clima organizacional. Se conocieron la conceptualización, medición y variables sobre habilidades directivas que afectan el clima organizacional. El objetivo de la investigación fue determinar si las habilidades directivas son las causales de un clima organizacional insatisfactorio, para generar información que contribuya a resolver un problema en una dependencia pública, en función de la hipótesis: A menores habilidades directivas de liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos; mayor clima organizacional insatisfactorio. Los

resultados confirman que el clima organizacional en un alto grado está determinado por las habilidades directivas mencionadas en la hipótesis, significando estrecha vinculación entre las variables estudiada.

Las conclusiones obtenidas de dicha investigación son las siguientes: se estableció que las variables independientes (liderazgo, comunicación, motivación, manejo del conflicto y formación de equipos) afectan fuertemente el clima organizacional, ya que existe una vinculación considerable entre las variables independientes y la variable dependiente. Como puede observarse, el liderazgo es el que tiene mayor influencia. Los resultados obtenidos permitieron verificar la hipótesis y validarla totalmente. Los resultados se aplicaron para elaborar una propuesta de modelo de habilidades directivas y su plan de acción en la entidad en estudio, enfocado a mejorar el clima organizacional. Se espera que la investigación sirva de insumo para la realización de otras investigaciones en dependencias públicas, sobre el mismo tema u otros relacionados.

Por ultimo nos encontramos con la investigación de Venutolo, Emilio (2009), quien realizó un estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la Ciudad autónoma de Buenos Aires. Venutolo nos plantea que en las últimas décadas, la globalización de la economía mundial y nacional ha llevado a las empresas a rediseñar sus procesos organizacionales orientándolos hacia la satisfacción de sus clientes internos y externos, con el fin de optimizar su rendimiento en el mercado. Así mismo, numerosas investigaciones sobre esta temática dan cuenta de la importancia de la dirección de recursos humanos para obtener un clima laboral positivo que colabore con la mejora permanente de la calidad de productos y servicios. Por ello, el presente trabajo estudia donde y de qué manera impacta el clima laboral en la productividad de medianas y pequeñas organizaciones.

Dada la vastedad de este objeto de estudio, se ha decidido acotarlo centrando la mirada en el funcionamiento de las pequeñas y medianas empresas del servicio de transporte vertical en la Ciudad de Buenos Aires (Argentina). Para ellos, se llevó a cabo un estudio de empresa, completado con una investigación de campo de tipo no experimental, aplicando herramientas de recolección de datos cuantitativas y cualitativas entre los trabajadores de las empresas seleccionadas como objeto de estudio. Al emplear técnicas tales como encuestas y observación directa, se ha podido llegar a la conclusión de que los aspectos negativos de las variables tienden a ser muy elevados en indicadores tales como cooperación, resolución de conflictos e identificación con los objetivos de la empresa. Esto sería consecuencia de un

gerenciamiento deficiente de recursos humanos. Por ellos, es posible corroborar las hipótesis plateadas.

De lo anterior y de las conclusiones que se presentan en esta memoria, se plantean algunas posibles soluciones a las deficiencias antes señaladas, que podrían ser de mayor o menor efectividad de acuerdo a las particularidades de cada organización. A este aspecto, queda abierta la posibilidad de ulteriores trabajos y líneas de análisis e investigación sobre el tema.



## **MARCO METODOLOGICO**

### **Tipo de estudio**

Se realizó un estudio de tipo no experimental debido a que no hubo manipulación intencional de variables por parte del investigador. Y además el fenómeno en estudio se da en su contexto natural. Consistió en un estudio transversal, de un fenómeno en un momento determinado. Y de tipo mixta, entendida en función de la aplicación de un instrumento cuantitativo para el relevamiento de datos y la utilización de análisis cualitativo de los hallazgos.

### **Identificación y definición de las variables**

Se consideró a la motivación como variable del presente estudio.

Definición conceptual:

La motivación son los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas para su culminación. Este término está relacionado con el de voluntad y el del interés. Las distintas escuelas de psicología tienen diversas teorías sobre cómo se origina la motivación y su efecto en la conducta observable. La motivación, en pocas palabras, es la Voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

Definición operacional:

La motivación tiene dos dimensiones, por un lado la dimensión intrínseca donde encontramos indicadores que se evidencian a través del entusiasmo de la tarea a realizar, el reconocimiento de desempeño por parte de los superiores.

También nos encontramos con otra dimensión que es la extrínseca cuyo indicador aparece a través de la recompensa por el trabajo realizado, como por ejemplo el dinero.

Se consideró al clima organizacional como variable del presente estudio.

Definición conceptual:

Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y comportamiento de sus miembros. El clima no se ve

ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta,

Definición operacional:

Likert mide la percepción del clima laboral en función de ocho dimensiones:

- Los métodos de mando.
- Las características de las fuerzas motivacionales.
- Las características de los procesos de comunicación
- Las características de los procesos de influencia.
- Las características de los procesos de toma de decisiones.
- Las características de los procesos de planificación.
- Las características de los procesos de control.
- Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

### **Unidad de análisis**

Empresa de indumentaria de la Ciudad de Rosario

### **Población**

Diez trabajadores de una empresa de indumentaria de la ciudad de Rosario, de los cuales dos de ellos se encargan de la sección de corte, una del diseño, otra se ubica en la máquina de coser realizando arreglos, cuatro empleados se dedican a realizar los pedidos, manejo de stock, acomodar la mercadería y por ultimo dos empleados más que están ubicados en la parte de administración.

## **Técnicas, instrumentos y procedimientos**

### **Técnicas para la recolección de datos**

Para recabar los datos referentes a estas a estas variables se construyó una encuesta con opciones de respuesta cerradas.

### **Instrumentos**

Utilizamos una encuesta con preguntas cerradas.

### **Procedimiento**

La aplicación de los instrumentos seleccionados para la recolección de los datos se realizó un día de jornada laboral en la empresa de indumentaria de la ciudad de Rosario.

Previo a la aplicación de los instrumentos se realizó la explicación de los fines y objetivos del estudio a los potenciales participantes, a la vez que se les informo respecto a la voluntariedad de su participación.

Una vez realizada la recolección de los datos a través del Inventario previamente descrito se procedió con el análisis de los datos obtenidos.

### **Área de estudio**

El estudio se llevó a cabo en la ciudad de Rosario, ubicada en la zona sur de la provincia de Santa Fe, República Argentina.

Es cabecera del departamento homónimo y se sitúa a 300 km de la ciudad de Buenos Aires. Constituye el centro del Área Metropolitana del Gran Rosario, formada por: Rosario, Villa Gobernador Galvez, San Lorenzo, Perez, Capitan Bermudez, Granadero Baigorria, Fray Luis Beltran, Funes y Puerto General San Martin.

La empresa de indumentaria donde se aplicaron los instrumentos para la presente investigación, está ubicada en la ciudad de Rosario, provincia de Santa fe, República

Argentina. Es una empresa dedicada al diseño y confección de indumentaria femenina y masculina.

### **Consideraciones éticas**

Se informó a los sujetos participantes la confidencialidad de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección de datos. Además, se facilitó a todas las personas que participaron, el pleno conocimiento de los objetivos perseguidos por el estudio. Los datos obtenidos y los resultados a que se arribó en su análisis, solo fueron y será utilizado a los fines del estudio.

## ANÁLISIS DE LOS DATOS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Teniendo en cuenta, en primer lugar a la dimensión número uno: *Métodos de mando*; entendida la misma como la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados; se puede decir que de acuerdo con los datos recabados la confianza que la empresa deposita en los empleados es escasa, que solo algunas veces se utilizan de manera constructivas las ideas que los empleados proponen, que en la organización predomina ocasionalmente el uso de premios, y eventual uso de sanciones, hay poca influencia en la toma de decisiones acerca de la empresa sobre el desempeño de los empleados y las metas en las tareas a desarrollar se establecen dando órdenes y pidiendo comentarios.

En relación a la dimensión número dos: *Las características de las fuerzas motivacionales*, que refiere a los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades, puede decirse que una mayoría de los encuestados indicó que el entusiasmo hacia las metas propuestas es moderado, a la hora de trabajar en la organización les causa entusiasmo tanto la tarea en si misma a realizar como la recompensa posterior, y cuando se realiza correctamente una tarea en la organización nunca se recibe un reconocimiento de desempeño por parte de los supervisores.

Con respecto al deseo, una proporción importante de personas que realizó la encuesta respondió que su deseo está un poco vinculado con su trabajo en la organización, mientras que otra parte similar expresó que su deseo no está vinculado a su trabajo actual. Para finalizar, se podría expresar que el total de empleados encuestados se divide casi en dos partes un tanto similares, por un lado nos encontramos con una proporción que opina que la empresa se preocupa solo en ocasiones por la motivación de sus empleados, mientras que la otra parte indica que no hay una preocupación de parte de ella hacia sus empleados.

La dimensión número tres es la relacionada con *Las características de los procesos de comunicación*, que se refiere a la naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos. Encontramos que gran parte de los encuestados indicó que se sienten con bastante libertad al hablar con los supervisores acerca del trabajo, la información en su centro de trabajo circula siempre desde la parte superior, la comunicación procedente de niveles superiores se acepta con prudencia, los superiores algunas veces conocen los problemas a los que los empleados se enfrentan en la empresa y, en ocasiones la comunicación informal que existe en la organización sustituye a la formal.

La dimensión número cuatro tiene que ver con *Las características de los procesos de influencia*, que hace referencia a la importancia de la interacción superior/ subordinado para establecer los objetivos de la organización. Con respecto a esta dimensión, se visualiza que la mayor proporción de empleados que fueron encuestados opinan, que la información que va hacia la parte superior se transmite a menudo con exactitud, tal y como se formuló en su origen.

En lo concerniente a la dimensión número cinco: *Las características de los procesos de toma de decisiones*, entendida como la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de las funciones, se observa que una parte importante de encuestados respondió que la responsabilidad de alcanzar las metas de la organización se encuentra en la parte superior, mientras otra gran parte indicó que dicha responsabilidad se encuentra tanto en la parte superior como en la parte media. Siguiendo con esta división, se podría observar que algunos de ellos opinan que casi nunca participan en las decisiones relacionadas a su trabajo, mientras que el resto de encuestados dice que por lo general se les consulta en las decisiones.

Si se habla de la mayor parte de encuestados, tenemos respuestas como, por ejemplo que las decisiones en la organización se toman principalmente en la parte superior y que es poca la influencia que tiene la toma de decisiones acerca de la empresa sobre el desempeño de los empleados, en ella.

Con respecto a la dimensión número seis: *Las características de los procesos de planificación*, que es la forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices, los datos recolectados nos indican que gran parte de los empleados que fueron parte de la encuesta respondió que se realiza una cantidad moderada de trabajo cooperativo en equipos, mientras que otra gran proporción opinó que se realizan pocos trabajos en equipos cooperativos.

En cuanto a la dimensión número siete: *Las características de los procesos de control*, que hace referencia al ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales, nos encontramos con que una proporción importante de los encuestados respondió que las funciones de revisión y control predominan en la parte alta, mientras que otra proporción importante dio a entender que dichas funciones se delegan moderadamente a nivel medio.

La dimensión número ocho hace referencia a *Los objetivos de rendimientos y perfeccionamiento, la planificación así como también la formación deseada*. Según las

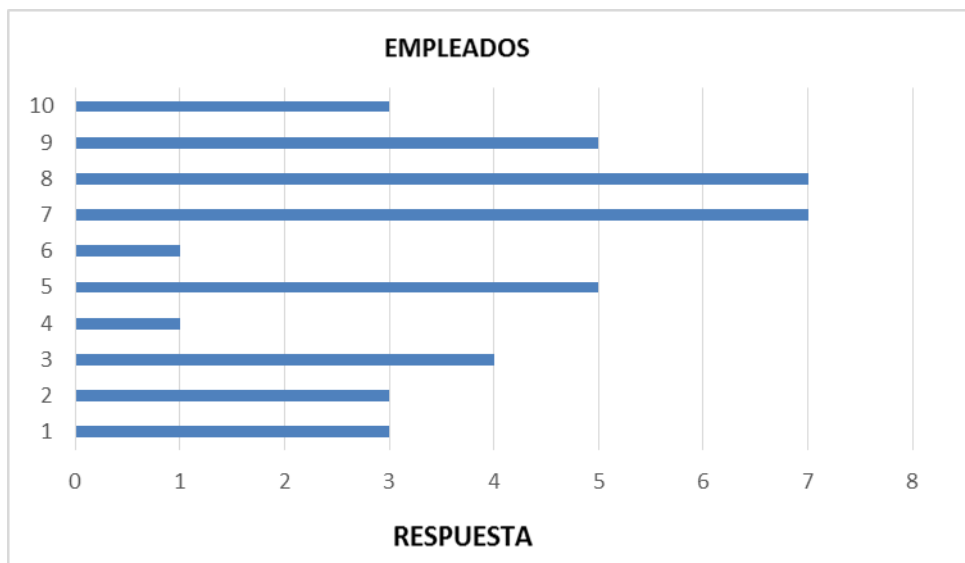
respuestas dadas por los encuestados en los ítems de dicha dimensión puede decirse que los mismos se dividen en dos grupos: por un lado una gran parte opina que los datos sobre productividad, costos y control se utilizan en la organización para bajar o subir los sueldos, mientras que otra gran proporción indico que aquellos datos se utilizan como guía de orientación de resolución de problemas.

Al clima organizacional le corresponden las siguientes dimensiones:

- Los métodos de mando.
- Las características de los procesos de comunicación.
- Las características de los procesos de toma de decisiones.
- Las características de los procesos de control.
- Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento.

Las respuestas a las preguntas representadas por el siguiente gráfico se encuentran en las dimensiones que corresponden al clima organizacional y de aquellas, son a las que deberíamos prestar más atención a la hora de analizar el clima de la organización.

¿CUANTA CONFIANZA CREE QUE LA EMPRESA DEPOSITA EN USTED?



*REFERENCIAS-RESPUESTAS*

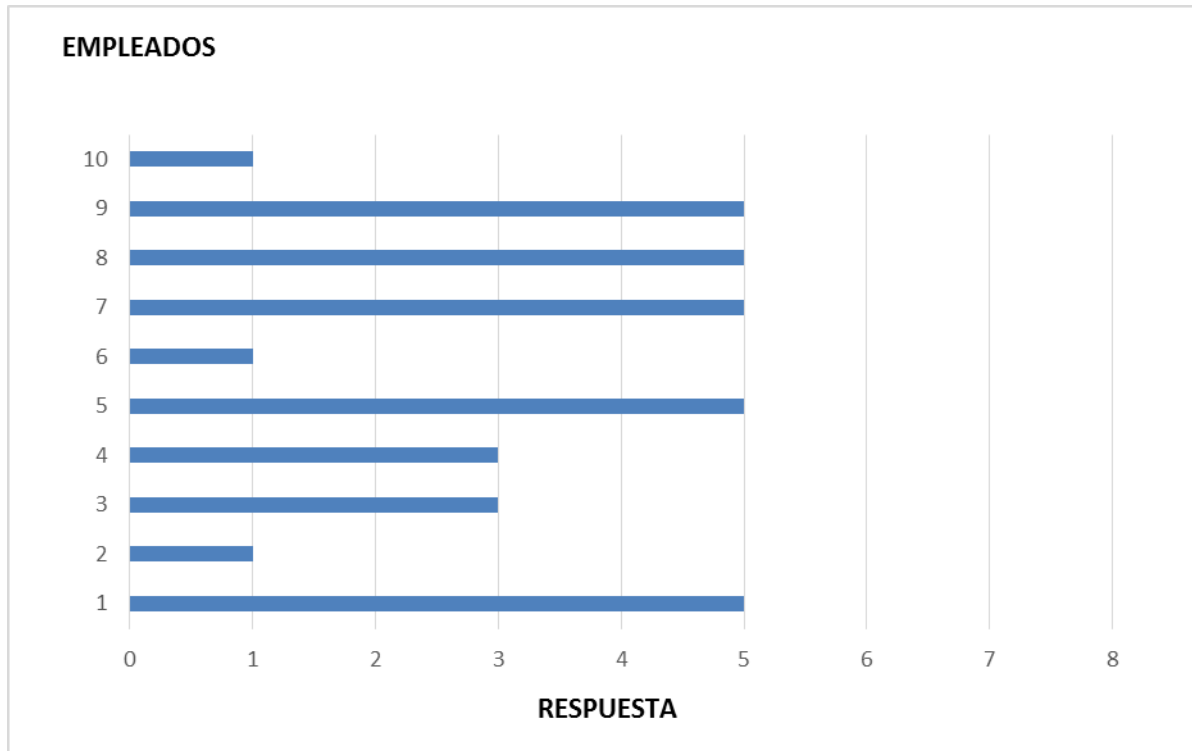
1-2 casi ninguna.

3-4 Alguna.

5-6 Una cantidad sustancial.

7-8 Muchísimo

EN LA ORGANIZACIÓN PREDOMINA EL USO DE:



#### *REFERENCIAS-RESPUESTAS*

1-2 Temor, amenazas y sanciones.

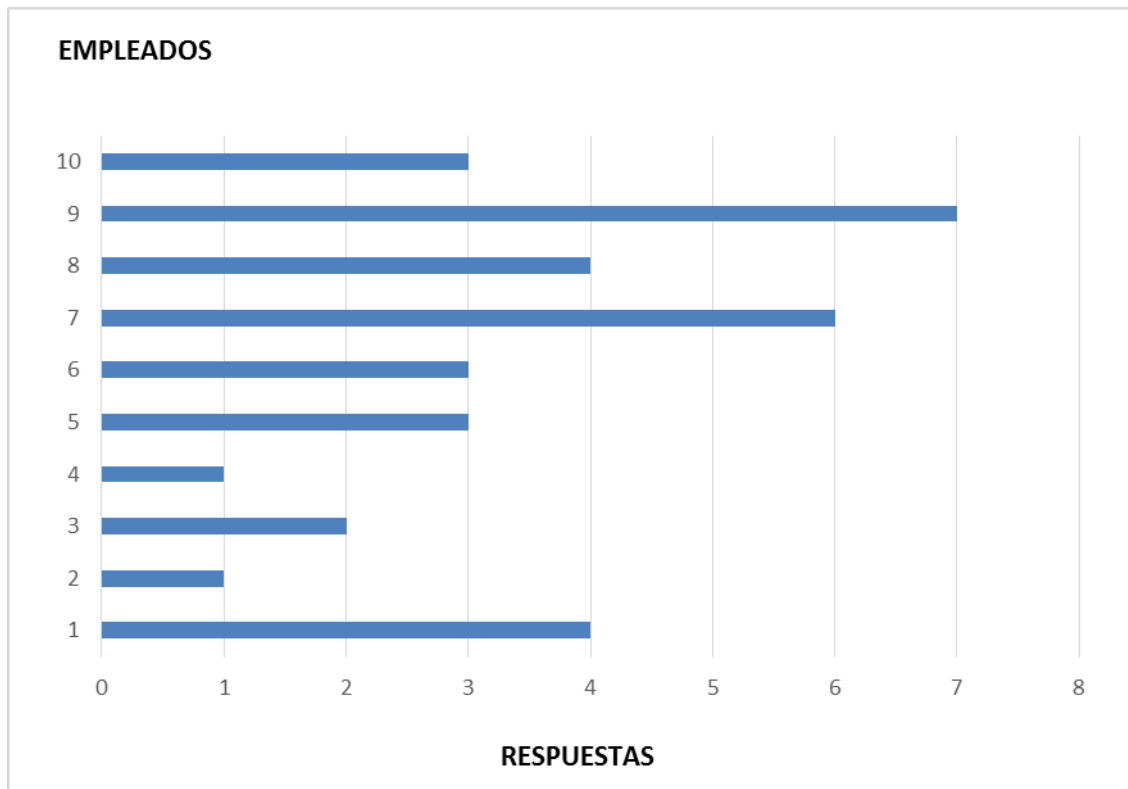
3-4 Premios y participación.

5-6 Ocasionalmente premios con algo de sanciones.

7-8 Premios por metas.

¿EN QUE GRADO CONOCEN LOS SUPERVISORES LOS PROBLEMAS A LOS QUE USTED SE ENFRENTA EN LA EMPRESA?





#### *REFERENCIAS-RESPUESTAS*

1-2 Los desconocen

2-3 Algunas veces lo conocen

5-6 Suelen conocerlos

7-8 Lo conocen muy bien

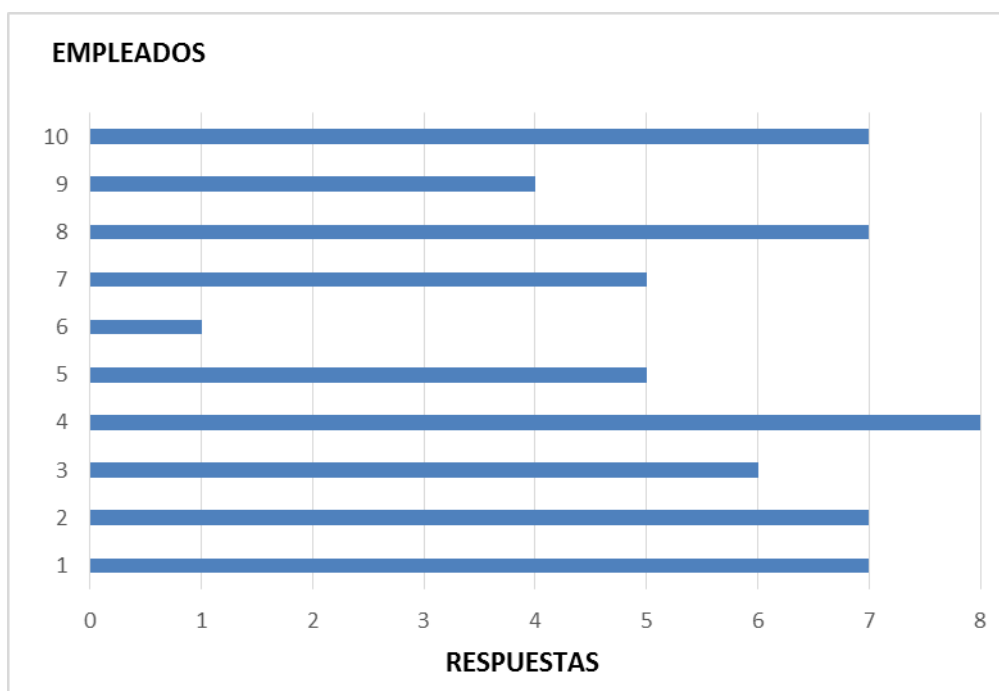
A raíz de lo visualizado en los gráficos, podría entenderse que si los supervisores modificaran algunos aspectos que refieren a la comunicación con sus empleados, como por ejemplo interiorizarse con profundidad acerca de los problemas con los que se enfrentan a diario en su jornada laboral, así como también rever cuestiones relacionadas a las sanciones y la confianza que se deposita en los mismos, se puede establecer que el clima de la organización se haría notar de una manera más favorable.

#### A la motivación les corresponden las siguientes dimensiones

- Las características de las fuerzas motivacionales.
- Las características de los procesos de influencia.
- Las características de los procesos de planificación.

Las preguntas visualizadas por los siguientes gráficos, forman parte de estas dimensiones que corresponden a la motivación. Ellas son las que nos indican que sería pertinente realizar un cambio en algunos aspectos de la organización que tienen como consecuencia la motivación de los empleados de la misma.

¿USTED CREE QUE LA EMPRESA SE PREOCUPA POR LA MOTIVACION DE SUS EMPLEADOS?



#### *REFERENCIAS-RESPUESTAS*

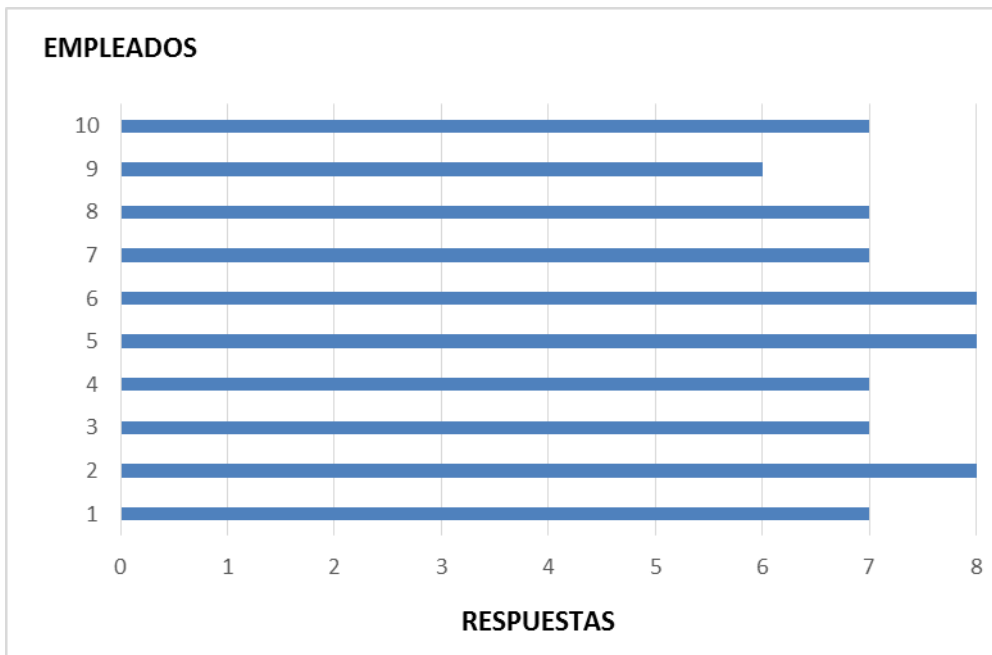
1-2 Se preocupa mucho

3-4 Se preocupa moderadamente

5-6 Se preocupa en ocasiones

7-8 No se preocupa

CUANDO SE REALIZA CORRECTAMENTE UNA TAREA EN LA ORGANIZACIÓN QUE USTED TRABAJA. ¿SE RECIBE UN RECONOCIMIENTO DE DESEMPEÑO POR PARTE DE LOS SUPERIORES?



### *REFERENCIAS-RESPUESTAS*

1-2 Siempre

3-4 Moderadamente

5-6 En ocasiones

7-8 Nunca

Nuevamente puede entenderse, a partir de lo observado en los gráficos, que sería conveniente que los supervisores de la organización presten más atención en cuestiones como la motivación así como también el reconocimientos que depositan en sus empleados para lograr un mayor entusiasmo a la hora de trabajar y como consecuencia de ello mejorar el clima de la organización.

## CONCLUSIONES

Como esta expresado en el marco teórico, el clima organizacional es de gran importancia a la hora de evaluar si un empleado se encuentra motivado o desmotivado. Tomando nuevamente los planteos de Rodríguez (2001) definimos al clima organizacional como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

Por su parte, Keith (1999) hace referencia a que la percepción está determinada por la historia del sujeto, sus anhelos, sus proyectos personales y una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez o la flexibilidad, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Es por ello que en mi trabajo final hablo del deseo, un factor de gran importancia a la hora de tener en cuenta la motivación de un empleado.

En la encuesta que se aplicó en la organización, se incluía la siguiente pregunta: ¿Hoy en día usted siente que su deseo está vinculado con su trabajo en la organización? Algunos encuestados respondieron que su deseo está vinculado con su trabajo allí, mientras que otra proporción indicó que su deseo no está vinculado con su trabajo en la organización.

Regresando al marco teórico, la autora Graciela Filippi (1998) expresa que el deseo es el vector que une al sujeto con sus propias motivaciones: lo que quiera hacer, lo que desea, dentro de la Organización, es la energía, el impulso que lo dirige-hacia. La organización, por lo tanto, debería lograr ser una articuladora de deseos ya que tanto ella como el empleado desean: ambos tienen la expectativa de que consumando su deseo, accederán a la plenitud y ejercitarán su poder.

Es por ello que a la hora de hablar de la motivación de un empleado no solo hay que tener en cuenta el clima organizacional en el que está inmerso sino también si su deseo está relacionado con su puesto de trabajo. En caso de que aquello no sea así, se debería evaluar frente a cada empleado por donde pasa su deseo en relación a su presencia en aquella empresa para poder lograr motivarlos de tal manera que puedan trabajar con entusiasmo, responsabilidad y placer, ya que muchas veces a raíz de su trabajo, se despierta un nuevo deseo en aquel trabajador.

La pregunta del problema de la presente investigación es ¿Cómo influye el clima organizacional en la motivación de los empleados de una empresa de carácter familiar de indumentaria de la Ciudad de Rosario?

Basándonos en el marco teórico que nos indica las relaciones entre clima organizacional y motivación, más las respuestas de la encuesta que se aplicó, se puede establecer que el clima organizacional actual de la empresa donde se realizó la investigación influye de una manera un tanto negativa en la motivación de sus empleados.

Ello conlleva a reafirmar que el clima organizacional permite gestionar la motivación de los empleados, es una variable que interviene entre el sistema organizacional y el comportamiento de sus miembros.

Goncalves (2000), nos indica que el clima organizacional se refiere al ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes, pero también expresa que puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto.

Se debería lograr que el clima de la organización donde realicé la investigación no sea considerado un obstáculo para el buen desempeño de sus empleados, y que los supervisores cumplan la función de líderes además de jefes, ya que de esta manera los trabajadores sentirán una mayor motivación a la hora de realizar su trabajo.

## **PROPUESTA**

Como futura Lic. En Psicología, poseo un gran interés en especializarme en el ámbito de la Psicología laboral. Considero que es de suma importancia la aplicación de una encuesta de clima anualmente en las organizaciones, no solo para evaluar la motivación de los empleados sino también para cuidar su salud, ya que una cosa conlleva a la otra.

Para llevar a cabo la presente investigación, fue necesario realizar un estudio de campo donde se aplicó una encuesta, que es considerada un método habitual de evaluación, para medir el clima de la organización y la motivación de los empleados de la empresa de indumentaria. Allí pude observar que si se modificaran las variables específicas que di a conocer en el análisis de datos, se creara un clima más favorable en el ambiente de trabajo y por ende se generara mayor motivación en los empleados.

La propuesta es establecer reuniones con los supervisores para interiorizarlos acerca de los resultados de esta investigación y de la importancia de modificar ciertas acciones que repercuten en los empleados, como por ejemplo: la comunicación, evitar sanciones y generar más reconocimientos cuando realizan correctamente su trabajo, depositando más confianza en ellos. De esta manera puede llegar a notarse un aumento de la motivación en los trabajadores, principalmente en la motivación intrínseca y extrínseca, complemento esencial para que la persona en su lugar de trabajo se encuentre motivada en un lapso de tiempo más prolongado.

## BIBLIOGRAFIA

- Aburto Pineda H. I. & Bonales Valencia J. (2011). Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia de la Universidad Autónoma de Aguascalientes*. 51, 41-49.
- Cagigas, J. et al (2011). *Los diez retos de Silvia*. Barcelona: Libros de Cabecera S.L.
- Camposeco Torres, F. (2012). *La autoeficacia como variable en la motivación intrínseca y extrínseca en matemáticas a través de un criterio étnico (Tesis doctoral)*. Universidad Complutense de Madrid. Madrid.
- Chediek, S. & Chaskielberg, H. (2007). *Coaching: El poder de la transformación*. Buenos Aires: Dunken.
- Clark, J. V. (1974). Motivación y clima de las organizaciones. En Kolb, D. A.; Rubin, I. M. & McIntyre, J. M. *Psicología de las organizaciones* (pp. 36-63). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Fillipi, G. (1998). *El aporte de la psicología del trabajo*. Buenos Aires: Eudeba.
- Garbuglia, S. (2013). *Clima laboral en un organismo público (Trabajo de investigación)*. Universidad Nacional de Cuyo. Mendoza.
- Ginebra, G. (2010). *Gestión de incompetentes*. Barcelona: Oceano.
- López González, U. (2013). *Clima organizacional (Tesis de grado)*. Universidad Tecnológica Tula Tepeji. México.

- López Más, J. (2005). Motivación laboral y gestión de recursos humanos en la teoría de Frederick Herzberg. *Gestión en el Tercer Milenio, Revista de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas, UNMSM*. Recuperado de <http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/administrativas/article/view/9692>
  
- Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irvin Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 128, 79-86.
  
- Melamed, A. (2012). *Empresas más humanas*. Buenos Aires: Booket.
  
- Omar, A. (2011). Liderazgo transformador y satisfacción laboral: el rol de la confianza en el supervisor. *Liberabit*, 17. Recuperado de [http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272011000200003&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.pe/scielo.php?pid=S1729-48272011000200003&script=sci_arttext)
  
- Orbegoso Galarza, A. (2010). Problemas teóricos del clima laboral: un estado de la cuestión. *Universidad Cesar Vallejo. Revista Psicología*, 12, 347-362. Recuperado de [http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev\\_psicologia\\_cv/v12\\_2010/pdf/a14.pdf](http://sisbib.unmsm.edu.pe/BVRevistas/rev_psicologia_cv/v12_2010/pdf/a14.pdf)
  
- Robbins, S (1994). Conceptos básicos de motivación. En Robbins, S. *Comportamiento organizacional* (pp. 155-185). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
  
- Rodríguez, D. (2001). *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.
  
- Sabino, C. (1992). *Proceso de investigación*. Caracas: Panapo.
  
- Sandoval Caraveo, M.C. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 27, 78-82.
  
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.



• Schein, E. (1982). El campo de la psicología de la organización. En Schein, E. (1982). Psicología de la organización (pp. 3-10). México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

• Schein, E. (1982). La motivación desde el punto de vista situacional y de desarrollo. En Schein, E. (1982). Psicología de la organización. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

• Venutolo, EM. (2009). Estudio del clima laboral y la productividad en empresas pequeñas y medianas: el transporte vertical en la ciudad autónoma de Buenos Aires Argentina (Tesis doctoral no publicada). Universitat Politècnica de València. Recuperado de doi:10.4995/Thesis/10251/6561.

• Whitmore, J. (2008). Coaching: El método para mejorar el rendimiento de las personas. Buenos Aires: Paidós.

• Yunni, J & Urbano, C. (2006). Técnicas para investigar: recursos metodológicos para la preparación de proyectos de investigación. Córdoba: Brujas.

## ANEXOS

Este cuestionario ha sido diseñado para conocer la opinión de los trabajadores de ésta organización acerca del funcionamiento actual.

Es importante que las respuestas a cada pregunta sean tan razonadas y francas como sea posible. No hay respuestas correctas ni incorrectas, se trata de opiniones personales válidas todas ellas.

Las respuestas serán resumidas de forma estadística de modo que las personas no puedan ser identificadas. Con el fin de asegurar la confidencialidad completa, por favor no escriba su nombre en este cuestionario.

Vamos a ver un ejemplo para la respuesta del cuestionario:

- Supongamos que la pregunta fuera:
- ¿Con qué frecuencia sale el sol en su población?
- Raras veces                      En ocasiones                      A menudo                      Con mucha frecuencia
- 1            2                      3    4                      5    6                      7    8

Se marcará con un círculo lo que consideramos que expresa la realidad actual, marcará 3 si considera que En ocasiones o bien 4 si considera que está más cerca de A menudo., SOLO DEBE HACER UNA MARCA.

Muchas gracias por su colaboración.

1) ¿Cuánta confianza cree que la empresa deposita en usted?

Casi ninguna 1 2

Alguna            3 4

Una cantidad sustancial 5 6

Muchísima                      7 8

2) ¿Con cuánta libertad se sienten al hablar con los supervisores acerca del trabajo?

Con poca 1 2

Con algo 3 4

Con bastante 5 6

Con mucha 7 8

3) ¿Con qué frecuencia se buscan y se utilizan de manera constructiva las ideas que usted propone?

En contadas ocasiones 1 2

Algunas veces 3 4

Frecuentemente 5 6

Muy frecuentemente 7 8

4) En la organización, predomina el uso de:

Temor, amenazas y sanciones 1 2

Premios y participación 3 4

Ocasionalmente premios con algo de sanciones 5 6

Premios por metas 7 8

5) ¿Dónde siente usted que se encuentra la responsabilidad de alcanzar las metas de la organización?

En la parte superior 1 2

En la parte superior y algo en la media 3 4

Por igual en ambas 5 6

En todo nivel 7 8

6) ¿Cuánto trabajo se hace en equipos cooperativos?

Muy poco 1 2

Poco 3 4

Una cantidad moderada 5 6

Muchísimo 7 8

7) ¿Cómo circula la información en su centro de trabajo?

Siempre desde la parte superior 1 2

La mayoría desde la parte superior y algo en la media 3 4

Por igual en ambas 5 6

En conjunto de ambas partes 7 8

8) ¿Cómo se acepta la comunicación procedente de niveles superiores?

Con miedo 1 2

Con desconfianza 3 4

Con prudencia 5 6

Con predisposición 7 8

9) ¿En qué grado la información que va hacia la parte superior se transmite tal y como se formuló en su origen?

Siempre de forma inexacta 1 2

A menudo con exactitud 3 4

A menudo de forma exacta 5 6

Casi siempre exacta 7 8

10) ¿En qué grado conocen los superiores los problemas a los que usted se enfrenta en la empresa?

Los desconocen 1 2

Algunas veces los conocen 3 4

Suelen conocerlos 5 6

Los conocen muy bien 7 8

11) ¿La comunicación informal que existe en la organización sustituye a la formal?

Sí 1 2

Por lo general 3 4

En ocasiones 5 6

No, tiene las mismas metas que la formal 7 8

12) ¿Dónde se toman las decisiones?

Principalmente en la parte superior 1 2

En la parte superior en conjunto con la parte media 3 4

En la parte superior 5 6

En todas las partes 7 8

13) ¿Participan los empleados en las decisiones relacionadas con su trabajo?

Casi nunca 1 2

Ocasionalmente se les consulta 3 4

Por lo general se consulta 5 6

Participa plenamente 7 8

14) ¿Qué influencia cree que tiene la toma de decisiones acerca de la empresa sobre su desempeño en ella?

Muy poca 1 2

Poca 3 4

Alguna 5 6

Tiene mucha influencia 7 8

15) ¿Cómo se establecen las metas en las tareas a desarrollar?

Dando órdenes 1 2

Se dan órdenes y se pide comentario 3 4

Se discuten las metas y luego se dan ordenes 5 6

Se discute en grupo 7 8

16) ¿Existe entusiasmo hacia las metas propuestas por la empresa?

Mucha 1 2

Moderada 3 4

En ocasiones 5 6

Poca o ninguna 7 8

17) ¿Dónde residen las funciones de revisión y control?

Sólo en la parte más alta 1 2

Predomina en la parte alta 3 4

Se delega moderadamente a nivel medio 5 6

Se comparte entre todos los niveles 7 8

18) ¿Para qué cree usted que se utilizan los datos sobre productividad, costos y otros datos de control?

Para bajar el sueldo 1 2

Para bajar o para subir el sueldo 3 4

Para subir el sueldo y en ocasiones orientar a las personas 5 6

Como guía de orientación de resolución de problemas 7 8

19) ¿Usted cree que la empresa se preocupa por la motivación de sus empleados?

Se preocupa mucho 1 2

Se preocupa moderadamente 3 4

Se preocupa en ocasiones 5 6

No se preocupa 7 8

20) ¿A la hora de trabajar en la organización, que le causa mayor entusiasmo, la recompensa posterior o la tarea en sí misma a realizar?

La recompensa posterior 1 2

La tarea en sí mismo a realizar 3 4

Ambas cosas 5 6

Ninguna de las dos 7 8

21) Cuando se realiza correctamente una tarea en la organización que usted trabaja ¿Se recibe un reconocimiento de desempeño por parte de los superiores?

Siempre 1 2

Moderadamente 3 4

En ocasiones 5 6

Nunca 7 8

22) ¿Hoy en día usted siente que su deseo está vinculado con su trabajo en la organización?

Está muy vinculado 1 2

Está un poco vinculado 3 4

Le gustaría que esté vinculado, pero no lo está 5 6

No está vinculado 7 8