

# Facultad de Psicología UNR

## Trabajo Integrador Final

Título: “Relación entre Clima Organizacional  
y Motivación”

Autor: Espil, Patricia Soledad

Legajo: E-5002/4

Docente responsable: Ps. Romina Scaglia

Año: 2017

## Índice

Resumen.....	3
Palabras claves .....	3
Introducción.....	4
Desarrollo.....	5
Las Instituciones y las organizaciones.....	5
La importancia del clima organizacional.....	6
La importancia de conocer la motivación.....	9
Motivación en el ámbito laboral y clima organizacional.....	12
La importancia del Psicólogo en la organizaciones.....	14
Conclusión.....	17
Referencias bibliográficas.....	19

## Resumen

El presente ensayo intenta desarrollar la relación entre el clima organizacional y la motivación, y los efectos entre ambas variables. A través de un análisis cualitativo del material con el que se trabajó, se desarrollaran conceptos fundamentales como la importancia de las organizaciones (teniendo en cuenta que los seres humanos nacen ya insertos en ellas) y el rol del psicólogo en el área laboral. Se plantea como el clima organizacional afecta a la conducta de las personas, desarrollando sus nueve factores y su relación directa con la cultura organizacional que es la que le da la idiosincrasia a cada institución. Luego se da cuenta de la importancia de la motivación desarrollando sus diferentes tipos desde diferentes corrientes teóricas, y como el nivel de motivación de una persona no solo afectará al rendimiento de ella, sino que tendrá su influencia en el clima organizacional y así se desarrollaran los puntos de relación entre ambas variables, motivación y clima organizacional, estableciendo que el clima afecta en su totalidad a la motivación de las personas y a la inversa, esta última tendrá un efecto en el clima organizacional. El psicólogo no queda exento de intervenir en las organizaciones, ya que estas están constituidas por personas y las relaciones que se establecen entre ellas con sus conflictos, tensiones y problemas. Se concluirá estableciendo la relación bidireccional de ambas variables y la importancia del diagnóstico por parte del psicólogo en las organizaciones, destacando la particularidad y singularidad en estas y en los sujetos integrantes.

**Palabras clave:** Motivación, clima organizacional, Psicólogo, organización, Cultura institucional.

## Introducción

El tema elegido para este ensayo surge en base a las prácticas profesionales supervisadas realizadas el pasado año. En el transcurso de estas prácticas, se logró profundizar, en una de las tantas incumbencias en dónde un psicólogo puede desempeñarse por fuera de la clínica. Si bien el trabajo consistió principalmente en la selección de personal, el Psicólogo del área laboral también está capacitado para realizar estudios de clima organizacional y trabajar en ellos.

El interés por la temática elegida surgió a partir del recorrido de dos materias de la carrera. Una de ellas, Evaluación y psicodiagnóstico donde se logra conocer los distintos tests utilizados en la psicología y la manera de evaluar y hacer diagnósticos en las áreas en las cuales el psicólogo se desenvuelve. La otra influencia fue la asignatura de Trabajo de Campo Laboral en donde se realizó un trabajo de campo en el que se pudo trabajar sobre lo que actualmente se entiende como "clima laboral". Dicho trabajo fue realizado en segundo año de la carrera en una empresa gastronómica. En aquel entonces se observó que los empleados no se encontraban suficientemente motivados, lo cual disparó los siguientes interrogantes: ¿Qué motiva al trabajador? ¿Cómo se relacionan el clima organizacional y la motivación? ¿Cómo se afectan entre ellos?

Así es como en el presente trabajo se abordará la relación entre el clima organizacional y la motivación, y como ambas variables afectan una a la otra. En un principio se intentará dar cuenta de la importancia de las organizaciones en la vida humana, luego se abordará el concepto de "cultura institucional" y sus características, siendo estas las que otorgan su idiosincrasia a cada organización. Se continuará con el desarrollo del concepto de clima organizacional, detallando los factores que lo componen, y realizando un análisis de cómo estos pueden influir en las conductas. Luego se desarrollará el concepto de motivación, desarrollando sus diferentes tipos desde distintas conceptualizaciones teóricas, como la psicología cognitiva y el psicoanálisis. Posteriormente se establecerá la relación entre ambas y las influencias entre las dos variables. Finalmente se intentará manifestar la función del psicólogo en el área laboral, y la manera de intervenir en ella, tema de crucial importancia para la formación profesional debido a que el área de Recursos Humanos es escasamente abordada en la carrera de Psicología de la Universidad Nacional de Rosario.

Se intentará abordar estas cuestiones, sus particularidades y tensiones, para poder dar cuenta de cómo se vinculan ambos conceptos y cómo puede intervenir el psicólogo para armonizar las relaciones recíprocas entre ambos.

## Las instituciones y las organizaciones

Los seres humanos como tales nacen, crecen, aprenden y se forman para ser parte de una Institución en la cual se puedan desempeñar (ya sea como profesionales o no), sentirse útiles y recibir cierta satisfacción a cambio. Invierten la mayor parte de su vida allí, y en su día a día están insertos en ella. Por lo tanto, se puede considerar a las instituciones como un segundo hogar. Así como se dice que las escuelas son el segundo hogar de los niños, las empresas pueden ser consideradas como el segundo hogar de los adultos.

Los seres humanos nacen ya inmersos en un sistema social envuelto en relaciones y, por lo tanto, sería imposible que el hombre satisfaga sus deseos y necesidades por sí solo. No cuenta con la fuerza y la habilidad para velar por su seguridad y tampoco para satisfacer sus necesidades básicas. Necesita de otro que lo auxilie, contar con personas que de manera coordinada, lograrán entre ellas lo que no puede hacer un individuo de manera aislada. En relación a esto, Freud (1976), plantea en el capítulo VII de "Psicología de las masas y análisis del yo" a la identificación como "*la más temprana exteriorización de una ligazón afectiva con otra persona.*" (p.99) Es decir, que desde los primeros momentos las necesidades primordiales están apuntaladas a otro que los auxilie. Por otro lado Lacan en "Estadio del espejo" fundamenta en su postura que para el niño un primer modo de vínculo con lo social es esa imagen especular que ve a través de su madre que lo simboliza. Su deseo es mediado por el deseo del otro, y hace del yo un aparato que tiene como función la autoconservación, referida ésta a los peligros en que se pone en juego la subsistencia.

Si se piensa en la idea de institución Loreau (1975) plantea que una norma universal, como la educación, la medicina, el matrimonio, el régimen de salario, etc. es designada institución, y establece que las "*(...) formas sociales visibles, por estar dotadas de una organización jurídica y material: una empresa, una escuela, un hospital, un sistema industrial, el sistema escolar, el sistema hospitalario de un país son denominadas instituciones*"(p.10). Otros autores, en lugar de referirse a "instituciones" utilizan los términos de "sistemas" u "organizaciones". Así, también se habla del sistema social, el sistema industrial o el sistema hospitalario, también se hace referencia a la organización social o la organización industrial. Pero ¿qué se entiende por organización y por sistema social? John W. Newstom (2011) plantea que:

*"Un sistema social es un conjunto complejo de relaciones humanas que interactúan de muchas maneras, tantas como las estrellas del universo. Cada pequeño grupo es un subsistema dentro de grupos mayores que son subsistemas de grupos todavía mayores, y así sucesivamente, hasta abarcar a toda la población mundial. En una sola organización, el sistema social incluye a toda la gente que pertenece a ella y sus relaciones mutuas y con el mundo exterior"* (p.80)

La sociedad, es considerada la organización más grande caracterizada entonces, por el trabajo en conjunto de aquellos que la integran, donde se logra satisfacer tanto las necesidades de todos sus miembros, como las necesidades individuales. Las organizaciones, inmersas en esta sociedad, están integradas por un conjunto de personas, y su importancia refiere al hombre en su función de trabajo, por su participación en el sistema social. Por lo tanto se las puede definir como

*"la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división de trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad"*(Schein, 1982, p.14).

Las organizaciones tienen una unidad funcional, es decir que dentro de ellas los individuos que la integran tienen diversas funciones, las cuales serán necesarias para que la organización funcione.

En términos generales los tres conceptos vinculan un conjunto de relaciones humanas con una estructura legal y material, y se constituye por todas las personas que las integran y cumplen una determinada función.

René Loreau (1975) habla de las fábricas o compañías, y dice que "*estas producen modelos de comportamientos, mantienen normas sociales e integran a sus usuarios dentro del sistema total*" (p. 13). Entonces retomando lo anteriormente dicho, en una sociedad hay infinitas organizaciones o instituciones y, dentro de ellas, grupos de personas que desarrollan funciones dirigidas hacia un mismo fin. En las mismas podemos encontrar divisiones de trabajo pero, toda la organización en conjunto tendrá un mismo objetivo y cada uno, con sus habilidades y conocimientos, trabajará para ello. Es decir que, desde el punto de vista teórico, las personas que integran una organización (ya sean jefes o subordinados) trabajarán en conjunto con el mismo fin, para que la misma crezca; y cada uno de los individuos que la conforman tratarán de desarrollar, su potencial humano sirviendo a la organización con sus conocimientos y capacidades.

Siguiendo con la temática, es menester nombrar dos conceptos que serán fundamentales para poder entender el desarrollo de este trabajo. Loreau (1975) plantea que todas las reglas, normas, costumbres, tradiciones, etc. que el individuo encuentra en la sociedad, son lo que se haya instituido. Pero también se puede hablar de otra dimensión dentro de lo instituido que se denomina instituyente. Si bien el hombre sufre las instituciones y está inmerso en ellas, por otro lado, "*(...) las funda y las mantiene gracias a un consenso que no es únicamente pasividad frente a lo instituido, sino también actividad instituyente, la cual puede además servir para volver a cuestionar a las instituciones*" (p.91).

A partir de esto se puede plantear que inevitablemente en una organización las personas siempre se van a encontrar instituidas, es decir, que encontrarán de antemano las reglas que provienen de la propia institución, que están establecidas y que son algo dado. Pero también, la participación activa de cada uno de sus miembros conformará lo instituyente, es decir, que podrán intervenir de manera activa dentro de una institución, ser partícipes de ella y lograr transformarla.

Ahora bien, la organización, además de ser un ente material, también tiene una realidad subjetiva. En este sentido Chiavenato (2000) plantea que "*las organizaciones están conformadas por personas de las cuales dependen para conseguir sus objetivos y cumplir sus misiones.*" (p. 2). Y agrega que la misma organización será percibida de manera diferente por cada uno de sus integrantes. Por ejemplo, dice que desde el punto de vista del empleado la organización representa no solo una fuente de trabajo, sino también un bienestar económico, un sentido de pertenencia, una identidad, un contacto social y vincular, y aquella rutina a la cual quedará inmerso y de la que formará parte a lo largo de su vida. Y desde el punto de vista del dirigente de la organización representará la formulación de políticas, estar a cargo de la marcha de la organización y tomar decisiones que afectarán no solo a sus empleados sino también al destino y funcionamiento de la organización.

### La importancia del Clima Organizacional

Por clima organizacional se entiende a las actitudes, valores, normas y sentimientos que los sujetos perciben que existen o conciernen a la institución en la cual participan. Pero dicho clima no será percibido de la misma manera por todos los miembros de una organización.

Se podría comparar el clima laboral con el clima ambiental. Si bien la temperatura ambiente es la misma para todos los habitantes de una región en determinado momento, ésta será percibida como más fría por unos y más cálida por otros. Por lo tanto, la percepción o la manera de percibir el clima laboral es particular de cada persona.

En el entramado de una organización o institución, el clima organizacional la influye y la afecta directamente.

*“El clima organizacional de cualquier institución es muy propio de dicha organización, no solo por las características de la misma, sino por las percepciones que cada individuo tiene del medio ambiente de trabajo en el cual se desempeña, percepciones que están influidas a su vez por los aspectos culturales propios de cada persona”* (García Villamizar, 2007, p. 153).

Así se plantea que el clima organizacional guarda una relación directa con la Cultura Organizacional de la empresa, porque se entiende que el clima de cada organización es diferente al de otra y que su cultura es la que va a marcar esta diferencia.

Se puede entender como Cultura Organizacional al conjunto de creencias, hábitos, valores, actitudes, tradiciones entre los grupos existentes en todas las organizaciones. Robbins (1990) lo conceptualiza como *"un sistema de significado común entre los miembros, que distinguen a una organización de otras"* (p. 440.) La cultura como resultado de una construcción social determina la forma en la que funciona una empresa. A la cultura se la puede aprehender mediante pautas que se van interiorizando a lo largo de la vida, mediante nuevas experiencias. Es decir que la cultura no es algo estático, sino que va sufriendo modificaciones.

Esta situación refleja que, si bien, la cultura siempre será impuesta a todo el personal como algo ya instituido, también se les permitirá participar, como fuerza instituyente, de la construcción de la misma, donde podrán integrarse y desarrollarse en conjunto.

Es fundamental conocer la cultura de una organización ya que las normas y los valores van a influir en los comportamientos de aquellos que la integran. Al respecto, Richino (1996) aporta lo siguiente *"(...) algunas tienen un molde muy específico y quieren que la gente se acomode a lo esperado"* (p. 37). Hay empresas en las cuales, las personas podrán crecer profesionalmente, mientras que en otras no. Este autor plantea que en aquellas empresas en las que se crece, se pueden cometer errores porque los considerarán como parte del aprendizaje. Pero también, hay determinadas organizaciones donde es parte de su cultura impedir el crecimiento de sus empleados.

La cultura organizacional presenta siete características, que al ser fundidas, revelan la esencia de la misma. Se debe aclarar que estas características varían en cada organización, porque es lo que hará que cada una sea particular y diferente en relación a otra organización. Dichas características se parafrasean de Robbins (1990):

- 1. Autonomía individual para ejercer iniciativa en la organización
- 2. Estructura de las normas y reglas de una empresa
- 3. Apoyo de los miembros en la organización
- 4. Identidad de los miembros con la organización
- 5. Desempeño-premio
- 6. Tolerancia del conflicto en las relaciones de compañeros
- 7. Tolerancia del riesgo

Volviendo al concepto de clima organizacional, también es fundamental conocer en profundidad los factores que forman parte de él. Valva (2013) plantea que Litwin y Stinger establecen nueve factores, a saber:

- **Estructura:** es la percepción que tienen los miembros de las reglas, procedimientos, trámites, etc., a los cuales se enfrentan en el desarrollo de su trabajo.
- **Facultamiento:** es el sentimiento que tienen los empleados de su autonomía en el trabajo a la hora de tomar decisiones.

- Recompensa: es la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa que reciben por el trabajo bien hecho, ya sea bajo la forma monetaria o como beneficios o ascensos.
- Desafío: sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo.
- Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.
- Cooperación: es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia del mutuo apoyo por parte de los directivos y de los demás empleados.
- Estándares: es la percepción de los miembros acerca de las normas de rendimiento de la organización.
- Conflictos: es el grado en que aceptan los conflictos los superiores y subordinados entre ellos, enfrentando los problemas y solucionándolos.
- Identidad: es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

A estos factores, se puede agregar también el factor material. Estos serían aquellos bienes tangibles que son propiedad de la empresa, es decir, sus instalaciones (cocina, baño, sala de descanso, mobiliario, tecnología, ruidos, ubicación, etc.) y cómo son percibidos por los miembros de la organización.

Se debe considerar que las condiciones de trabajo no solo dependen de las actitudes, valores y relaciones que se puedan entablar entre las personas, sino además, de aquellas condiciones materiales que se generen para provocar el bienestar. Es importante entender que el clima en su totalidad va a influir sobre las acciones y conductas de las personas, y que la suma de cada una de ellas hace a la organización. No habría organización si no se trabajara en conjunto, para y con el otro.

El clima puede variar dentro de cada institución ya que depende de las experiencias, intereses, deseos y motivaciones que tengan cada una de las personas ya que, a no todos los motivará lo mismo o compartirán un mismo interés.

Salvador (2012) plantea que Tiagiuri y Litwin, establecen que:

*“el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en función de los valores de un conjunto particular de características y actitudes en la organización” (p. 308).*

Para los seres humanos es crucial adaptarse a los distintos ambientes en los que participan. Una buena adaptación refleja “salud mental”. Esta abarca una amplia gama de actividades directa o indirectamente relacionadas con el componente de bienestar mental. En el año 1948 la Organización Mundial de la Salud (O.M.S) la define cómo: *“un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”.*

En relación a algunos de los factores que componen el clima se puede considerar que, por ejemplo, en relación al Facultamiento, no será lo mismo formar parte de una organización en la que están atentos a las demandas y necesidades de sus empleados y en la cual el personal puede crecer, que integrar organizaciones en las que esto no se consigue. En cuanto al factor Relacional, dentro de las organizaciones las personas están en contacto con otros, trabajan en conjunto, en quipos de trabajo donde será una tarea difícil no establecer relaciones. Lo esperado es que estas siempre sean buenas y enriquecedoras.

Por otro lado, se debe tener en cuenta que la sensación o percepción que se tiene en relación a la organización es particular en cada individuo, por eso es primordial destacar la subjetividad, ya que no todos compartirán los mismos objetivos personales y no todos percibirán el clima organizacional de la misma manera.

Entonces el ambiente donde una persona desempeña su trabajo, el trato del jefe con sus empleados; la relación entre el personal de la empresa y los clientes, las normas y reglas; así como la cultura de una organización, el sentimiento de pertenencia, etc., esto en su totalidad va formando parte de lo que se conoce como Clima Organizacional.

El clima organizacional es un tema que ha cobrado gran importancia hoy en día para casi todas las empresas, las cuales buscan mejorar continuamente el ambiente laboral, y en consecuencia, poder alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

### La importancia de conocer la motivación

Para los Psicólogos, cuya profesión consiste en entender a los seres humanos, es fundamental el conocimiento de las emociones, los pensamientos, las ideas, y las motivaciones. Chiavenato (2000) plantea que "(..) *sin un mínimo conocimiento de la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento de las personas*" (p.68).

La palabra Motivación proviene etimológicamente del latín <<motus>> que significa "*movimiento referido al hombre, agitación del espíritu, sacudida*" (Ballesteros, 1996, p.307). Desde este punto de vista consistiría en darle energía a la conducta y dirigirla hacia una meta. La motivación es un concepto hipotético que se infiere de conductas muy dispares entre sí, como las siguientes: la desesperación por conseguir comida (hambre), el anhelo de intimidad sexual, y el ansia de llegar a un objetivo (logro).

*"Los motivos son aspectos de carácter ambiental o cognitivo que dirigen la conducta de los organismos. Se trata de un estado de activación psicológica dirigida hacia una meta.*

*La motivación tiene tres componentes:*

*-Energéticos: cuya función es activar la conducta.*

*-Direccionales: cumplen la función de regular y orientar la actividad hacia una meta concreta.*

*-Mixtos: incluyen los anteriores y dirigen tanto la intensidad como la dirección hacia una meta"* (Ballesteros, 1996, p.308).

De esta definición se desprende que en las personas existe una fuerza interior que activa su conducta y que les da un impulso para llevar a cabo determinada acción. Este impulso que dirige su energía hacia un objetivo específico es la motivación. Por eso la motivación es el principal motor que lleva a los sujetos a cumplir determinados objetivos que son necesarios en la vida. Entonces, se puede decir que la motivación es la condición necesaria que posibilita la realización de una acción específica.

Una de las teorías motivacionales más conocidas es la de la jerarquía de necesidades elaborada por Abraham Maslow. Sus ideas parten del principio de que los motivos del comportamiento humano residen en el interior del individuo, es decir que de las fuerzas que provienen del interior se derivarán los motivos para comportarse y actuar. Maslow plantea que dependiendo de la importancia e influencia que las necesidades tengan para el comportamiento humano, estas estarán distribuidas en una pirámide, estableciendo una jerarquía entre sí. "*En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas necesidades primarias), en tanto que en la cima se hayan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias)*" (Chiavenato, 2000, p. 72).

Dentro de las necesidades primarias, Maslow ubica las necesidades biológicas y de seguridad, mientras que dentro de las necesidades secundarias ubica las necesidades sociales y las de autoestima y autorrealización.

- Necesidades fisiológicas: constituyen el nivel más bajo de las necesidades humanas. Se trata de las necesidades innatas, como la necesidad de alimentación, sueño, reposo, abrigo o el deseo sexual.

- Necesidades de seguridad: Constituyen el segundo nivel de las necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro, ya sea real o imaginario, físico o abstracto.

- Necesidades sociales: están relacionadas con la vida del individuo en sociedad junto a otras personas.

- Necesidades de autoestima: están relacionadas con la manera como se ve y como se valora a la persona, es decir la autoevaluación, la autoestima. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la importancia de aprobación y reconocimiento social, prestigio, reputación y consideración.

- Necesidades de autorrealización: Son las necesidades humanas más elevadas, las que se hallan en la cima de la jerarquía. Estas necesidades llevan a las personas a desarrollar su propio potencial y a realizarse como criaturas humanas durante toda la vida.

Chiavenato (2000) plantea que aquello que explica Maslow en base a esta jerarquía de necesidades, es que la satisfacción de una necesidad no provocará un comportamiento, pero si lo harán las necesidades insatisfechas y lo llevarán al camino de los logros individuales. Los individuos ya nacen con una serie de necesidades hereditarias o innatas. Después de cierta edad el individuo va aprendiendo nuevos patrones de necesidades, como la seguridad, que está destinada a la protección del individuo. Así es como ambas necesidades, las fisiológicas y las de seguridad son consideradas primarias. Pero a medida que el individuo consigue controlar estas necesidades, aparecen de manera gradual necesidades más elevadas, aquí incluimos las sociales, de autoestimas y de autorrealización. Una vez que el individuo logra conquistar las necesidades sociales, aparecen las de autorrealización, por lo que las de autoestima son un complemento de las sociales y las de autorrealización complementan a las de autoestima. Las personas llegan a este nivel de necesidades una vez que han dominado las necesidades de los niveles más bajos.

Ahora bien, Chiavenato (2000) plantea que mientras que el enfoque de Maslow está orientado hacia el interior, es decir que hablaría de una motivación intrínseca porque estas surgirían de las diversas necesidades humanas, otro autor, Frederick Herzberg, tiene un enfoque orientado hacia el exterior (motivación extrínseca), con su teoría del ambiente externo y el trabajo del individuo.

La teoría de los factores de Herzberg da cuenta de la motivación focalizada en lo laboral y plantea que la motivación de la persona depende de dos factores: 1) Higiénicos y 2) Motivacionales.

Los factores higiénicos corresponden a la perspectiva ambiental que rodea al empleado y todo lo que las empresas han llevado a cabo en los últimos tiempos para mantenerlo motivado. Aquí se incluye condiciones de trabajo, relaciones con el supervisor, salarios, relaciones con colegas y política de la organización y administración. Por su parte, los factores motivacionales están relacionados con el contenido del cargo, las tareas y los deberes relacionados con dicha posición. Aquí se incluye la delegación de la responsabilidad, la libertad de decidir cómo realizar el trabajo, los ascensos, la utilización plena de habilidades personales, la formulación de objetivos y la evaluación relacionada a estos.

Chiavenato (2000) plantea que según Herzberg, los factores higiénicos tienen una capacidad limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. Estos factores están producidos para evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente. Mientras que por el contrario, los factores motivacionales producen niveles altos de satisfacción duradera y un aumento de productividad; estos últimos tendrían que ver con sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional.

Entonces la teoría de los dos factores afirma que:

*“La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo: estos son los llamados factores motivacionales. La insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión de los colegas y del contexto general del cargo: estos son los llamados factores higiénicos”* (Chiavenato, 1990; p. 77).

Freud no habla de motivación, sino de deseo, siendo este absolutamente subjetivo, surgido desde el interior pero debido a la interacción con el mundo exterior, sobre todo a la relación con los otros. En este sentido, para el psicoanálisis, la motivación (deseo) sería intrínseca, pero también extrínseca, como una banda de moebius en la que interior y exterior se confunden. Debido a ello, al referirse al deseo, Freud no habla en términos de extrínseco/intrínseco, sin que lo califica como inconsciente, latente o reprimido, que puja al sujeto hacia su cumplimiento, generándole, muchas veces, un conflicto.

Ahora bien, a una persona no le motivará lo mismo que a otras. Es decir, si la motivación depende de la situación particular (factor extrínseco) en la que cada uno se encuentra y de otras cuestiones personales o necesidades (factor intrínseco), necesariamente la motivación es un rasgo singular y subjetivo en cada individuo.

Los interrogantes que se generan a partir de esto serían ¿Cómo surge una motivación? ¿Se puede pensar en un origen biológico? ¿Es producto de un aprendizaje? Y yendo más allá ¿se puede influir en su surgimiento?

Según Schein (1982):

*“Una de las causas de la evidencia contradictoria que se aduce para explicar la motivación humana es que teóricamente se está diciendo que las necesidades, los impulsos, o los instintos de las personas tienen origen biológico. Otras teorías sugieren que hay motivaciones que se aprenden en la niñez, patrones que probablemente no sólo están determinados por una cultura específica sino que varían también de una subcultura a otra. Por otra parte otras teorías examinan los objetivos y valores más inmediatos de la persona en relación a su trabajo, valores que pueden o no estar íntimamente ligados con las necesidades sociales o biológicas aprendidas, pero que varían tremendamente de un individuo a otro con la edad o etapa de desarrollo de la persona. Debemos considerar como relevante aquella motivación que encuentra su origen en el momento que nos proponemos objetivos que logren una mejor autoestima y lleve a nuestra autorrealización”* (p.69).

Es interesante seguir indagando sobre los tipos de motivaciones existentes, además de las ya mencionadas. Soledad Ballesteros (1996) habla de los diferentes tipos de motivos clasificándolos en primarios y secundarios. Los motivos primarios (innatos y de naturaleza fisiológica) *“(...) son aquellos que tienden a satisfacer las necesidades biológicas”* (p.309). Y los motivos secundarios son *“(...) aquellos de naturaleza social y son motivos aprendidos”* (p.309). A los primarios se los puede pensar como los motivos que se pueden encontrar tanto en animales como en los seres humanos, mientras que los secundarios, por ser sociales, son específicos del hombre. Los primarios tienen que ver más con las necesidades fisiológicas, como son la sed, el hambre y la necesidad sexual, mientras que los secundarios están más relacionados con el aprendizaje comúnmente conocidos como adquiridos. Otras teorías sobre los motivos son las de la psicología cognitiva. Estas *“(...) destacan el papel motivacional de los pensamientos y expectativas en el comportamiento humano”* (Ballesteros, 1996, p. 317). Estas teorías también acentúan el carácter social de los motivos humanos.

Por todo lo anteriormente expuesto se puede decir que no existe una única motivación, sino que en los seres humanos hay una variedad de ellas. Una variedad de motivos subjetivos, algunos innatos, otros aprendidos y sobre los que se puede actuar para generarlos o influir sobre su surgimiento. Algunos intrínsecos (y que por esa razón están presentes en un individuo o no están presentes) y otros extrínsecos, que por depender de

factores ajenos al sujeto pueden ser creados. En términos generales, los motivos laborales son considerados de naturaleza social, adquirida o aprendida. Y además las motivaciones pueden variar dentro de una misma persona, es decir que dependerá de cada uno, según su subjetividad, aquello que lo motive o no en determinada situación.

### Motivación en el ámbito laboral y el clima organizacional

Retomando las preguntas del inicio de este ensayo que se refería a cuál es la motivación en el trabajo y cuáles son los factores de motivación laboral, se puede decir, en base a lo previamente expuesto, que son muchos los factores que pueden influir en la motivación de una persona a la hora de desempeñarse en una organización. Sin embargo, es común que la mayoría de las personas consideren que una de las más grandes motivaciones en el ámbito laboral sea la cuestión monetaria.

A lo largo de la historia muchos autores (que serán abordados a continuación) se plantearon la misma pregunta, y en la mayoría de los casos la respuesta es la misma: el dinero. Sin embargo, sería muy limitado pensar que la motivación en el ámbito laboral se deba sólo, y en todos los casos, a este único factor. Es menester hacer un análisis minucioso de los planteos teóricos para poder entrever que lo que ellos tratan como motivación monetaria, en realidad está influida por otras variables, tales como otros factores motivacionales o por factores que componen lo que ya se definió como clima organizacional.

Si bien todos querrían aspirar a obtener puestos de trabajo que les den una posición económica alta, la pregunta sería. ¿A qué costo?

Cotidianamente se puede notar que muchas personas que se desempeñan en puestos altamente remunerados expresan su descontento día a día por su empleo. Para muchas personas el dinero no es un fin en sí mismo, sino sólo un medio para obtener otras cosas. Por ejemplo, una persona trabaja, porque además de mantenerse, desea viajar, entonces su principal motivación va a ser cumplir su objetivo personal de poder realizar ese viaje, por lo que el dinero va a ser ese medio para acceder a éste objetivo, que es el que realmente lo motiva. Sin embargo, para ello no sólo necesitará dinero sino también flexibilidad horaria, días vacacionales, cierta antigüedad en el trabajo y muchos otros factores que le permitan lograr ese objetivo que es viajar.

Elton Mayo, en 1930, se interroga lo siguiente: ¿el dinero motiva? ¿Realmente es lo único que motiva? Frente a estas preguntas, da un visto negativo. A partir de esto le surgen nuevas posibilidades de interrogación a saber: ¿Cuáles son aquellas cosas que motivan en el trabajo? Y una de las respuestas que da este autor es, entre otras, el buen clima organizacional.

En puntos anteriores del escrito, se enunciaron los diversos factores que integran lo que se denomina el "clima organizacional". Uno de ellos está conformado por las relaciones que se establecen dentro de una empresa. En relación a esto Shein (1982) plantea que "*al estudiar las motivaciones de los trabajadores se encontraron con que las relaciones entre ellos afectaban la productividad y la moral de trabajo*" (p.5). Si se piensa por ejemplo, en una persona que debe desempeñarse en un equipo de trabajo y está bajo presión constante de sus superiores, si esta persona no puede entablar una buena relación, al menos con sus pares, la persona día a día estará menos motivada por su trabajo. En este sentido, Mayo (1930) concluye que: "*Mediante un clima interno agradable y cooperativo, los trabajadores elevan la productividad por añadidura*" (p.34).

Sin embargo, se debe tener en cuenta que a todas las personas no las motiva lo mismo, ya que son diferentes, con gustos particulares. Están aquellas personas cuya mayor motivación será el reconocimiento que reciben en sus tareas y esto generará un aumento en su autoestima. Están aquellas otras cuya mayor motivación será desempeñarse con excelencia para lograr el crecimiento de la empresa donde se

encuentra y así lograr ser ascendido a un mejor puesto al que aspiró por mucho tiempo. Y también están aquellas personas que en su labor cotidiana lo que más motivación les genera es estar desempeñándose en lo que le gusta.

La motivación varía en cada trabajador, pero el fin último es el mismo: lograr la satisfacción y el mejor desarrollo en el puesto en el que cada uno esté desarrollándose.

Schein (1982) hace un inventario de incentivos (de eventos externos) que pueden reforzar el desempeño y la satisfacción en relación con el trabajo y plantea que:

*“(...) uno de los factores situacionales que más determinan los patrones de motivación es el contexto organizacional de la conducta. Factores tales como el tratamiento que nos da la organización para la que trabajamos o a la cual pertenecemos, el tipo de normas y valores que operan en ella, los tipos de autoridad y ejercicio de poder, todos afectan nuestras acciones y el tipo de motivación que nos hace funcionar” (p.39).*

Si las organizaciones esperan y demandan un nivel de excelencia por parte de sus empleados, ellas deberán también, aportar las condiciones que favorezcan el logro de esta excelencia.

Chiavenato (2000) plantea que las personas se encuentran constantemente en un proceso de adaptación para lograr satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio individual. Esta adaptación no se limita a satisfacer las necesidades fisiológicas y de seguridad, anteriormente nombradas, sino también las necesidades sociales, de autoestima y autorrealización. Como las satisfacciones de estas últimas necesidades dependen de otras personas, especialmente de las que ocupan el lugar de autoridad, es importante conocer la capacidad de adaptación (que variará de un individuo a otro como cualquier otra característica de la personalidad). Esta variación va desde una mala adaptación a una buena adaptación. Como se mencionó anteriormente una buena adaptación implicaría una “salud mental”.

*“Las tres principales características de una persona mentalmente sanas son las siguientes:*

*-Las personas se sienten bien consigo mismas.*

*-Las personas se sienten bien con las demás personas.*

*-Las personas son capaces de enfrentar por si mismas las exigencias de la vida y de las situaciones” (Chiavenato, 2000; p.119).*

Entonces, el clima organizacional, en tanto contiene los componentes de facultamiento, de recompensa, de desafío, de relación y de cooperación, está ligado estrechamente con la motivación de todos los miembros que forman parte de una organización. Al menos con la motivación extrínseca, aprendida y social. Chiavenato (2000) plantea que si la motivación de ellos es alta, el clima organizacional tiende a ser elevado y *“(...) proporcionará relaciones de satisfacción, animación, interés, y colaboración de los participantes” (p. 120)*. Ahora, si la motivación es baja, el clima organizacional tiende a bajar, ya sea *“(...) por frustración o por barreras a la satisfacción de las necesidades individuales (...)” (p.120)*.

Las motivaciones nombradas como higiénicas y motivacionales son producto de lo que hace al clima organizacional, por lo tanto si la motivación es un impulso que generará una conducta y llevará a una mejor productividad, se puede afirmar que la motivación depende del clima organizacional y los factores que componen a este último.

Existe una ley conocida como “Ley de Yerkes –Dodson” que trata sobre la relación sistemática entre la motivación de los individuos en la realización de una tarea y el rendimiento que obtienen en dicha tarea. Los autores que la establecieron, afirmaron que:

*“(..) la relación entre el rendimiento de una tarea y el grado de motivación se relacionaba en forma de U invertida. Es decir, el grado de*

*motivación hace que el rendimiento sea mayor pero solo hasta cierto punto. Si la motivación es excesiva, el rendimiento decae” (Ballesteros, 1996, p.335)*

Por lo tanto, el estar motivado es fundamental para cualquier ámbito laboral, porque esto no solo es beneficioso para la persona misma, sino también para la empresa u organización, ya que lograría un mejor desempeño en las tareas a realizar.

Podemos considerar después de esto, que la institución o empresa debe tratar de establecer y generar todos los factores descritos anteriormente, para lograr un mejor clima organizacional, con el fin de mantener motivados a sus empleados y promover así un mejor desempeño, beneficiando a ambas partes.

Hoy en día a partir de estos planteos, las organizaciones han incrementado su interés en trabajar en relación a las motivaciones de sus empleados. Que algunos aspiren a grandes logros y a un mejor desempeño, alcanzando niveles de excelencia, no es una cuestión que debe pasar desapercibida para las cúpulas, más bien es un beneficio a largo plazo.

Entonces, si la motivación de un trabajador depende, en gran parte, de lo que le genere la organización, es en este punto donde se debe considerar fundamental el compromiso y el trabajo de parte de sus directivos.

Todo jefe y dueño de una empresa espera que sus empleados respondan con excelencia y que su desempeño sea grato, pero ¿cómo lograr esto? Es esencial que las cúpulas cumplan con un rol activo, que el trabajo sea en equipo, en conjunto con sus empleados. Deben motivarlos, incentivarlos para aumentar su desempeño y no solo para beneficio de la empresa, sino para el de los empleados. Los directivos deben buscar que el empleado se comprometa con los objetivos de la organización y que pueda desenvolverse según lo esperado, entonces es tarea de ellos, los directivos, contribuir a motivarlos.

Las organizaciones deben responsabilizarse por generar y respaldar un buen clima organizacional, velar por sus miembros y por su bienestar. Ellas pueden estimular positivamente a sus integrantes promoviendo un mejor desempeño, modificando los factores que componen el clima organizacional.

De todos modos, y dado que, por un lado, el clima laboral es una percepción subjetiva, es decir, particular, y por otro lado, la motivación es propia de cada individuo, cómo lograr una solución que valga para todos. ¿Sería esto posible, o incluso, deseable?

### La importancia del Psicólogo en las organizaciones

Es fundamental poder destacar y describir la función del Psicólogo en el campo de las organizaciones, ya que existen muchos interrogantes en relación a su función en esta área por parte de los alumnos de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Rosario, ya que no conocen todas las tareas que pueden llevar a cabo.

Si aceptamos que una organización está constituida por personas y por las relaciones que se establecen entre ellas para lograr el fin general de toda la institución, se deduce que las posibilidades de acción del psicólogo en el campo laboral, son amplísimas.

A este respecto, Schein (1982) plantea que mientras 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 una comprensión del comportamiento individual. Por este descubrimiento la psicología de las organizaciones se estableció como disciplina.

Se debe tener en cuenta que el ámbito laboral es un lugar que no está exento de conflictos, exigencias, problemas y tensiones. Desde este punto de vista, sería algo ilógico, no interesarse en estudiar las organizaciones para tratar las condiciones laborales que afectan a la vida diaria de las persona e intervenir en ello.

Más allá de que a lo largo de la formación académica se tiene una perspectiva que va desde lo micro a lo macro, es importante pensar que el sujeto de estudio no se encuentra aislado y que una de las formas de vincularse es a través de una organización.

Schein (1982) plantea que:

*“(..) el interés por la psicología de la organización aumentó 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 poner a prueba sus ideas con la investigación empírica”*  
(p. 5).

Una de las tantas tareas en el área de Psicología Laboral o Recursos Humanos es realizar trabajos tales como selección de personal, evaluaciones psicotécnicas y también realizar estudios de clima organizacional y de motivación, entre otras. El profesional más idóneo para llevar a cabo estas últimas dos tareas es el psicólogo, ya que las demás profesiones que integran el área de Recursos Humanos, como Comunicadores Sociales, Ingenieros, Licenciados en RRHH, no tienen la formación adecuada para hacerlo. Además la escucha y la mirada del profesional de la psicología tienen un papel fundamental en una organización, ya que no solo puede comprender aquello que se dice directamente o de manera explícita, sino también aquello que no se dice y que permanece implícito o inconsciente.

El ser humano por naturaleza busca el bienestar y la satisfacción en todas las actividades que pueda desarrollar, y con actividades no solo se hace referencia al ámbito laboral, sino a todos los aspectos de la vida: relaciones de pareja, estudios, deportes, etc. Con bienestar se hace referencia a un estado óptimo, que no solo es la ausencia de perturbaciones, sino más bien poder generar conductas adaptativas. La función del Psicólogo en una organización será velar, no solo por el bienestar de las personas que la integran, sino también lograr que las organizaciones puedan aprovechar al máximo el potencial de cada uno de sus empleados.

Al psicólogo de las organizaciones se los puede conocer con distintas denominaciones, como psicólogo industrial, psicólogo de ocupaciones, psicólogo del trabajo, psicólogo de ingeniería y psicólogo empresarial. Cualquiera sea su denominación se puede pensar que este tiene una función de intermediario, una especie de puente, entre la organización y los individuos que la integran. Por esto es menester que el psicólogo pueda conocer el clima organizacional de una institución, porque genera una retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales permitiendo, además, introducir cambios estratégicos tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

Uno de los objetivos de los estudios del clima organizacional es justamente determinar y analizar el estado de satisfacción laboral de las personas que integran una organización. Es decir realizar un diagnóstico de los niveles de motivación de los integrantes de la organización y cuáles son los factores que aumentan o disminuyen estos niveles. También qué tipo de motivación posee el personal y que factores del clima organizacional deben ajustarse para aumentarla.

En relación a la motivación dentro del área laboral Schein (1982) plantea que uno de los problemas de la Psicología Organizacional ha sido desde hace tiempo el desarrollo de un concepto de la naturaleza humana que le permita al dirigente empresarial obtener información clave sobre cómo reclutar, seleccionar y manejar a la gente para obtener no solo productividad sino también satisfacción para el empleado. En este punto acudió la teoría de la motivación para tratar de encontrar aquel concepto, por lo que en este sentido, aquí el Psicólogo puede intervenir y desenvolverse.

Entonces son importantes los estudios que puedan realizarse de clima organizacional y de motivación ya que con el diagnóstico que realizan los Psicólogos se puede pensar como intervenir en cada empresa o con cada uno de los sujetos que la

integra, ya que no hay una receta válida y única aplicable a todas, porque cada institución o empresa y cada individuo es singular y particular.

## Conclusión

La Real Academia Española define al trabajo como: “El esfuerzo humano aplicado a la producción de riquezas” (RAE, 1992:2014.) A partir de esta definición se engloban dos cualidades que en la mayoría de las disciplinas humanas hacen referencia al concepto de trabajo: por un lado, realza el valor de la actividad humana y por el otro busca un resultado tangible (la riqueza no solo considera como abundancia de bienes sino de cualquier otra cosa).

El trabajar es un acto de las personas, y como tal comprende la dimensión del sujeto que trabaja. De hecho tanto hombres como mujeres se proyectan en una realidad objetiva a partir de esta actividad. El trabajo siempre aparece como una de las actividades más importantes por estar directamente relacionado con la subsistencia humana. Pero no sólo eso, el trabajo permite complejizar la vida humana ya que permite que surjan diferentes necesidades a cubrir y entonces así el ser humano se va lentamente transformando en un ser más complejo, con aprendizaje, historia, capacidades, riqueza, etc.

Todo ser humano va a velar por su propio bienestar en todos los ámbitos de su vida, buscando espacios que puedan propiciarlo. Si bien al entrar en una organización, cualquiera sea, tiene que amoldarse a ella, esto no excluye la posibilidad que tiene de sostener o generar un clima laboral aún más favorable.

En toda organización los empleados dejan una impronta personal, ya que aquellas sacan de estos frutos y beneficios, y una de las formas de lograr esto es que el empleado se encuentre motivado. Pero en todos los casos, sucede también algo a la inversa: así como la organización espera que las personas colaboren, respeten a la autoridad y se comprometan con sus tareas, también los empleados esperan que la empresa obre en su beneficio y les permita obtener una mejor calidad de vida en su desarrollo laboral.

La idea central de este ensayo, es que la relación entre el clima organizacional y la motivación es bidireccional. No solo el clima afecta a la motivación, sino que esta última afectará también a la primera. Si bien el clima va a influir en las acciones y conductas de las personas, sus propias motivaciones serán las que crearán o modificarán el clima laboral.

Una de las prácticas centrales del profesional de la salud, que tiene relevancia, es la del diagnóstico. En base a este estudio se podrá conocer en primer lugar los niveles de motivación de cada integrante, y en segundo lugar los factores que, en ese momento, hacen al clima organizacional, pudiendo modificarlos a fin de motivar a los que lo integran, y a su vez, que esta motivación genere un clima organizacional favorable.

Otro punto es el rol del psicólogo laboral, el cual interviene en la interacción individuo-organización, adecuando las personas a los puestos y mejorando el clima laboral. Por lo tanto haciendo referencia a esto, para poder comprender el clima organizacional, se deberá conocer también a cada uno de sus integrantes con sus particularidades y singularidades. Siendo así absolutamente necesario que el psicólogo intervenga, porque tiene la capacidad y los conocimientos necesarios para establecer una comunicación con las personas que forman parte de una organización, y así descubrir y saber qué es lo que realmente las puede motivar.

Ahora bien, si la psicología aboga por el bienestar del ser humano, abordándolo como ser biopsicosocial, las organizaciones no deberían ser excluidas en este trabajo. Al estar inmersos en éstas la mayor parte de su vida, inevitablemente tendrán efectos en su cotidianidad. Por eso desde el área laboral se abarcan cuestiones que afectan al individuo que integra una empresa.

Para finalizar, y en base a todo lo planteado en este ensayo se ha podido, no solo establecer la relación que existe entre clima organizacional y motivación sino también sus mutuos efectos. El fin del mismo es poder entender que las organizaciones deben velar y actuar para el bienestar de sus empleados. Todos estos componentes son una pieza fundamental de la organización misma.

Y que dadas las subjetividades en juego, las cuales configuran la cultura y el clima organizacional, a la vez que persiguen objetivos particulares según sus motivaciones

singulares, no hay una receta válida para todos los casos, sino que cada configuración organizacional es única y singular, al igual que los miembros que la componen.

## Referencias bibliográficas:

- Ballesteros, S. (1996). "*Procesos Psicológicos Básicos*". Madrid: Universita.
- Chiavenato, L. (2000). "*Administración de recursos humanos*". Bogotá Colombia: Nomos.
- Cultura Organizacional. En: *Significados.com*. Disponible en: <https://www.significados.com/cultura-organizacional/> Consultado: 23 de octubre de 2017, 10:42 am.
- Freud, S. (1976), Psicología de las Masas. En: *Sigmund Freud Obras completas*. Tomo XVIII (p.99-104). Buenos Aires: Amorrortu.
- García Villamizar, G.(2007). Clima organizacional: Hacia un nuevo modelo. *Porik aN*. Año 9 N°12. p. 151-177. Recuperado de [http://www.unicauca.edu.co/porik\\_an/imagenes\\_3noanteriores/No.12porikan/articulo0.pdf](http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo0.pdf) Fecha:12 de septiembre de 2017.
- Lacan, J. (2009) Estadio del espejo como formador de la función del yo [je] tal como se nos revela en la experiencia Psicoanalítica. En: *Escritos 1* (p.99-105). México: Siglo XXI
- 
- Loreau, R. (1975). "*El análisis Institucional*". Buenos Aires: Amorrortu.
- Newstom, J. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*". México: McGraw-Hill.
- Organización Mundial de la Salud. 30 de octubre de 2017. [http://www.who.int/topics/mental\\_health/es/](http://www.who.int/topics/mental_health/es/)
- Real Academia Española, (2014), *Diccionario de la lengua española*, 23.<sup>a</sup> ed. Visita 10 de octubre de 2017 <http://dle.rae.es/?w=>
- Richino, S., (1996). "*Selección de personal*". Buenos Aires: Paidós
- Risemberg, G. (2010). "*40 Lecciones de Recursos Humanos. Enfoque Psico-sociológico*." Rosario: Juris.
- Robbins, S. (1996). "*Comportamiento Organizacional*." México: Prentice Hall
- Salvador, J. (2012). Clima organizacional y satisfacción Laboral. *Revista Médica del Instituto Mexicano del Seguro Social*. Vol. 50 N°3 p. 307-314 Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=457745495014> Fecha: 12 de septiembre del 2017
- Schein, E., (1982). "*Psicología de la organización*". México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- *Significados.com*, (2013). Disponible en: <https://www.significados.com/cultura-organizacional/> Consultado: 23 de octubre de 2017, 10:42 am.

- Valva, J. (2013). Los 9 factores que determinan el clima organizacional según Litwin y Stinger. Grandes Pymes. <http://www.grandespymes.com.ar/2013/01/08/los-9-factores-que-determinan-el-clima-organizacional-segun-litwin-y-stinger/>