



Relación entre el clima organizacional y la motivación en trabajadores de una planta de acopio de cereales de la provincia de Córdoba durante el año 2024.

Directora: María Laura Raggio.

Tesista: Conrado Fernández.

Presentada para obtener el título de Licenciado en Psicología.

Facultad de Psicología y Relaciones Humanas.

Marzo, 2025.

## **Resumen**

El clima organizacional es un factor clave en la gestión empresarial. A partir de distintas aproximaciones teóricas y su vínculo con la motivación, el presente trabajo de investigación se propuso analizar la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral en una planta de acopio de cereales y oleaginosas ubicada al sur de la provincia de Córdoba. Para ello, se aplicaron cuestionarios basados en la Teoría de los Dos Factores de Herzberg y el modelo de ocho dimensiones de Likert. Los resultados obtenidos muestran que la percepción del clima organizacional es mayormente positiva, con niveles altos en la mayoría de sus dimensiones y niveles muy altos en los procesos de toma de decisiones y planificación. En cuanto a la motivación, los factores higiénicos y motivacionales también se ubicaron en un nivel alto. El análisis de correlación de Spearman evidenció relaciones significativas entre las variables, con una correlación más fuerte entre el clima y los factores motivacionales intrínsecos.

Palabras clave: clima organizacional, motivación laboral, factores motivacionales, factores higiénicos.

## Índice

|                                                                              |    |
|------------------------------------------------------------------------------|----|
| Introducción .....                                                           | 5  |
| Estado del arte .....                                                        | 8  |
| Problema .....                                                               | 13 |
| Objetivos de la investigación .....                                          | 14 |
| Objetivo general .....                                                       | 14 |
| Objetivos específicos .....                                                  | 14 |
| Marco teórico .....                                                          | 15 |
| Capítulo 1: Motivación. ....                                                 | 15 |
| Antecedentes .....                                                           | 15 |
| Diferentes conceptos de motivación .....                                     | 17 |
| La Teoría Bifactorial de Herzberg: Factores Motivacionales y de Higiene..... | 20 |
| La motivación desde una perspectiva psicoanalítica .....                     | 22 |
| Capítulo 2: Clima Organizacional.....                                        | 25 |
| Definición de Clima Organizacional.....                                      | 25 |
| Teoría del clima organizacional de Likert .....                              | 28 |
| Capítulo 3: Motivación y Clima Organizacional. ....                          | 32 |
| Relación entre motivación y clima organizacional .....                       | 32 |
| Marco Metodológico .....                                                     | 34 |
| Tipo de estudio .....                                                        | 34 |
| Definición de las variables de estudio.....                                  | 34 |
| Área de estudio.....                                                         | 36 |
| Unidades de análisis (población, muestra y tipo de muestreo) .....           | 36 |
| Técnicas e instrumentos .....                                                | 36 |
| Procedimientos.....                                                          | 37 |
| Consideraciones éticas .....                                                 | 37 |
| Análisis de la información e Interpretación de los resultados.....           | 38 |
| Análisis de las dimensiones del Clima Organizacional .....                   | 38 |
| Análisis de las dimensiones de la Motivación .....                           | 40 |

|                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------|----|
| Relación entre Clima Organizacional y Motivación.....              | 41 |
| Conclusiones .....                                                 | 45 |
| Bibliografía .....                                                 | 48 |
| Anexos.....                                                        | 50 |
| Anexo 1: Factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg ..... | 50 |
| Anexo 2: Clima Organizacional.....                                 | 53 |

## **Introducción**

La presente investigación se llevó a cabo en una planta de acopio de cereales y oleaginosas ubicada en una localidad al sur de la provincia de Córdoba. El objetivo principal es analizar la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral de los empleados de esta organización.

El objeto de estudio de esta investigación es una planta de acopio de cereales y oleaginosas, la cual es una organización formal. Según Schein (1982) una organización formal es entendida 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 del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.

Como menciona Segredo Perez (2013), sabemos que las organizaciones están compuestas por personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo cual genera comportamientos diversos que influyen en el funcionamiento de los sistemas y el resultado de toda esta interacción termina repercutiendo en el ambiente que se respira en la organización. El clima organizacional se trata principalmente del ambiente donde se reflejan las facilidades o dificultades que encuentra la persona para aumentar o disminuir su desempeño, es decir, que factores internos o externos del proceso de trabajo actúan como facilitadores o entorpecedores del logro de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, se puede pensar que el clima organizacional, teniendo en cuenta los aportes de Segredo Pérez (2013), es un factor fundamental en todo trabajo ya que repercute en las motivaciones y el comportamiento que tienen los miembros, y por lo tanto en el funcionamiento de la organización de la que forman parte.

Se habla de clima organizacional 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 & Guil Bozal, 2000, p. 166).

Conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, y permite, en caso de ser necesario, realizar los cambios en las actitudes y conductas dentro de la organización para que las personas que la habitan y la forman puedan desarrollar todo su potencial. (Segredo Perez, 2013).

El clima organizacional está íntimamente relacionado con el comportamiento humano, ya que influye en la percepción y en las actitudes de los trabajadores hacia su entorno laboral. Es de suma importancia estudiarlo para que los empleados se sientan cómodos en su lugar de trabajo y para que la organización pueda cumplir sus objetivos deseados. Dentro de las acciones del comportamiento humano, se destaca la motivación, la cual actúa como un motor fundamental que impulsa a las personas a alcanzar metas y desempeñarse de manera efectiva. Por ello, relacionar el clima con la motivación nos permite entender cómo un entorno favorable puede incrementar la disposición de los trabajadores para contribuir positivamente a la organización.

Esto nos lleva a definir la motivación que es entendida como “los procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo para conseguir una meta” (Mitchell, 1997, p. 60-62). Los tres elementos fundamentales de esta definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad consiste en cuánto se esfuerza una persona, tenemos que considerar la calidad del esfuerzo y su intensidad; el esfuerzo que tenemos que buscar es el que se oriente hacia las metas de la organización y es congruente con ellas. La persistencia es la medida en cuánto tiempo sostiene una persona su esfuerzo, los trabajadores motivados se aferran a una tarea lo suficiente para alcanzar la meta.

A los fines de poder desarrollar la relación entre clima organizacional y motivación de los empleados de una organización será necesario hacer referencia a la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg (1959); lo que este psicólogo plantea en base a la relación de una persona con su trabajo es que los factores que producen satisfacción en el trabajo son distintos de aquellos que llevan a la insatisfacción laboral. Por lo tanto, se deduce que estos dos sentimientos no son opuestos entre sí. Lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es insatisfacción, sino falta de satisfacción, y lo mismo ocurre en el caso contrario. La teoría bifactorial de Herzberg afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, las que producen satisfacción laboral. Los factores intrínsecos de la motivación como el progreso, reconocimiento, responsabilidad y logros están vinculados con la satisfacción.

De acuerdo con Herzberg (1959) los factores que producen la satisfacción laboral son distintos que los que llevan a la insatisfacción, por lo tanto, si se quiere producir motivación en los empleados se deben acentuar los factores relacionados con el trabajo en sí o con sus resultados directos que son los que ofrecen una remuneración intrínseca para las personas.

“El clima organizacional se encarga del comportamiento humano, por ello se convierte en una necesidad estudiarlo, entenderlo y atenderlo para beneficio de los trabajadores y de toda la organización”. (Segredo Pérez, 2013, p. 391)

El diagnóstico del clima organizacional es de vital importancia a la hora de evaluar si un empleado se siente motivado o desmotivado en su ambiente de trabajo, y a su vez provee la información necesaria para desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio.

## **Estado del arte**

Para la conformación del Estado del arte del presente trabajo se consultaron diversos sitios de búsqueda de artículos científicos, entre ellos Google Académico, Redalyc y SciELO, siendo la mayoría de los artículos recuperados de Google Académico.

Las investigaciones que se encuentran en relación con el objeto de estudio de esta investigación son variadas, entre ellas, una que resulta conveniente tomar en consideración es la realizada en el año 2011 por Alina María Segredo Perez titulado “Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización”.

En el mencionado trabajo se realiza una aproximación conceptual al tema, que permite demostrar la importancia del clima en la gestión del cambio en los sistemas organizacionales. Además, se logra exponer las diferentes dimensiones y categorías a tener en cuenta para su medición las cuales giran en torno a los valores de la organización, las creencias, costumbres y prácticas institucionales, que permiten esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y su incidencia en los cambios organizacionales.

En el mismo se realizó análisis de contenido de la bibliografía revisada sobre el tema, que permitió la reflexión desde una aproximación conceptual, sobre las diferentes formas, instrumentos y enfoques del estudio del clima organizacional, así como la experiencia de investigaciones realizadas en el campo de la salud pública en Cuba.

En la actualidad el clima organizacional es un tema de gran importancia para las organizaciones que encaminan su gestión en el continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, por ello se considera que es un factor clave en el desarrollo de las instituciones y su estudio en profundidad, diagnóstico y mejoramiento inciden de manera directa en el denominado espíritu de la organización.

El artículo de investigación realizado en el año 2023 por Ponce, Ponce y Sumba Bustamante que lleva el título: “Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las pymes en Ecuador” resulta relevante para este trabajo ya que examina la influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de pequeñas y medianas empresas (PYMES) en Ecuador, destacando que estos factores tienen un impacto directo en el desempeño, la productividad y el compromiso de los empleados.

La investigación identifica problemas comunes en las pymes ecuatorianas, como la falta de reconocimiento y recompensas, las oportunidades limitadas de crecimiento profesional y la ausencia de una comunicación efectiva. El artículo plantea la necesidad de integrar prácticas motivacionales específicas para mejorar el desempeño grupal e individual, lo que resulta especialmente útil para entender cómo las dinámicas laborales

pueden ser optimizadas para generar resultados positivos en las organizaciones. Se mencionan, a su vez, estrategias basadas en teorías motivacionales como la Pirámide de Maslow y la Teoría de los dos factores de Herzberg, que pueden ayudar a los directivos de las organizaciones a fomentar un entorno laboral positivo.

El artículo "Clima organizacional y motivación laboral: caso de estudio organizaciones de la comuna Sancan" realizado en el año 2023 por Parrales, Castro y Herrera examina cómo el clima organizacional y la motivación laboral influyen en las dinámicas y el desempeño de dos asociaciones comunitarias en la comuna Sancan, en Jipijapa, Ecuador. Basándose en un enfoque cualitativo y descriptivo, los autores analizaron la percepción de los asociados respecto al ambiente laboral, la comunicación interna y el liderazgo en sus organizaciones.

El estudio identificó que, en general, los socios perciben un buen clima organizacional y comunicación en sus respectivas asociaciones. Sin embargo, se señalaron problemas relacionados con la falta de motivación grupal, lo que limita el progreso colectivo y fomenta el enfoque en beneficios individuales en lugar de metas compartidas.

Otro hallazgo clave fue que la percepción sobre el liderazgo varía entre ambas asociaciones. En la Asoseral Sancan, un 94% de los asociados cree que el presidente se preocupa por su bienestar, mientras que en la Fundación Anselmo este porcentaje es del 74%.

Los resultados del estudio destacan la necesidad de fortalecer la motivación grupal y mejorar la comunicación para fomentar un sentido de comunidad más cohesivo. También se subraya la importancia del liderazgo, la planificación estratégica y los incentivos como factores clave para optimizar el desempeño de los socios e impulsar el éxito organizacional.

Otro aporte relevante es el trabajo de tesis realizado por Pacheco Torres en 2018, titulado "Influencia de la Motivación Laboral en el Clima Organizacional de la empresa de Fabricación de Ollas de Metal S.A.C."

El objetivo de la investigación fue determinar la influencia de la motivación laboral en el clima organizacional de la empresa Fabricación de Ollas de Metal S.A.C. Para ello, se llevó a cabo un estudio descriptivo, cuantitativo y de corte transversal, en el cual se aplicaron encuestas a los 20 trabajadores de la empresa, utilizando el método de Herzberg (2000) para evaluar la motivación y el método de Likert (1987) para el clima organizacional.

Los resultados mostraron que no existe una influencia directa entre la motivación y el clima organizacional, ya que ambas son variables independientes; sin embargo, se observó una correlación en los casos en que la motivación es muy baja, lo que lleva a una percepción negativa del clima organizacional. Al analizar cada variable y sus factores, se identificó que el factor higiénico con mayor insatisfacción es el salario, mientras que, entre los factores motivacionales, los puntos críticos se relacionan con la responsabilidad y el crecimiento (línea de carrera).

En cuanto al clima organizacional, se determinó que corresponde al sistema III, desarrollado por Likert, de tipo consultivo y con un clima abierto. Entre los factores evaluados, los aspectos más críticos son los factores motivacionales y los procesos de influencia, áreas en las que se sugiere implementar mejoras.

Otro estudio relevante es la investigación de Valentín Malca (2020) titulada "Clima organizacional y motivación laboral del personal de la Unidad de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020". Este trabajo analiza la influencia del clima organizacional en la motivación utilizando la correlación de Pearson para determinar la relación entre estas variables. El instrumento con el cual se recopiló la información fue un cuestionario elaborado por el mismo investigador, el mismo fue sometido a la prueba de confiabilidad Alfa de Cronbach y a juicio de dos expertos.

Los resultados indican que existe una correlación alta entre el clima organizacional y la motivación laboral (0,794), evidenciando que un ambiente laboral percibido como regular o negativo impacta directamente en la desmotivación de los trabajadores. El estudio emplea la Teoría Bifactorial de Herzberg, distingue entre factores higiénicos y motivacionales, mostrando que el clima organizacional influye significativamente en ambos, con valores de correlación de 0,778 y 0,804, respectivamente. El clima organizacional es calificado como "regular" con un promedio ponderado de 50% y motivación laboral 41.7%, es calificada como "baja". Esto indica que no existe un adecuado ambiente laboral lo que ocasiona que la motivación laboral sea baja, lo cual trae como consecuencia que no existan buenas relaciones interpersonales e insatisfacción para el desempeño de las labores.

El trabajo de tesis realizado en 2015 por Gutiérrez Bazán titulado "Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado metro del distrito de Lambayeque 2015" aporta información valiosa en relación al tema de estudio. Este se propone determinar la Influencia de los factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg en el Clima Organizacional del Supermercado Metro del distrito de Lambayeque.

Para recolectar los datos se utilizaron dos cuestionarios, uno para medir los factores motivacionales y de higiene, y el otro para el clima organizacional, en el primero se utilizó la teoría Bifactorial de Frederick Herzberg y el segundo se basó en la Teoría de Litwin y Stringer. Para medir la influencia de una variable sobre la otra se utilizó el coeficiente de correlación de Spearman. En la misma, participaron 30 trabajadores del supermercado.

Los resultados obtenidos sugieren que en relación a la motivación se concluyó que el mayor porcentaje de los trabajadores se sienten motivados intrínsecamente (Factores Motivacionales según Herzberg) y en un porcentaje menor en los trabajadores prevalece la motivación extrínseca (factores de Higiene según Herzberg). En general, la motivación según Herzberg se encuentra en un nivel alto para el 53.33%. Con respecto a la medición del clima organizacional se concluyó que es de nivel Regular para el 50%; se caracteriza por tener la identidad y estructura como las dimensiones que exponen los más altos niveles, las dimensiones que muestra los niveles medios son: estándares, recompensa, conflicto y responsabilidad; mientras que la dimensión que revela un nivel bajo es calor. Finalmente, los resultados obtenidos en el nivel inferencial según el objetivo general indican que los factores Motivacionales según Herzberg influyen en un 90.60% en el clima organizacional del Supermercado y los factores de Higiene influyen en un 88.10% en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque.

Por último, el trabajo realizado por Florencia Maskin en el año 2016 para la obtención del título de Lic. en psicología de la Universidad Abierta Interamericana completa los aportes necesarios para la realización de esta investigación. Titulado “Clima organizacional y motivación de los empleados de una empresa de carácter familiar de indumentaria de la ciudad de Rosario”, lo que se propone es analizar cómo influye el clima organizacional en la motivación de los empleados de una empresa de indumentaria de la ciudad de Rosario.

Para su realización se construyó y aplicó una encuesta con opciones de respuesta cerrada a diez empleados de dicho lugar evaluando percepciones relacionadas con las condiciones laborales, relaciones interpersonales y oportunidades de desarrollo profesional.

Con los resultados obtenidos se pudo concluir que el clima organizacional actual de la empresa donde se realizó la investigación influye de manera negativa en la motivación de sus empleados. Esto se debe principalmente a la falta de reconocimiento, el limitado acceso a oportunidades de crecimiento y deficiencias en la comunicación interna. Además, se identificó que los empleados experimentaban motivación intrínseca

en menor medida, prevaleciendo factores extrínsecos como la estabilidad laboral y el salario como principales motivadores. Estos hallazgos subrayan la importancia de mejorar tanto el ambiente de trabajo como los mecanismos de liderazgo y gestión del personal para fomentar una mayor satisfacción y compromiso en el lugar de trabajo.

Cabe mencionar que en su mayoría las investigaciones consultadas fueron realizadas en otros países, a excepción del trabajo de Maskin, lo que evidencia una limitada cantidad de estudios empíricos sobre esta temática en el contexto argentino. Esto resalta la necesidad de ampliar el conocimiento en este ámbito, teniendo en cuenta las particularidades culturales, sociales y económicas que puedan influir significativamente en los resultados y en la aplicación de estrategias organizacionales.

### **Problema**

¿Cómo se relaciona el clima organizacional y la motivación laboral de los empleados de una planta de acopio de cereales y oleaginosas ubicada al sur de la provincia de Córdoba?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Describir la relación entre el clima organizacional y la motivación de los trabajadores de una planta de acopio de cereales y oleaginosas ubicada al sur de la provincia de Córdoba.

### **Objetivos específicos**

- Identificar el nivel de las motivaciones intrínsecas y extrínsecas de los empleados de la organización.
- Conocer el nivel de las dimensiones del clima organizacional percibido por los trabajadores de la planta.
- Establecer relaciones entre la motivación y el clima organizacional.

## **Marco teórico**

### **Capítulo 1: Motivación.**

#### **Antecedentes**

Es importante comenzar por entender cómo surge el interés por estudiar la motivación desde la psicología laboral. Es a partir del entendimiento de la organización como sistema social que se le va a dar el lugar al sujeto como parte de ese sistema del cual depende no solo el funcionamiento de la organización, si no el funcionamiento del sistema social. Parsons (1956) dice que: “la organización es un sistema social orientado al logro de metas relativamente específicas, las cuales contribuyen a un mejor funcionamiento de un sistema más comprensivo, por lo general, la sociedad misma”.

La definición de Parsons nos brinda una mirada de la organización como una coordinación de partes hacia el logro de metas, entendiendo al logro de esas metas como adaptación al medio. Desde esta perspectiva, la organización, considerará a la sociedad como el sistema más amplio, que la limita, le pone condiciones y la transforma teniendo en cuenta el entorno con el que interacciona constantemente. (Segredo Perez, 2013)

Va a ser Barnard (1938) el que destaque el papel de las personas como miembros del sistema, siendo estos quienes deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones. De este modo, entonces, se entiende que las organizaciones están compuestas por personas que viven en ambientes complejos y dinámicos, lo que genera comportamientos diversos que afectan el funcionamiento de esos sistemas, y será el resultado de esta interacción el que media el ambiente de la organización.

Estos aportes lo que van a producir como resultado es una humanización del trabajo, a partir del ingreso de la psicología al campo de las organizaciones luego de la Primera Guerra Mundial, donde ésta influirá a la teoría administrativa y organizacional a partir de dos nociones centrales como son: diferencias individuales e higiene mental. Ambas, hacen referencia a la idea de que nuestro comportamiento está moldeado por nuestra personalidad y por las experiencias de aprendizaje que cada uno vivió.

Considerando lo señalado por Rose (1989), citado en Sisto (2004, p. 43), desde principios del siglo XX la psicología asume que el trabajo del individuo resulta obstaculizado por aburrimiento y preocupaciones, a su vez, su eficacia productiva resulta altamente dependiente de aspectos tales como simpatía, intereses y satisfacción.

A partir de los reconocidos estudios en la planta de Hawthorne de la Western Electric Company en 1924, de los que participó Elton Mayo, se comienza a dar lugar al abordaje de los fenómenos subjetivos e intersubjetivos como relevantes e incluso determinantes de la productividad. Lo que introduce este autor, en el campo de la

psicología laboral, es la importancia en relación al comportamiento y los sentimientos. Descubrió que la influencia del grupo afecta el comportamiento individual, además, la calidad del trabajo está directamente relacionada con las relaciones sociales que se dan en el grupo en el que esa persona funciona, y a su vez las relaciones informales que se dan en la organización afectan la motivación, el nivel de producción y la calidad del trabajo que las personas realizan.

De esta experiencia derivan los supuestos sociales que sostienen que las necesidades sociales son el principal motivador de la conducta humana, las relaciones interpersonales dan origen al sentido de identidad y que los empleados responden más a las fuerzas sociales de los grupos a los que pertenecen, que, a los incentivos y controles de la empresa, de este modo, responderán a la empresa en la medida en que el supervisor atienda sus necesidades de pertenencia, aceptación y sentido de identidad. Por lo tanto, el trabajador va a ser tenido en cuenta como poseedor de una compleja vida subjetiva que necesita ser entendida si la industria realmente desea considerar el factor humano.

En este contexto, aparecen autores como Abraham Maslow (1954), quien plantea una hipótesis que sostiene que todos los seres humanos poseen cinco necesidades básicas, y si las personas se esfuerzan intentando satisfacer esas necesidades necesariamente deben ser tomadas en cuenta para generar mecanismos motivacionales que comprometan a las personas con su trabajo. El trabajo debe percibirse como una fuente potencial de satisfacción de las necesidades humanas, especialmente de aquellas relacionadas con la autorrealización.

Por lo tanto, como menciona Sisto (2004) se entenderá que el trabajo puede y debe necesariamente satisfacer las necesidades individuales, constituyendo un importante factor para la realización humana. La noción de realización y de necesidades siempre queda ubicada a nivel del deseo, estima y autonomía individual.

La psicología explicará que la subjetividad del trabajador no solo resulta de múltiples moldeamientos de instintos por parte de fuerzas y constricciones en la vida familiar temprana, su personalidad, sino que esa personalidad puede ser afectada, incluso moldeada, por su entorno social, explicándose la conducta del trabajador a través de la relación entre la así formada personalidad y el entorno industrial en el cual el trabajo tiene lugar. Así el comportamiento grupal debe ser ingresado como un indicador relevante para la productividad organizacional. (Sisto, 2004, p. 51)

A partir de entonces, el ser humano será considerado como un ser social, un sujeto que interactúa y se relaciona con otros, y que sus conductas sociales están determinadas por componentes internos individuales, que pueden modificarse a través de la interacción

con el entorno, ya que la información proveniente del ambiente social influye en el sistema individual.

Considerando lo señalado por Robbins (1997), citado en Sisto (2004, p. 52), efectivamente el trabajador es descubierto teniendo una compleja vida intrapsicológica, poseedor de necesidades y motivaciones intrínsecas a la constitución humana, necesitado de realizarse como sujeto en el trabajo; sujeto que llega a esa actividad no solo con formación y habilidades técnico profesionales, sino que también con una personalidad formada a lo largo de sus relaciones tempranas; por ello no todos los problemas son solucionables mediante ajustes de la atmósfera mental del trabajo, o por el ajuste del hombre al trabajo.

La constitución psicológica de los trabajadores, sus interacciones humanas, sentimientos, pensamientos y sus relaciones con el grupo se presentan como un nuevo ámbito de interés para la gestión. En efecto, son personas con una constitución interna psicológica las que desempeñan funciones, y es esta estructura particular la que determina su actividad. Las personas son entendidas como poseedoras de una interioridad psicológica, la que se caracteriza por ciertas motivaciones internas que no solo deben ser conocidas, sino también aprovechadas. La organización debe coordinar a las personas y a sus desempeños con el fin de alcanzar objetivos comunes.

### **Diferentes conceptos de motivación**

Como se mencionó anteriormente, entendemos a la motivación como el resultado de la interacción de las personas con la situación. “Se define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo” (Mitchell, 1997. pp. 60-62).

Los tres elementos clave en esta definición son: intensidad, dirección y persistencia. La intensidad se refiere a lo enérgico del intento de una persona. Este es el elemento en que la mayoría de nosotros se centra cuando habla de motivación. De todos modos, es improbable que una intensidad elevada conduzca a resultados favorables en el desempeño en el trabajo, a menos que el esfuerzo se canalice en una dirección que beneficie a la organización. Tenemos que considerar tanto la calidad del esfuerzo como su intensidad. El esfuerzo que debemos buscar es el que está dirigido hacia las metas de la organización y es consistente con estas. La motivación tiene una dimensión de persistencia, que es la medida del tiempo durante el que alguien mantiene el esfuerzo. Los individuos motivados permanecen en la tarea lo suficiente para alcanzar su objetivo. (Robbins, 2009, p.175)

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de motivación, se formularon cuatro teorías específicas sobre ella.

Una de las teorías sobre motivación más ampliamente mencionada es la Teoría de la Jerarquía de las Necesidades, enunciada por Abraham Maslow, este plantea la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades:

- Fisiológicas: incluyen hambre, sed, cobijo y otras necesidades corporales.
- Seguridad: están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- Sociales: afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- Estima: incluye factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía, y el logro; y factores externos de estimación como el status, el reconocimiento y la atención.
- Autorrealización: impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen crecimiento, desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Maslow (1954) sostenía que las necesidades de orden jerárquico más alto no se podían satisfacer a menos que se hubiesen satisfecho las necesidades de orden jerárquico más bajo. Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que, si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar.

El autor clasificó las cinco necesidades en ordenes mayores y menores. Las fisiológicas y de seguridad las describió como necesidades de orden inferior, y las sociales, de estima y de autorrealización como necesidades de orden superior. La diferencia se basó en la premisa de que las superiores se satisfacen en forma interna, mientras que las inferiores se satisfacen sobre todo en el exterior, con cosas como el salario, contratos salariales, etc. Sin embargo, la Jerarquía de Necesidades de Maslow no describe un proceso de motivación universal humano, sino que, más bien, sería la descripción de un sistema de valores específicos de la clase media de Estados Unidos.

Otro investigador, Alderfer (1972) toma la Teoría de las Necesidades de Maslow y las agrupa en tres categorías más básicas, las necesidades de existencia (las necesidades fundamentales de Maslow, es decir, las fisiológicas y de seguridad), las necesidades de relación (las necesidades de relaciones interpersonales) y las necesidades de crecimiento (las correspondientes a las necesidades de estima y autorrealización), otorgándole así el nombre a su Teoría ERC.

Desde esta perspectiva se supone que una persona puede estar motivada por necesidades de distintos niveles a un mismo tiempo y el grado de motivación dependerá de la intensidad de la necesidad. Alderfer (1972) no supuso que estas necesidades

existieran en una estructura rígida, ya que, no todo mundo, como sugiere la Teoría de Maslow, tiene una necesidad con la misma intensidad que otras personas.

Por otro lado, McGregor (1960) propuso dos visiones diferentes de los seres humanos, uno negativo en esencia, llamado teoría X y el otro básicamente positivo, denominado teoría Y. De acuerdo con la teoría X, los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos, a realizarlo. En contraste con estos puntos de vista negativos sobre la naturaleza de los seres humanos, con la teoría Y los gerentes suponen que los empleados llegan a considerar el trabajo algo tan natural como el descanso o el juego, por lo que la persona promedio aprenderá a aceptar, e incluso buscar, la responsabilidad.

Otra de las teorías de la motivación fue propuesta por Frederik Herzberg (1959) llamada Teoría de los dos factores o Teoría de motivación e higiene. La teoría surgió de un examen de ciertos sucesos en la vida de ingenieros y contables, investigó la pregunta ‘¿Qué espera la gente de su trabajo?’ pidió a las personas que describieran en detalle situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o mal con respecto a sus trabajos. Lo descubierto por estos estudios sugiere que los factores implicados en producir satisfacción y motivación en el trabajo son algo separado y distinto de aquellos que llevan a la insatisfacción en el trabajo.

Se deduce que la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, estos dos sentimientos no son opuestos entre sí. Lo opuesto a satisfacción en el trabajo no es insatisfacción sino, en cambio, falta de satisfacción y, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino falta de insatisfacción. La teoría bifactorial de Herzberg afirma que la motivación se genera por la búsqueda de una satisfacción óptima de ciertas necesidades, aquellas que producen satisfacción laboral.

Identificó como los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo a la realización, el trabajo mismo, la responsabilidad y el progreso o el desarrollo. Los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene extrínsecos al trabajo incluyen, la política y la administración, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, el salario, el nivel laboral y la seguridad vigentes en la empresa.

Por último, corresponde nombrar la Teoría de las necesidades de McClelland (1961). Este autor identifica tres necesidades básicas, la necesidad de logro, la necesidad de poder y la necesidad de afiliación. Se define cada una del siguiente modo:

- Necesidad de logro: impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo.

- Necesidad de poder: es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubieran hecho por sí mismos.
- Necesidad de afiliación: deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas.

Existen muchas teorías de la motivación, cada una de ellas explica, en cierta medida, lo que las personas piensan que les resulta importante y que está ocurriendo a su alrededor. Las teorías de la motivación difieren en cuanto al factor que consideran tiene mayor importancia para lograr la motivación, y con esta base realizan los pronósticos adecuados. De acuerdo con las teorías de las necesidades, una persona está motivada cuando todavía no ha alcanzado ciertos grados de satisfacción en su vida, una necesidad satisfecha no es motivadora. Dentro de este grupo se incluyen aquellas mencionadas anteriormente, como son: la Jerarquía de las Necesidades de Maslow, las Tres Necesidades de McClelland y la Teoría de los Dos Factores de Herzberg.

### **La Teoría Bifactorial de Herzberg: Factores Motivacionales y de Higiene**

Como se mencionó anteriormente, citando a Robbins (2009), esta teoría parte de “la premisa de que la relación de un individuo con su trabajo es fundamental y que la actitud de alguien hacia el suyo puede determinar el éxito o el fracaso” (p. 178).

En sus trabajos iniciales, a fines de los años 50, Herzberg y sus colaboradores realizaron un estudio de la actitud laboral de doscientos ingenieros y contadores, para el año 1969 se habían realizado doce estudios con una muestra de más de mil seiscientos empleados. A los trabajadores se les preguntó que acontecimientos en sus puestos de trabajo les habían producido una satisfacción o insatisfacción extrema (López Mas, 2005). Los resultados que obtuvo Herzberg (1969) indican que los factores motivadores fueron la causa principal de satisfacción y los factores de higiene son la causa principal de infelicidad en el trabajo.

Lo descubierto por estos estudios lo que sugiere es que los factores implicados en producir satisfacción y motivación en el trabajo son algo separado y diferente de aquellos factores que conducen a la insatisfacción en el trabajo. Se deben considerar entonces como factores separados dependiendo si se analiza la satisfacción o la insatisfacción en el trabajo, se deduce que estos dos sentimientos no son opuestos entre sí. Lo opuestos a satisfacción en el trabajo no es insatisfacción sino, en cambio, falta de satisfacción y, por lo tanto, lo opuesto de insatisfacción no es satisfacción, sino falta de insatisfacción. (López Mas, 2005)

Herzberg (1969) plantea la distinción y sostiene que un conjunto de necesidades se deriva de la naturaleza animal, esto es, el instinto que nos lleva a evitar cualquier dolor causado por el medio ambiente, sumado a todos los móviles que adquirimos y que llegan a estar condicionados a las necesidades biológicas básicas. El otro conjunto de necesidades se refiere a esa característica singular del ser humano, la capacidad de logro, y por medio de ese logro, de conseguir el desarrollo psicológico. Los estímulos para ese desarrollo son las tareas que lo inducen, y en un contexto industrial corresponden al contenido del trabajo. A la inversa, los estímulos que fomentan una conducta encaminada a evitar el dolor se encuentran en el entorno laboral.

A partir de esto, el autor y sus colaboradores concluyen que la motivación en los ambientes laborales deriva de 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 (Manso Pinto, 2002). Los factores de higiene extrínsecos al trabajo incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa (Herzberg, 1969). 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 eliminar la insatisfacción.

El segundo conjunto de factores se asociaba con las experiencias satisfactorias que los empleados experimentaban y que tendían a atribuir a los contenidos de sus puestos de trabajo. Herzberg denominó a este tipo Factores de desarrollo o Motivadores intrínsecos al trabajo, incluyen aspectos tales como la realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo. 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 que los factores de higiene no producen ninguna satisfacción y pueden generar insatisfacción. Por el contrario, los factores motivadores dan origen a satisfacciones y, en el mejor de los casos, no crean insatisfacciones.

Manso Pinto (2002) señala que el aporte más importante de la Teoría Bifactorial de Herzberg al mundo empresarial fueron dos revolucionarias ideas. La primera de ellas plantea que debido a que la insatisfacción y satisfacción laboral son dos dimensiones

distintas e independientes, las estrategias motivacionales empleadas hasta la fecha eran incorrectas. Mejorar las relaciones humanas, aumentar los incentivos salariales, y establecer condiciones adecuadas de trabajo no generan una mayor motivación, solo actúan previniendo o eliminando la insatisfacción. La segunda idea fue sostener que solo el aumento de salarios, sin que la gerencia se preocupe por las condiciones de trabajo, no sirve para motivar. De acuerdo con Herzberg, en la medida en que el dinero se convierte en un factor estándar en el trabajo, pierde su capacidad motivadora inmediatamente.

### **La motivación desde una perspectiva psicoanalítica**

Graciela Filippi (1998) dice 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.

La autora menciona, a su vez, que se han desarrollado muchas teorías sobre por qué una persona se comporta de una manera y no de otra ante una determinada situación. Lo cierto es que tendemos a hacer cosas que tienen coherencia con la forma como nos vemos a nosotros mismos, y evitamos hacer las que no la tienen; buscamos sentirnos bien con nosotros mismos y evitamos cualquier situación que nos cause malestar. En este sentido, Gaviria (1964) afirma que:

La finalidad de la conducta reside en la tentativa de encontrar soluciones comunes a las exigencias de los impulsos internos y a las de los estímulos externos, para adaptarse al mundo y al mismo tiempo para adaptar el mundo a ellas (Gaviria, 1964, p. 38).

Retomando a Filippi (1998), cada empleado es un ser humano complejo, capaz de reaccionar de diversas formas y listo siempre para estructurar situaciones que tengan sentido subjetivo. Estos planteos implican una nueva necesidad: tratar el problema de la motivación inconsciente. El psicoanálisis ha demostrado, a menudo, que la relación entre un deseo inconsciente y el fin inconsciente último que subyace, no es directa en absoluto. Por lo tanto, podemos asegurar que una sólida teoría de la motivación no puede permitirse el lujo de ignorar la vida inconsciente.

Este enfoque nos lleva al concepto de deseo en Freud, el deseo existe porque, siempre hay inexorablemente un deseante y lo deseado. No se puede desear sin que algo a desear exista o llegue a existir. Desde esta perspectiva, el deseo es el vínculo que conecta al sujeto con sus propias motivaciones: lo que quiere hacer y lo que desea dentro de la organización, es la energía, es el impulso que lo dirige-hacia.

El deseo es la intensidad individual articuladora y desarticuladora, movable, jamás satisfecha. En esta línea Sisto (2004) plantea, siguiendo a Laplanche y Pontalis (1967), que el deseo ha sido caracterizado como el aspecto más propiamente individual de los sujetos, la esencia de su subjetividad. Este deseo erigido por las disciplinas psi, se define como una inmaterialidad, lo fluido que cambia constantemente de objeto, ligándose intensamente a ellos. Su habilidad es desplazarse, condensarse, hacerse humo, partirse en mil pequeños pedazos, aparecer y desaparecer permanentemente, transmutarse permanentemente para no ser hallado. Y jamás es saciado, pues es inmortal.

La organización, por lo tanto, debería lograr ser una articuladora de deseos. Tanto la organización como el empleado desean y ambos tienen la expectativa de que, consumando su deseo, alcanzarán la plenitud. El desafío está en identificar, frente a cada empleado, por dónde pasa su deseo en relación al papel que desarrolla en esa empresa y, por lo tanto, cuáles son las motivaciones que lo hacen permanecer y trabajar con entusiasmo, optimismo, y con placer. (Filippi, 1998)

Tal como afirma Filippi (1998) el placer, entendido como bienestar, es una dimensión estrictamente individual, derivada del deseo y que va de la mano del concepto de sublimación, proceso postulado por Freud para explicar ciertas actividades humanas que aparentemente no guardan relación con la sexualidad, pero que hallarían su energía en la fuerza de la pulsión sexual, se dice que la pulsión se sublima en la medida en que es derivada hacia un nuevo fin no sexual, y apunta hacia objetivos socialmente valorados.

De esta manera, el trabajo se transforma en un mediador privilegiado entre el inconsciente y el campo social. Bajo ciertas circunstancias, el trabajo puede ofrecer una vía de salida favorable al deseo, y además puede considerarse una herramienta para alcanzar el equilibrio psíquico y de la salud mental.

El trabajador es capaz de comprometer su subjetividad en las relaciones que construyen la organización como respuesta a su propia motivación, a su propio deseo, participa en estas relaciones en tanto se articulen con su interioridad personal.

Así, podemos leer en las palabras de Sisto (2004) que la administración simbólica genera conexiones intensas, aunque no necesariamente duraderas, ya que estas conexiones se basan en compromisos personales hacia la autorrealización que son materializados mediante acciones concretas en pos de los objetivos organizacionales, como el compromiso con la tarea de equipo, con los proyectos, con la calidad de servicio. Estos compromisos están siempre conectados emocionalmente. Por ello el trabajo simbólico del gestor organizacional se basa en el moldeamiento subjetivo, el moldeamiento de los deseos.

Ligar al trabajador a su organización mediante una articulación de significados que constituye un sujeto libre elector que decide en base a su mismidad, su profundidad íntima, en definitiva, su deseo, resulta un invento extremadamente útil para las nuevas organizaciones. En efecto la conexión de los individuos mediante el deseo permite articulaciones intensas, aunque no duraderas, justo lo necesario para las organizaciones contemporáneas, que han decidido dejar atrás la estabilidad y lo duradero para sumergirse en la fluidez del devenir de este mundo postmoderno, o como dirá Bauman (2000) de esta modernidad líquida. (Sisto, 2004, p. 242)

El mercado produce realidad de un modo distinto, la subjetividad posmoderna no se asienta sobre lo sólido del territorio, sino sobre la fluidez de los capitales. No se trata entonces de suprimir los modos de satisfacción del sujeto, sino de posibilitar su articulación con modalidades culturales de realización. Es en este punto que la organización tiene que proveer un espacio para que el sujeto sea capaz de dotarse de proyectos, de hacer elecciones, tomar decisiones y poder proyectarse en el porvenir. De algún modo, de lograr la realización personal en el campo social, que necesariamente pasa por el trabajo.

## **Capítulo 2: Clima Organizacional.**

### **Definición de Clima Organizacional**

Las primeras conceptualizaciones del constructo clima organizacional se pueden ubicar entre los años treinta y cuarenta. Orbegoso (2010) sostiene que 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. A su vez, los trabajos de Elton Mayo 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.

El mismo autor dirá, citando a Chiavenato (2006), que así surgen las conocidas teorías de 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.

Sin embargo, son varios los autores que le atribuyen al psicólogo de origen alemán Kurt Lewin (1951) la autoría de la idea que dio forma a nuestra actual noción de clima organizacional. Según este autor, el comportamiento de un sujeto es el resultado o función de la interacción entre tal persona y el entorno que la rodea. Esto queda plasmado en la Teoría de Campo, teoría originaria y compleja de Lewin que permitió sintetizar su postura en una ecuación comprendida por tres variables:

$$C = F (P.A)$$

Donde: la conducta o comportamiento (C) referida es una función de la persona (P) y de su ambiente (A).

Este enfoque constituye una herramienta básica para el análisis de la relación dinámica de grupos, permite identificar la posición de cada elemento, la estructura del grupo y toda la situación en el entorno (Bustamante-Ubilla et al., 2018, p. 13). Lewin (1951) recomienda atender a la persona y a los variados elementos de su contexto para lograr una mejor comprensión de la conducta humana. (Orbegoso, 2010, p. 350)

Por lo tanto, se puede decir que el primer uso del término clima se tomó como una manera de describir la esencia del significado psicológico de una situación social (Schneidet y Barbera, 2014). Quizás la cuestión y derivación conceptual más interesante que surge del marco planteado por Lewin es si efectivamente el clima pertenece a la persona (P) o al ambiente (A) (Ployhart et al., 2014).

Gilli (2000) en relación a esto establece que la concepción de Lewin es consistente con el criterio de Atkinson, y menciona las premisas de las que parte para estudiar el comportamiento y la motivación:

- 1) Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y solamente influye en el comportamiento cuando son provocados.
- 2) La provocación o no de esos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- 3) Las propiedades individuales del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.
- 4) Cambios en el ambiente percibido traerán cambios en el patrón de motivación personal.
- 5) Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad. El patrón de motivación provocado determina el comportamiento y un cambio en ese patrón resultara en un cambio de comportamiento. (p. 94)

Varios autores coinciden en que las definiciones de clima organizacional pueden ser agrupadas en tres enfoques o posturas.

Las definiciones objetivas suponen una comprensión del clima como un conjunto de características organizacionales tangibles y que influyen sobre la conducta de sus integrantes (Brunet, 2004). Para Dessler (1976) la importancia del concepto de clima está en la función que cumple como vínculo entre aspectos objetivos de la organización y el comportamiento subjetivo de los trabajadores. Este enfoque podría ser denominado a su vez, como enfoque estructural, ya que sostiene que el clima existe de modo concreto y exterior a los sujetos expuestos a él y tan solo lo perciben y reflejan. Los integrantes de la organización tienen percepciones similares de su clima de trabajo, al ser interrogados por él, lo reproducen sin modificaciones ni procesamiento.

Autores como Forehand y Gilmer (1964) plantean el clima como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. A su vez, toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

Por otra parte, se pueden mencionar aquellas definiciones subjetivas que plantean al clima como las percepciones personales de los miembros de una organización, siendo una descripción individual o personal del entorno organizacional. Halpin y Crofts (1962) definen al clima como la “opinión” que el empleado se forma de la organización. Desde

esta perspectiva el clima depende del estado de ánimo de quienes lo viven y, por lo tanto, sería mutable, poco fiable y tal vez hasta inabordable.

Existe un tercer enfoque, son aquellas definiciones integradoras o de síntesis que surgen más recientemente tomando en cuenta el punto de vista estructural y subjetivo. Se concibe al clima como el resultado de la interacción entre la conformación física de la organización y las características personales de los trabajadores que la componen, teniendo en cuenta la interacción recíproca de sus miembros y con el ambiente, que dan lugar al consenso sobre el clima. Para autores como Litwin y Stringer (1968) el clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización. Dessler (1976) sugiere que los empleados no operan en el vacío, llegan al trabajo con ideas preconcebidas, sobre sí mismos, quienes son, que se merecen, y que son capaces de realizar.

A modo de reflexión, García Solarte (2009) dice en relación a la conceptualización del clima organizacional que no existe una unificación en la definición, pero que todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales: la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; los factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se consideran influenciadores directos de la motivación y el desempeño de los empleados y afectan el logro de los objetivos organizacionales; y el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Si entendemos que el clima organizacional se refiere al acontecer de una organización, ya que, en toda organización se producen interacciones y se generan informaciones debido a ello, esta dinámica es percibida por quienes la integran y es ese conjunto de percepciones de los sujetos que interactúan entre sí y con su entorno lo que se entiende por clima, a través del estudio de este colectivo de percepciones es posible formarse una idea global de una organización en relación a sus procesos humanos principalmente. (Orbegoso, 2010, pp. 359-360)

Cuando se estudia el clima organizacional hay que tener en cuenta que un sujeto llega a la organización con sus propias características, una historia singular, tiene sus propias expectativas, capacidades y habilidades, su personalidad, y se enfrenta a una situación organizacional compuesta por factores organizacionales y con base en estos

genera un ajuste a su comportamiento que puede afectar positiva o negativamente su desempeño. (García Solarte, 2009, p. 56)

Orbegoso Galarza (2010) citando a Pereda, Berrocal y Alonso (2008) menciona los beneficios de una medición del clima organizacional, estos son tres:

- Primero, permite detectar lo que piensa el personal de la empresa y no se atreve a revelar abiertamente. El clima lleva a conocer el grado de compromiso, acuerdo o identificación de los trabajadores con la administración de la organización.
- Segundo, los estimados de clima se constituyen en un medio de comunicación entre directivos y trabajadores. El personal descubre, tiempo después si su opinión es valorada y considerada importante si se producen o no cambios organizacionales.
- Tercero, los estudios del clima orientan las acciones de mejora. Al señalar cuales deben ser, según los trabajadores, los aspectos de la empresa que deben reformarse, los estudios de clima tornan a la administración en un ente más eficiente y conectado con la realidad. (p. 360)

### **Teoría del clima organizacional de Likert**

Brunet (1987) afirma sobre la teoría de Likert que:

Esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización como la llama su autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa. (Brunet, 1987, p. 28)

En su teoría, Likert (citado por Brunet, 1987), sostiene que el comportamiento de los trabajadores es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus informaciones, sus capacidades y sus valores. Por lo que la reacción está determinada por la percepción. De esta forma se identifican tres variables que determinan las características propias de una organización:

- Variables Causales: Son variables independientes que determinan la dirección en la que una organización evoluciona y los resultados que obtiene. Estas variables son factores internos controlables que pueden ser modificados o transformados por los miembros de la organización, como la estructura organizativa, las reglas, las decisiones, las competencias y las actitudes. Se caracterizan por ser variables que pueden ser modificadas por los responsables

de la organización y, a su vez, son independientes, ya que si se cambian, generan efectos en otras variables, pero no se ven afectadas por éstas.

- Variables Intermedias: Son variables que reflejan el estado interno y la salud organizacional, como las motivaciones, actitudes, objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y los procesos de toma de decisiones. Representan los procesos internos de la organización y muestran cómo se desenvuelven los factores intermedios que conectan las variables causales con las finales. Describen el estado funcional y operativo de la organización.
- Variables Finales: Son variables dependientes que se derivan del efecto conjunto de las variables causales e intermediarias. Reflejan los resultados alcanzados por la organización y constituyen indicadores de su efectividad y desempeño, como la productividad, los gastos, las ganancias y las pérdidas. Estas variables indican el nivel de éxito organizacional y muestran la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos.

La combinación de dichas variables determina distintos tipos de clima organizacional, los cuales van desde un sistema muy autoritario a uno muy participativo, Likert (1986) los agrupa en cuatro sistemas:

- Sistema I: en el tipo de clima de autoritarismo explorador, la dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Esto se refleja en que las decisiones se toman de manera informal, sin buscar la interacción entre superiores y subordinados. La ausencia de comunicación y cooperación entre ambos niveles impide alcanzar objetivos comunes de manera favorable. En este contexto, los empleados se limitan a cumplir órdenes, lo que genera un ambiente de miedo y una atmósfera de trabajo dañina dentro de la organización.
- Sistema II: el autoritarismo paternalista se caracteriza por una confianza moderada de la alta dirección hacia sus empleados. Aunque las decisiones principales las toman los directivos, el nivel medio también puede defender los derechos de los trabajadores e influir en el proceso de toma de decisiones para alcanzar objetivos en el ámbito laboral. La relación entre subordinados y superiores fomenta un clima de confianza, lo que permite a la dirección implementar incentivos y recompensas que contribuyen a motivar a sus empleados.

- Sistema III: el sistema consultivo se caracteriza por un entorno participativo, donde la alta dirección confía en sus empleados. Las decisiones tomadas deben estar alineadas con los objetivos institucionales de la organización, y se consideran las opiniones de los niveles medios e inferiores cuando estas impactan en su trabajo. Sin embargo, en última instancia, las decisiones suelen ser adoptadas por la alta dirección.
- Sistema IV: la participación en grupo se basa en un sistema donde la dirección mantiene una comunicación activa con sus subordinados. Los objetivos y metas se establecen de manera conjunta con todos los trabajadores, fomentando la colaboración entre superiores y empleados. Esto genera satisfacción laboral, ya que los empleados se sienten valorados por sus superiores, creando un ambiente favorable que facilita un mejor cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Brunet (1987) sostiene que es preciso determinar que, en función de la teoría de Likert, 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; mientras que los sistemas III y IV, a un clima abierto y flexible 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.

Para Likert (1986) el clima es multidimensional, compuesto por ocho dimensiones:

- Los métodos de mando: o estilo de autoridad, describe la forma en como las autoridades de alto mando emplean su autoridad dentro de la organización.
- Las características de las fuerzas motivacionales: representan los medios o métodos de motivación utilizados dentro de la organización.
- Las características de los procesos de comunicación: son signos que adopta la comunicación en la estructura de la organización, esta dimensión va de acuerdo a las relaciones interpersonales que se pueda presentar en los equipos de trabajo.
- Las características de los procesos de influencias: son las técnicas utilizadas en la organización para alcanzar las metas y objetivos de la organización.
- Las características de los procesos de toma de decisiones: son juicios de pertinencia acerca de cómo los trabajadores y directivos toman alguna decisión que esté acorde con el trabajo realizado, se revisa si la información

utilizada por parte de los trabajadores y directivos son las correctas para un mejor desempeño.

- Las características de los procesos de planificación: permiten visualizar cómo todas las áreas de la organización se involucran dentro del proceso de establecimiento de objetivos y metas a largo plazo.
- Las características de los procesos de control: detallan cómo una organización distribuye formas de seguimiento y control entre las instancias organizacionales.
- Los objetivos de rendimiento y perfeccionamiento: resaltando como la organización lleva una planificación acerca de los objetivos percibidos (internos), y los objetivos deseados por los colaboradores (externos).

### **Capítulo 3: Motivación y Clima Organizacional.**

#### **Relación entre motivación y clima organizacional**

Resulta conveniente en este punto introducir las posibles relaciones que los distintos autores plantean entre motivación y clima organizacional.

Teniendo en cuenta los aportes de Chiavenato (2000), este autor sostiene que del concepto motivación, en el nivel individual, surge el concepto clima organizacional, en el nivel de la organización, aspecto importante en la relación entre personas y organizaciones. Por lo tanto, dirá que el clima organizacional está estrechamente ligado con la motivación de los miembros de la organización.

Continúa el autor explorando la relación entre ambos constructos y menciona al respecto que:

El concepto clima organizacional refleja la influencia ambiental en la motivación de los participantes. Por lo tanto, puede describirse como cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El término se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros. (Chiavenato, 2000, p. 120)

De manera similar, Segredo Perez (2013) sostiene que la calidad de la vida laboral de una organización está mediada por el entorno, el ambiente, el aire que se respira en una organización. Por lo que el diagnóstico del clima proporciona retroalimentación acerca de los procesos que afectan el comportamiento organizacional y permite desarrollar planes de mejoramiento orientados al cambio de actitudes y conductas de los involucrados a través del mejoramiento de los factores diagnosticados, con el fin de elevar los niveles de motivación y rendimiento profesional.

Por lo tanto, la interacción psicológica entre el empleado y la organización es un proceso de reciprocidad (Chiavenato, 2000). La organización brinda al trabajador ciertos beneficios, como remuneración, seguridad y estatus, mientras que el empleado responde realizando su trabajo y cumpliendo con sus responsabilidades. La organización espera que el empleado acate su autoridad, y el empleado, a su vez, espera un trato justo y adecuado por parte de la organización. La empresa utiliza su autoridad y capacidad de control para asegurar que se cumplan sus expectativas, mientras que el empleado, para hacer valer las propias, intenta influir en la organización al reducir o aumentar su nivel de compromiso, es decir, su motivación.

En este mismo sentido, Toro (1996) a partir de establecer la diferencia entre satisfacción laboral, motivación y clima organizacional concluye que el clima incide en los procesos cognitivos, en los juicios y por su intermedio en la motivación, la satisfacción y la acción. Sostiene además, que la motivación incide directamente en la acción, en el desempeño y la eficiencia.

Por lo tanto, el autor establece que el clima organizacional regula la motivación, la satisfacción, el desempeño de las personas en el trabajo y la productividad de la empresa, no como un agente causal directo pero si como una realidad ambiental facilitadora o restrictiva. Es decir, expone que el clima organizacional es una variable independiente en relación con la motivación. (Chaparro, 2006)

Considerando lo anterior, el clima organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa importante en la toma de decisiones de los directivos por lo que su estudio y conocimiento es de vital importancia para la supervivencia de las organizaciones.

Por último, corresponde mencionar las relaciones que establece Chiavenato (2000) en cuanto a la influencia del clima organizacional con respecto a la motivación y viceversa. Dirá que el clima organizacional es alto y favorable en situaciones que proporcionan satisfacción de las necesidades personales y elevación de la moral; y, es bajo y desfavorable en situaciones que provocan la frustración de esas necesidades.

Por otro lado, cuando los trabajadores tienen una gran motivación, el clima motivacional permite establecer relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Mientras que, cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima organizacional tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, etc., hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etc., característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa (casos de huelgas, mítines, etc.).

En palabras de Chiavenato (2000): “en el fondo, el clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y es influenciado por éste: es como si se presentase una retroalimentación recíproca entre el estado de motivación de las personas y el clima organizacional” (p.121).

## **Marco Metodológico**

### **Tipo de estudio**

El carácter de este estudio es de tipo descriptivo-correlacional. Puesto que se buscó determinar la situación de las variables involucradas: Motivación y Clima Organizacional para posteriormente analizar la relación de las mismas. Esta correlación se determinó estadísticamente por medio del coeficiente de correlación de Spearman.

Se trata de una investigación no experimental, dado que no hay manipulación intencional de variables por parte del investigador y el fenómeno en estudio se da en su contexto natural. Además, es de corte transversal, ya que estudia un fenómeno en un momento determinado.

### **Definición de las variables de estudio**

Las variables que se consideran en el presente estudio son el clima organizacional y la motivación.

Con respecto al clima organizacional:

Definición conceptual: es la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (García Solarte, 2009. P. 48)

Definición operacional: se tendrán en cuenta tres aspectos importantes: los estructurales (procesos y procedimientos), las relaciones interpersonales (relación sujeto-sujeto, sujeto / grupo) y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo) que son los elementos constitutivos de la organización. Estos son medidos a partir de las ocho dimensiones postuladas por Likert para medir la percepción del clima laboral:

- 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.

En la siguiente tabla se esquematiza la operacionalización de la variable Clima Organizacional:

| Variable             | Dimensiones                                  | Indicadores                                                            | Pregunta | Instrumento                         |
|----------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|----------|-------------------------------------|
| Clima Organizacional | Métodos de mando                             | Trato justo                                                            | 13       | Encuesta en base a escala de Likert |
|                      |                                              | Relación jefe-empleado                                                 | 14       |                                     |
|                      |                                              | Apoyo por parte del alto mando                                         | 10       |                                     |
|                      | Fuerzas motivacionales                       | Reconocimiento de logros                                               | 15       |                                     |
|                      |                                              | Incentivos para la labor realizada                                     | 12, 17   |                                     |
|                      |                                              | Se siente factor clave en la organización                              | 18       |                                     |
|                      | Procesos de comunicación                     | La organización fomenta la comunicación interna                        | 26       |                                     |
|                      |                                              | Existe una relación armoniosa a la hora de comunicarse                 | 20       |                                     |
|                      |                                              | Existe interacción con personas de mayor jerarquía                     | 27       |                                     |
|                      | Procesos de influencia                       | Compañeros de trabajo cooperan entre sí                                | 8, 19    |                                     |
|                      |                                              | Dispone de tecnología necesaria para las labores de trabajo requeridas | 28       |                                     |
|                      |                                              | Capacitación necesaria para realizar el trabajo                        | 21       |                                     |
|                      | Proceso de toma de decisiones                | Participación conjunta para definir los objetivos                      | 9        |                                     |
|                      |                                              | Administración de recursos                                             | 11       |                                     |
|                      |                                              | Solución de problemas                                                  | 25       |                                     |
|                      | Procesos de planificación                    | Definición clara de visión, misión y valores                           | 4        |                                     |
|                      |                                              | Definición de responsabilidades de puesto                              | 1, 5     |                                     |
|                      |                                              | Preparación necesaria para las labores del trabajo                     | 22       |                                     |
|                      | Procesos de control                          | Realización de trabajo según planes establecidos                       | 6        |                                     |
|                      |                                              | Normas y procedimientos como guías de trabajo                          | 16       |                                     |
|                      |                                              | Sistemas de seguimiento y control                                      | 7, 24    |                                     |
|                      | Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento | Relación de objetivos con la visión y misión de la empresa             | 2        |                                     |
|                      |                                              | Permiten el desarrollo del personal                                    | 23       |                                     |
|                      |                                              | Objetivos claramente definidos                                         | 3        |                                     |

**Fuente:** Según la Teoría de Likert, citado por Rodríguez, D. (1999).

En cuanto a la motivación:

**Definición conceptual:** la conducta motivada en el ambiente laboral requiere de un motivo, que es la fuerza interior que empuja a las personas a trabajar y a cuidar su tarea; es decir, se requiere de un motivo que se presenta como impulso, tendencia, deseo, necesidad, para que una persona inicie una acción (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en alcanzarlo (mantenimiento). (Parera & González, 2005)

**Definición operacional:** la motivación tiene dos dimensiones, por un lado, los factores de desarrollo o motivadores intrínsecos al trabajo que son: realización, el trabajo mismo, responsabilidad y progreso o desarrollo.

Y, por otro lado, los factores que llevan a evitar la insatisfacción o factores de higiene extrínsecos al trabajo que incluyen: la política y la administración, supervisión, relaciones interpersonales, condiciones de trabajo, salario, nivel laboral y seguridad vigentes en la empresa. (Herzberg, 1959)

En la siguiente tabla se esquematiza la operacionalización de la variable Motivación:

| Variable   | Dimensiones                     | Indicadores                     | Preguntas              | Instrumento                                          |
|------------|---------------------------------|---------------------------------|------------------------|------------------------------------------------------|
| Motivación | Factores Higiénicos<br>22 p     | Políticas de la empresa         | 14, 24, 27, 28, 33, 34 | Cuestionario de Factores Motivacionales y de Higiene |
|            |                                 | Supervisión                     | 5, 15, 16, 17, 35      |                                                      |
|            |                                 | Relación con el supervisor      | 7                      |                                                      |
|            |                                 | Condiciones de trabajo          | 19, 22, 23, 25         |                                                      |
|            |                                 | Salario                         | 29, 30, 36             |                                                      |
|            |                                 | Relaciones interpersonales      | 6, 20, 21              |                                                      |
|            | Factores Motivacionales<br>14 p | Desarrollo, logro y realización | 1, 2, 12, 13, 18       |                                                      |
|            |                                 | Reconocimiento                  | 4, 8, 32               |                                                      |
|            |                                 | Trabajo en sí                   | 9, 11, 26              |                                                      |
|            |                                 | Responsabilidad                 | 3, 31                  |                                                      |
|            |                                 | Crecimiento y ascenso           | 10                     |                                                      |

**Fuente:** Según la Teoría de los dos Factores de Herzberg, citado por Chiavenato, I. (2000).

### Área de estudio

El estudio se llevó a cabo en una planta de acopio de cereales y oleaginosas, donde se aplicaron los instrumentos para la presente investigación. La planta está ubicada en una localidad al sur de provincia de Córdoba, en el departamento Unión, República Argentina.

### Unidades de análisis (población, muestra y tipo de muestreo)

La población de estudio comprende a todos los empleados de la planta, conformada por 40 trabajadores; y la muestra tomada corresponde a todos los sujetos voluntarios que decidieron participar de la investigación, alcanzando un total de 21 trabajadores.

La técnica de muestreo que se utilizó fue no aleatoria de sujetos voluntarios.

### Técnicas e instrumentos

Para el relevamiento de datos se aplicó un instrumento cuantitativo, se trata de cuestionarios de opción múltiple, cada una de estas escalas fue adaptada en una escala de Likert donde cada pregunta varía desde totalmente de acuerdo, hasta totalmente en desacuerdo, siendo 5 alternativas por cada pregunta. Estas son:

a. La escala de motivación basada en los planteamientos teóricos de Frederick Herzberg, conformada por 36 Ítems que intenta medir los factores motivacionales y de higiene planteados por el autor.

b. La escala de clima organizacional, basada en los planteamientos de la Teoría de Likert, compuesta por 28 Ítems que miden la percepción de los trabajadores con respecto al ambiente laboral, a través de 8 aspectos del clima organizacional.

Se empleó un análisis cualitativo de los hallazgos.

### **Procedimientos**

Los cuestionarios fueron administrados durante la jornada laboral, previo al inicio del segundo turno.

La aplicación de los mismos se llevó a cabo en la sala de reuniones de la planta objeto de estudio. La participación fue voluntaria, y los empleados interesados en responder los cuestionarios se acercaron a la sala. Previo a la aplicación de los instrumentos se les explicó los fines y los objetivos del estudio a los participantes, a la vez que se les informó sobre el anonimato de los datos aportados.

A cada participante se le entregó el instrumento en formato papel para su autoadministración, permitiendo que cada uno completara el cuestionario a su propio ritmo. Una vez finalizado, los participantes devolvieron el cuestionario y retomaron sus funciones laborales.

### **Consideraciones éticas**

Se les informó a los participantes de la investigación la confidencialidad y el carácter anónimo de los datos obtenidos, además de los objetivos perseguidos por el estudio. Los datos obtenidos y los resultados a los que se llegará con el estudio serán utilizados a los fines de este.

### **Análisis de la información e Interpretación de los resultados**

En el presente apartado se presentan y analizan los resultados obtenidos a partir de la aplicación del instrumento de medición, con el objetivo de describir la percepción de los trabajadores sobre el clima organizacional y la motivación. Se han calculado promedios para cada dimensión, lo que permite identificar tendencias generales en las variables de estudio. A su vez, utilizando el software PSPP, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman para examinar las relaciones entre las dimensiones de la motivación y del clima organizacional.

Para su análisis y correcta interpretación se establecieron rangos que permiten clasificar los niveles percibidos en cada dimensión analizada. Estos niveles son:

#### ***Escala de medida en los niveles para las variables de motivación y de clima organizacional***

|            |      |     |
|------------|------|-----|
| Muy alto   | 1    | 1.8 |
| Alto       | 1.81 | 2.6 |
| Intermedio | 2.61 | 3.4 |
| Bajo       | 3.41 | 4.2 |
| Muy bajo   | 4.21 | 5   |

### **Análisis de las dimensiones del Clima Organizacional**

En relación a las ocho dimensiones que conforman el clima organizacional se observa lo siguiente:

**Tabla 1. Niveles de las dimensiones de Clima Organizacional**

| Dimensión                     | Promedio | Nivel    |
|-------------------------------|----------|----------|
| Métodos de mando              | 1.90     | Alto     |
| Fuerzas motivacionales        | 1.99     | Alto     |
| Procesos de comunicación      | 1.81     | Alto     |
| Procesos de influencia        | 1.88     | Alto     |
| Proceso de toma de decisiones | 1.76     | Muy alto |
| Procesos de planificación     | 1.57     | Muy alto |

|                                              |      |      |
|----------------------------------------------|------|------|
| Procesos de control                          | 1.86 | Alto |
| Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento | 1.81 | Alto |

Los resultados muestran que el 80% de las dimensiones se encuentran en un nivel Alto (1.81 – 2.60), lo que indica que los trabajadores encuestados perciben estas áreas de manera favorable. Por otro lado, el 20% restante se ubica en un nivel Muy alto (1.00 – 1.80), lo que sugiere una percepción altamente positiva en las dimensiones de toma de decisiones y planificación. No se identificaron dimensiones en los niveles Intermedio, Bajo o Muy bajo, lo que señala que no hay aspectos críticos en el clima organizacional según los datos obtenidos.

Con respecto a la primera dimensión, Métodos de mando, obtuvo una puntuación Alta (1.90). Como se mencionó anteriormente, esta hace referencia al modo en el que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados, a partir de los resultados obtenidos se puede concluir que posee una percepción positiva.

La segunda dimensión hace referencia a las características de las Fuerzas motivacionales, incluyendo los procedimientos que se implementan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades. Esta obtuvo una puntuación Alta (1.99), lo que indica una percepción favorable, aunque con margen de mejora.

En relación a la dimensión número tres, Procesos de comunicación, esta refiere a los tipos de comunicación empleados en la empresa y los modos de ejercerlos. Los resultados indican un nivel Alto (1.81), otorgándole una percepción positiva. Por lo tanto, se concluye que los trabajadores están conformes con la interacción y la comunicación tanto con sus superiores como con el resto de sus compañeros de trabajo.

La cuarta dimensión, comprende las características de los Procesos de influencia, entendiéndose por estos las técnicas y los métodos de la organización para alcanzar los objetivos de esta. En este punto se incluye la cooperación entre compañeros, los recursos y tecnologías necesarias para realizar el trabajo y la capacitación, los resultados indican un nivel Alto (1.88), por lo tanto, la percepción es positiva en esta dimensión.

En cuanto a la quinta dimensión, las características de los Procesos de toma de decisiones, es entendida como la pertinencia de la información sobre la que se basa la toma de decisión por parte de los directivos de la empresa y el reparto de las funciones. A partir de los resultados obtenidos se puede ubicar esta dimensión en un nivel Muy alto (1.76), lo que sugiere que los trabajadores valoran positivamente la claridad y eficacia en la toma de decisiones dentro de la organización, y a su vez, están conformes en cuanto a su participación en la toma de decisiones y la resolución de los problemas.

La dimensión número seis, las características de los Procesos de planificación, comprende la forma en la que se establecen o fijan los objetivos, y como las diferentes áreas de la organización se involucran en este proceso. A partir de la información recogida se establece que obtuvo el puntaje más bajo (1.57, nivel Muy alto), lo que indica una percepción altamente positiva sobre la organización de actividades dentro de la empresa, los trabajadores conocen la estructura organizativa de la misma, las políticas y sus funciones.

Con respecto a la séptima dimensión, las características de los Procesos de control, esta hace referencia a los modos de distribución del control y seguimiento entre las diferentes instancias organizacionales. Obtuvo un nivel Alto (1.86) lo que indica una percepción positiva.

La última dimensión corresponde a los Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, los resultados muestran que el nivel es Alto (1.81). Por lo tanto, la percepción es positiva en relación a cómo los objetivos de la organización están claramente definidos y se relacionan con la misión y visión de la misma.

### **Análisis de las dimensiones de la Motivación**

En cuanto a la medición de la motivación de los trabajadores, a partir del Cuestionario de Factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg se midieron ambas dimensiones:

**Tabla 2. Niveles de las dimensiones de la Motivación**

| Dimensión               | Promedio | Nivel |
|-------------------------|----------|-------|
| Factores Higiénicos     | 1.84     | Alto  |
| Factores Motivacionales | 1.81     | Alto  |

Los resultados obtenidos indican que ambas dimensiones se encuentran en un nivel Alto, lo que sugiere que los trabajadores perciben de manera positiva tanto los factores higiénicos (condiciones externas como políticas de la empresa, condiciones de trabajo, salario y relaciones interpersonales) como los factores motivacionales (factores intrínsecos como desarrollo, reconocimiento, logro y realización, trabajo en sí, responsabilidad).

Los Factores Motivacionales (1.81) presentan un puntaje ligeramente inferior a los Factores Higiénicos (1.84), lo que indica que los trabajadores perciben de manera más favorable los aspectos internos que impulsan su motivación en comparación con las

condiciones externas. Cabe mencionar que la diferencia entre ambas dimensiones es mínima, lo que sugiere que no hay una brecha significativa entre los factores que impulsan la motivación intrínseca y aquellos que fomentan la motivación extrínseca. Sin embargo, los resultados indican que el fortalecimiento de los factores higiénicos podría contribuir a mejorar aún más el bienestar laboral.

### **Relación entre Clima Organizacional y Motivación**

Con el objetivo de establecer la relación entre el clima organizacional y la motivación de los trabajadores, se analizaron las correlaciones entre las ocho dimensiones del clima organizacional (según el modelo de Likert) y las dos dimensiones de la motivación (factores motivacionales y de higiene, según Herzberg) mediante el coeficiente de correlación de Spearman. A partir de este análisis se pudo identificar la fuerza y dirección de las asociaciones entre ambas variables, utilizando los datos obtenidos de los 21 participantes.

La Tabla 3 presenta las correlaciones entre los factores motivacionales o intrínsecos y las ocho dimensiones del clima organizacional. Los resultados muestran asociaciones positivas en todas las dimensiones, con la mayoría alcanzando una significancia estadística ( $p < 0,05$ ).

**Tabla 3. Correlación de Spearman entre Factores Motivacionales y Dimensiones del Clima Organizacional**

| Dimensión del Clima Organizacional           | Correlación de Spearman ( $\rho$ ) | Error Estándar | p-valor | N  |
|----------------------------------------------|------------------------------------|----------------|---------|----|
| Métodos de mando                             | 0,63                               | 0,11           | 0,002   | 21 |
| Fuerzas motivacionales                       | 0,65                               | 0,12           | 0,001   | 21 |
| Procesos de comunicación                     | 0,64                               | 0,13           | 0,002   | 21 |
| Procesos de influencia                       | 0,42                               | 0,16           | 0,058   | 21 |
| Proceso de toma de decisiones                | 0,47                               | 0,18           | 0,032   | 21 |
| Procesos de planificación                    | 0,52                               | 0,19           | 0,017   | 21 |
| Procesos de control                          | 0,62                               | 0,13           | 0,003   | 21 |
| Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento | 0,67                               | 0,11           | 0,001   | 21 |

A continuación, se describen los hallazgos específicos:

Métodos de mando ( $\rho = 0,63$ ,  $p = 0,002$ ): esta dimensión presenta una correlación significativa lo que indica que un estilo de liderazgo percibido como claro y efectivo está moderadamente asociado con una mayor motivación intrínseca. Los trabajadores valoran positivamente la forma en que se ejerce la autoridad cuando esta fomenta su sentido de realización.

Fuerzas motivacionales ( $\rho = 0,65$ ,  $p = 0,001$ ): presenta una de las correlaciones más altas, lo que indica que cuando los empleados perciben que existen estrategias efectivas de motivación, su compromiso y motivación intrínseca aumentan.

Procesos de comunicación ( $\rho = 0,64$ ,  $p = 0,002$ ): la correlación alta indica que un intercambio claro y accesible entre superiores y compañeros mejora la motivación intrínseca, ya que los trabajadores se sienten informados, valorados y alineados con los objetivos organizacionales.

Procesos de influencia ( $\rho = 0,42$ ,  $p = 0,058$ ): aunque esta correlación es positiva no alcanza significancia estadística, indicando una relación más débil. Esto indica que la influencia organizacional no es un factor determinante para la motivación intrínseca.

Proceso de toma de decisiones ( $\rho = 0,47$ ,  $p = 0,032$ ): posee una correlación moderada y significativa, se observa que cuando los trabajadores sienten que sus opiniones son consideradas y las decisiones son claras y equitativas, su motivación intrínseca aumenta.

Procesos de planificación ( $\rho = 0,52$ ,  $p = 0,017$ ): esta correlación significativa refleja que una planificación bien estructurada y conocida por los empleados fomenta su motivación intrínseca.

Procesos de control ( $\rho = 0,62$ ,  $p = 0,003$ ): una relación fuerte y significativa indica que cuando los empleados perciben que los mecanismos de supervisión y seguimiento son justos y adecuados, su motivación intrínseca mejora.

Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento ( $\rho = 0,67$ ,  $p = 0,001$ ): esta dimensión es la que presenta la correlación más alta y significativa, indica que los trabajadores se sienten más motivados cuando perciben que sus esfuerzos están alineados con los objetivos organizacionales y existen oportunidades de ascenso.

La Tabla 4 detalla las correlaciones entre los factores higiénicos o extrínsecos y las ocho dimensiones del clima organizacional. Aunque se observan asociaciones positivas, estas a diferencia de la dimensión anterior, son más variables en términos de fuerza y significancia.

**Tabla 4. Correlación de Spearman entre Factores Higiénicos y Dimensiones del Clima Organizacional**

| Dimensión del Clima Organizacional           | Correlación de Spearman ( $\rho$ ) | Error Estándar | p-valor | N  |
|----------------------------------------------|------------------------------------|----------------|---------|----|
| Métodos de mando                             | 0,13                               | 0,21           | 0,566   | 21 |
| Fuerzas motivacionales                       | 0,54                               | 0,17           | 0,012   | 21 |
| Procesos de comunicación                     | 0,50                               | 0,16           | 0,021   | 21 |
| Procesos de influencia                       | 0,55                               | 0,16           | 0,009   | 21 |
| Proceso de toma de decisiones                | 0,49                               | 0,21           | 0,025   | 21 |
| Procesos de planificación                    | 0,61                               | 0,14           | 0,003   | 21 |
| Procesos de control                          | 0,25                               | 0,22           | 0,276   | 21 |
| Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento | 0,53                               | 0,17           | 0,014   | 21 |

Los resultados se describen a continuación:

Métodos de mando ( $\rho = 0,13$ ,  $p = 0,566$ ): esta correlación es baja y no significativa, lo que indica que el estilo de liderazgo no tiene un impacto relevante en la percepción de los factores higiénicos. Los trabajadores no asocian la autoridad con mejores condiciones externas como el salario o la condiciones laborales.

Fuerzas motivacionales ( $\rho = 0,54$ ,  $p = 0,012$ ): con una correlación moderada y significativa, se observa que los métodos motivacionales en la organización influyen en los factores higiénicos, aunque en menor medida que en la motivación intrínseca.

Procesos de comunicación ( $\rho = 0,50$ ,  $p = 0,021$ ): también posee una correlación moderada, lo que sugiere que una buena comunicación impacta en la percepción de los factores externos como las condiciones laborales y de estabilidad dentro de la empresa.

Procesos de influencia ( $\rho = 0,55$ ,  $p = 0,009$ ): es una de las correlaciones más altas y significativas, indicando que las técnicas para alcanzar metas, como recursos o capacitación, están fuertemente relacionados con la satisfacción de factores higiénicos.

Proceso de toma de decisiones ( $\rho = 0,49$ ,  $p = 0,025$ ): con una correlación moderada y significativa, este resultado muestra que la participación en decisiones influye en la percepción de aspectos extrínsecos.

Procesos de planificación ( $\rho = 0,61$ ,  $p = 0,003$ ): esta es la correlación más alta y significativa, lo que sugiere que una planificación clara y estructurada tiene un impacto notable en los factores higiénicos.

Procesos de control ( $\rho = 0,25$ ,  $p = 0,276$ ): esta correlación es baja y no significativa lo que indica que los mecanismos de supervisión no están asociados de manera relevante con los factores higiénicos.

Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento ( $\rho = 0,53$ ,  $p = 0,014$ ): una correlación moderada y significativa refleja que los objetivos claros contribuyen a la satisfacción de factores extrínsecos.

## Conclusiones

En el presente trabajo de investigación se buscó responder a la pregunta: ‘¿Cómo se relaciona el clima organizacional y la motivación laboral de los empleados de una planta de acopio de cereales y oleaginosas ubicada al sur de la provincia de Córdoba?’ Para ello, se aplicaron cuestionarios de opinión a 21 trabajadores de la empresa.

El primer paso para cumplir los objetivos de este trabajo fue determinar los niveles de clima organizacional y motivación percibidos por los trabajadores de la planta. Los resultados obtenidos permiten concluir que la percepción del clima organizacional es altamente positiva. El 80% de las dimensiones que conforman el clima organizacional se encuentran en un nivel Alto (1.81 – 2.60), mientras que, el 20% restante se ubica en un nivel Muy alto (1.00 – 1.80). Con respecto a la motivación, basada en la Teoría Bifactorial de Herzberg, tanto los Factores Motivacionales (intrínsecos) como los Factores Higiénicos (extrínsecos) alcanzan un nivel Alto, con promedios de 1.81 y 1.84, respectivamente. Esto indica que los trabajadores perciben favorablemente tanto las condiciones externas como los aspectos intrínsecos.

Posteriormente, se empleó el coeficiente de correlación de Spearman establecer las relaciones entre ambas variables. Los resultados obtenidos muestran que existe una relación positiva y significativa entre la mayoría de las dimensiones del clima organizacional y la motivación laboral de los trabajadores.

En el caso de los Factores Motivacionales o intrínsecos se concluye que las correlaciones más altas se observan con las dimensiones Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, Fuerzas motivacionales y Procesos de comunicación. Esto indica que los empleados tienden a sentirse más motivados cuando perciben que existen oportunidades de ascenso, estrategias efectivas de motivación y una comunicación organizacional clara.

Por otro lado, los Factores Higiénicos presentan correlaciones positivas, pero su intensidad es más variable. Dimensiones como Procesos de planificación y Procesos de influencia muestran asociaciones significativas, mientras que otras, como Métodos de mando y Procesos de control no alcanzan relevancia estadística, indicando un impacto limitado de estas dimensiones en las condiciones externas.

Estos resultados confirman que el clima organizacional influye directamente en la motivación de los empleados, especialmente en sus factores intrínsecos. Las correlaciones más fuertes entre los Factores Motivacionales (intrínsecos) y dimensiones relacionadas con el desarrollo personal y el reconocimiento como Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento, coinciden con la teoría de Herzberg (1959), que asocia

la satisfacción laboral con el logro y la responsabilidad. Por otro lado, los Factores Higiénicos (extrínsecos) se vinculan más con aspectos estructurales y condiciones externas, como Procesos de planificación, apoyando la idea de Herzberg de que estos factores previenen la insatisfacción pero no necesariamente generan motivación.

A partir de la comparación de los resultados obtenidos con investigaciones previas, se pueden identificar similitudes y diferencias. Gutiérrez Bazán (2015), en su trabajo sobre la Influencia de los factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg en el Clima Organizacional del Supermercado Metro del distrito de Lambayeque, concluye que existe una correlación positiva entre las variables. Utiliza el coeficiente de correlación de Spearman, y obtiene un resultado de 0,883. A su vez, asegura que se puede observar que la mayoría de los trabajadores se encuentran motivados intrínsecamente (factores motivacionales según Herzberg) con las actividades que realizan, un patrón similar al de esta investigación.

Del mismo modo, los resultados obtenidos por Valentín Malca (2020) en su investigación establecen que existe una correlación alta entre las variables clima organizacional y motivación. El coeficiente de correlación Pearson tiene un valor de 0,794. A su vez, determina que el clima organizacional es calificado como "regular" y la motivación laboral es calificada como "baja". Con respecto a la correlación entre el clima y las dimensiones factores Motivacionales y de Higiene, los coeficientes adquieren los valores de 0,804 y 0,778, respectivamente.

Cabe mencionar que, si bien los resultados obtenidos muestran una relación positiva entre las variables de la presente investigación, la correlación no alcanza niveles tan altos como en los trabajos anteriormente mencionados. Sin embargo, la mayor relación con los Factores Motivacionales se alinea con ambos estudios, reforzando la importancia de los aspectos intrínsecos.

En contraste, la investigación de Pacheco Torres (2018) que mide la influencia de la motivación en el clima organizacional de una empresa dedicada a la fabricación de ollas, sostiene que no existe una influencia directa entre las variables. Los resultados muestran que ambas actúan como variables independientes, es decir que no existe influencia entre sí. Sin embargo, hay una relación solo en casos en los que el trabajador presenta baja motivación, lo cual sí influye en los factores motivacionales del clima organizacional, caso que no se manifiesta cuando la motivación es alta. Este resultado diverge de los hallazgos actuales, donde la relación positiva es evidente, lo que podría deberse al contexto específico donde se llevaron a cabo las investigaciones.

Se entiende entonces que el clima organizacional es un factor clave a la hora de gestionar la motivación de los empleados en una organización. Como se mencionó anteriormente, citando a Segredo Perez (2013), conocer el clima organizacional proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, y permite, en caso de ser necesario, realizar los cambios en las actitudes y conductas dentro de la organización para que las personas que la habitan y la forman puedan desarrollar todo su potencial.

Si bien los hallazgos de este estudio aportan información valiosa, es importante reconocer que el mismo presentó también ciertas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados. En primer lugar, el tamaño de la muestra, ya que el estudio se realizó con 21 trabajadores, lo que restringe considerablemente la generalización y pudo moderar la intensidad de las correlaciones. Además, el instrumento de medición empleado utilizó una misma tabla de niveles para todas las dimensiones del clima organizacional y la motivación, lo que podría no reflejar adecuadamente las diferencias en la naturaleza o sensibilidad de cada dimensión. Un nivel Alto en alguna dimensión podría tener un umbral perceptivo distinto a otra, por esta razón, los rangos deberían ajustarse específicamente para cada constructo.

En conclusión, los resultados obtenidos por este estudio refuerzan la relación entre el clima organizacional y la motivación laboral, destacando que un clima organizacional positivo impacta en la motivación intrínseca de los trabajadores. Esto subraya la importancia de promover estrategias de gestión que favorezcan el desarrollo personal, el reconocimiento y la oportunidad de crecimiento dentro de la organización. No obstante, dado el tamaño de la muestra y las particularidades del contexto, futuras investigaciones podrían ampliar estos hallazgos.

## Bibliografía

- Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las Organizaciones. México: Editorial. Trillas
- Chaparro, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Innovar* 16(28), 7-32.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Santafé de Bogotá-Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Filippi, G. (1998). El aporte de la psicología del trabajo a los procesos de mejora organizacional. Buenos Aires: Eudeba.
- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61.
- Guillen Gestoso, C. y Guil Bozal, R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones laborales. McGraw-Hill Interamericana de España.
- Gutiérrez Bazán, A. L. de L. (2015). Influencia de los factores motivacionales y de higiene según Herzberg en el clima organizacional del supermercado Metro del distrito de Lambayeque 2015. *Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*.
- 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.
- Manso Pinto, J. (2002). El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*, 128, 79-86. Universidad EAFIT.
- Maskin, F. (2016). Clima Organizacional y Motivación de los empleados de una empresa de carácter familiar de indumentaria de la ciudad del Rosario. *Rosario: Universidad Abierta Interamericana*.

- Pacheco Torres, J. A. (2018). Influencia de la Motivación Laboral en el Clima Organizacional de la empresa de fabricación de ollas de metal SAC. *Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*.
- Parrales, J. E., Castro, J. A., & Herrera, M. C. (2023). Clima organizacional y motivación laboral: Caso de estudio organizaciones de la comuna Sancan. Polo del Conocimiento, 8(2), 1038-1055. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i2>
- Ponce, S. L., Ponce, S. E., & Sumba Bustamante, R. Y. (2023). Aporte de la motivación laboral en el clima organizacional de las PYMES en Ecuador. Polo del Conocimiento, 8(5), 211-232. <https://doi.org/10.23857/pc.v8i5>
- Robbins, S. y A. Judge, T. (2009). Conceptos de motivación. En *Comportamiento organizacional*. (pp. 172 – 203) México: Prentice –Hall Hispanoamericana.
- Schein, E. H. (1982). Psicología de la Organización. México: Prentice –Hall Hispanoamericana.
- Segredo Pérez, A. M., (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Toro, F. & Cabrera H. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista Interamericana de Psicología Organizacional*, 17(2), 27-39.
- Sisto, V., (2004). Teoría(s) Organizacional(es) Postmoderna(s) y la Gest(ac)ión del Sujeto Postmoderno. Servicio de Publicaciones Universitat Autònoma de Barcelona.
- Valentín Malca, H. E. (2022). Clima organizacional y motivación laboral del personal de la Unidad de Presupuesto de la Municipalidad Provincial de Cajamarca, 2020 [Tesis de maestría, Universidad Nacional de Cajamarca].
- Villar Gaviria, A. (1964). *La motivación desde el punto de vista psicoanalítico*. Universidad Nacional de Colombia.

## Anexos

### Anexo 1: Factores Motivacionales y de Higiene según Herzberg

**Este cuestionario tiene como propósito conocer la opinión de los trabajadores de esta empresa.**

Se agradece que las respuestas sean tan razonadas y sinceras como sea posible. No existen respuestas correctas o incorrectas, ya que todas las opiniones son válidas.

Para proteger la confidencialidad, las respuestas se resumirán de forma estadística, asegurando que las personas no puedan ser identificadas. Por favor, no incluya su nombre en el cuestionario.

Cada pregunta presenta cinco alternativas de respuesta, que van desde *totalmente de acuerdo* hasta *totalmente en desacuerdo*. Marque la opción con la que se sienta identificado/a.

| N.º | Pregunta                                                                                       | TA | A | I | D | TD |
|-----|------------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|----|
| 1   | El trabajo que realizo permite desarrollar al máximo mis capacidades                           |    |   |   |   |    |
| 2   | Mi superior se preocupa por la calidad de mi trabajo                                           |    |   |   |   |    |
| 3   | Me brindan la información/capacitación necesaria para desarrollarme como persona y profesional |    |   |   |   |    |
| 4   | Me dan libertad para hacer mi trabajo de acuerdo a mi criterio                                 |    |   |   |   |    |
| 5   | Mi superior se preocupa porque entienda bien mi labor                                          |    |   |   |   |    |
| 6   | Me agrada la forma de relacionarme con mis superiores                                          |    |   |   |   |    |
| 7   | Los jefes crean un ambiente de confianza, son accesibles y es fácil hablar con ellos           |    |   |   |   |    |
| 8   | Mi puesto de trabajo cuenta con tareas y actividades variadas y/o desafiantes                  |    |   |   |   |    |
| 9   | Mi trabajo tiene un alto nivel de responsabilidad                                              |    |   |   |   |    |

|    |                                                                                                           |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 10 | Existen oportunidades de ascenso                                                                          |  |  |  |  |  |
| 11 | Mi trabajo contribuye directamente al alcance de mis objetivos                                            |  |  |  |  |  |
| 12 | Mi superior me reconoce por una labor bien realizada                                                      |  |  |  |  |  |
| 13 | Recibo opiniones o críticas constructivas sobre mi trabajo para crecer y mejorar                          |  |  |  |  |  |
| 14 | En la organización cumplo con los convenios y leyes laborales                                             |  |  |  |  |  |
| 15 | Mi superior tiene la formación técnica o profesional necesaria para hacer su trabajo                      |  |  |  |  |  |
| 16 | Me siento conforme con la forma en que mi superior planifica, organiza, dirige y controla nuestro trabajo |  |  |  |  |  |
| 17 | Los superiores incentivan y responden genuinamente a sugerencias e ideas                                  |  |  |  |  |  |
| 18 | Mi superior me comunica si realizo bien o mal mi trabajo                                                  |  |  |  |  |  |
| 19 | Considero que la disposición física del área donde trabajo me permite trabajar cómoda y eficientemente    |  |  |  |  |  |
| 20 | Tengo buenas relaciones con mis compañeros de trabajo                                                     |  |  |  |  |  |
| 21 | Las personas se preocupan por sus compañeros de trabajo                                                   |  |  |  |  |  |
| 22 | Me dan todos los recursos y equipos para hacer mi trabajo                                                 |  |  |  |  |  |
| 23 | Las condiciones de limpieza, salud e higiene en el trabajo son muy buenas                                 |  |  |  |  |  |
| 24 | Entiendo claramente la misión y visión del trabajo                                                        |  |  |  |  |  |
| 25 | Me siento a gusto con las tareas y actividades asignadas a mi puesto de trabajo                           |  |  |  |  |  |
| 26 | Cumplo con el horario establecido y demuestro puntualidad                                                 |  |  |  |  |  |
| 27 | Mi organización difunde sus políticas y procedimientos                                                    |  |  |  |  |  |

|    |                                                                                               |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 28 | Recibo los beneficios de acuerdo a la ley                                                     |  |  |  |  |  |
| 29 | Mi remuneración está de acuerdo al trabajo que realizo                                        |  |  |  |  |  |
| 30 | Estoy afiliado al Seguro Social como parte de mis prestaciones en el trabajo                  |  |  |  |  |  |
| 31 | Las tareas que desempeño corresponden a mi función                                            |  |  |  |  |  |
| 32 | Los resultados de mi trabajo afectan significativamente la vida o bienestar de otras personas |  |  |  |  |  |
| 33 | Me siento conforme con mi horario laboral                                                     |  |  |  |  |  |
| 34 | Me siento conforme con las normas y políticas de la organización                              |  |  |  |  |  |
| 35 | La gerencia es competente en llevar el negocio                                                |  |  |  |  |  |
| 36 | Estoy conforme con los premios e incentivos que recibo                                        |  |  |  |  |  |

## Anexo 2: Clima Organizacional

**Este cuestionario tiene como propósito conocer la opinión de los trabajadores de esta empresa.**

Se agradece que las respuestas sean tan razonadas y sinceras como sea posible. No existen respuestas correctas o incorrectas, ya que todas las opiniones son válidas.

Para proteger la confidencialidad, las respuestas se resumirán de forma estadística, asegurando que las personas no puedan ser identificadas. Por favor, no incluya su nombre en el cuestionario.

Cada pregunta presenta cinco alternativas de respuesta, que van desde *totalmente de acuerdo* hasta *totalmente en desacuerdo*. Marque la opción con la que se sienta identificado/a.

| N.º | Pregunta                                                                                   | TA | A | I | D | TD |
|-----|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|---|---|---|----|
| 1   | Conozco claramente la estructura organizativa (organigrama, jerarquías) de la organización |    |   |   |   |    |
| 2   | Los objetivos de la organización se relacionan con su misión y visión                      |    |   |   |   |    |
| 3   | Los objetivos de la organización están claramente definidos                                |    |   |   |   |    |
| 4   | Conozco claramente las políticas de esta organización                                      |    |   |   |   |    |
| 5   | Conozco claramente cuáles son mis funciones y obligaciones                                 |    |   |   |   |    |
| 6   | Sé y conozco específicamente que actividades debo realizar en la organización              |    |   |   |   |    |
| 7   | Considero que hago bien mi trabajo y no necesito constante verificación de mi superior     |    |   |   |   |    |
| 8   | Mi superior y mis compañeros me ayudan cuando tengo una labor difícil                      |    |   |   |   |    |
| 9   | Determino mis propias exigencias y estándares para la ejecución de mi trabajo              |    |   |   |   |    |

|    |                                                                                               |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 10 | Mi superior me brinda apoyo para resolver algunos problemas que se me presentan en el trabajo |  |  |  |  |  |
| 11 | A las personas aquí se les da suficiente responsabilidad                                      |  |  |  |  |  |
| 12 | A las personas aquí se les paga justamente por el trabajo que hacen                           |  |  |  |  |  |
| 13 | Recibo un trato justo por parte de mi superior                                                |  |  |  |  |  |
| 14 | Los superiores muestran reconocimiento por el buen trabajo y por el esfuerzo extra            |  |  |  |  |  |
| 15 | Recibo estímulos por el trabajo bien hecho                                                    |  |  |  |  |  |
| 16 | A mi superior le agrada que yo intente hacer mi trabajo de distintas formas                   |  |  |  |  |  |
| 17 | El sueldo que recibo se relaciona con la actividad que realizo                                |  |  |  |  |  |
| 18 | En esta organización se premia a las personas que trabajan bien                               |  |  |  |  |  |
| 19 | Mis compañeros me ayudan a lograr los objetivos trazados                                      |  |  |  |  |  |
| 20 | Mis sugerencias y consejos son escuchados                                                     |  |  |  |  |  |
| 21 | En esta organización me capacitan para desarrollar mejor mi trabajo                           |  |  |  |  |  |
| 22 | Para desarrollar mi labor me preparo adecuadamente                                            |  |  |  |  |  |
| 23 | Con este trabajo me siento realizado/a profesionalmente                                       |  |  |  |  |  |
| 24 | Periódicamente se realizan controles y evaluaciones para ver el desarrollo de mi trabajo      |  |  |  |  |  |
| 25 | Los problemas que surgen entre los grupos de trabajo se resuelven de manera óptima            |  |  |  |  |  |
| 26 | Para definir los objetivos dentro de mi área, todos nos ayudamos mutuamente                   |  |  |  |  |  |
| 27 | Mantiene interacción y comunicación con personas de mayor jerarquía                           |  |  |  |  |  |

|    |                                                                       |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|
| 28 | Tiene los recursos de tecnología necesarios para realizar sus labores |  |  |  |  |  |
|----|-----------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|