

IMPACTO DE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN DE LOS  
TRABAJADORES EN EL ESTABLECIMIENTO DE UN BUEN CLIMA  
LABORAL

Paola Andrea Bejarano Herrán

Universidad de la Sabana

Facultad de Psicología

### Resumen

El objetivo de la presente investigación fue reconocer la relación que tienen las condiciones psicoemocionales del trabajo, como son la asertividad en el trabajo, la inteligencia emocional y la productividad, con las condiciones laborales ofrecidas por la mayoría de las empresas colombianas, contempladas en los principios mínimos fundamentales de la relación laboral (contemplados en la Constitución Política de Colombia y el Código Sustantivo del Trabajo); relación de la cual depende en alto grado la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, así como la eficacia y eficiencia de los mismos y el cumplimiento de los objetivos organizacionales trazados, y de la misma manera, en el establecimiento y mantenimiento de un clima organizacional propendiendo por el bienestar de la empresa y sus trabajadores.

### Abstract

The objective of the present investigation was recognized the relationship that have the psychoemotional conditions of the work, as are the asertivity in the work, the emotional intelligence and the productivity, with the occupational conditions offered by most of the Colombian companies, envisaged in the fundamental minimal principles of the occupational relationship (envisaged in the Political Constitution of Colombia and the Substantive Work Code); relationship which depends in high degree of the motivation and occupational satisfaction that the workers has, as well as their efficacy and efficiency, and the fulfillment on the organizational objectives traced, and on the same way, in the establishment and maintenance on a organizational environment inclining by the welfare of the company and their workers.

## Impacto de la Motivación y la Satisfacción Laboral de los trabajadores en el establecimiento de un buen Clima Laboral.

El presente artículo surge de mi profundo interés en la Psicología Organizacional y todos los procesos que ella incluye, sumado a los temas desarrollados en los módulos de Derecho Laboral y Comportamiento Gerencial, que hacen parte del Diplomado para Pregrado Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización, sumado a que en mi actual Práctica Educativa me encuentro desarrollando una investigación acerca de motivación y satisfacción laboral de los profesores de un colegio de Zipaquirá; por ello, quise ver qué tan relevantes son estos aspectos en la empresa ya que mi Práctica Organizacional inicia el próximo semestre, y deseo continuar esta investigación como proyecto de la misma.

Dentro de la investigación que vengo realizando, he llegado a establecer la importancia que tienen la motivación de los trabajadores y su grado de satisfacción laboral para la construcción de un clima laboral agradable y “sano”, ya que éstas son variables que merecen ser tenidas en cuenta en toda organización, puesto que la consecución de los objetivos y metas trazadas por la organización depende directamente depende de las personas que la componen.

La existencia de condiciones de trabajo dignas y acordes con la calidad y cantidad de trabajo que la persona aporta a su empresa, repercute no sólo en la vida laboral de las personas, sino también en su vida personal. Por esta razón, el velar por el bienestar del trabajador también traerá beneficios para la empresa.

Los objetivos a desarrollar en el presente artículo son:

En primer lugar, identificar las repercusiones que conllevan un alto grado de insatisfacción laboral y una baja motivación de los trabajadores, para la consecución

de los objetivos de su cargo y las repercusiones negativas en el clima organizacional de la empresa.

En segundo lugar, identificar los aspectos legales envueltos en el establecimiento de una política laboral adecuada en las empresas colombianas, y las implicaciones de su no cumplimiento.

Finalmente, reconocer la relación que tienen las condiciones psicoemocionales del trabajo, como son la asertividad en el trabajo, la inteligencia emocional y la productividad, y los principios mínimos fundamentales de la relación laboral de los cuales depende en alto grado la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores, en la eficacia y eficiencia de los mismos.

Es importante aclarar antes de iniciar el desarrollo del artículo como tal, el interés de la Psicología en el campo laboral. La Psicología es la ciencia que se ocupa del estudio de la conducta humana por lo cual su eje de estudio se centra en un aspecto muy particular: El hacer. El hombre tiene la capacidad de transformar la naturaleza y su relación con ella está establecida por el trabajo cuyo producto preexiste en su conciencia antes de producirlo. En función de ello, podemos definir a la Psicología Organizacional como una ciencia aplicada de carácter social que, haciendo eje en el hombre en su medio laboral, intenta explicar los complejos procesos psicológicos que se desencadenan en la interdependencia. (Ferré J. y cols. 1998, Tomo 4)

Por otro lado, las organizaciones, definidas como un sistema constituido por un grupo de personas que conforman subgrupos sectoriales, integrados por individuos interactuantes e interdependientes, constituyen un sistema abierto en constante comunicación con el contexto para percibir sus variaciones y adaptarse a sus necesidades. Dentro de éstas podremos observar un sistema formal, con sus

normativas de procesos, y un sistema informal determinado por la actividad e interacción habitual de la organización. La organización plantea la configuración de un grupo humano complejo que actúa dentro de un contexto deliberadamente constituido para la realización de fines y necesidades específicas.

La Psicología se relaciona con la organización a través de los recursos humanos, donde la Psicología Organizacional surge con el objeto de realizar un análisis de las relaciones interpersonales dentro de la organización para optimizar su rendimiento y permitir, de esta manera, una mayor efectividad global. Una organización puede ser fuente de enriquecimiento en el desarrollo personal y promotora del bienestar. Desde esta perspectiva, el deseo de individuos y organizaciones es el nexo de tales vinculaciones y, en virtud de ello, la organización tendrá por desafío conocer, en cada empleado, cuál es el deseo y las motivaciones que lo hacen permanecer en la organización. (Solana R., 1993).

Nuestro país, Colombia, cuenta con una gran cultura de trabajo que ha ido desvirtuándose a medida que pasan los años; hoy en día el trabajo se ha convertido en un medio para un fin, lo cual ha impactado de diversas maneras en los trabajadores, y uno de los ámbitos seriamente afectados ha sido la motivación de los trabajadores, dominada por el grado de satisfacción laboral de los mismos.

La satisfacción laboral podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser".

Mediante el estudio de la satisfacción laboral los gerentes pueden obtener información acerca del efecto que producen las normas, políticas y disposiciones

generales de la empresa, para de esta manera tomar decisiones adecuadas y favorables a la empresa en general, contando a empleados y directivos.

La insatisfacción laboral es un tema que preocupa a la mayoría de los empresarios actualmente. Cada vez es más importante preocuparse por eliminar las fuentes de insatisfacción laboral para evitar problemas posteriores. La insatisfacción de cada persona puede contribuir involuntariamente a deteriorar la imagen de la empresa, la calidad de sus productos y servicios e influir en el enlentecimiento del crecimiento y el desarrollo organizacional bajando los niveles de productividad y calidad. La situación generada por la crisis generalizada requiere de la organización, de un plan estratégico para salvar la integridad empresarial y la de los empleados. La insatisfacción y el malestar en el trabajo suele expandirse a otros grupos como familia o amigos. Es por eso la necesidad de preocuparse por este tema tan importante y realizar políticas dirigidas a conciliar vida familiar y laboral. La eliminación de las fuentes de insatisfacción conlleva en cierta medida a un mejor rendimiento del trabajador, reflejado en una actitud positiva frente a la organización y de esta manera aumentar la productividad en la misma. (Román E., 1995)

Mientras que la motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía. Por lo tanto, si el grado de satisfacción del trabajador en su cargo es nula o mínima, su motivación será muy baja, lo que ocasionará que su rendimiento en el mismo no sea el esperado, y además traerá graves consecuencias para el trabajador como podría ser la pérdida de su empleo. (Ferré, J. y cols. 1998).

De lo anterior se deduce la importancia que tiene para las empresas contar con una política laboral que vele por el bienestar de los trabajadores, que se ciña a lo establecido para ello por la Constitución Política de Colombia y el Código Sustantivo del Trabajo, los cuales han establecido una serie de parámetros a seguir por las empresas y empleadores, destinados a proteger la integridad del trabajador, y propender por la existencia de un clima laboral adecuado en las empresas del país, para igualmente, contribuir al bienestar y estabilidad económica de las mismas.

De ahí que tanto motivación como satisfacción laboral tengan un gran impacto en el establecimiento de un adecuado clima laboral u organizacional.

Stoner (1996) señala, que “los gerentes e investigadores de la administración se enfrentaron al concepto de la motivación”. Ahora bien, cada persona tiene asimilada una idea general de lo que éste concepto abarca, pero es bueno hacer hincapié en lo que piensan diversos autores con respecto a él:

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía." (Solana, R. 1993. Pág. 208)

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido." (Koontz, H.; Weihrich, H. 1999. Pág. 501)

"La motivación es un término genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares. Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera." (Stoner, J; Freeman, R. y cols.1996. Pág. 484)

Estos autores al parecer coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos como dice Solana, que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en Psicología, establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios. (Ferré, J. y cols. 1998).

A continuación me dispondré a explicar brevemente algunas de las teorías motivacionales más acordes con el tema tratado por el presente artículo, tomadas del libro de Koontz (1999), "Administración, una perspectiva global" :

En el modelo tradicional, que se encuentra ligado a la escuela de la Administración Científica se decía que la forma de motivar a los trabajadores era mediante un sistema de incentivos salariales; o sea que cuanto más producían los trabajadores, más ganaban.

Para esta escuela la motivación se basaba únicamente en el interés económico (homo economicus; entendiéndose por este concepto al hombre racional motivado únicamente por la obtención de mayores beneficios).

Pero en realidad, la motivación humana es mucho más compleja puesto que abarca tanto la parte económica como la intelectual, espiritual, etc.

En el modelo expuesto por la escuela de Las Relaciones Humanas se rechaza la existencia del hombre económico, para ellos la clave determinante de la productividad es "la situación social"; la cual abarcaría el grado de satisfacción en las relaciones internas del grupo el grado de satisfacción en las relaciones con el

supervisor el grado de participación en las decisiones y el grado de información sobre el trabajo y sus fines.

En el caso de Mc Gregor, quien está ligado al modelo de los recursos humanos en el cual identificó dos series de supuestos sobre los empleados. Por un lado tenemos a la denominada Teoría X, la cual sostiene que las personas prefieren evitar el trabajo, en lo que sea posible, prefiriendo ser dirigidas y no tener responsabilidades, dando una importancia secundaria al trabajo; y por el otro a una segunda serie denominada Teoría Y, siendo ésta más optimista, ya que considera que las personas quieren trabajar por sí mismas y pueden derivar satisfacción de su trabajo; teniendo capacidad para aceptar responsabilidades y aplicar su imaginación, ingenio y creatividad a los problemas de la organización.

Otra teoría, la teoría de los dos factores de la motivación, fue desarrollada por Frederick Herzberg a finales de los años cincuenta, en la cual se dice que tanto la satisfacción como la insatisfacción laboral derivan de dos series diferentes de factores. Por un lado tenemos a los factores higiénicos o de insatisfacción, y por el otro a los motivantes o satisfactores.

Otra es la teoría de las tres necesidades, propuesta por John W. Atkinson quien afirma en su teoría que las personas motivadas tienen tres impulsos: la necesidad del Logro, la necesidad del Poder y la necesidad de Afiliación. El equilibrio de estos impulsos varía de una persona a otra. Según las investigaciones de David C. Mc Clelland la necesidad de logro tiene cierta relación con el grado de motivación que poseen las personas para ejecutar sus tareas laborales; la necesidad de aplicación es aquella en la cual las personas buscan una estrecha asociación con los demás; y la necesidad de poder se refiere al grado de control que la persona

quiere tener sobre su situación. Ésta última de alguna manera guarda relación con la forma en que las personas manejan tanto el éxito como el fracaso.

Pueden encontrarse a veces personas que temen al fracaso y junto con la erosión del poder particular, puede resultar un motivador de suma importancia.

En cambio, para otras personas, el temor al éxito puede ser un factor motivante. En la Teoría de la Equidad, el factor central para la motivación en el trabajo es la evaluación individual en cuanto a la equidad y la justicia de la recompensa recibida. El término equidad se define como la porción que guarda los insumos laborales del individuo y las recompensas laborales. Según esta teoría las personas están motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben de acuerdo con el esfuerzo realizado. Las personas juzgan la equidad de sus recompensas comparándolas con las recompensas que otros reciben.

En la Teoría de la expectativa, sus autores, David Nadler y Edward Lawler dieron cuatro hipótesis sobre la conducta en las organizaciones, en las cuales se basa el enfoque de las expectativas: a) La conducta es determinada por una combinación de factores correspondientes a la persona y factores del ambiente, b) Las personas toman decisiones conscientes sobre su conducta en la organización, c) Las personas tienen diferentes necesidades, deseos y metas, y, d) Las personas optan por una conducta cualquiera con base en sus expectativas que dicha conducta conducirá a un resultado deseado.

Éstos son base del modelo de las perspectivas, el cual consta de tres componentes:

Como primer componente, se encuentran las expectativas del desempeño-resultado, en el cual, las personas esperan ciertas consecuencias de su conducta.

Como segundo componente se encuentra la Valencia, entendida como el resultado de una conducta, o el poder de la misma para motivar. Es concreta, y varía de una persona a otra.

El tercer y último componente, conformado por las expectativas del esfuerzo-desempeño, afirma que las expectativas de las personas en cuanto al grado de dificultad que entraña el buen desempeño afectará las decisiones sobre su conducta. Éstas eligen el grado de desempeño que les darán más posibilidades de obtener un resultado que sea valorado.

En definitiva, cada una de las teorías anteriores muestran la satisfacción de algunas necesidades más importante que las personas han conseguido alcanzar a lo largo del tiempo. En ellas se destaca además, que las personas deciden cuál es su grado de satisfacción, comparando de manera conciente sus necesidades y circunstancias. También refleja la variación notable de una persona a otra, y en una misma persona, a través del tiempo.

La motivación se origina mediante un ciclo (Solana, R. 1993), que tiene diversas etapas, las cuales forman parte del siguiente ciclo: se logra un equilibrio si las personas obtienen la satisfacción. La satisfacción con el trabajo refleja el grado de satisfacción de necesidades que se deriva del trabajo o se experimenta en él. En el caso de que sea imposible la satisfacción de la necesidad, el ciclo motivacional quedaría ilustrado de la siguiente forma: Este “evento” provoca la frustración de la persona. Frustración es aquella que ocurre cuando la persona se mueve hacia una meta y se encuentra con algún obstáculo; ésta puede llevarla tanto a actividades positivas, como constructivas o bien formas de comportamiento no constructivo, inclusive la agresión, retraimiento y resignación.

También puede ocurrir que la frustración aumente la energía que se dirige hacia la solución del problema, o puede suceder que ésta sea el origen de muchos progresos tecnológicos, científicos y culturales en la historia. Esta frustración lleva al individuo a ciertas reacciones: desorganización del comportamiento, agresividad, reacciones emocionales, y/o alineación y apatía.

En Colombia, existen una serie de parámetros que buscan proteger la integridad del trabajador, y a la vez, velar por el bienestar de las empresas. Estos parámetros son conocidos como los Principios Mínimos Fundamentales de la Relación Laboral, los cuales en sí, buscan propender por el bienestar y protección legal de los trabajadores; su no cumplimiento por parte de empleadores, usualmente conlleva a baja motivación y subsecuente insatisfacción laboral que puede llevar al trabajador a la pérdida de su empleo y a serias implicaciones tanto personales como legales en un momento dado.

Estos principios se encuentran contenidos en el Artículo 53 de la Carta Política, y para resaltar su importancia, cada uno se encuentra contenido en un Artículo del Código Sustantivo del Trabajo.

1. Principio de igualdad de oportunidades para los trabajadores (Art. 10 C.S.T.).
2. Remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo. (Art. 145 C.S.T.)
3. Principio de estabilidad en el empleo. (Art. 61 C.S.T.)
4. Principio de irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales (Art. 14 C.S.T.)
5. Facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles. (Art. 15 C.S.T.)

6. Principio de in dubio pro operario (Art. 21 CP)
7. Principio de primacía de la realidad sobre las formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales.

El establecimiento de políticas organizacionales que velen por un ambiente laboral adecuado, que permita el crecimiento y la estabilidad del individuo, facilitan que las condiciones psicoemocionales del trabajo, determinadas por cada trabajador, y derivadas de su grado de motivación y satisfacción laboral, velen por la consecución de los objetivos y metas trazadas con antelación por la empresa; éstas percepciones pueden tener importantes repercusiones en el clima laboral de la organización.

Si estudiamos con detenimiento la génesis de las grandes empresas de nuestro país, es innegable que el poder ejercido en las sociedades tiene una sólida base en la economía de las llamadas “clases dominantes” (categoría que se emplea desde el siglo XIX para designar a los grupos que se hacen del poder político), la economía sin embargo es un fenómeno social que se encuentra presente en todo el tejido social de las zonas urbanas y rurales, es un concepto muy grande como para pretender realizar un análisis de su repercusión en la vida de las personas.

No obstante, durante décadas las diferentes ciencias sociales han tratado de aproximarse al estudio de la economía para comprender fenómenos como la estructura social y la calidad de vida; en el siglo XXI, se puede acceder a diferentes herramientas conceptuales para estudiar a la economía humana, los cuales provienen en su mayoría de los frustrados intentos por comprender el sistema estructural de la sociedad, es decir sus bases económicas.

Una de las herramientas conceptuales más importantes es el que implica el abordaje de la categoría “trabajo”, ya que el trabajo es la expresión del logro

humano, es la expresión pura y espontánea del vínculo entre las personas y el medio ambiente, así también entre las personas y la sociedad; como se deduce, el trabajo tiene una naturaleza biunívoca, inicia procesos y a la vez los refuerza, el trabajo en la evolución filogenética del hombre representa el salto cuanti-cualitativo hacia la hominización, y por consiguiente la construcción social de la humanidad. (Tomado de <http://calidadevida.com.ar>)

Es así como se reconoce al trabajo como un elemento básico en la vida cotidiana actual, esto porque el trabajo existe en donde exista una sociedad, la vida cotidiana es la que representa la evolución humana actual y es donde los científicos sociales deben centrar su atención.

Entendiendo el trabajo desde la perspectiva del desarrollo personal, se hace evidente que éste constituye, en la vida cotidiana, una fuente vital para satisfacer necesidades. El trabajo es, sin lugar a dudas, el aspecto más importante de la sociedad humana, esto porque relaciona todas las esferas del ser con las del quehacer humano; además el trabajo suele darse en el ámbito grupal más que en una esfera personal, ya que el trabajo no es aislado, siempre es en relación con algo.

En este sentido, juega un crucial papel el concepto de Clima dentro de una organización. Cabe citar el modelo de Clima Laboral u Organizacional de Edison Trickett y Rudolph H. Moss, de las universidades de Yale y Stanford, respectivamente, que considera que éste es un concepto sistémico, en el que cada organización es única, ya que posee su propia cultura, tradiciones y métodos de acción, que en su totalidad constituyen su clima organizacional, el cual es importante en la medida que influye en la motivación, desempeño y satisfacción en el cargo (Stoner, 1996).

El clima laboral, como sistema, refleja el estilo de vida completo de una organización; si este clima es mejorado, por implicancia se da una mejoría en el desempeño de los integrantes de la organización.

Cuando se analiza el clima organizacional, desde una perspectiva psicológica, se aprecian dos niveles: a) las características del ambiente del grupo, y b) la influencia que tiene sobre la conducta de sus integrantes.

Las características del ambiente del grupo hacen referencia al conjunto de fenómenos psicológicos grupales (motivación, liderazgo, etc.) que ocurren entre los integrantes de la organización y que guardan relación con las esferas afectivas, cognitivas y conativas de cada persona; sin embargo el análisis de estos procesos psicológicos básicos se realiza mediante las dimensiones del clima organizacional y no con las herramientas conceptuales tradicionales (Stoner, 1996).

La influencia del clima laboral en la conducta de las personas implica básicamente una síntesis de actividades ya que desde la perspectiva psicológica de las organizaciones, todas las funciones y tareas que realizan sus integrantes son conductas, y por ello tienen una base en las características personales de sus miembros.

Definidos los supuestos de trabajo del modelo de Trickett y Moss (citado por Solana, 1993), es claro que existen dos momentos en él, que son: 1) el análisis de los determinantes conductuales que el clima organizacional implica, y 2) la influencia del clima organizacional sobre la conducta de los individuos, lo cual implica un efecto en los procesos organizacionales y en la productividad.

El Clima Organizacional abarca ciertas dimensiones, las cuales son determinantes conductuales que surgen producto de la interacción social y reflejan la

cultura, tradiciones y métodos de acción propios de la organización, reflejan el clima laboral.

Estas dimensiones permiten un análisis de las organizaciones y su forma de interactuar al interior de ella. En esta parte es adecuado hacer una distinción entre los espacios de interacción interno y externo de las organizaciones: el espacio interno se forma con la interacción de los miembros entre sí, mientras que el espacio externo viene como consecuencia de la interacción de la organización, en su conjunto, con otras organizaciones (Koontz, 1999).

Las dimensiones del clima laboral (citadas por Koontz, 1999) que ocurren en el espacio interno de la organización son:

Como primera dimensión se encuentran las Relaciones Humanas, la cual implica el grado en que los trabajadores están interesados y comprometidos en su trabajo, y el grado en que la dirección los apoya y les anima a apoyarse unos a otros. Es decir, se relaciona directamente con la participación que tienen los trabajadores en el desarrollo de su trabajo, pero no necesariamente en la dirección de la empresa. Guarda relación con los valores que cada trabajador lleva a la empresa para compartirlo con el grupo; estos valores pueden propagarse a distintas “velocidades” en función del liderazgo ejercido por la persona que los representa.

Por su relevancia para el presente artículo, esta dimensión será subdividida en: Implicaciones, que tiene que ver con el grado en que los trabajadores se preocupan por su actividad y se entregan a ella; Cohesión, que hace referencia al grado en que los trabajadores se ayudan entre sí y se muestran amables entre los compañeros; y Apoyo, que es un concepto relacionado al grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

La autorrealización es la segunda gran dimensión, y evalúa el grado en que se estimula a los trabajadores a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; también con la importancia que se da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominan el ambiente laboral.

El empoderamiento que la empresa emplee con los trabajadores tiene que ver mucho con esta dimensión. El empowerment consta de la Autonomía, que implica el grado en que se anima a los trabajadores a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias. Hace referencia al fenómeno de la participación en la toma de decisiones; la Organización, que está relacionada con el grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea; la Presión, referida al grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domina el ambiente laboral; la Estabilidad / Cambio, que hace referencia al grado en que los trabajadores conocen lo que se espera de su tarea diaria y cómo se les explican las normas y planes de trabajo, el grado en que la dirección utiliza las normas y la presión para controlar a los trabajadores, la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas, y, por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable. Esta dimensión comprende: Claridad, que tiene que ver con el grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo. Es importante en este aspecto que se haya logrado un nivel óptimo en las relaciones humanas; Control: hace referencia al grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los trabajadores; e Innovación: implica el grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

Es necesario soportar empíricamente todo lo expuesto anteriormente, y qué mejor que citar un exitoso estudio reciente acerca de la motivación y satisfacción laboral de los empleados, basados en el clima laboral de su empresa. Este estudio fue realizado por investigadores del Washington Quality Group), que viene aconsejando a las empresas mediante outsourcing desde hace algún tiempo, (estudio citado por Román, 1995), realiza unos tests de conocimiento de las personas basados en estudios realizados por Robert Cooper y Esther Orioli, y miden en las personas factores como: el Ambiente Actual (medición del estrés frente a la felicidad), el Conocimiento Emocional (capacidad de autoconocimiento de las personas; cómo se autoevalúan las propias personas), la Empatía (capacidad de ver problemas e identificar sentimientos en las demás personas), la Intencionalidad (mide los objetivos de las personas, hacia dónde quieren ir), la Creatividad, la Resistencia, la capacidad de establecer redes personales con otras personas, la capacidad de afrontar una situación de dificultad, la escala de valores que la persona posee, y finalmente, la Intuición.

Este test, infinitamente más complejo que el tradicional de inteligencia ya que se encuentra basado en la teoría de las inteligencias múltiples, tiene sus peculiaridades. Por ejemplo, no es un test perpetuo que defina a la persona de por vida, los resultados varían en función de la situación laboral y personal del individuo. Igualmente, todos los factores están ligados, y unos afectan a los otros. Además trata de medir esos factores ciertamente intangibles que podrán dilucidar la capacidad de la persona de relacionarse con las demás personas de forma positiva, motivar a los demás y hacerles creer en un proyecto.

La inteligencia emocional se está imponiendo cada vez con más fuerza dentro del mundo laboral. Hablamos de un nuevo concepto que define el trabajo no sólo

como un medio para ganarse la vida y conseguir cierto grado de seguridad y estabilidad, sino como una actividad que forma parte de la persona y es capaz de despertar todo su interés.

Otro de los factores a tener en cuenta en el presente artículo, es la Asertividad en el Trabajo. Es importante tener en cuenta que en el transcurso de nuestras vidas existen etapas por las cuales transcurrimos y un largo trecho nos prepara para insertarnos a la vida laboral, nos preparamos intelectual y académicamente, pero a veces descuidamos aprendizajes fundamentales que también nos van a ser de suma utilidad para el óptimo desenvolvimiento de nuestras capacidades. Nos estamos refiriendo a la conducta asertiva, y más específicamente a la conducta asertiva dentro del trabajo (Loli, 1999).

En la práctica el entrenamiento en asertividad supone el desarrollo de la capacidad para expresar sentimientos o deseos positivos y negativos de una forma eficaz sin negar o desconsiderar los de los demás y sin crear o sentir vergüenza, discriminar entre la aserción, agresión y pasividad, discriminar las ocasiones en las que la expresión personal es importante y adecuada, y defenderse sin agresión o pasividad frente a la conducta poco cooperadora o razonable de los demás.

Conducta asertiva o socialmente hábil:

Expresión directa de los propios sentimientos, deseos, derechos legítimos y opiniones sin amenazar o castigar a los demás y sin violar los derechos de esas personas.

La aserción implica respeto hacia uno mismo al expresar necesidades propias y defender los propios derechos y respeto hacia los derechos y necesidades de las otras personas. Las personas tienen que reconocer también cuáles son sus

responsabilidades en esa situación y qué consecuencias resultan de la expresión de sus sentimientos.

La conducta asertiva no tiene siempre como resultado la ausencia de conflicto entre las dos partes; pero su objetivo es la potenciación de las consecuencias favorables y la minimización de las desfavorables.

Conducta pasiva:

Transgresión de los propios derechos al no ser capaz de expresar abiertamente sentimientos, pensamientos y opiniones o al expresarlos de una manera autoderrotista, con disculpas, con falta de confianza, de tal modo que los demás puedan de tal modo no hacerle caso.

La no aserción muestra una falta de respeto hacia las propias necesidades. Su objetivo es el apaciguar a los demás y el evitar conflictos a toda costa. Comportarse de este modo en una situación puede dar como resultado una serie de consecuencias no deseables tanto para la persona que está comportándose de manera no asertiva como para la persona con la que está interactuando.

La probabilidad de que la persona no asertiva satisfaga sus necesidades o de que sean entendidas sus opiniones se encuentra sustancialmente reducida debido a la falta de comunicación o a la comunicación indirecta o incompleta (Loli, 1999).

La persona que actúa así se puede sentir a menudo incomprendida, no tomada en cuenta y manipulada. Además, puede sentirse molesta respecto al resultado de la situación o volverse hostil o irritable hacia las otras personas. Después de varias situaciones en las que un individuo ha sido no asertivo, es probable que termine por estallar. Hay un límite respecto a la cantidad de frustración que un individuo puede almacenar dentro de sí mismo.

El que recibe la conducta no asertiva puede experimentar también una variedad de consecuencias desfavorables. Tener que inferir constantemente lo que está realmente diciendo la otra persona o tener que leer los pensamientos de la otra persona es una tarea difícil y abrumadora que puede dar lugar a sentimientos de frustración, molestia o incluso ira hacia la persona que se está comportando de forma no asertiva.

#### Conducta agresiva:

Defensa de los derechos personales y expresión de los pensamientos, sentimientos y opiniones de una manera inapropiada e impositiva y que transgrede los derechos de las otras personas.

La conducta agresiva en una situación puede expresarse de manera directa o indirecta. La agresión verbal directa incluye ofensas verbales, insultos, amenazas y comentarios hostiles o humillantes.

El componente no verbal puede incluir gestos hostiles o amenazantes, como esgrimir el puño o las miradas intensas e incluso los ataques físicos. La agresión verbal indirecta incluye comentarios sarcásticos y rencorosos y murmuraciones maliciosas. Las conductas no verbales agresivas incluyen gestos físicos realizados mientras la atención de la otra persona se dirige hacia otro lugar o actos físicos dirigidos hacia otras personas u objetos. Las víctimas de las personas agresivas acaban, más tarde o más temprano, por sentir resentimiento y por evitarlas.

El objetivo habitual de la agresión es la dominación de las otras personas. La victoria se asegura por medio de la humillación y la degradación. Se trata en último término de que los demás se hagan más débiles y menos capaces de expresar y defender sus derechos y necesidades.

La conducta agresiva es reflejo a menudo de una conducta ambiciosa, que intenta conseguir los objetivos a cualquier precio, incluso si eso supone transgredir las normas éticas y vulnerar los derechos de los demás. La conducta agresiva puede traer como resultado a corto plazo consecuencias favorables, como una expresión emocional satisfactoria, un sentimiento de poder y la consecución de los objetivos deseados.

No obstante, pueden surgir sentimientos de culpa, una enérgica contraagresión directa en forma de un ataque verbal o físico por parte de los demás o una contraagresión indirecta bajo la forma de una réplica sarcástica o de una mirada desafiante. Las consecuencias a largo plazo de este tipo de conductas son siempre negativas.

## Conclusiones

El Clima Organizacional es un tema de gran importancia hoy en día para casi todas las organizaciones, las cuales buscan un continuo mejoramiento del ambiente de su organización, para así alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano.

Clima Organizacional hace referencia al ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional; éste puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto, o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella. Además, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "percepción" que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización.

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del Comportamiento Organizacional y la Administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Laboral, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Esta última definición pertenece a una persona que ha dedicado su vida profesional a investigar este tema, Alexis Goncalves.

Lo cierto es que el ambiente afecta la estructura de las organizaciones, por la incertidumbre que causa en estas últimas. Algunas empresas encaran medios relativamente estáticos; otras, se enfrentan a unos que son más dinámicos. Los ambientes estáticos crean en los gerentes mucha menos incertidumbre que los dinámicos, y puesto que es una amenaza para la eficacia de la empresa, el administrador tratará de reducirla al mínimo. Un modo de lograrlo consiste en hacer ajustes a la estructura de la organización.

Los factores extrínsecos e intrínsecos de la Organización influyen sobre el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que la organización se desenvuelve. Estos factores no influyen directamente sobre la organización, sino sobre las percepciones que sus miembros tengan de estos factores.

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

El concepto de Clima Organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se puede resaltar:

-El Clima se refiere a las características del medio ambiente de la Organización en que se desempeñan los miembros de ésta, estas características pueden ser externas o internas.

-Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente; esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

-El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo, cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad.

Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

-El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

-El Clima Organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización; aquí el Clima Organizacional tiene una incidencia directa, ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias, “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de la organización.

-Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.). Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

En síntesis, el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

Uno de los factores que tiene mayor influencia en el clima laboral es la motivación, la cual puede ser definida como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción esta referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Se puede afirmar entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Cada una de las posturas aquí expuestas provienen de diferentes autores, cuyos puntos de vista convergen en la especial atención que el recurso humano requiere en una empresa.

Por ello, las empresas deben tener muy en cuenta el recurso humano antes de instaurar cualquier política de tipo laboral, puesto que del bienestar de los trabajadores y de su satisfacción en su cargo, depende en gran medida el éxito de la empresa.

## Referencias

*Código Procesal y Código Sustantivo del Trabajo* (2003). Ed. Legis.

*Constitución Política de Colombia* (1991). Ed. Legis.

Ferré, J. Y cols. (1998). *Enciclopedia de la Psicología*. Edit. Océano. Tomos 1, 2, 3 y 4.

Loli, A. (1999). *La participación como fuerza motivadora en la empresa*.  
Revista de Psicología de la UNMSM. 1 (1) 41-63. <http://www.psicologia.cl>

Román, E.. (1995). *La perspectiva internacional y el mundo del trabajo*.  
Recuperado el 12 de Mayo de 2004 de la Base de Datos OVID.

Koontz, H.; Wehrich, H. (1999). *Administración, una perspectiva global*.  
Onceava Edición. México, Edit. Mc Graw Hill.

Solana, R. (1993). *Administración de Organizaciones*. Buenos Aires,  
Ediciones Interoceánicas S.A..

Stoner, J.; Freeman, R. y cols. (1996). *Administración*. Sexta Edición.  
México, Edit. Pearson..

<http://www.spain.talenmabager.com/especiales/especial5.htm>

<http://www.calidadevida.com.ar/compleme/precisi1.htm>

[http://www.ciudadfutura.com/psico/tecnicas/tec\\_habilidades.htm](http://www.ciudadfutura.com/psico/tecnicas/tec_habilidades.htm)