



UNIVERSIDAD DE SOTAVENTO A.C.

**ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

LICENCIATURA EN PSICOLOGÍA

NÚMERO Y FECHA DE ACUERDO DE VALIDEZ OFICIAL 8931-25

TESINA PROFESIONAL

LA IMPORTANCIA DE LA MOTIVACIÓN PARA EL CLIMA LABORAL

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

DIEGO ALBERTO RAMÍREZ RODRÍGUEZ

ASESOR:

PSIC. JOSÉ ANTONIO REYES GUTIÉRREZ

ORIZABA, VER.

2021



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

*A Dios,
por darme la salud, guiarme y rodearme de personas que fueron
fundamentales en esta trayectoria.*

A mis padres, por el apoyo incondicional en mi carrera profesional.

*A mis profesores, en particular al Profr. José Antonio y Psic. Anabel,
por su esfuerzo y vocación para con nosotros
sus alumnos en el ámbito educativo como en el personal.*

A mi esposa, por acompañarme en este camino lleno de ilusiones.

ÍNDICE

Resumen	4
Introducción	5
Capítulo I. La motivación laboral.	
1.1 La motivación	6
1.2 La motivación en el área laboral.....	20
1.3 La importancia de la motivación en la actualidad.....	29
Capítulo II. El clima organizacional	
2.1 El clima organizacional.....	34
2.2 El clima laboral desde una perspectiva integral.....	43
2.3 Modelos e instrumentos de evaluación del clima laboral.....	51
Capítulo III. Modelo y área de la psicología	
3.1 Modelo psicológico: cognitivo conductual.....	54
3.1.1 Generalidades del modelo.....	54
3.1.2 Principales representantes y teorías.....	59
3.1.3 Principales técnicas del modelo.....	66
3.2 Área de la psicología: Organizacional.....	69
Conclusiones.....	73
Referencias.....	75

RESUMEN

La importancia que tiene la motivación en los trabajadores es un tema de discusión de muchas propuestas y teorías; así como tema de debate incluso por las mismas organizaciones mexicanas que se resisten al cambio; sin embargo, esta investigación tiene como objetivo presentar los beneficios y ventajas que las organizaciones podrían tener al mejorar el ambiente laboral donde sus trabajadores pasan gran parte de su día, y más aún, gran parte de su vida. Pues en nuestro país, la edad promedio para iniciar a trabajar es con la mayoría de edad (18 años) o en el caso de los profesionistas, a partir de los 22, pero tiene la variable de remarcar la motivación como elemento promotor de un ambiente saludable de trabajo.

La metodología que se presenta es totalmente teórica, sin embargo, presenta una visión aplicable a la realidad de nuestro país, que considero pudiera servirles a las organizaciones a mejorar sus ambientes de trabajo; pues se presentan técnicas psicológicas encaminadas a la racionalización de las situaciones que se presentan día a día.

Por último, la lectura que se presenta, contiene un lenguaje apropiado para cualquier lector que busque un crecimiento personal y organizacional; ya sea para organizaciones del sector privado o gubernamental, pues la figura del psicólogo en la actualidad tiene un mayor grado de aceptación que en décadas pasadas.

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos inmemoriales el trabajo ha sido una herramienta de crecimiento y supervivencia de la humanidad; sin embargo, desde el siglo pasado ha tomado una visión diferente, pues no solo se ve al trabajador como un recurso material; sino que ha tomado fuerza la valoración de los trabajadores como personas, es decir como sujetos, con derechos, responsabilidades y sobre todo como una manera de desarrollarse como persona. Éste es un tema que puede ser abordado desde diferentes perspectivas, que, en nuestro caso, corresponderá analizarla desde la psicología del trabajo, pero específicamente bajo la concepción de la motivación y del ambiente laboral, pues en la actualidad la motivación que puedan tener los trabajadores influirá en el grado de productividad y crecimiento de la organización y de los trabajadores. Es por ello que esta investigación teórica busca dar una noción de la importancia que tiene la motivación para el ambiente laboral; y para una mejor comprensión será explicado en tres capítulos que a continuación de enuncian:

En el capítulo primero llamado la motivación en la organización, se presentan los fundamentos teóricos de la motivación, sus diferentes teorías y tipos, que permiten tener un panorama de su desarrollo histórico; y a su vez se presentan los rasgos generales de la misma, pero en el área laboral. En el segundo capítulo denominado el ambiente laboral, se presentan los elementos de los que se compone el ambiente laboral; así como las diferentes perspectivas que la sustentan, desde sus antecedentes teóricas hasta sus aplicaciones específicas, beneficios, ventajas y desventajas de generar o no un ambiente laboral sano. Por último, en el tercer capítulo nombrado modelo y área de la psicología se presenta el sustento teórico del modelo psicológico que se eligió, con el probablemente se pueda trabajar y obtener resultados concretos y productivos para la organización y para los trabajadores; además, se presenta el área de aplicación teórica que sustenta la psicología del trabajo.

CAPÍTULO I

LA MOTIVACIÓN LABORAL

1.1 La motivación.

En la actualidad, la motivación y la emoción están entrelazadas de una manera muy importante, sin embargo es necesario hacer la correcta distinción. Por lo que se partirá por hacer respectivamente las aclaraciones pertinentes. Por un lado se tiene el término motivo considerado como una necesidad o un deseo específico que activa el organismo y dirige la conducta hacia una meta. Es decir, todos los motivos son desencadenados por algún tipo de estímulo. A su vez éste último será explicado como una condición corporal, como una señal en el ambiente o un sentimiento. De este modo cuando un estímulo induce una conducta dirigida a una meta, se dice que ha motivado a una persona.

La motivación será el proceso que comienza con una deficiencia psicológica o una necesidad que activa un comportamiento o un impulso orientado hacia un objetivo o incentivo. La clave para comprender el proceso de la motivación reside en el significado y en la relación de necesidades, impulsos o incentivos. Esta relacionada con el curso del comportamiento; la fuerza de la respuesta que elija la persona; y la persistencia del comportamiento o la conducta, y sobre todo se considera como un proceso responsable de la intensidad, el curso, la persistencia y los esfuerzos que hace una persona para alcanzar una meta determinada (Chiavenato, 2009, p.237).

Mientras que la emoción se refiere a la experiencia de sentimientos como el temor, la alegría, la sorpresa y el enojo. Y aunque las emociones también activan e influyen a la conducta es más difícil predecir el tipo de conducta que le dará como resultado. Un ejemplo muy claro de ello es el siguiente: si un hombre está hambriento, se puede estar razonablemente seguros de que buscará alimentos. Sin embargo si un hombre experimenta alegría o sorpresa no se puede saber con certeza como actuará.

La motivación ocurre independientemente de que se tenga o no consciencia de ella. Es decir no se necesita pensar que sentimos hambre para dirigirnos al refrigerador o concentrarnos en nuestra necesidad de logro antes de estudiar para hacer un examen.

A finales del siglo XX, la psicología atribuía la conducta a los instintos, definidos como patrones específicos de conducta innata característicos de una especie. Sin embargo se vio que la conducta humana mas importante es aprendida y es flexible, reaccionando de manera diferente a cada individuo. (Morris – Maisto, 2011, pp. 304-306)

La motivación generalmente se define como un estado interno que activa, dirige y mantiene el comportamiento (Woolfolk, 2014, p. 430). Para ello hay diversos factores que influyen en ella. Sin embargo, algunas preguntas claves podrían a entender mejor esta definición, como por ejemplo: ¿qué decisión toman las personas en relación a su comportamiento?, ¿Cuánto tiempo se necesita para cambiar de comportamiento, entre otros. Muchas personas saben lo que se siente estar motivado, dirigirse con mucha energía hacia el logro de una meta o trabajar arduamente, incluyendo impulsos, deseos básicos, necesidades, incentivos, temores, metas, presión social, autoconfianza, interés, curiosidad, creencias, valores, expectativas y más.

El aspecto esencial de la motivación es explicar que es lo que da energía y dirección a la conducta humana. El estudio de la motivación se refiere a aquellos procesos que dan energía y dirección al comportamiento. Energía que implica que la conducta tiene fortaleza; es decir es fuerte, intensa y persistente. También se usa el término dirección que implica que la conducta tiene propósito, es decir que se encamina hacia el logro de un objetivo o resultado específico.

Los procesos que energizan y dirigen las conductas emanan de fuerzas en el individuo y en el ambiente. Los motivos son experiencias internas como por ejemplo:

necesidades, cogniciones y emociones; que energizan las tendencias de aproximación y evitación del individuo. De igual modo los sucesos ambientales son ofrecimientos ambientales, sociales y culturales que atraen o repelen al individuo a participar o no en una acción específica. Si se dice que un motivo es un proceso interno que energiza y dirige el comportamiento; entonces en consecuencia sirve para identificar el terreno común que comparten las experiencias antes mencionadas. (Revee, 2010, p.6)

Ahora bien, existe una diferencia entre un motivo y una necesidad, cognición o emoción, ésta diferencia hace referencia al nivel de análisis que se haga. Es decir, las necesidades, cogniciones y emociones son tan solo tres tipos de motivos, que a continuación se detallan (Revee, 2010, p.6):

- Las necesidades son condiciones dentro del individuo que son necesarias y esenciales para conservar la vida y para nutrir el crecimiento y el bienestar. Como, por ejemplo: hambre y sed (dos necesidades biológicas); cuando que agua y alimento son esenciales y necesarios para el sustento, bienestar y crecimiento biológico de cada persona.
- Las cogniciones se refieren a los sucesos mentales como son: pensamientos, creencias, expectativas y autoconcepto. Las fuentes cognitivas de la motivación tienen que ver con la manera de pensar del individuo. Es decir, cuando un trabajador tiene una tarea específica tienen creencias sobre sus capacidades, su visión de éxito o fracaso.
- Las emociones son consideradas como fenómenos subjetivos, fisiológicos, funcionales y expresivos de corta duración que nos preparan a reaccionar en forma adaptativa a los sucesos importantes de la vida de cada persona. Las emociones organizan y dirigen cuatro aspectos interrelacionados de la experiencia.

- Sentimientos: descripciones subjetivas, verbales de la experiencia emocional.
- Disposición fisiológica: manera en que el cuerpo de una persona se moviliza para cumplir con el propósito de una situación.
- Función: Es lo que quiere guardar en un momento específico de la persona.
- Expresión: la manera de cómo una persona comunica públicamente nuestra experiencia emocional a los demás.

Al organizar los cuatro aspectos de la experiencia dentro de un patrón consistente, las emociones permiten reaccionar de manera adaptativa a los sucesos importantes de la vida cotidiana. Es por ello que entonces para entender con mayor claridad el tema de la motivación se presentan las diferentes perspectivas de la motivación (Morris – Maisto, 2011, pp. 304-306):

- **La teoría de la reducción de la pulsión.**

Esta perspectiva sostiene que las necesidades corporales (como la necesidad de comida o agua) crean un estado de tensión o activación llamado pulsión (como hambre o sed). Y de acuerdo con esta teoría la conducta motivada es un intento por reducir un estado desagradable de tensión del cuerpo y regresarlo a un estado de homeostasis o equilibrio. Pues cuando se tiene hambre se busca comida para reducir la pulsión de hambre. Cuando se está cansado se busca un lugar para descansar. Cuando se tiene sed se busca algo para beber. En cada uno de los ejemplos expuestos la conducta se dirige a la reducción de los estados de tensión o activación corporal.

De acuerdo con la perspectiva de la teoría de la reducción de las pulsiones, se debe hacer la aclaración que hay dos tipos de pulsiones: las primarias y secundarias. Las

primeras no son aprendidas, es decir se encuentran en todos los animales (incluyendo a los humanos) y motivan la conducta que es vital para la supervivencia del individuo o especie; este tipo de pulsiones incluyen el hambre, la sed y el sexo. Sin embargo, no toda motivación surge de una necesidad de reducir o satisfacer pulsiones primarias; pues en particular los seres humanos también son motivados por pulsiones secundarias, las cuales se adquieren a través del aprendizaje. Por ejemplo nadie nace por la pulsión de adquirir riqueza o sacar buenas calificaciones o tener éxito profesional, eso se va aprendiendo día a día.

- **Teoría de la activación.**

Esta perspectiva sugiere que la motivación tiene que ver más con la activación o el estado de alerta. Es por ello que la teoría de la activación sugiere que cada individuo tiene un nivel óptimo de activación que varía de una situación a otra en el transcurso del día. De acuerdo con esta teoría, la conducta es motivada por el deseo de mantener un nivel óptimo de activación para un momento dado. Es importante recalcar que el nivel de activación de un individuo influya en qué tan bien se desempeñe en diferentes situaciones.

La ley de Yerkes Dodson afirma que existe un nivel óptimo de activación para el mejor desempeño de cualquier tarea; pues cuanto mas complejo sea la tarea menor es el nivel de activación que puede tolerarse antes de que se deteriore el desempeño. Es decir, niveles mas altos de activación son óptimos cuando se requiere alcanzar tareas simples, y niveles relativamente menores de activación son mejores al realizar tareas complejas. Zuckerman (Citado en Morris-Maisto, 2011, p. 305) dice que la motivación básica es en sí misma la búsqueda de sensaciones.

Es importante mencionar que la motivación tendrá tres tipos primordiales que permitirán un mejor estudio de ella, así como sus beneficios y afectaciones posibles en su aplicación dentro de las diferentes esferas, que, sin embargo, en esta tesina nos enfocaremos únicamente en el área organizacional.

A continuación, se dará lugar a una descripción específica de la motivación intrínseca, extrínseca y de logro.

a) La motivación intrínseca.

La motivación intrínseca se refiere a la motivación proporcionada por la actividad en sí misma (Morris-Maisto, 2011, p.306). La motivación intrínseca también es considerada como la propensión inherente a involucrarse en los propios intereses y ejercer las propias capacidades, dominar los desafíos de manera óptima. Ésta surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas y de los esfuerzos innatos del crecimiento. Cuando las personas tienen este tipo de motivación actúan por su propio interés debido a la sensación de reto que le proporciona esa actividad. Esta conducta ocurre en forma espontánea y no se realiza por ninguna razón instrumental (extrínseca).

Las personas experimentan este tipo de motivación debido a las necesidades psicológicas dentro de sí. Estas necesidades cuando reciben apoyo o son cultivadas por el ambiente y por otras personas con las que se tiene relación, dan lugar a la experiencia de satisfacción de una necesidad psicológica que las personas sienten cuando realizan actividades interesantes. En muchas ocasiones las personas que experimentan este tipo de motivación lo expresan diciendo lo interesante, lo agradable, el gusto, el gozo de la actividad, situación que lo motiva a hacerlo. Esta es una motivación natural que surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas de autonomía, competencia y afinidad de la persona. Vale la pena nutrirla y promoverla por que conduce a tantos

beneficios importantes para el individuo, incluyendo la persistencia, creatividad, comprensión conceptual y bienestar subjetivo. Estos beneficios se detallan a continuación (Reeve, 2010, pp.83-84):

- La persistencia: en la medida en que aumenta la motivación intrínseca de la persona, mayor será su persistencia en la tarea. La persistencia motivada de manera intrínseca puede observarse en muchos actos, como por ejemplo el seguimiento de un programa de ejercicio y el aumento en la motivación continua para asistir y permanecer en dicho programa.
- La creatividad típicamente declina ante sucesos de control como ser observado, evaluado, forzado o recompensado. En contraste la creatividad típicamente aumenta por la motivación intrínseca. Las personas serán más creativas cuando se sientan más motivadas principalmente por el interés, satisfacción y desafío del trabajo mismo, más que por la presión externa.
- La motivación intrínseca aumenta la comprensión conceptual de un educando acerca de aquello que intentan aprender. Con la comprensión conceptual se promueve la flexibilidad en el modo de pensamiento, procesamiento activo de la información y tendencia a aprender.
- El funcionamiento óptimo y bienestar se basa en la búsqueda de metas intrínsecas (competencia, afinidad, autonomía, entre otros), éstas se asocian con la autorealización, mayor vitalidad subjetiva, menor ansiedad y depresión, mayor autoestima, relaciones interpersonales de mejor calidad. Las personas intrínsecamente motivadas están en mayor probabilidad de sentirse llenos de energía.

Este tipo de motivación intrínseca se asocia con actividades gratificantes en sí mismas; pues es una tendencia natural del ser humano a buscar y vencer desafíos, conforme a los intereses particulares. Cuando una persona está motivada no necesita de castigos ni incentivos por que la actividad es gratificante en sí misma (Woolfolk, 2014, p. 431).

b) La motivación extrínseca:

La motivación extrínseca proviene de los incentivos y consecuencias en el ambiente (alimento, dinero, atención, trofeos, aprobación, reconocimientos, premios, grados, palmadas en la espalda, entre otros. Este tipo de motivación surgen de algunas consecuencias independientes de la actividad en sí. La motivación extrínseca surge de un contrato conductual, en donde existe un motivo para lograr; es decir un comportamiento solicitado. Con el comportamiento motivado de forma extrínseca provendrá de incentivos y consecuencias que se han vuelto contingentes a la presentación de la conducta observada. El estudio de la regulación extrínseca de la motivación gira alrededor del lenguaje y la perspectiva del condicionamiento operante. (Revee, 2010, p.84).

La motivación extrínseca se refiere a la motivación que se deriva de las consecuencias de las actividades externas (Morris-Maisto, 2011, p.306).

Uno de los temas de gran importancia en el tema de la motivación extrínseca el de incentivos. Para ello se debe entender que un incentivo es un suceso ambiental que atrae o repele a una persona a dirigirse o alejarse de seguir un curso de acción específico. Los incentivos siempre anteceden al comportamiento, y al hacerlo, crean en la persona una experiencia de que está próxima una consecuencia atractiva o desagradable. Algunos incentivos podrían incluir una sonrisa, un aroma, un sonido, entre otros. Por el contrario, algunos incentivos negativos podrían incluir una mueca, presencia, olores desagradables, entre otros. El valor como incentivo de un suceso ambiental se aprende a través de la experiencia (Revee, 2010, p.85).

Algunas veces el valor de los motivadores extrínsecos se emplean como recompensas para aumentar tareas socialmente importantes como son (Revee, 2010, p.94):

- Desarrollar habilidades de la vida diaria, como vestirse.
- Mejorar la fluidez para la lectura.
- Lograr que los conductores se detengan en las señales de alto y prevenir que conduzcan en estado alterado.
- Participar en campañas sociales de reciclado.
- Participar en programas de conservación de energía.
- Prevenir comportamientos indeseables en escuela o casa.
- Aumentar la productividad de los trabajadores de la organización.
- Mejorar el sistema y proceso de ventas de las organizaciones.
- Promover mejores servicios de atención al cliente y por ello aumento de cartera de clientes.
- Promover el sentido de identidad y calidad de vida de los trabajadores.

Como se puede observar que estas son solo algunas situaciones en las que se puede ver la participación activa de la motivación extrínseca, en las que se promueven conductas deseables en los ciudadanos y trabajadores.

Existen cuatro tipos de motivación extrínseca, en los que se destacan, de acuerdo a su autonomía: la regulación externa, regulación introyectada, regulación identificada y regulación integrada, las cuales consisten en (Revee, 2010, p.98-100):

- Regulación externa, en donde no hay ninguna autonomía, tiene un carácter externo totalmente y entre sus conductas se observa la obediencia, la incompetencia, y la falta de control. Es el prototipo de la motivación extrínseca no

motivada por uno mismo. Las conductas reguladas de manera externa se llevan a cabo para obtener una recompensa o para satisfacer alguna demanda exterior. Por ejemplo, el estudiante empieza a estudiar cuando se acercan los exámenes o un trabajador pone mayor empeño cuando sabe que habrá una supervisión o su jefe se encuentra presente.

- La regulación introyectada es un tanto externa se caracteriza por el autocontrol, la participación del yo, recompensas y castigos internos. Ésta implica asumir las demandas de otra persona en cuanto a pensar, sentir o comportarse de una cierta manera; es decir implica estar motivado por la tiranía del debería. Se recompensa emocionalmente por llevar a cabo buenas conductas definidas por otro. En ésta, la persona realiza ordenes de otros, y eso lo motiva o mueve.
- La regulación identificada es un tanto interna, y se caracteriza por la importancia personal y la valoración consciente. Ésta representa la aceptación de una persona acepta los méritos y utilidad de una creencia o conducta, debido a que el modo de pensamiento o comportamiento ser considera importante o útil en un sentido personal.
- La regulación integrada es interna, y se caracteriza por la congruencia, concienciación, reflexión con el sí mismo. Ésta se constituye con la mayor validación de autonomía. La regulación es considerada como un proceso de asumir un valor o un modo de conducta. La integración es el proceso a través del cual los individuos transforman por completo sus valores y conductas identificadas dentro de sí mismos. Es tanto un proceso del desarrollo como un tipo de motivación que implica un autoexamen para lograr nuevos modos de pensamiento, sentimiento y conductas tengan un grado de congruencia sin conflictos. Debido a que éste es el tipo de motivación extrínseca más auto determinada, la regulación integrada se asocia con resultados más positivos, como el desarrollo social y el bienestar psicológico.

Este tipo de motivación es creada por factores externos como castigos, recompensas o incentivos externos, y son lo que hace que la persona se mueva a realizar cierta tarea determinada, en tiempo marcados y espacios concretos (Woolfolk, 2014, p. 431).

c) La motivación de logro.

La motivación hacía el logro es el impulso que sienten las personas para buscar y lograr objetivos. Una persona con este impulso desea lograr objetivos y ascender en la escalera del éxito. Los logros parecer tener importancia principal por sí mismos y no solo por las recompensas que los acompañan. (Davis y Newstrom, 2002, p.123).

La motivación de logro se refiere a la necesidad de destacar y superar obstáculos (Morris-Maisto, 2011, p.321). Este tipo de motivación tiene tres aspectos interrelacionados con la conducta orientada al logro, un poco más encaminada al tema de elección:

- * Orientación al trabajo: el deseo de trabajar duro y tener un buen desempeño.
- * Dominio: la preferencia por las proezas difíciles o desafiantes, con énfasis en mejorar el desempeño pasado.
- * Competitividad: el gusto por comparar las habilidades propias con las de otros.

Los enfoques clásicos de la teoría de Atkinson y el contemporáneo de metas de logro se pueden combinar e integrar en un solo modelo amplio. En el modelo integrado, existen las metas de dominio y dos tipos de metas de desempeño (de aproximación y de evitación). El traslape de los enfoques clásico y contemporáneo se dan cuando los constructos clásicos de la motivación de logro funcionan como condiciones antecedentes

generales tipo personalidad que incluyen en el tipo específico de metas que las personas adoptan en un entorno de logros dados (Revee, 2010, p.137).

Los acontecimientos externos son fuentes ambientales, sociales y culturales de motivación que tiene la capacidad de energizar y dirigir la conducta de una persona. Las fuentes ambientales de motivación existen como estímulos específicos o sucesos que se presentan día a día, existiendo como situaciones generales y climas del entorno.

Un suceso externo adquiere la capacidad de energizar y dirigir la conducta en la medida que indica que un comportamiento en particular tendrá la probabilidad de reproducir consecuencias de recompensas o de castigos. Entonces, los incentivos externos preceden a la conducta y atraen funcionalmente la conducta de aproximación o impulsan funcionalmente la conducta de evitación de la persona.

La motivación es una experiencia privada e inobservable. Es decir, no se puede ver la motivación de otra persona; pero si se puede inferir en la motivación de otra persona, para ello hay dos formas (Revee, 2010, p.7):

- La primera consiste en observar las manifestaciones conductuales de la motivación.
- La segunda consiste en prestar atención estrecha a los antecedentes que dan lugar a la motivación.

Cuando se conocen los antecedentes de la motivación de una persona se puede pronosticar con anticipación de los estados motivacionales de las personas. Pues es más frecuente que la motivación deba inferirse de sus expresiones a través del comportamiento, su involucramiento, fisiología y autoinformes del mismo individuo. Describamos en que consiste cada una de las expresiones (Revee, 2010, p.7):

- El comportamiento expresa la presencia, intensidad y calidad de la motivación; atención, esfuerzo, latencia, persistencia, elección, probabilidad de respuesta, expresiones faciales y además corporales, éstos últimos ocho son considerados los aspectos del comportamiento. Con ello se puede ver la intensidad de la motivación de una persona. Pues cuando la conducta muestra atención en la tarea, esfuerzo intenso, latencia corta o larga, persistencia larga, alta o baja probabilidad de ocurrencia, expresividad facial serán evidencia de que hay un motivo específico.
- El Involucramiento se refiere a la intensidad conductual, calidad emocional e inversión personal en la inversión que tiene otra persona durante una actividad. Para monitorear el involucramiento de un individuo, es necesario supervisar el comportamiento, emoción, cognición y voz de esas personas. Además, representa el grado en que la persona presenta atención hacia la actividad, esfuerzo y persistencia continua. El involucramiento emocional expresa el grado en que la actividad de la persona está caracterizada por la emoción positiva (interés y disfrute) en lugar de una emoción negativa (tristeza o enojo). Mientras que el involucramiento cognitivo expresa el grado en que una persona vigila en forma activa su actuar presente, además de utilizar aprendizajes y estrategias de soluciones de problemas de naturaleza compleja. La voz expresa el nivel en que las personas expresan sus necesidades, preferencias y deseos de sí mismo y busca mejorar sus propias circunstancias ambientales personales.
- Activaciones y fisiología del cerebro se refiere a la manera en que las personas se disponen a participar en diversas actividades, activando con ellas zonas cerebrales, nerviosas y endócrinas.
- El Auto informe se refiere a realizar la reflexión de cuáles son sus propias motivaciones, que es lo que los mueve, cuáles son sus estímulos que inspiran, entre otras.

La motivación tendrá un gran sustento en el contexto social pues además permite el bienestar personal, dividiéndolo en cuatro áreas de aplicación: educación, trabajo, deportes y terapia, que a continuación se detallan (Revee, 2010, p.14):

- En la educación, los conocimientos sobre la motivación se pueden aplicar para promover la participación de los alumnos en clase, fomentar la motivación de aprender y desarrollar talentos, apoyar el deseo de permanecer en la escuela en lugar de abandonarla, e informar a los maestros como general un clima motivacional de apoyo dentro del aula.
- En ambientes laborales, los conocimientos sobre la motivación pueden aplicarse a mejorar la productividad y satisfacción del trabajador, inducir creencias de confianza y flexibilidad, mantener a raya el estrés y estructurar los puestos de modo que ofrezcan a los trabajadores niveles óptimos de desafío, control, variedad y familiaridad con sus compañeros.
- En el área deportiva, la comprensión de la motivación puede aplicarse a identificar las razones por las que los jóvenes participan, diseñan programas de ejercicio que promueva una afiliación en el desempeño de factores como competencia interpersonal, realimentación sobre el desempeño y establecimiento de metas.
- En terapia, los conocimientos de la motivación pueden aplicarse a mejorar el bienestar mental y emocional, cultivar un sentido de optimismo, fomentar mecanismo de defensa maduros, explicar la paradoja de por que es frecuente que los esfuerzos de control mental resulten contraproducentes y apreciar la contribución que tiene la calidad de las relaciones interpersonales, tanto en la motivación como en la salud mental.

Las cogniciones son sucesos mentales, es decir, las fuentes cognitivas de la motivación tienen que ver con los modos de pensamiento y creencias de una persona. (Revee, 2010, p.153).

Por lo tanto, la motivación del logro radicará en esforzarse para mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia que traerá consigo el compromiso (secundar los objetivos de la organización), la iniciativa (prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión), y el optimismo (Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos), que serán elementos que lo motiven y muevan a lograrlo (González, 2015, p. 40)

1.2 La motivación en área laboral.

Hablar de motivación en la actualidad implica la comprensión de la diversidad de áreas en las que una persona puede usarla, y sobre todos los beneficios que de ella se obtienen, es por ello que ahora se hablara de la motivación en un parea laboral.

El estudio de la motivación dentro del área organizacional beneficia la adaptación, dirige la atención e influyen en el flujo del comportamiento continuo, entre otros. Las circunstancias cambian en forma constante, al igual que los ambientes en que vivimos. Las demandas del tiempo suben y bajan, las oportunidades van y vienen, y las relaciones de apoyo cambian de manera positiva o negativa. Cada vez que una persona experimenta una serie de oportunidades cambiantes y amenazas, se necesitan los medios para conservar y mejorar su bienestar. Por ello las motivaciones y emociones proporcionan recursos que permiten que los individuos se adapten a esos cambios ambientales laborales.

Cuando una persona adquiere control sobre un problema difícil surge una sensación de dominio y competencia. Y cuando la motivación se echa a perder, la adaptación personal sufre. Las personas se sienten indefensas para ejercer control sobre su destino tiende a ser vencida con rapidez cuando enfrenta el desafío. La indefensión destruye la capacidad de la persona para afrontar los retos de la vida. Las personas a las que otros individuos mandan, coaccionan y controlan tienden a ser emocionalmente pobres e insensibles a las esperanzas alojadas dentro de sus necesidades psicológicas internas. Por otro lado, estar bajo control de otros arruina la capacidad de la persona para generar motivación por sí misma. La gente con una motivación de alta calidad se adapta bien y prospera; la gente con déficit motivacional fracasa (Revee, 2010, p.10).

Los ambientes laborales ejercen una demanda constante sobre la atención y lo hacen en una diversidad de formas. Los motivos afectan el comportamiento, preparan a la persona para la acción al dirigir la atención a la selección de algunas conductas y cursos de acción en lugar de otros. Por ejemplo, podemos tener algunos sucesos ambientales como: libro, refresco, voces familiares, dolores de cabeza, falta de sueño, competencias deportivas; a su vez se tendrán los motivos activados de cada uno de ellos como son: interés, sed, afiliación, evitación del dolor, descanso, logro. Del cual saldrán los cursos de acción de cada uno de los ejemplos mencionados que son: leer el capítulo, beber, hablar con amigos, tomar aspirina, recostarse, practicar la habilidad.

En las organizaciones se entiende que la motivación es un proceso dinámico, siempre cambiante, que se eleva y desciende en lugar de ser estático. Es útil considerar a la motivación como un río de necesidades, cogniciones y emociones que fluyen constantemente. No solo es que la fortaleza del motivo se eleve y descienda en forma continua, sino que las personas siempre albergan una gran cantidad de diferentes motivos en cualquier momento específico. Un motivo es más fuerte y apropiado para la situación, en tanto que otros motivos son relativamente subordinados.

En la mente de las personas, la motivación es un concepto unitario su característica clave es su cantidad o nivel de intensidad. O como un constructo unitario puede ser: inexistente, baja, moderada, alta o muy alta. En algunas ocasiones las emociones también muestran que los motivos varían no solo en intensidad sino también en tipo. En términos generales las personas presuponen que estar motivado es mejor que a no estar motivado. Es evidente que la motivación es un estado que los personas ansían lograr en sí mismas y en otras.

Los seres humanos son seres curiosos, intrínsecamente motivados, en busca de sensaciones, que tiene metas y planes para dominar los desafíos, para desarrollar relaciones interpersonales cálidas y para avanzar hacia incentivos atractivos, desarrollo psicológico y crecimiento. Esta perspectiva de motivación se enfoca en los objetivos deseados e implica aproximarse hacia las metas y los resultados deseados; así de este modo la orientación de evitación de la motivación se enfoca en los objetivos no deseados e implica evitar y alejarse de los resultados indeseables. Para que las persona se puedan adaptar de manera óptima tienen y necesitan un repertorio motivacional que cuente con tantos motivos aversivos y basados en la evitación como motivos positivos (Revee, 2010, p.13)

Las conductas de las personas dentro de las organizaciones son complejas y depende de factores internos como: características de personalidad, capacidad de aprendizaje, motivación, percepción de los ambientes internos y externos, actitudes, emoción, valores, entre otros; y factores externos como: ambientes y características de las organizaciones y sus sistemas.

De los factores internos que influyen en la conducta humana la motivación humana es un elemento primordial. Ya de por sí es difícil comprender el comportamiento el comportamiento de las personas sin tener un mínimo de conocimientos de lo que lo motiva. Entre las personas hay diferentes motivaciones, las necesidades varían de un

individuo a otro, lo cual proporciona distintos patrones de conducta. Los valores sociales y las capacidades para lograr objetivos son por igual diferentes. Pero a pesar de las diferencias, el proceso que dinamiza las conductas es más o menos los mismos. En este sentido existen tres premisas que explican la conducta humana (Chiavenato, 2019, p.42):

- La conducta es producto de estímulos externos o internos. Existe causalidad en la conducta.
- La conducta es motivada, es decir, en toda conducta humana existe una finalidad.
- La conducta está orientada a objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, expresiones con que se designan los motivos de la conducta.

Hay diversas características que definen a los empleados orientados hacia el logro, como, por ejemplo: trabajan más intensamente cuando perciben que se les dará un crédito personal por sus esfuerzos. Las personas que sienten el impulso de la motivación hacia el logro se responsabilizan de sus acciones y resultados, controlan su destino, buscan retroalimentación con regularidad y disfrutan ser parte de los logros obtenidos, ya sea de manera grupal o colectivamente, por lo que entonces se siente satisfecho, cubriendo todas sus necesidades (Davis y Newstrom, 2002, p. 123).

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad, una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, ésta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Este estado lleva al individuo a un comportamiento o acción capaz de aliviar la tensión o de liberar la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad. Satisfecha la necesidad el organismo vuelve a su estado de equilibrio, a su adaptación al ambiente.

El ciclo motivacional parte del equilibrio interno, se genera un estímulo o incentivo, surge una necesidad, se genera una tensión, hay un comportamiento o acción, y se llega a la satisfacción, para finalizar nuevamente con un estado de equilibrio. En este ciclo motivacional la necesidad se satisface. A medida que se repite el ciclo los comportamientos se vuelven más eficaces para la satisfacción de ciertas necesidades. Una vez satisfecha, la necesidad deja de motivar el comportamiento pues no ocasiona tensión o incomodidad.

La satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica. La conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que surgen. Para ello se presentan algunas teorías que sustentan a la motivación desde la perspectiva organizacional (Chiavenato, 2019, pp. 42):

a) Teoría de las necesidades de Maslow.

Las primeras investigaciones de la psicología concebían a la motivación en términos de necesidades como rasgos o como características personales constantes. Tres de las principales necesidades que se estudiaron ampliamente fueron las necesidades de logro, de poder, y de afiliación. La teoría de Abraham Maslow, destaca una jerarquía que permite englobar los tres grandes, pero ampliarlas para una mejor aplicación al tema de la motivación (Woolfolk, 2014, p. 434).

Las teorías de las necesidades parten del principio de que los motivos de comportamiento humano residen en el propio individuo. Su motivación para actuar y comportarse proviene de fuerzas que viene dentro de él. Según esta propuesta las necesidades humanas están organizadas en una pirámide de acuerdo a su importancia respecto a la conducta humana. En la base de la pirámide están las necesidades más bajas y recurrentes, también conocidas como necesidades primarias. Mientras que en la

cúspide están las más elaboradas e intelectuales o también conocidas como secundarias. Así entonces describiremos cada una de ellas (Chiavenato, 2019, pp. 43-45):

Las necesidades fisiológicas constituyen el nivel más bajo de necesidades humanas. Son innatas como la alimentación, abrigo, deseo sexual. Se denominan biológicas o básicas por que exigen satisfacción cíclica y reiterada con el fin de garantizar la supervivencia del individuo. Orientan la vida humana desde el momento del nacimiento y se encuentra en una constante búsqueda de satisfacción de las necesidades elementales. Su principal característica es la urgencia.

Las necesidades de seguridad constituyen el segundo nivel de las necesidades humana que toman en cuenta las organizaciones, pues llevan a las personas a protegerse de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto. Es decir, la búsqueda de protección contra amenazas o privación, peligro o carencia, éstas son características de la una necesidad de supervivencia del individuo. Tienen una gran importancia, pues en la vida organizacional, las personas dependen de la organización; y es ahí donde las acciones gerenciales arbitrarias o las decisiones inconsistentes e incoherentes o inseguridad en las personas en cuando a su continuidad en el trabajo.

Las necesidades sociales surgen de la vida social del individuo con otras personas, que gran parte la pasan en sus trabajos. Son las necesidades de asociación, participación y aceptación por parte de sus compañeros, con los que intercambian amistad, afecto, tiempo y amor. La frustración de esas necesidades conduce a la falta de adaptación social y a la soledad. La necesidad de dar y recibir afecto es un importante impulsor de la conducta cuando se utiliza la administración participativa.

Las necesidades de aprecio son las relacionadas con la manera en que una persona se ve y se valora. Con la autovaloración y autoestima, la confianza en sí mismo, la

necesidad de aprobación y reconocimiento social, el estatus y el orgullo personal. La satisfacción de éstas necesidades conduce a un sentimiento de confianza en sí mismo, de valor, fuerza, prestigio, poder, capacidad y utilidad. Por el contrario, si no son satisfechas pueden producir sentimientos de inferioridad, debilidad, dependencia y desamparo, los que a su vez pueden generar desánimo o actividades compensatorias.

Las necesidades de autorrealización son aquellas que motivan al individuo a emplear su propio potencial y a desarrollarse continuamente al largo de su vida. En estas se expresa el impulso a superarse y a llegar a ser todo lo que se puede ser. Las necesidades de autorrealización se relacionan con la autonomía, independencia y control de sí mismo, competencia y plena realización del potencial y la virtud que cada persona posee, así como la plena utilización de sus talentos, a propósito de como se les conoce ahora a los departamentos de recursos humanos: adquisición de talentos.

Mientras las primeras cuatro necesidades pueden satisfacerse por recompensas externas presentan una realidad concreta, la autorrealización solo se satisface mediante recompensas que la persona se da a sí misma. Es decir, mientras más una persona se autorrealiza más se motiva así mismo de manera positiva.

Por lo que entonces la teoría de Maslow presenta una gran aportación a la psicología organizacional pues sostiene que una necesidad satisfecha no es una motivación para la conducta, pues solo las necesidades no satisfechas influyen en ella, orientándola a objetivos individuales. También que el individuo nace con cierto bagaje de necesidades fisiológicas y su conducta se encamina a satisfacerlas (es decir lo mueve a satisfacerlas). Y a medida que las satisface se encamina a la autorrealización. Y se motiva cada vez más.

b) La teoría de los dos factores.

Dentro de la psicología organizacional hay otra propuesta que sustenta el tema de la motivación, propia de nuestro estudio. Para Herzberg la motivación para trabajar depende de dos factores (Chiavenato, 2019, p. 45):

En primer lugar, de factores higiénicos que se refieren a las condiciones que rodean a la persona en su trabajo, comprenden las condiciones físicas y ambientales del empleo, salario, beneficios sociales, políticas de la empresa, tipo de supervisión, clima de las relaciones entre dirección y empleados, reglamentos internos y oportunidades de crecimiento. Corresponde a la motivación ambiental y constituyen los factores con que las organizaciones suelen impulsar a los empleados. Sin embargo, dichos factores tienen una capacidad muy limitada para influir de manera fuerte en la conducta de los empleados. Si estos factores son óptimos evitan la insatisfacción, pero por el contrario si son precarios provocan insatisfacción, razón por la cual se llamarán entonces factores de insatisfacción.

Los factores que se deben de considerar son: condiciones de trabajo y bienestar; políticas de la organización y administración; relaciones con el superior; competencia técnica con el supervisor; salario y remuneración, seguridad con el puesto y relaciones con los compañeros y colegas de trabajo. Es decir, los factores higiénicos constituyen el contexto del puesto.

Los factores motivacionales se refieren al contenido del puesto, a la tarea y las obligaciones relacionadas con éste. Producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento en la productividad muy superiores a los niveles normales. Pues en este factor la motivación comprende sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional que se manifiestan en la ejecución de las tareas y actividades que

representan desafíos con gran significado en el trabajo. Pues si los factores son óptimos, elevan la satisfacción; pero si son carentes la reducen. Por eso se les denomina factores de satisfacción y constituyen el contenido del puesto en sí y comprenden: delegación de responsabilidad; libertad para decidir cómo realizar una labor; posibilidad de ascenso; utilización plena de las habilidades personales; formulación de objetivos y evaluación relacionada con ellos; simplificación del puesto; ampliación o enriquecimiento del puesto.

En lo particular la teoría de los dos factores es muy interesante y aplicable a las organizaciones afirmando que la satisfacción del puesto depende del contenido o de las actividades desafiantes o estimulantes que implica; llamándolos factores motivacionales. Y que la insatisfacción en el puesto es función del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto general del puesto.

Para esta teoría los factores responsables de la satisfacción profesional están desligados y son diferentes de los factores responsable de la insatisfacción profesional. Para que haya motivación en el trabajo es necesario el enriquecimiento de las tareas, que consiste en ampliar deliberadamente los objetivos, las responsabilidades y el desafío de las actividades del puesto.

c) El modelo de contingencia de motivación de Vroom.

Este modelo se limita a la limitación para producir, pues en cada individuo existen tres factores que determinan su motivación para producir objetivos individuales (fuerzas del deseo para alcanzar objetivos); la relación que el individuo percibe entre productividad y el logro de sus objetivos individuales; y la capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree influir en él. De acuerdo a esta teoría una persona puede desear aumentar la productividad cuando hay tres condiciones (Chiavenato, 2019, p. 47):

- Los objetivos personales pueden incluir dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante.
- La relación percibida entre el logro y los objetivos y la alta productividad se da en la relación entre el salario y su trabajo.
- La percepción de su influencia en su productividad se verá reflejada con el esfuerzo y el poco afecto de su realización.

d) La teoría de las expectativas.

Esta propuesta realizada por Lawler encuentra que es el dinero el que motiva el desempeño o ciertos comportamientos, como el compañerismo y la dedicación a la organización, teniendo en cuenta que es un incentivo salarial. Afirma que las personas desean el dinero porque éste les permite no solo satisfacer sus necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Pues el dinero es un medio y no un fin en sí mismo. Con él se adquieren muchas cosas que satisfacen múltiples necesidades personales. Y sí las personas perciben y creen que su desempeño es en relación hacia el dinero. Para esta teoría el dinero es un poderoso motivador si las personas creen que existe una relación directa o indirecta entre el desempeño y el consecuente aumento de remuneración (Chiavenato, 2019, p.47).

1.3 La importancia de la motivación en la actualidad.

El estudio de la motivación revela que la gente quiere lo que quiere. También revela lo que las personas quieren. Pues el objeto de la motivación tiene que ver con todo aquello que esperamos, deseamos, queremos, necesitamos y tenemos. Las teorías de la motivación revelan lo que es común dentro de los empeños de todos los seres humanos al identificar los aspectos comunes entre las personas de diferentes, culturas,

experiencias vitales, edades, periodos históricos y dotaciones genéticas. Todas las personas albergan necesidades fisiológicas y cognitivas; así como toda persona hereda disposiciones biológicas como el temperamento y redes neuronales en el cerebro abocadas al placer y la aversión. Todos compartimos un pequeño número de emociones básicas y sentimos estas emociones en las mismas condiciones, como sentir temor p angustia, alegría, entre otras. Todos poseen la misma constelación de necesidades, incluyendo las de autonomía, competencia y afinidad.

Las teorías de la motivación también revelan aquellas motivaciones que se aprenden a través de la experiencia y que son aplicadas socialmente a través de fuerzas culturales como los roles, concientización de las expectativas culturales, de valores, actitudes, sentido de sí mismo, de fracasos y éxitos, entre otras. Estas maneras de energizar y dirigir el comportamiento provienen de fuerzas ambientales, sociales y culturales. De modo que la motivación incluye los anhelos y deseos que se derivan de la naturaleza humana; sin olvidar que algunos provienen del aprendizaje personal, social y cultural. Por lo que entonces la motivación es universal y parte de ella es producto de la cultura (Revee, 2010, p.13).

La capacidad de discernir y comprender las emociones propias y ajenas es una de las habilidades que componen la competencia emocional, la cual permite conocer cómo y por qué las personas actúan. Debido a esta capacidad las personas pueden tener una interacción más adecuada y ajustadas en los contextos sociales, dada la posibilidad de comunicar estados propios y de saber lo que pasa los demás, siendo estos requisitos propios y claves en los procesos de regulación emocional y social.

Es importante recalcar que la detección de los determinantes de las emociones consiste en detectar como las personas adquieren y usan el conocimiento sobre las condiciones que son necesarias para sentir una u otra emoción. La comprensión de las consecuencias de las emociones se refiere a aquellas creencias que tienen las personas

sobre cómo las emociones que experimentan afectan su actividad cotidiana. Dicha comprensión de las consecuencias de las emociones pasa por un proceso de desarrollo que inicia desde pequeños y de adulto se aplican (Morris-Maisto, 2011, p. 302).

Las personas enfrentan un problema motivacional difícil cuando intentan motivar a otros a realizar actividades poco interesantes pero importantes. Cuando la gente utiliza incentivos, consecuencias y recompensas para motivar a los demás a realizar una actividad poco interesante, espera reestructurar la actividad y convertirla de algo que no vale la pena en algo que repentinamente vale la pena. Las personas que escuchan una fundamentación convincente que explique por qué es importante realizar una actividad poco interesante en general hacen un mayor esfuerzo y participan más durante esa actividad que aquellos que no escuchan esa fundamentación explicativa. (Reeve, 2010, p.100).

Mientras más se comprendan los principios de la motivación mayor será la capacidad para encontrar soluciones viables a problemas motivacionales del mundo real. Es decir, atribuir facultades de decisión a las personas para acercarse a acciones más intencionales, experiencias óptimas, funcionamiento positivo y desarrollo sano, para alejarse de acciones impulsivas, experiencias habituales y funcionamientos contraproducentes.

Las dos cuestiones fundamentales que definen el esfuerzo por aplicar los principios motivacionales son: cómo motivarse a sí mismo y cómo motivar a los demás. La atribución de facultades de decisión a sí mismo implica la ampliación de fortalezas y la reparación de debilidades. La ampliación de fortalezas implica alimentar, apoyar y desarrollar recursos motivacionales para que las personas puedan utilizarlos a fin de mejorar su funcionamiento en su vida personal y en su área de trabajo. Por otro lado, la reparación de habilidades involucra revertir las deficiencias motivacionales que entorpecen o dificultan de modo abierto el funcionamiento positivo de los diez estados

motivacionales en sí mismo y en los demás en el área organizacional y personal (Revee, 2010, p.337):

- Promover creencias resistentes de autoeficacia.
- Cultivar autonomía personal.
- Establecer condiciones que promueven una experiencia de flujo.
- Alimentar las necesidades de crecimiento y convertirse en un individuo completamente funcional.
- Desarrollar una orientación motivacional de dominio.
- Establecer metas difíciles y específicas.
- Alentar metas de dominio por encima de metas de desempeño.
- Alentar teorías incrementales por encima de teorías de la entidad.
- Alentar la diferenciación e integración del yo.
- Fomentar un desarrollo yoico maduro.

Además, hay que tener en cuenta el esfuerzo por reparar debilidades dentro de su trabajo que no se relacionen con su sistema familiar, como: apatía, irritabilidad, evitación, ausentismo, mala comunicación, somatización, estrés, ansiedad, etc. Por ello hay que considerar las diez patologías motivacionales que puede tener una persona en cualquiera de sus esferas de desarrollo (familiar, educativo, social y organizacional), y a continuación se presentan (Revee, 2010, p.337):

- Redefinir el significado de fracaso y cultivar una respuesta constructiva hacia el mismo.
- Evitar los costos ocultos de las recompensas.
- Revertir la liberación de los límites que conducen a los atracones.
- Prevenir la sensación de indefensión y sus deficiencias.

- Poner en tela de juicio el pensamiento de identidad a fin de encontrar el valor que tiene el esfuerzo.
- Revertir expectativas pesimistas y estilos explicativos.
- Superar adicciones.
- Resolver la paradoja de la supresión de pensamientos.
- Identificar los mecanismos de defensa inmaduros y encontrar la valentía para renunciar a ellos.
- Identificar la toma de decisiones dominada por el temor y apuntalar los recursos personales para hacerla innecesaria.

El trabajo de la motivación entonces será encaminado hacia la motivación de sí mismo y la motivación hacia los demás:

- La motivación del yo: consistirá en emprender un autoexamen crítico para diagnosticar las potenciales y deficiencias propias de las necesidades, cogniciones, emociones, entornos ambientales, entornos laborales y sus relaciones interpersonales actuales.
- La motivación de los otros: se refiere a cuando una persona se enfrenta a un problema motivacional y lo hace adentro de las relaciones interpersonales de su trabajo intenta motivar a otros podrá obtener tres posibles respuestas: pasiva, agresiva o constructiva. Las interacciones repetidas entre el motivador y el motivado le enseñan a la persona que está tratando de resolver su problema motivacional ya sea: la pasividad de la desmotivación; el negativismo agresivo cuando se intenta modificar el pensamiento; y el esfuerzo cooperativo constructivo de aprender nuevas formas de pensar y actuar.

CAPÍTULO II

EL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Antecedentes y teorías del Clima organizacional.

Es imperativo hacer mención que las personas que desempeñan un puesto de trabajo tienen funciones específicas y responsabilidades definidas, algunas ocasiones indefinidas pero que hace con cierta regularidad y cotidianidad en la que se enfrenta el comportamiento humano dentro de una organización determinada. Situaciones que permiten que el clima organizacional sea el medio interno de la organización, la atmosfera psicológica y características que existen en cada organización, constituida por un ambiente humano, y es percibido por todos sus miembros. Antes de iniciar con las definiciones, tipos y características del clima organizacional se presentan a continuación los sucesos más relevantes que marcan su historia.

a) Antecedentes históricos del clima laboral.

El concepto de clima laboral no es un concepto reciente, ya presenta antecedentes específicos a lo largo de los años, por lo que a continuación se hará una breve reseña de los momentos más sobresalientes de este tema de estudio denominado clima laboral o posteriormente clima organizacional (Aguillón et al, 2015, pp. 95-96):

- En primer lugar, se encuentra Gellerman, ubicado por el año de 1960, que fue el que introdujo el término clima de la psicología organizacional e industrial, en el cual retoma los conceptos de personalidad o carácter de la organización; de igual modo menciona que las metas y las tácticas de los individuos manifiestan las actitudes que se consideran determinantes del clima.

- En segundo momento se presenta a Forehand y Gilmer, ubicados para el 1964, quienes abordan el concepto del clima laboral partiendo del tipo de organización que se tiene; además identifican la importancia que tiene el contexto social y laboral para que los comportamientos de los trabajadores sean iguales.
- Likert ubicado en el 1967, ocupa el tercer puesto en nuestro desarrollo histórico, quien afirma que el comportamiento de los trabajadores es fruto del comportamiento administrativo como de las condiciones organizacionales que estos perciben, así como la información, las esperanzas, capacidades y valores. Es decir, lo más importante es la manera en que el trabajador ve la situación que se le presenta, para ello tiene influencia la posición jerárquica que ocupa dentro de la empresa, el salario que percibe, factores personales, tecnología y la estructura misma del sistema organizacional.
- Una cuarta postura se encuentra Halpin y Croft, ubicados en 1970, menciona que dentro del clima organizacional es necesario evaluar cinco propiedades para el estudio del mismo: solidaridad, consideración con los empleados, producción, intimidad entre las relaciones de amistad, y la confianza que permite la motivación como fuerza de cada trabajador.
- En seguida se tiene a Schneider, que, en 1975, hace referencia al clima laboral como una concepción metafórica que se refiere al conjunto de prácticas y procedimientos organizacionales.
- Luego se encuentra en 1981, James y Sell, que expresan que el clima laboral es la representación cognoscitiva de las personas en relación a su entorno, que en este caso es la empresa.
- En 1983, Schneider y Reichers, dicen que el clima laboral es la inferencia o percepción corpórea evaluada por los investigadores dedicados al área empresarial.

- Brown y Moberg, ubicado 1990, afirman que el clima organizacional comprende una serie e características propias del medio ambiente interno de la organización y como tal se perciben por parte de cada trabajador.
- Otro de los autores que explica el clima laboral es Dessler, ubicado en 1993, quien generó una revolución conceptual al hablar de que el clima organizacional tiene una estrecha relación con su estructura, políticas y reglas de la organización.
- Water en 1979 dice que la forma más directa que el clima laboral es el conjunto de las percepciones del individuo hacia la organización, su opinión sobre la autonomía, estructura, recompensas, consideraciones, apoyos y aperturas.
- Unos años después, en 1996, Cabrera puntualiza que el clima laboral es la suma de las percepciones compartidas por el capital humano respecto al ambiente físico y las relaciones interpersonales.
- Ese mismo año de 1996, Hall plantea, por su parte, que el clima laboral corresponde al conjunto de propiedades de ambiente dentro del trabajo que el empleado percibe de manera directa, lo cual representa la fuerza que influye en su conducta.
- Un poco más reciente, en el 2005, Baguer comparte que hablar de clima laboral es adentrarse al ambiente humano en el cual se desarrollan las actividades de los empleados. Menciona, además, que el tema de proyecto de clima laboral, incluye: la revelación de las demandas de los trabajadores; permite clarificar los problemas que surgen por malos entendidos o por una comunicación deficiente; y estimula la reflexión con base en la percepción que tienen los directivos y los empleados. Este autor además propone a las organizaciones contar con un modelo de clima laboral que atienda a las fortalezas y debilidades de los trabajadores, del grupo y de la organización, intentando lograr: *la innovación en la forma de hacer las tareas o productos; impactar de manera favorable en el servicio; impactar en la satisfacción del individuo; mejorar el bienestar emocional de las personas y con ello las

relaciones interpersonales; seguir en el camino de la competitividad; mejorar la productividad; y conocer la realidad más certera del ambiente y tomar con ello las mejores decisiones para la organización y sus trabajadores.

Después de haber hecho un pequeño y breve recorrido sobre los autores que han hecho importantes aportaciones se entenderá entonces, que es tema de cambio constante permitiendo al individuo expresar sus percepciones u opiniones a cerca de los procesos o situaciones que forman la cotidianidad de una organización en relaciona a las conductas que se generan en el clima de trabajo.

Pues un buen clima laboral es una organización permite que el talento humano experimente un sentimiento de bienestar, comodidad, prosperidad, identidad y pertenencia. Por el contrario, un mal clima laboral tiene un impacto negativo en el rendimiento del individuo y del grupo, lo cual provoca mala calidad en la realización de las tareas, repercutiendo en la productividad y el servicio.

b) Principales teorías del clima laboral

El concepto de clima laboral se puede abordar desde una gran gama de enfoques y teorías. Las teorías planteadas sobre el clima laboral usan los atributos de las estructuras organizacionales; así como de los constructos subjetivos del ambiente y de las dimensiones sociales como la confianza, apoyo mutuo, autonomía individual, aspectos emocionales, entre otros, con el fin de llevar a cabo una perfecta evaluación del clima laboral. Es sano mostrar el clima laboral desde diferentes enfoques, pues con ello se permite distinguir las variables que influyen en los empleados de una organización en relación a los aspectos de productividad, rendimiento, ausentismo, confianza, etc. por lo que será necesario que las organizaciones realicen una evaluación pertinente y adecuada al clima laboral, con el fin de buscar armonía y mejora continua. Para ello se presentan a continuación los principales enfoques de estudio de dicho tema:

b1) Enfoque estructuralista.

Este enfoque basa su propuesta en las características esenciales de una organización como son su estructura, organización interna, cultura, identidad y comportamientos de los trabajadores. Fue propuesto por Forehand y Gilmer quienes sostenían que el conjunto de elementos como son atmosfera, comportamiento social, ecología, entorno, campo, ambiente moral y medio situacional son complementados con los aspectos psicológicos del medio interno para que a partir de ello se cuente con un amplio panorama.

Para los estructuralistas, el clima laboral tiene su origen en las evaluaciones subjetivas del contexto, área de trabajo, tamaño de la organización, centralización o descentralización de la toma de decisiones, jerarquía y tecnología; así como en la forma en que se regula el comportamiento individual. Este enfoque no niega la influencia de la propia personalidad del individuo en la determinación del significado de los sucesos organizacionales, sino que se enfoca en los factores de naturaleza objetiva (Aguillón et al, 2015, pp. 99-100)

b2) Enfoque subjetivo.

Este enfoque está representado por Halpin y Croft, quienes interpretan el clima como la opinión que el trabajador se forma de la organización a través de la percepción que tiene en cuanto a su función e interacción dentro de la organización. Y se apoyó de la categorización de tres variables:

- Variables causales: son situaciones sensibles ante las modificaciones que se dan dentro de la organización y poseen dos tipos de características particulares.

Pueden ser modificadas por cualquier miembro de la organización. Se rigen pensando que toda acción tendrá una reacción igual y contraria a la acción, por lo cual provoca una modificación que puede influir de manera directa o indirecta.

- Variables intermedias: se refieren a la relación de subjetividad que se da en la relación entre estímulos y respuestas, es decir, el estado interno de una empresa como la comunicación, las actitudes, las aptitudes, motivaciones, estilos de liderazgo, manejo de conflictos entre otros temas relacionados.
- Variables finales: son el producto final de las dos variables anteriores que reflejan los resultados de la organización como las ganancias y las pérdidas que afectan a la empresa y al trabajador.

Este enfoque subjetivo permite diferenciar las relaciones dentro de la organización con base en la percepción de los gerentes y directivos enfocados a siete dimensiones de gran importancia, que son: liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas, y rendimiento. La evaluación de estas dimensiones proporciona una visión, con base al clima laboral, de su organización, estructura y planeación. Además, se clasifica en cuatro tipos de sistemas: Autoritario, demócrata, autoritativo e integrativo (Aguillón et al, 2015, pp. 100-101).

b3) Enfoque de síntesis.

Este es un enfoque reciente, y sus principales exponentes son Litwin y Stringer, quienes plantean que el clima es el efecto subjetivo que se percibe de un sistema que da pie al estilo informal de las administraciones y de otros factores ambientales que influyen en las actividades, como las creencias, valores y motivaciones de aquellos que trabajan en una organización determinada. Este enfoque comprende la estructura de intervención y cambio de clima, que a la vez temas como la estructura, relaciones de la interacción

social y el proceso de organización. Este modelo está propuesto en cuatro etapas que a continuación se detallan (Aguillón et al, 2015, pp. 101-103):

- Etapa 1. Se inicia con los cambios que corresponden a los aspectos conductuales de los sujetos en la interacción social.
- Etapa 2. Se realiza un análisis de información a partir de los resultados obtenidos en el estudio del clima, donde se establecen cambios, ajustes y mejoras.
- Etapa 3. Se evalúa la implementación de los cambios, ajustes y mejoras que se llevarán a cabo después de la primera evaluación.
- Etapa 4. Se formalizan y establecen los cambios con el fin de mantenerlos y lograr un desarrollo organizacional.

Este modelo da pauta a otro modelo, que actualmente es aplicable en muchas macroempresas, pues para intervenir en el clima y realizar un seguimiento es necesario conocerlo y de ésta manera será posible proponer mejoras y obtener nuevas conductas.

b4) Modelo de medición de clima organizacional (PMCO).

Este modelo fue propuesto por Cárdenas y Villamizar en el 2008 cuya característica principal es concebir el comportamiento organizacional como resultado de la interacción de factores individuales, grupales y organizacionales. Este modelo nacido del enfoque de síntesis, también interviene en el nivel de actitudes de los miembros ante las peticiones de la estructura, la valoración que hacen los individuos de las políticas de la empresa, el nivel de conflictos que influyen de manera negativa en el proceso de desempeño laboral y la dinámica de la organización. De modo que se puedan plantear

nuevos retos y prever posibles soluciones a las dificultades, ya que el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están regulados por las percepciones individuales de la realidad, independientemente del carácter individual de las percepciones o representaciones cognoscitivas que son compartidas.

Los niveles de este modelo se enfocan en tres dimensiones del contexto: nivel individual, nivel grupal y nivel organizacional. Para este modelo el trabajador es considerado como la organización a través de un proceso dinámico, sistémico e interactivo; además se lleva a cabo por medio de cinco fases que a continuación se detallan (Aguillón et al, 2015, pp. 101-103):

- Fase 1. Comprender el diagnóstico e identificar los elementos que causan un efecto sobre el clima laboral.
- Fase 2. Llevar a cabo el proceso de sensibilización de los sujetos a través de la difusión de los resultados de la evaluación, proyectando los conflictos de la organización a nivel grupal e individual.
- Fase 3. Comprende de la forma de actuar por parte de la organización y del consultor para elaborar e implementar un plan de intervención que comprenda el autoconocimiento, así como una relación positiva a nivel individual y grupal que involucre a la comunicación, trabajo en equipo, relaciones interpersonales, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos y negociación. En esta fase se puede trabajar la filosofía institucional (misión, visión, valores, y políticas de la empresa).
- Fase 4. Se realiza la ejecución del plan de intervención propuesto por la organización y el consultor.

- Fase 5. Evaluar los éxitos obtenidos en cuando a la implementación del plan de intervención teniendo como indicadores los beneficios a nivel individual y grupal; así como las áreas que no hayan presentado un óptimo resultado.

b4) Modelo de intervención diagnóstica de clima laboral (IDCO)

Este modelo ubicado en el 2013 y presentado por Ascary se basa en ocho fases de corte incluyente, que implica e involucra la participación de un consultor externo (que puede ser un psicólogo) como de un equipo interno de la organización con el fin de enriquecer el proyecto de evaluación del clima laboral. Este modelo es dinámico, transparente y enfocado a la maduración y orientad a soluciones. Las fases que propone este modelo son (Aguillón et al, 2015, p. 104):

- La fase 1, llamada detonante, consiste en la solicitud de la organización por una necesidad.
- Fase 2, llamada el comité, consiste en la creación de un comité responsable del proyecto de evaluación del clima laboral.
- Fase 3, denominada pensamiento con estrategia, en la que se definen las dimensiones a evaluar y se establecen las estrategias para la aplicación previa.
- Fase 4, también llamada operación, consiste en la difusión del proyecto en toda la organización; sensibilizar y motivar con el fin de clarificar el objetivo real del proyecto y evitar falsas expectativas; y aplicar instrumentos de medición para ver como es el clima laboral que impera en la organización.
- Fase 5, denominada tratamiento de los resultados, en el que se tabulan los datos recopilados con el instrumento; y se usa la estadística para ver objetivamente los resultados.
- Fase 6, también conocida como el informe consiste en la elaboración y entrega del informe.

- Fase 7, llamada también como socialización de resultados que implica la difusión de los resultados del proyecto en la organización.
- Fase 8, denominada como plan operativo, es en donde se planean reuniones de trabajo bajo esquemas focales con el fin de proponer soluciones a las debilidades y fortalezas obtenidas con la finalidad de crear una cultura de cambio de clima laboral.

b5) Desarrollo organizacional.

Es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización centrada en los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. Toma como punto de partida a las personas y se orienta hacia las metas, estructura o técnicas de la organización. En éste, el cambio que se busca está ligado directamente a las exigencias que intenta satisfacer la organización. Hace hincapié en el comportamiento experimentado en un clima de colaboración. Tiene por objetivos establecer un clima de confianza, desarrollar las potencialidades de los individuos, desarrollar la capacidad de colaboración entre individuos y grupos (Audirac et al, 1994, pp. 17-19).

2.2 El clima laboral desde la perspectiva integral.

La motivación a nivel individual conduce al clima organizacional pues los seres humanos se adaptan todo el tiempo a una gran variedad de situaciones con el objeto de satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional. El estado de adaptación se refiere a la satisfacción de necesidades y pertenencias a un grupo social de estima y de autorrealización. La frustración de esas necesidades causa problemas de adaptación, y varía de una persona a otra. Una buena adaptación nos lleva a la salud mental.

La salud mental del trabajador permitirá generar un clima organizacional sano, considerando que cada trabajador presenta las siguientes características: se siente bien consigo mismo; se siente bien en relación con las demás personas; y son capaces de enfrentar las demandas de la vida. A esto se le conoce como clima organizacional, pues está vinculado al ambiente interno entre los miembros de la organización.

El clima organizacional guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Por ejemplo: cuando la motivación es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración, entre otros aspectos; sin embargo, cuando la motivación entre los miembros es baja, ya sea por frustración o por barreras en la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional tiende a bajar, y se caracteriza por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción, y en casos extremos por estados de agresividad, inconformidad, enfrentamientos, etc.

Atkinson (citado en Chiavenato, 2019, p. 49) elaboró un modelo de estudio para la conducta motivacional en el que considera los determinantes ambientales de la motivación bajo sus propuestas teóricas que a continuación se expresan:

- Todos los individuos tienen motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que solo influyen en la conducta cuando se estimulan o provocan.
- La provocación de los motivos depende de la situación o del ambiente que percibe el individuo.
- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular ciertos motivos. Es decir, un motivo mueve a la conducta; y la conducta es vivida en el clima organizacional.

- Los cambios en el ambiente percibido generarán cambios en el patrón de la motivación estimulada.
- Todo tipo de motivación se encamina a la satisfacción de un tipo de necesidad. Pues el patrón de motivación estimulado determina la conducta; así mismo un cambio en ese patrón generará un cambio en ella.

El clima organizacional comprende un conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental en la motivación, pues es la cualidad o propiedad del ambiente de la organización que perciben o experimentan los miembros de la organización e influyen en su comportamiento (Chiavenato, 2019, p. 50):

a) Elemento esenciales para general un sano clima organizacional.

- *La comunicación dentro de la organización.*

Uno de los elementos de la salud laboral y sobre todo de un sano clima laboral es la comunicación. Las personas no viven aisladas y tampoco son autosuficientes, sino que se relacionan continuamente con otras y con su ambiente por medio de la comunicación. Se entenderá por comunicación como la transferencia de información o de significados de una persona a otra. Es pues, un proceso que implica la manera de relacionarse con otras personas a través de ideas, hechos o valores. En toda comunicación existen por lo menos entre dos personas, la que envía el mensaje y la que lo recibe; por lo que las organizaciones no operan sin comunicación, pues es la red que integra y coordina todas sus partes.

La comunicación en las organizaciones constituye un procedimiento compuesto por cinco elementos: emisor, canal, receptor, y destino. Al funcionar la comunicación

como un proceso abierto pues se da entre trabajadores y supervisores; o supervisores y ejecutivos y directivos, dependiendo el organigrama y su flujo de acción. En todo sistema de comunicación, la fuente proporciona mensajes mediante avisos, reuniones, pueden ser escritos, verbales y ahora virtuales. Cada elemento se convierte en un sistema independiente que posteriormente se relaciona entre sí. Podemos encontrar entonces que los sistemas pueden ser: fuente, emisor, canal, receptor destino y ruido.

En una organización, toda la información proviene del ambiente, se recibe, se coordina, se archiva en nuestra mente para posteriormente ejecutar una palabra o conducta determinada en el área de trabajo de cada persona. De esta manera el contenido que las personas intercambian con el ambiente, cuando se adaptan a él, es la propia información. El proceso de recibir y utilizar información es el mismo proceso de adaptación del individuo a la realidad, y es lo que le permite vivir y sobrevivir en el ambiente que le rodea.

La comunicación en la organización está sujeta a complicaciones adicionales cuando se trata de comunicación humana, esto se debe a que cada persona tiene su propio sistema cognitivo, sus percepciones, sus valores y sus motivaciones que constituyen un patrón personal de referencias, con el cual interpreta las cosas de forma muy singular. Este patrón personal actúa como filtro codificador que condiciona, acepta y procesa toda la información; además que selecciona y rechaza toda la que no se ajuste a su propio sistema.

Existe una codificación perceptiva que actúa como mecanismo de defensa, al bloquear información no deseada o irrelevante. Este mecanismo de defensa puede perjudicar tanto el envío como la recepción de información y generar un conflicto dentro de la empresa. Por lo que es necesario remarcar que una fuerte relación entre cognición, percepción y motivación permitirá una sana relación laboral y por ende un buen clima organizacional (Chiavenato, 2019, p. 52).

La comunicación informal es uno de los elementos determinantes en el rendimiento de los trabajadores, pues transmite mensajes importantes; surge como un sistema de redes de comunicación no establecidos formalmente ni intencionalmente. Este sistema de comunicaciones se levanta en torno a las relaciones sociales de los miembros de una organización y sus áreas específicas jerárquicas de trabajo. Es una expresión más espontánea y suele resultar más satisfactoria y rápida; aunque puede estar expuesta a la incubación y transmisión de rumores (Sánchez, 2002, p. 331).

El proceso de comunicación está sujeto a muchas situaciones individuales que podrían interrumpir su sano desarrollo. Existen barreras que funcionan como obstáculos o resistencias a la comunicación, y que entorpecen el funcionamiento de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos. Existen tres tipos de barreras para la comunicación humana: personales, físicas y semánticas, que a continuación se detallan (Chiavenato, 2019, p. 54):

- Las barreras personales son inferencias que provienen de las limitaciones, emociones y valores humanos de cada persona. Las barreras mas comunes en el trabajo son los malos hábitos al escuchar emociones, motivaciones y sentimientos personales. Éste tipo de barreras pueden limitar o distorsionar la comunicación con los demás.
- Las barreras físicas son las interferencias en el ambiente en el que se efectúa el proceso de comunicación, también conocidos como distractores externos.
- Las barreras semánticas son las limitaciones o distorsiones que se deben a los símbolos a través de los cuales se lleva a cabo la comunicación en una empresa, pueden ser gestos, señales, o símbolos que pueden tener significados diferentes significados para quienes participan en el proceso comunicativo.

Estos tres tipos de barreras se presentan al mismo tiempo, lo que produce que el mensaje se filtre, bloquee o distorsione. Además de las barreras, la comunicación puede tener tres males: omisión, distorsión y sobrecarga.

- La omisión ocurre cuando, por alguna razón, ya sea de la fuente o del destinatario, se omiten, cancelan, o cortan elementos importantes de la comunicación, lo cual provoca que no sea completa o que su significado pierda contenido.
- La distorsión ocurre cuando el mensaje sufre alteración, tergiversación o modificación que afecta o cambia su contenido y significado original.
- La sobrecarga ocurre cuando la cantidad de información es muy grande y sobrepasa la capacidad personal del destinatario para procesarlo.

La comunicación constituye el campo primordial en el estudio de las relaciones humanas y de los métodos para modificar la conducta. Es un área en que cada persona puede lograr grandes cambios en sus relaciones laborales y por lo tanto, aportar mejoras en el clima organizacional. Las partes de una organización se relacionan entre sí con líneas de comunicación con guías al cumplimiento de los objetivos. La sana relación entre los niveles directivos y los trabajadores facilitan y promueven un sano ambiente labor, que a su vez traerá una mejor productividad (Muller, 2008, p. 12).

- *La percepción en la organización.*

Cada persona que se encuentra en una organización tiene su propio sistema conceptual, es decir, posee un patrón de referencia que actúa como filtro codificador, lo que condiciona su aceptación y el procesamiento de cualquier información que se dé en la empresa. Este filtro selecciona y rechaza toda la información que no se ajuste a su sistema personal. Para ello existe una codificación perceptiva que actúa como defensa

ante la perspectiva que una persona tiene ante una situación específica que se presente dentro de la organización.

Los patrones de conducta personales de referencia son importantes para entender el proceso de comunicación de la otra persona, por ejemplo, de los superiores en la jerarquía organizacional. El mensaje que se emite en una empresa guarda una estrecha relación entre las percepciones y motivaciones personales dentro del contexto ambiental en que se encuentren.

Además, es importante mencionar que será necesaria la empatía, considerada como un proceso de comprensión del otro. En la percepción social existen tres elementos para que pueda aplicarse correctamente: a) sujeto perceptor (persona que observa y trata de comprender. b) Sujeto percibido (la persona que es observada o comprendida); c) situación (conjunto de fuerzas sociales en el que ocurre el acto, es decir, el ambiente donde se da. Pero, aun así, la percepción social se mejora si se considera que el trabajador pueda conocerse así mismo (Chiavenato, 2019, p.53).

Las condiciones y ambiente de trabajo no solo incluyen la comunicación y la percepción, sino también factores técnicos, organizacionales y sociales del entorno laboral; así como del proceso de trabajo en el cual los empleados realizan sus actividades con influencias en el desempeño, la salud y el bienestar (físico y mental) de los trabajadores. Incluye además factores físicos, químicos, tecnológicos y de seguridad del medio ambiente. Dichos factores constituyen los requerimientos y limitaciones del puesto para el desempeño del puesto de trabajo, que por ende traerá consecuencias positivas o negativas en las conductas de los trabajadores; que influirán en el clima laboral. El derecho a trabajar en condiciones laborales y un ambiente de trabajo positivo y agradable redundará en la salud física y mental del trabajador.

En torno a tener una salud física y mental del trabajador y generar con ello un clima laboral sano es que se encuentran los siguientes factores (Patlán, 2017, pp.31-37):

- Factores individuales: estos incluyen derecho a desempeñar un trabajo satisfactorio, a desempeñar un trabajo motivante, derecho al bienestar en el trabajo.
- Factores del ambiente de trabajo: estos incluyen el derecho a condiciones y ambiente de trabajo positivo y agradable; además el derecho a la seguridad.
- Factores de la organización y el trabajo: estos incluyen el derecho a desempeñar un trabajo enriquecedor y significativo; derecho a la retribución económica adecuada por el trabajo desempeñado; derecho a la autonomía en el trabajo; derecho a la estabilidad laboral; derecho a tener un horario establecido.
- Factores del entorno sociolaboral: estos incluyen el derecho a participar en la toma de decisiones en el trabajo; derecho a la libertad de establecer relaciones interpersonales; derecho a recibir retroalimentación por el trabajo desempeñado; derecho a recibir apoyo de la organización; derecho a ser reconocido por el trabajo desempeñado.

Una vez que se han visto cuales son los factores que influyen en el clima laboral es necesario hacer énfasis en las condiciones que promueven o motivan al individuo a realizar su trabajo de la mejor manera, entre la cuales se deben destacar: condiciones sociales; condiciones legales y éticas, condiciones políticas (estabilidad o inestabilidad de los gobiernos); y condiciones económicas. Un ejemplo claro que se puede como lo que se está viendo por la contingencia sanitaria en el mundo: despidos, salarios al cincuenta por ciento, cierre de negocios, esas situaciones lo que provocan inestabilidad emocional. (Davis y Newstrom, 2002, pp. 462-467).

Uno de los temas de gran importancia que motiva y mueve al trabajador es la calidad de vida en el trabajo, o cuando menos es lo que se espera en un clima laboral, van de la mano para obtener un bienestar psicológico laboral. Se entenderá por calidad de vida en el trabajo al carácter positivo o negativo del entorno laboral, esto motivará o no al trabajador para realizar su trabajo de la mejor manera. Su finalidad básica es crear un ambiente excelente para los empleados que contribuya a la salud económica de la organización. Los programas calidad de vida comprenden a la comunicación, la percepción sistemas equitativos, intereses de seguridad laboral y participación activa en el ambiente sano de trabajo (Guizar, 2013, 2012).

Es decir, toda organización opera junto con otras organizaciones en el ambiente, del cual recibe informaciones y datos para la toma de decisiones, insumos necesarios para operación, entrada de recursos financieros, entrada de recursos humanos, restricciones impuestas por el ambiente serán indicadores para analizar y garantizar un clima laboral tóxico o saludable. De todos estos aspectos del ambiente, el que tiene mayor peso en esta investigación es el recurso humano, pues son las personas las que generan una dinámica especial que traerá beneficios para la empresa (productividad) y para los trabajadores (motivación y crecimiento personal).

2.3 Modelos e instrumentos de evaluación del clima laboral.

En la actualidad la evaluación del clima laboral es muy relevante para las organizaciones (sean de servicios o productos), ya que se considera como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que los integran, generan un clima determinado que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento. Es por eso que a continuación se presentan algunas propuestas para la medición del clima laboral (Aguillón et al, 2015, pp. 105-107):

- a) Propuesta Likert. Esta herramienta permite evaluar ocho dimensiones indispensables del clima laboral, éstas son: liderazgo, motivación, comunicación, interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas, control, y rendimiento. En la evaluación del clima laboral se consideran diferentes dimensiones con el fin de conocer las variables que afectan el desarrollo del personal en la organización como la productividad, satisfacción, rotación, y adaptación.

- b) Evaluación según Moos. Este autor evalúa el clima social en todo tipo de centros de trabajo; para ello focaliza su atención, medida y descripción en las relaciones interpersonales de los empleados y directivos. Las dimensiones de evaluación de este autor son: implicación, cohesión, apoyo, autonomía, organización, presión, claridad, control, innovación y comodidad.

- c) Seis-dedos. Se basa en la teoría cognitiva, la cual plantea la existencia de factores que influyen en el clima laboral: percepción del individuo de su medio ambiente laboral; valor del trabajador a sus actividades; procesos que el trabajador emplea para obtener sus resultados; y expectativas que pone en su labor.

- d) Evaluación propuesta por Reinoso y Araneda. Esta propuesta incluye siete dimensiones para evaluar el clima laboral: autonomía, estructura, aspectos físicos, recompensas, consideración de las expectativas, calidez y apoyo.

Para llevar a cabo la evaluación del clima laboral es necesario recurrir a una serie de herramientas que permiten conocer las dimensiones propias del clima; así como las fortalezas y áreas de oportunidad. Cualquier herramienta del clima laboral debe tomar en cuenta elementos propios de la organización además de la estadística y la psicología. Siguiendo se presentan algunas herramientas de medición del clima laboral (Aguillón et al, 2015, pp. 107-110):

- Cuestionario descriptivo del clima organizacional (OCDQ)

Es un cuestionario propuesto por Halpin y Crofts, se utiliza para evaluar el clima organizacional en una institución, y determinar las conductas que se presentan en un clima labora determinado, evaluando seis dimensiones: profesionalidad, relaciones sociales, despreocupación, apoyo, directividad, restrictividad. Recomendable para instituciones educativas.

- Escala de clima social en el trabajo.

Propuesto por Moos, evalúa el clima social en todo tipo de organizaciones, se focaliza la atención, medida y descripción de las relaciones interpersonales de los empleados y directivos; así como las directrices del desarrollo personal que promueve la organización laboral y en la estructura organizativa básica de ese centro de trabajo. Las dimensiones que evalúa este instrumento son: relaciones (cohesión y apoyo); autorrealización de los trabajadores (autonomía y organización); estabilidad y cambio (claridad e innovación y comodidad).

- FODA.

Este instrumento propuesto por Andrews y Christensen, identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización. Proporciona una visión amplia de los recursos con los que cuenta una organización (fortalezas y debilidades) y su entorno (oportunidades y amenazas) que permiten conseguir los objetivos de desarrollo sin dejar los aspectos valorados en el clima laboral.

CAPÍTULO III

MODELO Y ÁREA PSICOLÓGICA

3.1 Modelo psicológico: Cognitivo conductual.

3.1.1 Generalidades del modelo.

El modelo cognitivo conductual es una aproximación que se enfoca a números procesos relacionados con la adquisición, procesamiento y transformación de la información. Entre esos procesos se encuentra la atención, la precepción, la comprensión y producción del lenguaje, aprendizaje, memoria y solución de problemas de manera racional. Este modelo es flexible puede aplicarse a diferentes aspectos de su vida humana y en diferentes áreas, como es el área organizacional, temas de estudio de esta tesina (Eysenck, 2018, pp. 17).

La terapia cognitivo conductual ha cobrado primacía en la práctica clínica por su avanzado grado de efectividad para el tratamiento de diversas condiciones clínicas. En este modelo se pretende modificar comportamientos y pensamientos de manera sincrónica y sinérgica. Está orientada hacia el trabajo del presente, aunque la realización de su historia clínica se pone énfasis en los patrones disfuncionales actuales de los pensamientos y conductas. La clave de este modelo es el cuestionamiento de qué se debe hacer para cambiar, basándose entonces, en un enfoque práctico, de corta duración y costo justo.

La terapia cognitivo conductual se ayuda de mediciones psicométricas y pone énfasis en la cuantificación, la identificación de indicadores objetivos de progreso y la medición de éstos. Se aplica cuestionarios y plantillas para evaluar los síntomas específicos en la frecuencia, duración, intensidad y características de los rasgos a

evaluar, se dará un seguimiento de las conductas a trabajar hasta tener una idea del cambio obtenido. La relación del terapeuta con el paciente es de colaboración, siendo un enfoque didáctico. Aquí los pacientes pueden aportar sugerencias y participar en el diseño de las tareas para el hogar pues busca para lograr un funcionamiento independiente; se enfatiza en el aprendizaje, la modificación de las conductas, las tareas de autoayuda y el entrenamiento de habilidades de intersección. Está centrada en los síntomas y la resolución de estos, pues el objetivo es aumentar o reducir conductas específicas, sentimientos, pensamientos o interacciones disfuncionales; su meta es entonces eliminar o al menos reducir los síntomas pues pone énfasis en el cambio. Se le solicita al paciente practicar nuevas conductas y cogniciones en las secciones y fuera de ellas como parte de la tarea.

En las secciones se desafía la posición del paciente, sus conductas y sus creencias a través de una confrontación directa y objetiva de sus creencias irracionales, explorando opciones para sus patrones habituales mala adaptativas de pensamiento y conducta. Este modelo se centra en la solución de problemas partiendo en la indagación a cerca de los problemas que afronto el paciente e identifica otros que necesita resolver en estos momentos. La terapia utiliza planes específicos de tratamiento de cada problema y propone una continuidad temática entre cada sesión. Además, en cada sesión se revisa las tareas indicadas de la sesión pasada, se estudia el problema actual y se planea actividades para la siguiente semana (Sánchez 2008, pp. 306 – 308)

Las terapias de insigth con metas reeducativas es aquella cuyos objetivos consisten en promover el conocimiento de los conflictos más conscientes del individuo mediante el esfuerzo deliberado que lo conduzca a lograr un reajuste, una modificación de sus metas y un estilo de vida que satisfaga sus necesidades permitiéndole cubrir y desarrollar sus potencialidades, que para el tema de esta tesina se acopla muy bien con el tema de motivación en relación al clima laboral. Además busca corregir patrones de conducta alterados y desordenados, con el objeto de ayudar a la persona a utilizar los

recursos para obtener mayores satisfacciones en el trabajo, en sus relaciones interpersonales y en su ajuste social, brindándole explicaciones de su conducta y hábitos.

En este modelo, la relación del terapeuta y el paciente está enfocada al logro de una verdadera modificación de las actitudes y conductas, con el fin de promover una mayor adaptación a su ambiente laboral y a su vida en general. El papel del terapeuta consiste más que nada en guiar al paciente a través del insight para mostrarle la manera en que participa en sus conflictos emocionales. Juntos analizan las actitudes que se tienen, sus desordenes conductuales y conflictos que los originan para determinar cómo y por qué se iniciaron, provocando una desadaptación en su vida. De esta manera las personas se vuelven capaces de reorganizar sus valores y patrones de conducta; de promover cambios en sus relaciones interpersonales; de lograr una definición más exacta y racional de sus metas; de adquirir nuevos modelos de actuación, al suprimir las conductas indeseables; de conseguir un ajuste emocional en las situaciones que se le presenten. Entonces este tipo de terapias opera sobre las actitudes y conflictos más conscientes

Es importante mencionar que este tipo de terapias pueden tener aplicaciones en grupo. Esta modalidad se puede emplear en alteraciones de actitudes y en problemas con patrones de conducta en el ambiente laboral, ya que permite observar la manera en la que el individuo comunica y expresa su funcionamiento con otras personas en el ambiente de grupo. La terapia de grupo sostiene tres agrupaciones que pueden liberar y dar dirección a lo que es significativo, en el sentido individual y social. (González, 1999, pp. 47-49).

Para entender el proceso de cambio hay que asumir tres insight, pues la persona no es esclava de sus tendencias a pensar de su modo irracional, puede cambiar y más si se concientizan de los siguientes puntos (Álvarez et al, 2016, pp. 58):

- Los acontecimientos pasados o presentes no causan emociones o conductas disfuncionales si no es el sistema de creencias.
- Con independencia de la manera que un individuo que se haya perturbado en el pasado, en el presente se perturba con sus creencias irracionales pasadas.
- Un sujeto puede superar sus inquietudes al trabajar de manera consistente y reiterada para refutar sus creencias irracionales y consecuencias.

Algunos de los modelos con influencia sobre el modelo cognitivo intelectual son: la terapia racional emotiva de Albert Ellis, la terapia multimodal de Arnold Lazarus, la terapia cognitiva de Aaron Beck y la terapia de los esquemas de Jeffrey Young. Sin embargo, es importante mencionar un panorama general de los modelos básicos de las terapias cognitivas clasificándolas en tres vertientes (Alvarez Et al, 2016, pp. 52 – 54):

- Modelos cognitivo conductual: lo desarrollan los teóricos conductistas, los cuales consideran que los pensamientos son conductas encubiertas influenciadas por las leyes del condicionamiento. Sus objetivos es enseñar habilidades cognitivas específicas sus máximos representantes son Donald Mei Chen Baum y Arthur Nezu.
- Modelo de reestructuración cognitiva que destaca el papel del significado de que lo importante es lo que cree la persona. Es una psicoterapia estructurada con límite de tiempo orientada hacia el problema y dirigida a modificar las actividades defectuosas del proceso de la información en donde trabaja en conjunto terapeuta y cliente para identificar las cogniciones distorsionadas; sus máximos representantes son Ellis y Beck. Esta vertiente tiene como eje central los pensamientos, la conducta y las emociones.
- Modelo constructivista postula que los seres humanos son participantes proactivos que operan en niveles de desarrollo autoorganizado que busca la coherencia dentro de la construcción social de los sistemas de creencias,

buscando la viabilidad del conocimiento; sus máximos representantes son Vittorio Guidano, Michael Mahoney y Oscar F.

El paradigma de la psicología cognitiva consiste en el principio de la mediación cognitiva, es decir, se refiere a la reacción o respuesta emotiva o conductual ante una situación o estímulo mediada por el proceso de significación o evolución en la relación con los objetivos, metas y deseos de cada persona.

El enfoque cognitivo intelectual tiene su eficacia en la práctica en diversas áreas tratando algunos trastornos como la depresión, adicciones, ansiedad, angustia, agorafobia, disfunciones sexuales, y algunos otros problemas como la violencia, la ira, los conflictos de pareja, la desmotivación y las relaciones interpersonales en el trabajo. Algunas de las características prácticas más destacadas de este modelo es la brevedad, que se centran en el presente, el problema y su solución; y que tienen un carácter preventivo de futuros trastornos; así como su estilo de cooperación de cliente y terapeuta; además que otorga gran importancia en las tareas de autoayuda entre sesiones. Este enfoque permite acceso a estructuras muy profundas y a su modificación, con resultados comprobados que generen un cambio que implica analizar las conductas que ha tenido y aprender de ellas. Las terapias cognitivas constituyen nuevos sistemas teóricos y técnicos que lo convirtieron en terapias de apoyo empírico (Alvarez Et al, 2016, pp. 52 – 54)

Una de las formas de observar la amplitud y la flexibilidad de este modelo es el planteamiento de los distintos modelos del terapeuta independientemente de sus características individuales. Ya que el terapeuta puede cambiar de estilo según su cliente se presentan algunos estilos que puede adoptar (Alvarez Et al, 2016, pp. 58):

- Estilo socrático: lleva a las conclusiones a través de preguntas orientadas al cliente.

- Estilo didáctico: brinda información y explicación sobre cuáles son los mecanismos de la perturbación emocional, de cómo surge y qué se debe hacer para poder combatirlo.
- Estilo humorístico: muestra la evidencia a través de lo cómico de una creencia irracional, pero este se aplica solo si el paciente tiene sentido del humor.
- Estilo autorrevelación: ilustra argumentos con ejemplos de su propia experiencia de vida personal.
- Estilo metafórico: utiliza conceptos con metáforas referidas a temas que resultan familiares con el paciente.

La terapia cognitiva-conductual existe para proporcionar un refugio seguro y privado para que las personas resuelvan sus problemas subyacentes, garantizándole a los clientes la más estricta confidencialidad; pues es necesario proteger los derechos del cliente a la privacidad, el secreto y a la dignidad (Kottler, 2019, pp. 101 – 102). La importancia que tiene la terapia cognitiva permitirá conocer la relación entre los pensamientos, sentimientos y conductas.

3.1.2 Principales representantes y teorías.

a) Albert Ellis.

Ellis ubicado para el 1930, fundador de la terapia racional emotiva. La terapia racional emotiva parte del aprendizaje cognoscitivo y social, haciendo énfasis en las variables de la personalidad que intervienen en la conducta y en sus determinantes cognoscitivos. A nivel individual, los factores cognoscitivos juegan un papel muy importante en el desarrollo y funcionamiento de la personalidad. Ellis relacionó las estructuras cognoscitivas con los procesos emocionales y de motivación.

Este modelo postula que se puede ayudar a las personas a llevar una vida más satisfactoria, enseñándole a organizar y a disciplinar su mente, es decir, a pensar de

manera racional. Se considera que en el ser humano se dan cuatro procesos básicos: percepción, movimiento, pensamiento y emoción; los cuales están interrelacionados en forma integral, de manera que cada uno de ellos influye en el otro.

La premisa fundamental de la psicoterapia racional emotiva es que el pensamiento y la emoción no son opuestas sino complementarias; por un lado, las emociones son desordenadas y por otra la forma de pensar racional las ordenará. Para la terapia racional emotiva, el solo hecho de explorar y conocer los orígenes de los pensamientos es suficiente para poder ayudar al individuo a modificar su conducta; haciendo énfasis en que las verbalizaciones que se hacen así mismos son la fuente principal de sus dificultades emocionales, hay que enseñarles a reorganizar su pensamiento y a reformular sus expresiones defectuosas de forma lógica.

Ellis afirma que es importante demostrar al paciente cuales son las principales creencias irracionales que suele seguir y que pensamientos más racionales pueden sustituirlas; pues de lo contrario el paciente acabaría adoptando un conjunto de ideas ilógicas. En este tipo de terapia, el terapeuta suele hacerle ver al individuo de forma constante las ideas ilógicas y supersticiones que están en la base de sus temores; y suele animar y persuadir a la persona a emprender aquellas actividades que contra resten las ideas que mantiene; y para lograrlo se utilizan asignaciones y tareas prácticas para superar de manera exitosa las creencias y temores ilógicos del cliente; una vez alcanzado esto se abre el camino para la solución de todas las dificultades.

La terapia racional emotiva sostiene que los seres humanos nacen con predisposiciones biológicas, al aprendizaje, costumbres y tradiciones de las personas con quien viven. Postula que la idea del conocimiento se ve influido por las valoraciones personales que los individuos imponen a sus propias percepciones. Subraya la importancia de los valores, al afirmar que la personalidad está constituida por creencias, actitudes y fundamentos. Por lo que plantea que hombres y mujeres tienden a actuar de

manera saludable cuando sus valores están basados en la razón y en la experiencia; pero cuando presentan metas absolutistas y perfeccionistas tienden a generar trastornos emocionales.

En cuando a las creencias racionales son evaluadas por su adaptabilidad y por las manifestaciones personales no absolutas. Por el contrario, las creencias irracionales son cuestiones de significación personal que se afirman en términos no adaptables en absoluto respecto al acontecimiento activador; las emociones que acompañan a este tipo de creencias pueden expresarse como depresión, cólera, culpabilidad, etc. Estas expresiones de emociones son perjudiciales que se presentan con valoraciones exageradas, son inadecuadas incluso para un suceso activador negativo. Las creencias irracionales contribuyen a la aparición de comportamientos perjudiciales que mantienen o intensifican los problemas, mientras que las racionales promueven conductas útiles para la solución de problemas. Algunas de las principales formas de pensamiento irracional son (González, 1999, p.70):

- Creencias de desolación tremendistas que ocurren cuando un suceso se valora como malo al percibirse, dando a la mayoría de las cosas una conclusión exagerada y de carácter mágico que se deriva de la creencia: esto no puede ser tan malo como parece.
- Creencias de inquietud e incomodidad por la sensación de no poder soportar algo; lo cual significa creer que nunca se podrá experimentar felicidad alguna, bajo ningún tipo de condiciones, cuando un acontecimiento que no debe pasar ocurre en realidad o amenaza con ocurrir.
- Creencias de denigración que representan la tendencia humana de clasificarse a uno mismo o a otros como inútiles, si no hacen algo que debieran hacer, como condena puede considerarse que el mundo provee una condición de vida miserables para dar a la persona lo que se merece.

La terapia racional emotiva considera que las personas sanas psicológicamente hablando experimenta tanto emociones negativas (como la tristeza, desilusión o dolor) cuando es necesario vivirlas; pero también experimenta emociones positivas como la motivación constructiva, alegría, etc., es decir vive las emociones sanamente en su preciso momento. En la terapia racional emotiva la cognición, la emoción y el comportamiento humano están íntimamente relacionados; pues al pensar sanamente, se siente y se actúa. Es decir, nuestros pensamientos van de la mano con nuestra conducta y nuestros sentimientos.

La terapia racional emotiva clasifica sus técnicas en función de los procesos cognitivos, emocionales y conductuales implicados en la persona. La TREC promueve la aceptación incondicional y el autodescubrimiento, además utiliza métodos humorísticos como canciones, socio gramas y exageraciones irónicas para identificar, confrontar y cambiar ideas irracionales. También se emplean historias, leyendas y parábolas para mostrar las creencias irracionales y su modificación; para ellos se le pide al paciente que adopte el papel de representante de una creencia racional en una situación simulada y comprobar sus efectos nuevos (Sánchez 2008, pp. 310).

Ellis considera que el núcleo de su teoría esta resumido en el ABC, recordando que entre el acontecimiento activador y las consecuencias siempre hay un pensamiento para lo cual se explica de la siguiente manera (Álvarez et al, 2016, pp. 54 – 57):

- A= evento activador. Este representa el acontecimiento activador, suceso o situación que puede ser tanto externo como interno, incluyendo en este ultimo pensamiento, imagen, fantasía, conducta, sanciones y emociones.
- B= sistema de creencia. Este representa, en principio, al sistema de creencias, pero puede considerarse como el contenido de sistema cognitivo de una persona que incluye pensamientos, recuerdos, imágenes, supuestos, inferencias, actitudes, atribuciones, normas, valores, esquemas y filosofía de vida.

- C= consecuencias. Representa las consecuencias o reacciones de las personas ante un evento. Las consecuencias pueden ser de tipo emotivo, cognitivo o conductual.

Este modelo puede ser como externo o interno pues incluye todo tipo de emociones pensamientos sistemas cognitivos, fantasías, recuerdos y sensaciones. La propuesta del ABC incluye otros elementos muy importantes para su comprensión. D= discusión. Esta implica la discusión del terapeuta con el paciente sobre sus creencias irracionales – B - para generar creencias racionales – E - y con ellos nuevas consecuencias emocionales que sean adaptativas y funcionales – F - para ayudar a la persona para conseguir sus metas – G -. Es importa considerar que la relación de ABC no es lineal si no que puede ser adaptativa de acuerdo al paciente y su situación; pues es muy importante analizar con la persona las consecuencias que sean funcionales de modo que se pueda ser consiente al paciente de su problemática con el fin de alcanzar sus metas que serán resultados de creencias irracionales. (Alvarez et al, 2016, pp. 56 – 57)

b) Aaron Beck.

Aaron Beck inicia una propuesta de psicoterapias, que denomina terapia cognitiva que atenderá específicamente la depresión y la ansiedad. esta propuesta presenta su escenario de las terapias con apoyo empírico en un estudio sobre efectividad en el instituto de salud mental de estados unidos en 1985 donde tuvo sus aportaciones de intervenciones cognitivas que son (Álvarez Et al, 2016, pp. 52 - 54)

- Las personas no solo cambian ante el entorno si no que lo interpretan de forma activa. Por lo tanto, reaccionan mas a las representaciones cognitivas que los acontecimientos perse.

- Los individuos son capaces de pensar sobre sus propios pensamientos, a lo que le llama meta cognición.
- La cualidad del pensamiento ejerce una influencia sobre las emociones y la conducta, aunque no se afirma una relación lineal.
- Algunas condiciones pueden ser evaluadas de modo objetivo y ser modificadas con la toma de conciencia y practica; los estilos cognitivos disfuncionales arraigados también pueden ser modificados por el consecuente cambio emocional y conductual.

Lo que define al procedimiento como cognitivo son las variables mediadoras de carácter simbólico entre las situaciones y las respuestas de los sujetos.

La reestructuración cognitiva también es importante por varias razones entre las cuales: aprender a tratar como hipótesis los pensamientos y creencias que les provocan ansiedad y a explorar si son la forma más útil o realista de ver la situación, así mismo y a los demás. A medida que los clientes perciben menos amenazas en las situaciones sociales suelen mostrarse más dispuestos a confrontarlas en la exposición; además, se abordan las cogniciones disfuncionales y a menudo se liberan recursos a tensionales que pueden emplearse para concentrarse en la tarea social inmediata y mejorar el desempeño.

La reestructuración cognitiva también ayuda a los clientes a asumir el mérito por los éxitos y afrontar las decepciones. El uso de las habilidades cognitivas para diluir el procesamiento posterior al evento es de gran importancia, pues toda vez que la rumiación posterior al proceso que provoca ansiedad se asocia con mayor ansiedad, antes de confrontar otro evento que provoca ansiedad; cómo se vive en la actualidad con el Covid19 y sus repercusiones sanitarias. A medida que las evaluaciones cognitivas de los

clientes sobre el peligro inherente a las situaciones sociales se vuelven mas realistas suelen entonces disminuir sus síntomas fisiológicos de ansiedad (Barlow, 2018, pp. 108 – 120).

La terapia cognitiva conductual de Beck se basa en tres hipótesis (Eysenck, 2018, pp. 295):

- Hipótesis de acceso: se da cuando los individuos reciben entrenamiento apropiado y llegan a tener conciencia del contenido de su propio pensamiento.
- Hipótesis de mediación: es la forma en que los individuos piensan e interpretan los sucesos de la vida y su influencia en sus emociones y conductas.
- Hipótesis de cambio: se da cuando los individuos pueden recuperarse y modifican intencionalmente sus reacciones cognitivas y conductuales ante los sucesos de la vida.

Esta propuesta recurre en el empirismo colaborativo, el descubrimiento guiado y el dialogo socrático para cuestionar los pensamientos irracionales del paciente. El empirismo colaborativo implica acuerdo con el terapeuta y el paciente sobre el problema y las metas terapéuticas; es decir, los pensamientos se tratan como hipótesis más que como hechos, lo que significa que los pensamientos del paciente pueden ponerse a prueba para ver si son válidos. El descubrimiento guiado se usa para permitir que los pacientes pongan a prueba su pensamiento por medio de sus propias observaciones y experimentos. El dialogo socrático el terapeuta hace preguntas que permite que los pacientes cuestionen sus pensamientos inadaptados. Todo ello nos lleva a modificar las creencias y esquemas centrales de los pacientes (Eysenck, 2018, pp. 95 – 96).

3.1.3 Principales técnicas del modelo.

* Refutación de creencias irracionales. Hay tres categorías de refutación: la primera es la detección, la cual consiste en buscar creencias irracionales, sobre todo debe ismos que conducen a conductas y emociones auto castigadoras. La segunda es la de refutación que es donde el terapeuta hace una serie de preguntas que sirven para ayudar al paciente a abandonar las creencias irracionales. El terapeuta procede a este tipo de preguntas hasta que el paciente descubra la falsedad de estas creencias, a la vez que se reconoce la verdad de la alternativa racional. La tercera que es discriminación, es donde el terapeuta ayuda al paciente a distinguir con claridad sus valores no absolutos, preferencias, gustos y deseos, de sus valores absolutistas, necesidades, demandas e imperativos. (González, 1999, p.70).

* Sensibilización y desensibilización oculta: esta técnica consiste en que el terapeuta pueda hacer que los pacientes con miedo, imaginen que tendrán experiencias y resultados agradables al cometerse a dicho temor. (González, 1999, p.79).

* Bibliotecaria: se refiere a la recomendación de material escrito con el problema que presenta el cliente. Dicha técnica tiene como objetivo generar una mayor conciencia y conocimiento del proceso terapéutico que lo ayudara a generar un adecuado entendimiento, facilitando el compromiso con la terapia, así como el padecimiento por el cual acude a ella (Álvarez Et al, 2016, pp. 60).

* Implosión o inundación imaginaria: conocido también como método de Stampfd, consiste en hacer que los pacientes quienes tienen un gran miedo a los procedimientos médicos, imaginen una y otra vez estar siendo sometidos a dichos procedimientos, hasta lograr que ellos mismos se insensibilicen a tales imágenes. (González, 1999, p.79).

* Imaginación racional emotiva: implica idear con gran viveza un acontecimiento activador que hace sentir a la persona de forma alterada, ya sea con ansiedad, pánico, depresión, rabia, decepción y frustración, guiándolos al volverlos irracional.

* Proyecto en el tiempo: esta técnica se usa para conseguir una reestructuración cognitiva, al apreciar que no es tan terrible que ocurra un hecho temido; es decir, ver que las consecuencias de un hecho no son tan malas como se esperan; aceptar lo peor que pudiera pasar para cambiar que se pueda modificar (Álvarez Et al, 2016, pp. 60).

* Inversión de rol racional: son argumentaciones fuerte y dramáticas entre el sí mismo racional y el sí mismo irracional, para darse cuenta de las polaridades, pues las personas suelen tener pensamientos totalmente contrarios ante un mismo evento. (Álvarez Et al, 2016, pp. 61).

* Ejercicio de ataques a la vergüenza: son ejercicios ideados para sentir lo que de manera habitual se llama vergüenza, son inofensivos, pero propician a dejar de juzgarse a si mismos. Estos ejercicios van enfocados a la idea que el sujeto pueda tener acerca de ser perfecto, lo cual suele generar consecuencias negativas por no serlo (Álvarez Et al, 2016, pp. 62).

* Ejercicios de riesgo calculado: realizar ejercicios experimentales para conseguir cambiar una conducta o sentimiento a través de acercamientos prácticos, que no supongan riesgos para nosotros o para los demás (Álvarez Et al, 2016, pp. 62).

* Tareas para la casa: esta técnica puede estar enfocada en cogniciones, conductas y emociones. La lógica de dichas tareas se puede dividir en dos: por una parte, se mantienen las intervenciones en el consultorio; por otra parte, se ve como un espacio de trabajo y gestión de cambios enfocados fuera del consultorio (Álvarez Et al, 2016, pp. 62).

* Integración de la exposición: la exposición es benéfica pues permite poner a prueba las creencias disfuncionales y generar formas más realistas para entenderse y entenderse a los demás; también permite experimentar la disminución de ansiedad y practicar habilidades conductuales que por mucho tiempo fueron evitadas; además de realizar conductas congruentes con sus metas personales (Barlow, 2018, pp. 118 – 120).

* Psicoeducación: este procedimiento consiste en explicar la relación que existe entre los pensamientos, conductas y emociones con las reacciones físicas (enfermedades); de modo que este elemento permite incrementar la adhesión en el tratamiento psicológico (Caballero y Gálvez, 2019, pp. 6).

* Modelo de solución de problemas: es aquella en donde el paciente se enfrenta a una serie de dificultades en su vida cotidiana que requiere de una estrategia que le permita superarlas; es un proceso efectivo para encontrar soluciones a estas dificultades. La técnica consta de cinco pasos: definición del problema, generación de alternativa de solución, identificación de ventajas y desventajas de cada solución, prácticas de las soluciones; y evaluaciones de los resultados (Caballero y Gálvez, 2019, pp. 6).

* Control de estímulos: consiste en modificar el contexto para favorecer o inhibir la aparición de conductas. Puede consistir en restricción física, presentar estímulos discriminativos para las conductas deseables, eliminar estímulos discriminativos para las conductas indeseables, cambiar el medio social o alterar las condiciones fisiológicas por ejemplo cambios en la conducta alimenticia y ejercicios físicos (Caballero y Gálvez, 2019, pp. 6).

* Técnicas de relajación: consiste en procedimientos para disminuir la activación fisiológica para afrontar de manera más adecuada las dificultades, para ellos se utiliza la respiración diafragmática (Caballero y Gálvez, 2019, pp. 6).

3.2 Área de la psicología: Organizacional.

La psicología del trabajo es un campo de la psicología aplicada, relacionado con el desarrollo de principios científicos aplicados a los lugares de trabajo. La psicología del trabajo estudia, investiga, recomienda e intervienen en la solución de problemas que afectan a las personas en su ambiente de trabajo. Se ocupa de dos grandes actividades: la industria, de gestión o de personal y la de desarrollo, organizacional o de recursos humanos. Se encarga también de seleccionar a las personas idóneas para puestos específicos, de su desarrollo y capacitación para crecer dentro de la empresa, desarrollándose hasta sus mejores niveles de competencia, desde un marco de salud ocupacional.

La psicología del trabajo es aplicada a la organización e industria, puede ser en el sector público o privado; como por ejemplos bancos, industrias químicas, manufacturas, secretaría de gobierno y de servicios. Se concentra en el fortalecimiento de la efectividad y competitividad de las empresas, cuidado del trabajo digno, para que se lleve a cabo sin detrimento de la salud y el bienestar del trabajador; y desde luego se relacionan con la economía en las organizaciones beneficiando a todos sus trabajadores y participantes (Uribe, 2016, pp. 29-32).

La psicología del trabajo intenta aportar mejoras y desarrollos en aspectos del ambiente del trabajo; haciendo énfasis en la importancia que tiene la motivación, los programas de apoyo organizacional, el clima social, las habilidades de dirección, la comunicación entre los miembros de la organización, la percepción del ambiente donde

se trabaja (en donde se pasa gran parte del día y gran parte de la vida de las personas), el rendimiento de los trabajadores, incluso los conflictos que se puedan presentar dentro de la organización. Para poder hacer una intervención más profesional, los psicólogos del trabajo usan técnicas de observación e intervención con el fin de aportar herramientas que permitan optimizar el trabajo como conducta (Guillén y Guil, 2000, p. 16)

Dentro de la psicología del trabajo es importante hacer énfasis en la psicología ambiental siendo este un constructo del estudio de la psicología en la relación de ambiente y conducta; concibiéndose como una interacción constante entre la conducta de los individuos que determinan al ambiente; y que para esta investigación será muy útil. Existen diferentes perspectivas de definir a la psicología ambiental, a continuación, se presentan algunas de ellas (Uribe, 2016, pp. 141-142):

- Para Canter y Craik en 1981, definen a la psicología ambiental como el área de la psicología del trabajo que conjunta y analiza las transacciones e interrelaciones de las experiencias y acciones humanas con aspectos pertinentes de los escenarios socio-físicos.
- Un autor llamado Holagan en 1996 la concibe como el área de la psicología cuyo foco de investigación es la interacción del ambiente físico con la conducta y la experiencia humana.
- Por su parte Proshanky, Ittelson y Rivlin en 1978 afirman que la psicología ambiental puede caracterizarse como el conjunto de la conducta humana en relación con el ambiente ordenado y definido por el hombre.
- Wicker en 1986 la ha llamado también psicología ecológica, definiéndola como el estudio de las relaciones interdependientes entre las acciones de la persona dirigida a una meta y los escenarios de conducta en el que las acciones acontecen.

- Por último esta Guifford que en 1987 señala que la psicología ambiental se dedica al estudio de los intercambios entre los individuos y los escenarios físicos, en los cuales, las individuos cambian el ambiente; así como su conducta y experiencia es cambiada por el mismo.

Así pues; la psicología ambiental y la psicología ecológica sostienen que el ambiente y la conducta son interdependientes, formando un escenario conductual en donde sus participantes logran múltiples satisfacciones. La psicología ambiental esta orientada a la solución de múltiples problemas. La psicología ambiental tiene cinco características específicas: estudiar las relaciones dinámicas del trabajador y su medio laboral; se interesa por el ambiente físico; la conducta de una persona se estudia en relación a los aspectos situacionales; la conducta del individuo se relaciona con las metas personales; y por último se encarga del análisis de las motivaciones. Por todo esto se puede observar la relación de los temas presentados en esta investigación.

La psicología ambiental debe ser construida como una disciplina que busca entender la dinámica entre cuatro dimensiones específicas: las personas (edad, sexo, personalidad); procesos psicológicos (aprendizaje, conocimientos, actitudes, motivaciones); problemas ambientales (contaminación, diseño arquitectónico, etc.); y por último, no menos importante, el lugar o lugares en los que pasa gran parte de su tiempo (trabajo, casa, ciudad, etc).

Las principales temáticas de estudio de la psicología ambiental son: la evaluación del ambiente; representaciones cognoscitivas del medio ambiente; personalidad y ambiente; toma de decisiones; conducta humana; efectos conductuales; conducta reactiva y respuesta al entorno, actitudes hacia el medio ambiente, calidad del ambiente y percepción ambiental.

Por lo tanto, la psicología del trabajo, a través de la psicología ambiental se interesa en comprender los diversos y complejos procesos de adaptación mediante los cuales el individuo enfrenta las exigencias del ambiente físico y asume una perspectiva holística del ambiente y el individuo, al tomar como punto central la orientación adaptativa que contempla al individuo como un participante activo y dinámico en el proceso de enfrentar al ambiente.

CONCLUSIONES

En tiempos actuales las organizaciones han puesto mayor atención a los procesos de recursos humanos, pues muchas de ellas han comprendido que el invertirles a los departamentos de recursos humanos, no solo garantiza el aumento de productividad, sino también la disminución de gastos innecesarios en ausentismo y rotación de personal.

La generación de clima organizacional saludables dependerá en gran parte de las actitudes que tengan los trabajadores y que se generen en las relaciones laborales presentes; y para mejorar dichas actitudes será necesario mantener motivado al trabajador, haciéndolo consciente de los beneficios de dar un óptimo desempeño en las actividades correspondientes.

Después de haber realizado esta investigación teórica será necesario resaltar algunas conclusiones que considero podrían traer beneficios personales y sociales (dentro de la organización).

La investigación antes presentada hace referencia a la importancia que tiene la motivación en nuestros días pues es un proceso que comienza con una deficiencia psicológica o una necesidad, que activa un comportamiento o un impulso, orientado hacia un objetivo o incentivo. Y esa concepción la que mueve intrínsecamente o extrínsecamente a las personas en su entorno labora. Hay que reconocer que para muchas personas el trabajo es, no solo un medio de realización personal; si no que es un medio de subsistencia para él y su familia. Pues en forma de cadena es necesario mencionar que el trabajo genera la parte financiera y económica, a su vez, ésta genera seguridad para vivir y cubrir las necesidades básicas de las personas y sus familiares, como son: alimentación, distracción, vestimenta y pago de servicios (luz, agua, algunos casos rentas, gas, entre otros). Es decir, de por sí hay necesidades que hacen que las personas se muevan, sin embargo, hay que recalcar, (trabajo del psicólogo), que no solo

es trabajar por trabajar, ni trabajar para sobrevivir; sino más bien hay que trabajar para disfrutar de la vida.

Otra de las conclusiones que se aportan en esta tesina es remarcar el contenido y las características que poseen los climas de trabajo actual, que hay que ser honestos en mencionar que muchas organizaciones ya van teniendo el cambio de pensamiento sobre sus trabajadores; o porque no decirlo, por los talentos adquiridos para su empresa. El clima laboral comprende ese conjunto amplio y flexible de la influencia ambiental, de las relaciones interpersonales y su relación con la motivación; pues la cualidad del ambiente de la organización se perciben y experimenta cada miembros dentro de la misma; influyendo de esta manera en su comportamiento, ya sea mediante la comunicación o percepción del mismo ambiente.

Tanto la capacitación teórica como práctica, del desarrollo del trabajador, tendrá un gran impacto en los procesos cognitivos y conductuales de los miembros de la organización, respecto a la motivación que puedan generar en sus propios ambientes de trabajo, pues como se ha visto a lo largo de las diferentes teorías que hablan sobre el clima laboral; pero además, será necesario hacer uso de herramientas de evaluación de dichos temas por parte de los departamentos de recursos humanos y desarrollo organizacional, con el fin de promover una ambiente sano con trabajadores motivados.

También es importante remarcar la postura psicológica que se toma desde la psicología del trabajo, en especial remarcar a la psicología ambiental como aquella rama específica y disciplina que busca entender la dinámica entre cuatro dimensiones de los trabajadores: personas (edad, sexo, personalidad); procesos psicológicos (aprendizaje, conocimientos, actitudes, motivaciones); problemas ambientales (contaminación, diseño arquitectónico, etc.); y por último, no menos importante, el lugar o lugares en los que pasa gran parte de su tiempo (trabajo, casa, ciudad, etc).

REFERENCIAS

Alvarez Cuevas Silvia Maria; Escoffie Aguilar Elia Maria; Rosado y Rosado Maria; Sosa Correa Manuel, (2016), Terapia en contexto, Editorial Manual Moderno, México.

Aguillón Ramírez Álvaro Antonio Ascary, Berrún Castañón Luz Natalia, Peña Moreno José Armando, Treviño Elizondo Francisco Antonio, (2015), El comportamiento humano en las organizaciones, Editorial Manual Moderno, México.

Audirac Camarena Carlos Augusto, De León Estavillo Verónica, Domínguez González Alberto, López García María Elena, Puerta Negrete Lourdes Isabel, (1994), ABC del desarrollo organizacional, Editorial Trillas, México.

Barlow David, (2014), Manual clínico de trastornos psicológicos, Editorial Manual Moderno, México.

Caballero Suarez Nancy Patricia, Gálvez Hernández Carmen Lizette, (2019), Manual de Intervenciones Cognitivos-Conductuales Aplicadas a Enfermedades Crónicas, Editorial Manual Moderno, México.

Chiavenato Idalberto, (2019), Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc Graw Hill, México.

Chiavenato Idalberto, (2009), Comportamiento organizacional, Editorial Mc Graw Hill, México.

Davis Keith, Newstrom John, (2002), Comportamiento humano en el trabajo, Editorial Mc Graw Hill, México.

Eysenck Michael W., (2018), Psicología Básica, Editorial Manual Moderno, México.

González Nuñez José de Jesús, (1999), Psicoterapia de grupos, Editorial Manual Moderno, México.

Guillén Gestoso, Guil Bozal Rocio, (2000), psicología del trabajo para las relaciones laborales, editorial Mc Graw Hill, México.

Guizar Montufar Rafael, (2013), Desarrollo organizacional, Editorial Mc Graw Hill, México.

Kottler Jeffrey A., (2019), Los Retos de ser Terapeuta, Editorial Manual Moderno, México.

Muller de la Lama Enrique, (2008), Relaciones laborales productivas, Editorial Trillas, México.

Morris Charles G., Maisto Alberto A., (2011) Introducción a la psicología, Editorial Pearson, México.

Patlán Pérez Juana, (2017), Calidad de vida en el trabajo, Editorial Manual Moderno, México.

Reeve John Marshall (2010), Motivación y emoción, Editorial Mc. Graw Hill, México.

Sánchez Escobedo Pedro (2008), Psicología Clínica, Editorial Manual Moderno, México

Sánchez José, (2002), Psicología de los grupos, Editorial Mc. Graw Hill, México.

Uribe Prado Jesús Felipe. (2016), Psicología del trabajo, Editorial Manual moderno, México.

Woolfolk Anita, (2014), Psicología Educativa, Editorial Pearson, México.

