

# Impacto de la motivación en el clima laboral de ámbitos públicos y privados

**Rocío Luján Soto**

*Universidad Nacional de La Pampa, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas,  
Santa Rosa, Argentina*

✉ [rocio.soto0917@gmail.com](mailto:rocio.soto0917@gmail.com)

 Fecha de recepción: 10/05/2023 – Fecha de aceptación: 24/06/2023

**Cómo citar este artículo:** Soto, R. L. (2024). Impacto de la motivación en el clima laboral de ámbitos públicos y privados. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 14, N° 1 (enero-junio). Santa Rosa: FCE-yJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 101-117. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2024-v14n1a06>

**Resumen:** La presente investigación se centra en el análisis del impacto de la motivación del personal en el clima laboral de una organización pública en comparación con una organización privada de la ciudad de Santa Rosa, La Pampa.

La importancia que el recurso humano posee para una organización otorga relevancia a un estudio sobre las motivaciones que llevan a los individuos a realizar su trabajo. Así, esta investigación se constituye en fuente de información, permitiendo a gerentes y directivos disponer de un conocimiento interno de la entidad para mejorar decisiones y emprender mejoras que contribuyan con la satisfacción laboral y el compromiso organizacional en función de las expectativas recogidas de los empleados. Asimismo, abordar estos conceptos de forma comparativa permite dar una mirada amplia e integral al respecto.

El trabajo llevado a cabo, de tipo descriptivo y análisis mixto, tanto cualitativo como cuantitativo, se basa en técnicas de recolección de material bibliográfico en soporte virtual, en observación participante, en entrevistas y encuestas.

**Palabras clave:** motivación; clima laboral; organización pública; organización privada.



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

### ***Impact of motivation on the work environment in public and private environments***

**Abstract:** The study analyses the impact of workers' motivation on the work environment of public organizations compared to private organizations in the city of Santa Rosa.

The importance of human resources in an organization makes studying individuals' motivation to carry out their work a very relevant field of study. Thus, this paper constitutes a great source of information for managers and executives who have special insights on the functioning of the company to improve decision-making, job satisfaction and organizational commitment based on the employees' observed expectations. Moreover, addressing these concepts from a comparative perspective introduces a particularly broad and comprehensive look at the matter.

The present research consisted of a mixed-methods approach with qualitative and quantitative data from online literature reviews, field observations, interviews, and surveys.

**Keywords:** motivation; work climate; organization; public organization; private organization.

### ***O impacto da motivação no clima de trabalho em contextos públicos e privados***

**Resumo:** Esta pesquisa se concentra na análise do impacto da motivação da equipe no ambiente de trabalho em uma organização pública em comparação com uma organização privada na cidade de Santa Rosa.

A importância dos recursos humanos para uma organização dá relevância a um estudo sobre as motivações que levam os indivíduos a realizar seu trabalho. Assim, esta pesquisa constitui uma fonte de informação, permitindo que gerentes e diretores tenham um conhecimento interno da entidade, para aprimorar decisões e realizar melhorias que contribuam para a satisfação no trabalho e o comprometimento organizacional com base nas expectativas dos funcionários. Além disso, a abordagem desses conceitos de forma comparativa nos permite ter uma visão ampla e abrangente do assunto.

O trabalho realizado, do tipo descritivo e de análise mista, qualitativa e quantitativa, baseia-se em técnicas de coleta de material bibliográfico em suporte virtual, observação participante, entrevistas e pesquisas.

**Palavras-chave:** motivação; clima de trabalho; organização pública; organização privada.

## **1. Introducción**

En el presente estudio se analiza la motivación del personal y su impacto en el clima laboral de una organización pública en comparación con una organización privada de la ciudad de Santa Rosa en el año 2022. Este problema adquiere relevancia porque el recurso más valioso de toda entidad son las personas que la integran, por lo tanto es fundamental que los directivos y los mismos empleados de dichas entidades conozcan qué los motiva en su trabajo. De ahí que, entre las cuestiones que se abordan con la investigación, se encuentran,

en primer lugar, la descripción del clima laboral de la organización en función al grado en que los trabajadores se encuentran satisfechos (o insatisfechos) con su ámbito laboral; en segundo lugar, la identificación de los factores que motivan a los trabajadores a desempeñar sus tareas; y, en tercer y último lugar, el reconocimiento de las estrategias que aplican los directivos y/o gerentes para contribuir con un clima laboral favorable y si estas se corresponden con lo que motiva a sus colaboradores.

El trabajo constituye un antecedente importante, ya que permite que los gerentes y directivos dispongan de un conocimiento interno de la organización y, por ende, tomen decisiones con profundo entendimiento de lo que le sucede al personal, ya sea en el ámbito individual o en el colectivo, lo que reduce el margen de error. Y a su vez, beneficia a los empleados porque al considerar sus opiniones para el desarrollo de la investigación, se generan expectativas en ellos que comprometen a sus superiores a realizar mejoras que contribuyan con sus bienestar laborales. Asimismo, los casos pampeanos no han abordado estos aspectos de forma comparativa entre el sector público y el sector privado, lo cual lo hace novedoso y permite dar una mirada amplia e integral al respecto.

Con relación al método utilizado para dar cumplimiento a los objetivos planteados, se llevó a cabo un análisis mixto. Por un lado, cualitativo, dado que se analizan cuestiones relacionadas al impacto de la motivación en el clima laboral de la organización a partir de los resultados obtenidos del trabajo de campo y su cruce con la información teórica recolectada. Y, por otro lado, cuantitativo, ya que se recogen, analizan y procesan datos numéricos sobre variables previamente determinadas como el salario, las condiciones de trabajo, el progreso, el reconocimiento, entre otras de importancia. Para lograr dicho análisis, se recurre a las técnicas de recolección bibliográfica de información en soporte virtual, así como también a la realización de entrevistas y encuestas, las que permiten recolectar y crear información para el abordaje de la problemática.

La hipótesis que sirvió de base a esta investigación considera que existen diferencias significativas entre el nivel de motivación que presentan los empleados de una organización del sector privado y el que presentan los de una organización del sector público, así como también entre sus climas laborales, fundamentalmente porque en el ámbito privado se persigue la maximización de utilidades, mientras que en el público se busca satisfacer necesidades de la población y está fuertemente condicionado por el contexto político.

## **2. Una aproximación al concepto de clima laboral y motivación**

Para abordar en profundidad los conceptos de motivación y clima en el ámbito de trabajo, primero resulta necesario definir el término organización desde el punto de vista laboral. Frente a esta perspectiva, Alcalá (2011) sostiene que “se puede definir a una organización como un sistema de actividades realizadas y coordinadas por varias personas con el objeto de fabricar y vender bienes y

prestar servicios” (p. 27). De esta definición surge una cuestión fundamental y es que sin personas las organizaciones no tendrían razón de ser, básicamente porque son las que hacen posible la interrelación entre las áreas funcionales, las tareas a realizar, los materiales y los recursos requeridos. Es decir, las personas son las que, a través del proceso administrativo, aportan dinamismo a la organización. Además, Kukuieff (2011) señala que los individuos pasan mucho tiempo dentro de las organizaciones y que, por ende, estas impactan fuertemente en sus vidas.

De lo mencionado se desprende que las empresas y los lugares de trabajo, por muy pequeños o grandes que sean, son organizaciones con una estructura jerárquica determinada y distintas funciones, lo que da lugar a una gran variedad de organizaciones. Entre ellas se encuentran las públicas y privadas, las cuales no funcionan de la misma manera, principalmente porque quienes las constituyen persiguen fines distintos. En tal sentido, Chaparro (2006) expone que mientras en las empresas privadas los socios buscan maximizar utilidades, en las organizaciones públicas el Estado persigue múltiples objetivos en pos de satisfacer necesidades de la población y las tareas que se llevan a cabo están fuertemente condicionadas por el marco político.

Ahora bien, el clima laboral es el ambiente de trabajo en el que las personas desempeñan día a día sus tareas dentro de la organización y está íntimamente relacionado con el nivel de satisfacción que sienten los empleados al realizar su labor. De hecho, Lucas y Ureta (2019) afirman que el clima laboral incide en la satisfacción de los trabajadores y, por ende, en la productividad de estos, dado que define la manera en la que el individuo percibe su trabajo y su desempeño en relación con el medio ambiente humano y físico en el que cotidianamente desarrolla su labor. Con relación a ello, se puede decir que el clima laboral será favorable en la medida que la organización satisfaga las necesidades de sus empleados y estos se sientan íntegros, ya que así tendrán una percepción positiva de su trabajo; caso contrario, será totalmente negativo, lo que trae aparejado el mal funcionamiento de aquella.

Al respecto, Gonçalves (2000, citado en Garbuglia, 2013) señala que:

Es el ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la organización e incluso la relación con proveedores y clientes (...) Se refiere a la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos tienen de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización. (p. 97)

De estas definiciones se desprende que, más allá de las diferencias que existan entre las distintas organizaciones, en el clima laboral intervienen varios elementos que son imprescindibles en cualquier organización, tales como la estabilidad en el empleo, la satisfacción en el puesto de trabajo, la confianza y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización, así como las interrelaciones que se originan, sea entre los mismos trabajadores o entre estos y los jefes.

Todos estos factores constituyen parámetros que deben tener en cuenta los gerentes y funcionarios que se preocupan por el personal que tienen a cargo, a fin de lograr empresas y organismos competitivos y eficientes.

Por lo expuesto precedentemente, diversos autores se han dedicado a estudiar de qué manera se puede evaluar algo tan subjetivo como lo es el clima organizacional, de modo que sea compatible con cualquier empresa u organismo que quiera analizarse. Ello, con el fin de brindar una herramienta de gestión que les permita a las organizaciones diagnosticar cómo es el ámbito laboral donde se desempeñan sus trabajadores y, en función a esto, aplicar medidas correctivas, en caso de que no sea favorable o, por el contrario, implementar estrategias que permitan fortalecer aquellos aspectos que contribuyan positivamente al mismo.

Así pues, se analizaron de manera conjunta las propuestas de dimensiones del clima laboral que proponen Reyes (2010, citado en Lucas y Ureta, 2019), Rodríguez y García (2021) y Kukuieff (2011), y se determinaron parámetros comunes a todas las organizaciones para la evaluación del clima laboral. En primer lugar, una de las dimensiones encontradas son las condiciones físicas óptimas. Las personas necesitan trabajar en un ambiente laboral armónico, donde no haya gritos ni quejas constantes, a su vez, en sus espacios de trabajo debe haber buena iluminación y ventilación, así como equipos y herramientas adecuados para la tarea que desempeñan. En segundo lugar, se destaca la autonomía e identidad de los miembros de la organización, ya que los trabajadores se involucran más con sus objetivos en la medida que se les dé libertad de expresión y se les permita tomar decisiones, tanto en lo atinente a sus actividades diarias como en la solución de conflictos, lo que facilita la delegación de tareas que es clave para el éxito de una organización. En tercer lugar, se menciona la transparencia e igualdad que debe existir en toda organización. En este sentido, los directivos deben brindar las mismas oportunidades y condiciones a todos los trabajadores que realizan actividades similares, es decir, se debe ser justo y no dejarse influenciar por ningún tipo de favoritismo. En cuarto lugar, las relaciones interpersonales, donde se resalta que para evitar conflictos es de gran importancia que exista buena comunicación, ya sea desde los trabajadores hacia los jefes y directivos (ascendente), como desde los directivos y jefes hacia los trabajadores (descendente) y entre los mismos trabajadores (horizontal), ya que de esta manera se fomenta la cooperación y el trabajo en equipo. Asimismo, el personal debe estar informado acerca de la misión y visión de la organización para que pueda internalizarlas y alinearse con sus objetivos.

Íntimamente relacionado a esta dimensión, se encuentra en quinto lugar el liderazgo eficaz, que apunta a las relaciones con los empleados, puesto que quienes dirigen a personas y tienen responsabilidades en cada área deben lograr liderarlas de forma flexible y adaptable ante la variedad de circunstancias que puedan presentarse. En sexto lugar, es de relevancia la satisfacción en el puesto de trabajo, debido a que se debe priorizar dar a cada empleado el puesto de trabajo que mejor se adecue a sus características personales, habilidades

propias y formación profesional. En séptimo y último lugar, se menciona a los factores motivacionales, dado que es sumamente necesario que las personas identifiquen y prioricen qué es aquello que los impulsa cotidianamente a trabajar y a mantener su esfuerzo y energías en ese trabajo. Dentro de este marco, adquiere gran significatividad la motivación laboral, es más, de la motivación, a nivel individual se deriva el clima organizacional a nivel de la organización (Chiavenato, 2011). Por esta razón, y en línea con lo revelado al hablar del rol que cumplen las personas en la empresa u organismo, se hará especial énfasis en esta última dimensión: la motivación.

Existen una gran variedad de teorías que tratan de explicar la motivación humana desde diferentes perspectivas, aunque todas tienen en común considerar a la necesidad como el punto de partida para movilizar a los individuos a que actúen y se planteen metas. Como es inalcanzable profundizar todas y cada una de estas, solo se abordarán aquellas teorías sobre las que se va a asentar la investigación de campo.

Para empezar, se hará mención a una de las teorías más tradicionales que intentan explicar qué impulsa a la conducta humana: la Pirámide de Necesidades de Maslow. Sobre esta, Göte (2019) expresa que:

En ella se establece una jerarquía de necesidades, desde aquellas que es necesario para conservar la vida hasta las que implican un alto grado de complejidad psicológica y social. Lo característico de esta jerarquía es que una necesidad sustancialmente satisfecha ya no motiva y es en ese momento cuando la siguiente necesidad se vuelve dominante. (p. 8)

Por consiguiente, se infiere que las necesidades de las personas deben satisfacerse en orden secuencial desde aquellas más elementales para vivir, las cuales se asocian a la base de la pirámide, hasta las más profundas que puedan surgir luego, que son las que pertenecen a los últimos escalones por estar relacionadas a conceptos más abstractos. En concordancia con lo antedicho, Maslow (1997, citado por Robbins, 2009) jerarquizó las necesidades de la siguiente manera:

- 1) Fisiológicas: incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- 2) Seguridad: (...) el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- 3) Sociales: afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- 4) Estima: (...) respeto de sí, la autonomía y el logro; (...) el status, el reconocimiento y la atención.
- 5) Autorrealización: (...) el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización (p. 176).

A su vez, clasificó a las dos primeras como necesidades de orden inferior, que se satisfacen por medio de factores provenientes del exterior, y a las tres últimas como de orden superior, las cuales tienen que ver con factores internos y propios de cada persona, lo que complejiza su análisis. De ahí se deduce que quienes dirigen personas deben tomar conocimiento del escalón de la pirámide en el que se encuentran sus empleados con el fin de satisfacerles las necesida-

des de dicho nivel, o de los superiores, y no cometer el error de centrarse en aquellas que la persona ya no considera imperantes y que, por lo tanto, no la motivan.

Íntimamente vinculada a la mencionada teoría, se encuentra la de los dos factores, también conocida como teoría de motivación e higiene, propuesta por Frederik Herzberg. La pregunta fundamental sobre la cual se desarrolló toda la teoría es: “¿Qué espera la gente de su trabajo?”. De la misma surgieron distintas respuestas que se clasificaron en dos grandes factores (Robbins, 2009), los cuales permiten explicar la motivación laboral desde otra perspectiva, aunque vinculada y complementada a la Pirámide de Necesidades de Maslow.

En relación a lo expuesto por Robbins (2009), se observó que el autor de la presente teoría considera que algunas características de lo que la gente espera de su trabajo se relacionan fuertemente con la satisfacción laboral y otras con la insatisfacción. Y no solo eso, sino que factores externos o extrínsecos, tales como el salario, las condiciones laborales, la supervisión, etc., no contribuyen a aumentar la satisfacción en el trabajo, sino que solo permiten que los empleados no estén insatisfechos. Mientras que los factores internos, intrínsecos al individuo, posibilitan que los trabajadores aumenten su grado de motivación. En otras palabras, los aspectos internos son los que motivan por naturaleza a las personas, aumentan su grado de satisfacción, en tanto que los externos no motivan ni aumentan la satisfacción, pero en caso de no ser los correctos, generan mucha insatisfacción. De aquí se desprenden los factores de motivación (los intrínsecos) y de higiene (los extrínsecos), a los que debe el nombre la mencionada teoría. Los primeros se resumen en el trabajo en sí mismo, donde se encuentran el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, la realización, el progreso y el desarrollo profesional (Kukuieff, 2011). Estos no tienen límite porque se corresponden con las necesidades superiores de Maslow, las más aspiracionales de las personas. Los segundos se sintetizan en los ajenos al trabajo, o sea, provienen del entorno del individuo y no de su persona, tales como las condiciones de trabajo, el salario, la seguridad, las relaciones interpersonales, el estatus, entre otros que se vinculan con la satisfacción de necesidades básicas, que son las inferiores según Maslow. De esta manera, los factores ajenos al trabajo evitan la insatisfacción laboral, pero no generan una gran motivación que se manifieste en esfuerzo y entusiasmo hacia el logro de objetivos.

Por esta razón, Kukuieff (2011) sostiene que para aumentar considerablemente el rendimiento y la satisfacción del personal se debe invertir más en los puestos de trabajo, en el reconocimiento de los logros, en brindar apoyo para el crecimiento y el desarrollo profesional, en lugar de concentrar tantas energías en los factores higiénicos que poco aportan al máximo bienestar del trabajador. En definitiva, en la nueva realidad que se vive es imprescindible que las organizaciones empiecen a preocuparse no solo por atender las necesidades básicas de los individuos, sino que también busquen otras alternativas que permitan el compromiso de los empleados hacia la misión y visión de la organización, lo

cual conduce al logro de los objetivos planteados. No obstante, esto no quiere decir que se tengan que descuidar por completo los factores intrínsecos; de hecho, en la práctica este modelo se puede ver desvirtuado debido a que lo que se incluye como factores higiénicos puede que sea meramente motivador para algunas personas.

### **3. Clima laboral de los trabajadores de la organización**

La investigación se realizó a través de una encuesta estándar y anónima aplicada a una muestra aleatoria de personas que trabajan en las organizaciones bajo análisis. Se obtuvo respuesta de 23 trabajadores en el caso de la organización pública, y de 19 en el caso de la privada. Dicha encuesta consistió en una serie de preguntas que se estructuraron en dos grandes ejes. El primero, relativo a las características demográficas y de segmentación de los encuestados, a fin de poder caracterizar la muestra y enriquecer el análisis posterior de los resultados. Y el segundo, referente al foco de la presente investigación, con interrogantes que permiten obtener conclusiones de las dimensiones del clima laboral y de los factores que motivan al personal, ambos conceptos íntimamente vinculados.

Respecto a la caracterización de la muestra, del total de trabajadores encuestados en la entidad pública, la mayoría (el 78,3%) son mujeres, la formación académica predominante es terciario (el 39,1%) y secundario completo (el 26,1%); en general, son personal con una edad superior a los 45 años (el 43,5%), de planta permanente (el 95,7%) y con una antigüedad que ronda entre los 4 y 10 años dentro la organización (el 39,1%). En la institución privada, al igual que en la pública, gran parte de los encuestados son personal femenino (el 84,2%) y de planta permanente (el 94,7%); sin embargo, la formación académica dominante es secundario (el 42,1%) y universitario completo (el 31,6%), el personal es más joven, ya que el 47,4% tiene entre 26 y 35 años y, además, posee una antigüedad laboral menor, entre 1 a 3 años dentro de la organización (el 47,4%).

Con relación al clima laboral propiamente dicho, se observó cuáles son las dimensiones que predominan en las organizaciones estudiadas y, en base a ello, se describió el clima imperante en cada una.

De la dimensión “condiciones físicas óptimas” se determinó que en el ámbito público existe un inconformismo con la misma por no contar con un ambiente de trabajo armónico, lo cual puede deberse a razones de falta de iluminación y de ventilación, presencia de ruidos molestos o mal distribución de mobiliario. Esto es así debido a que el 43,5% de los encuestados valoró como regular este aspecto dentro de la organización; además, un 17,4% y un 8,7% directamente considera que las condiciones ambientales son malas y muy malas, respectivamente, y solo el 8,7% de los trabajadores cree que son muy adecuadas. A su vez, la subdirectora de Comunicación del organismo público seleccionado reafirma lo mencionado, ya que considera que un impedimento en la construcción de un clima laboral favorable es la infraestructura del lugar de trabajo porque les

dificulta la movilización y comunicación entre ellos, en cierto modo los limita. En el ámbito privado, en cambio, se observó que la mayoría del personal (el 68,4%) considera que las condiciones físicas y ambientales son muy adecuadas y solo una persona manifiesta estar insatisfecha con esta dimensión (5,3%). Lo expuesto va en línea con lo que argumenta Grisales Rodríguez (2020) en cuanto a que las condiciones de trabajo generan un alto nivel de importancia e impacto en la vida de los colaboradores debido a que estos pasan mucho tiempo dentro de la organización y, por ende, estas condiciones deberían ser las adecuadas para el desarrollo humano, su bienestar, su salud y su satisfacción a nivel general. Por lo tanto, si solo se analiza esta dimensión se puede decir, *a priori*, que el clima laboral de la organización privada es relativamente más favorable que el de la pública.

En lo que hace a la “autonomía e identidad”, se evidenció una carencia de este aspecto en la entidad pública, dado que ninguno consideró que la posibilidad de tener iniciativa en las tareas, así como en la toma de decisiones, se les da siempre, sino que solo se les da la oportunidad en ocasiones (el 87%) y, en el peor de los casos, nunca (13%). En este sentido, y contrario a los resultados obtenidos de las encuestas, la subdirectora de Comunicación de la entidad pública manifiesta que se les da una participación notoria a los trabajadores y que quienes tienen personal a cargo, en la generalidad de los casos, están muy predispuestos a recibir sugerencias e ideas nuevas de sus empleados. Indudablemente, esta dimensión no está satisfecha en un grado tan elevado como para que todos los miembros de la organización estén de acuerdo en este sentido. En cambio, en la organización privada se refleja una clara intervención de los trabajadores en las tareas y decisiones de la misma debido a que un 47,4% considera que a veces se les da, un 42,1% que siempre la tienen y solo una minoría, el 10,5%, sostiene que nunca la poseen. Aunado a esto, la gerente de Gestión de Personas de la organización privada considera que existe abundante participación e, incluso, que no es una mera expresión de deseo, sino que poseen un sistema que les permite registrar las ideas que les surgen a los trabajadores, así no quedan en el olvido y se concretan. Es evidente, entonces, que en el ámbito privado hay un compromiso más fuerte para con la gente que trabaja dentro de la organización.

En cuanto a la comunicación y cooperación existente entre los compañeros de trabajo, es decir, a la dimensión “relaciones interpersonales”, la gran parte de los encuestados del ámbito público (el 39,1%) revela que estas tienden a ser bastante adecuadas y solo un 21,5% considera que son muy adecuadas. Por lo tanto, se pudo determinar que, en general, este aspecto está satisfecho y son buenas las relaciones interpersonales dentro de la organización pública. Sin embargo, no se deja de lado la objeción de la subdirectora en lo que respecta a las limitaciones en la comunicación, fundamentalmente entre los mismos compañeros de trabajo, planteadas por una cuestión edilicia. Por su parte, el personal privado, en su mayoría, considera que son adecuados (el 52,6%), o muy adecuados

(el 36,8%), los vínculos que se dan entre sus compañeros de trabajo, así como con sus líderes. Únicamente el 10,5% expone que son regulares, pero en términos generales se determinó que no existen malas relaciones interpersonales. En línea con lo que manifestaron los trabajadores, la gerente de la organización privada recalca la importancia de saber lo que necesita la gente a través de distintas herramientas con el fin de enfocarse exclusivamente en esas necesidades y así generar bienestar. Por lo tanto, se refleja que en esta dimensión las dos organizaciones bajo análisis, pública y privada, coinciden, lo que determinaría un clima laboral positivo y similar entre ambas, ya que tal como señala Sarra (2021), contar con una comunicación interna de calidad permite que todos los miembros de la organización estén informados sobre la empresa y, a su vez, torna más sencillo el aprendizaje y seguimiento de su funcionamiento.

Acerca del “liderazgo eficaz” cabe destacar que, según los resultados de las encuestas, tanto en la entidad pública como en la privada los empleados manifiestan tener buenas relaciones con sus directivos; sin embargo, en el ámbito público dichos directivos se traducen en jefes, mientras que en el privado en líderes. Se afirma, entonces, que no se constata un liderazgo efectivo debido al estilo burocrático de dirección que predomina en el sector público, ya que, según señalan Mamani Ferrer y otros (2014), este se caracteriza por considerar, ante todo, las opiniones de los superiores, prácticamente sin tener en cuenta los puntos de vistas de los empleados. Es decir, intencionalmente o no, en el ámbito público no se permite flexibilizar las tareas laborales y por consiguiente todo se reduce a una estructura jerárquica, donde las relaciones son más bien verticales, y al cumplimiento estricto de la reglamentación. En cambio, los miembros de la institución privada comparten en mayor medida responsabilidades y consecuencias porque todos se involucran en la toma de decisiones, y quien dirige personas propone en lugar de imponer.

Para cubrir la dimensión “factores motivacionales”, se analizó la respuesta obtenida de la subdirectora de la organización pública y la brindada por la gerente de la entidad privada respecto a cómo consideran que repercute la motivación del personal en el clima laboral. Ambas coincidieron en que, siempre y cuando sea elevado el grado de motivación que presenten los trabajadores, influye positivamente. Esto confirma lo que señala Chiavenato (2011) en cuanto a que de la motivación a nivel individual se deriva el clima organizacional a nivel de la organización. Además, la gerente asegura que la motivación genera que la gente se movilice constantemente y realice acciones que la acerquen a los objetivos de la organización, a la vez que obtiene satisfacción personal.

#### **4. Factores que motivan a los trabajadores en el desempeño de sus tareas**

En base a la teoría bifactorial de Herzberg obtenida en el marco teórico, se indagaron las variables de los factores motivacionales y de higiene que presentan los trabajadores bajo estudio.

Entre los factores motivacionales se encuentra, en primer lugar, la variable “reconocimiento” donde, a partir de los resultados obtenidos de las encuestas, se demuestra que, tanto en el sector público como en el privado, es muy significativo para los trabajadores que le reconozcan su trabajo; de hecho, el 78,3% de los empleados públicos y el 68,4% de los privados lo consideran así. No obstante, hay una discrepancia entre ambas organizaciones en este aspecto debido a que el 52,2% de los encuestados pertenecientes al ámbito público consideran que su trabajo no es reconocido por sus superiores. Al respecto, Mora (2007, citado en Kukuieff, 2011) señala que “un buen reconocimiento, aunque sea verbal, en el momento apropiado es uno de los indicadores más directos de la motivación” (p. 79). Por lo tanto, los trabajadores del Estado, por este aspecto, verán afectada de forma negativa su motivación. En cambio, los datos de las encuestas muestran que en la institución privada el 80% de la muestra considera que sus tareas son reconocidas. En línea con estos resultados, la gerente de la empresa privada comentó que a las personas se las valora a través de un sistema específico denominado “beneficios de la carta”, donde los trabajadores van sumando puntos en la medida que lleven a cabo acciones que otorguen valor y, logrando cierta cantidad, los pueden intercambiar por beneficios económicos y no económicos que, sin duda, es una forma de reconocimiento.

En segundo lugar, se encuentra la variable “logro de metas”, la cual evidenció que la gran mayoría de los trabajadores encuestados, de ambos sectores, se fija metas para lograr un desarrollo profesional y personal, particularmente un 73,9% en el ámbito público y un 57,9% en el privado. Sin embargo, es alarmante que una minoría, sobre todo en la entidad privada, no se propone cumplir determinadas metas, ya que ello no posibilita una motivación intrínseca de la persona y su consecuente compromiso con las tareas que lleva a cabo.

En tercer lugar, está la “posibilidad de crecimiento” que les brinda la organización, donde se refleja una diferencia significativa entre ambos ámbitos. Por un lado, la mayoría de los trabajadores públicos (el 65,2%) establece que la organización no le brinda la oportunidad de desarrollarse en aquello que se especializan o destacan, lo cual repercute desfavorablemente en el grado de motivación que presentan. Por otro lado, en contraposición a lo antedicho, el 89,5% de las personas encuestadas de la organización privada consideran que esta les da una oportunidad de crecimiento y, por ende, la motivación es mucho mayor en este aspecto. Aunado a esto, la gerente destaca que se les debe facilitar la formación y aprendizaje de cuestiones distintas a su mera tarea en la organización, aunque dicho crecimiento debe estar íntimamente relacionado con la predisposición interna, propia de la persona, sin la cual la organización no puede avanzar. En cuarto lugar, la variable “responsabilidad”, de la cual se determinó que en la entidad pública los empleados no siempre tienen la posibilidad de tener la iniciativa en las tareas, ni mucho menos en la toma de decisiones; de hecho, el 87% considera que solo a veces pueden hacerlo y, en un menor porcentaje, un 13%, establece que nunca pueden ser responsables por la toma de decisiones.

Se infiere, entonces, que los empleados públicos se sienten desmotivados en este aspecto por la carencia de autonomía en sus trabajos. En cuanto a los trabajadores privados, se pudo determinar que estos también presentan un cierto grado de desmotivación en lo que respecta a la responsabilidad que poseen en sus puestos de trabajo, ya que el 10,5% considera que nunca se les da la posibilidad de tener iniciativa en las tareas y toma de decisiones, mientras que el 47,4% considera que solo a veces y, el 42,1% restante que siempre tienen dicha posibilidad; sin embargo, poseen mayor libertad que en el ámbito público. Para terminar con las variables meramente motivacionales, en quinto lugar se obtuvieron resultados respecto a la variable “trabajo en sí mismo” y se observó que, en ambos sectores, la mayoría de los encuestados –el 82,6% en el ámbito público y el 89,5% en el ámbito privado– siempre se esfuerza por realizar bien su labor y está comprometido con la organización. No obstante, al momento de afirmar o negar si las tareas que desempeñan son muy rutinarias y repetitivas, se demostró una diferencia notoria entre la valoración dada por el personal público y el privado, ya que gran parte de los primeros (el 65,2%) considera que sí son rutinarias, lo cual les puede ocasionar cierto aburrimiento por falta de desafíos e innovaciones, mientras que la mayoría de los segundos (el 73,7%) considera que sus tareas no son de este carácter, lo cual los mantiene más motivados.

En lo que respecta a los factores de higiene, se encuentran, en primer lugar, la variable “salario”. Cabe considerar que esta variable no es de incumbencia directa de la entidad, ya que depende del presupuesto del gobierno provincial, en el caso de la pública, y de los convenios colectivos de trabajo según el rubro, en el caso de la privada. No obstante, se consideró este aspecto porque es uno de los factores de higiene que destaca Herzberg y que, en consecuencia, influye en el grado de motivación que presentan los trabajadores. En este sentido, también se evidencia una discrepancia entre ambos sectores, debido a que en el ámbito público, la mayoría (el 43,5% de los encuestados) considera que solo a veces el salario que recibe es acorde a su tarea, o bien, nunca es acorde; mientras que solo una minoría se manifiesta conforme con el mismo. Por el contrario, en el ámbito privado, la minoría (el 26,3% y 21,1%) manifiesta que el salario no es acorde a su tarea, o que solo a veces lo está, mientras que la mayoría (el 52,6%) está de acuerdo, lo que redundaría en una favorable incidencia en el nivel de motivación que presentan los trabajadores. En resumidas cuentas, el personal, tanto de la institución privada como pública, no está conforme con el salario que percibe por el trabajo que realiza. Sin embargo, es una cuestión que, por más que deseen, no la pueden modificar y que no depende directamente de la organización en la que se encuentran inmersos; además, el contexto ha cambiado, y con él, lo que priorizan las personas respecto de su trabajo. Esto se comprueba al traer la conclusión de Ruiz Segura (2009):

Ocurre que mucha gente acepta menos dinero a cambio de trabajar en un área preferida, o en un trabajo menos demandante, o de trabajar menos horas. Pero la clave en el enlace del salario con la satisfacción no es la cantidad absoluta que uno recibe, sino la percepción de justicia. (p. 20)

En segundo lugar, la variable “compañeros de trabajo”, de la cual se determinó que, en general, las relaciones que mantienen los empleados entre sí son más bien favorables, aunque con mayor preponderancia en la institución privada. Concretamente, el 39,1% de los trabajadores públicos consideran regulares las comunicaciones y cooperaciones que se dan entre ellos, un 21,7% que son adecuadas y el otro 21,7% que son muy adecuadas; en tanto que el 10,5% de los trabajadores privados sostiene que esas relaciones son regulares, el 52,6% que son adecuadas y el 36,8% que son muy adecuadas. Por lo expuesto, se puede determinar que los vínculos interpersonales son relativamente mejores en el ámbito privado y, por ende, mejor es la satisfacción que siente la persona en su ámbito laboral. Lo mencionado adquiere sentido y se confirma si se tiene en cuenta lo establecido por Wegner (2021) respecto a que en el sector público se presentan dificultades en la integración a los grupos y equipos de trabajo, así como también en la solución de los conflictos interpersonales, por no contar con una movilidad laboral que posibilite renovar los vínculos y mejorar la dinámica de trabajo.

En tercer lugar, se obtuvieron resultados de la variable “condiciones físicas de trabajo”, que es un aspecto sumamente importante en la incidencia de la motivación que poseen los trabajadores. De las respuestas del personal recolectadas, se determinó que no hay coincidencias en lo que predomina en la institución pública con respecto a la privada, ya que, el 43,5% del personal del Estado, o sea, la mayoría, establece que las condiciones físicas de trabajo son regulares. En contraposición, gran parte del personal de la institución privada (el 68,4%) considera que las mencionadas condiciones son muy adecuadas, mientras que solo un pequeño porcentaje, el 5,3%, cree que son poco adecuadas. Por último, se destaca que de la variable “seguridad y estatus laboral” se obtuvieron respuestas muy similares en ambos sectores, ya que tanto la mayoría de los empleados públicos (el 95,7%) como de los privados (el 94,7%) consideran que existe estabilidad laboral en su puesto de trabajo. En este sentido, Wegner (2021) destaca que “las condiciones que surgen de la estabilidad laboral garantizan que las necesidades de seguridad (...) no estén en riesgo, marcando así una diferencia evidente y, a la vez, significativa, respecto de la motivación vinculada al ámbito de las empresas” (pp. 16-17). Es evidente que, de los resultados obtenidos de esta variable, no se cumple lo antedicho por Wegner, ni lo que establece la creencia popular, ya que de ser así los empleados públicos se deberían haber mostrado más satisfechos en este aspecto en comparación a los privados.

## **5. Estrategias motivacionales que aplican los directivos y/o gerentes para contribuir con un clima laboral favorable**

Para cubrir este objetivo se llevaron a cabo entrevistas a la subdirectora de una institución pública y a la gerente de una institución privada. Ambas entrevistas coinciden en que se debe prestar atención a las necesidades de las

personas que integran la organización para establecer qué alternativas aplicar. No obstante, difieren en la forma de implementarlas y el énfasis que ponen en cada una de ellas.

La subdirectora de la institución pública plantea que, para motivar a los trabajadores, es fundamental el reconocimiento del trabajo, en el sentido de brindarles confianza suficiente a los trabajadores para que se sientan capaces de realizar la tarea encomendada, más allá de la mera felicitación y el agradecimiento cuando las cosas salen bien. Además, destaca que es importante tener una misión clara como organización, lo cual contribuye a que los trabajadores sepan lo que se quiere lograr colectivamente a través de sus aportes individuales. Sin embargo, no cuentan con un plan estratégico con los cursos de acción a seguir al momento de querer satisfacer las necesidades futuras del personal, lo cual deja librado al azar la construcción del clima laboral. Dicho de otro modo, la misma organización debería determinar ciertas alternativas a seguir para resolver los problemas que afectan el grado de motivación de los trabajadores y no solo hacer alusión a la posibilidad de mejorar las condiciones físicas de trabajo. Lo mencionado es importante, y es lo que actualmente les aqueja, pero no contribuye a aumentar el máximo bienestar del trabajador, sino solo permite que este no se encuentre insatisfecho. Todo lo cual, no se condice con lo que sugiere Kukuief (2011) en cuanto a que se debe dejar de concentrar todas las energías en los factores higiénicos, tal como sucede en la institución pública, y poner más foco en el reconocimiento de los logros, en brindar apoyo para el crecimiento y el desarrollo profesional y que esto no quede en una mera expresión de deseo.

La gerente de la institución privada fundamenta que si se quiere motivar a las personas es central saber sus necesidades y requerimientos. A tal efecto expone que, como organización, y a diferencia de lo que ocurre en el sector privado, recurren a la herramienta de la encuesta para mantenerse informados sobre lo que quieren los trabajadores, de forma de obtener datos que les permitan saber los factores sumamente valiosos e importantes para ellos y, así, enfocarse exclusivamente en estos. Además, se basan en reuniones que cuenten con capacitaciones, así como también en proyectos de distinta índole, para poseer herramientas adecuadas de trabajo y espacios seguros de conversación e intercambio mutuo de información con los miembros de la organización. A su vez, destaca que para resolver las necesidades que les puedan surgir a los colaboradores, es preciso considerar los cambios del contexto que se dan en la actualidad, fundamentalmente la integración de la vida personal y laboral, ya que las prioridades han cambiado y la atención debe ponerse en el bienestar de la persona. En resumidas cuentas, se busca tener una mirada más individualizada de lo que necesita cada uno que, si bien resulta difícil, es esencial para lograr su compromiso con la organización. Aquí se puede ver que, en el ámbito privado, en el último tiempo se ha logrado una evolución en estos aspectos y hoy en día se centra en la persona en sí misma, en sus necesidades más inherentes e

intrínsecas, las que se corresponden con el último escalón de la Pirámide de Maslow, las más aspiracionales que, según lo argumentado por Kukuieff (2011), son las fundamentales para lograr un incremento de la motivación del personal y no solo evitar su insatisfacción.

## **6. Consideraciones finales**

Resulta evidente que las personas son el recurso más importante de una organización. En consecuencia, es trascendental que el empleado esté motivado en su trabajo a fin de contribuir con los objetivos de la misma. En este sentido, si bien el factor económico es importante en la motivación de los empleados, más aún si se considera la crisis económica en la que se encuentran inmersos en la actualidad, no alcanza para que estos se involucren con los objetivos de la organización y se sientan parte de esta. Por esa razón, la motivación se analizó desde una mirada amplia, donde se prestó atención a otros factores que inciden en ella, además de la retribución y los incentivos meramente económicos, en especial al considerar que hoy en día no todas las personas se encuentran a gusto en su lugar de trabajo, sino que lo hacen por una cuestión de supervivencia, situación que, sin dudas, afecta negativamente a la empresa y/u organismo. En concordancia con la mirada amplia que se pretendió dar, se realizó la comparación de estos aspectos entre una organización del sector público y una organización del sector privado, porque más allá de sus diferencias funcionales, se dan a conocer los puntos fuertes y débiles de ambas en lo que respecta a clima laboral y motivación de sus empleados, a partir de los cuales estas organizaciones se pueden retroalimentar mutuamente. Asimismo, se identificaron las distintas estrategias que implementan los directivos y/ o gerentes para contribuir a solucionar esta cuestión.

Luego de desarrollar un trabajo de campo en una organización pública y privada de la ciudad de Santa Rosa, y de hacer un análisis de información bibliográfica en soporte virtual, se pudieron abordar los objetivos planteados en la investigación. En primer lugar, se describieron las distintas dimensiones que permiten medir el clima de trabajo de una organización y se concluyó que, en el ámbito público, hay cierto inconformismo en tres dimensiones: primero, en las condiciones físicas y ambientales de trabajo; segundo, en la autonomía e identidad que poseen los trabajadores; y tercero, en el liderazgo efectivo. Esto, en parte, se debe a que la organización pública debe sujetarse a ciertas leyes y regulaciones para su actuar diario, lo que redundaría en un sistema altamente burocratizado, con poco margen a la innovación y soberanía de los trabajadores, tanto en lo que respecta a la posibilidad de hacer mejoras edilicias como en la participación al momento de tomar decisiones. Mientras que en el ámbito privado estos aspectos se encuentran cubiertos, lo que permitió establecer que el clima laboral que presenta la institución privada es más favorable y ameno que el de la organización pública bajo estudio. En segundo lugar, y en línea con las mencionadas dimensiones, se identificaron los distintos factores de motivación

valorados por los trabajadores de una y otra organización, donde resultó que los empleados públicos presentan, a nivel general, una menor motivación que los trabajadores de la organización privada, lo cual se debe fundamentalmente a que las variables relacionadas a los factores intrínsecos no fueron medidas positivamente por ellos, sobre todo lo que hace a la falta de reconocimiento de sus tareas, la no delegación de responsabilidad y la realización de tareas rutinarias que provocan aburrimiento y desgaste emocional. En este sentido, en la organización privada se evidenció que esta presta mayor atención a las necesidades aspiracionales del individuo, ya que, al contrario de lo que sucedió con los trabajadores del ámbito público, los privados mostraron una valoración relativamente más favorable de estos aspectos. Por último, se reconocieron las distintas estrategias implementadas por los directivos y/o gerentes de cada una de las organizaciones bajo estudio, donde se pudo concluir que, si bien ambas se muestran preocupadas por esta problemática e implementan ciertas herramientas en búsqueda de una solución, difieren en cuanto a los factores en que deciden poner el foco, ya que en la pública se concentran mayores esfuerzos en los factores de higiene y en la privada se focalizan más en los meramente motivacionales, en la persona y lo que esta necesita de acuerdo a las necesidades del contexto. A partir de las técnicas aplicadas se pudo recolectar información que confirma la hipótesis de que existen diferencias significativas entre el nivel de motivación que presentan los empleados de una organización del sector privado y los que presentan los de una organización del sector público, así como también en sus climas laborales, fundamentalmente porque en el ámbito privado se persigue la maximización de utilidades, mientras que en el público se busca satisfacer necesidades de la población y está fuertemente condicionado por el contexto político. Sin embargo, estas diferencias no son tan tajantes ni determinantes como lo establece la creencia popular, debido a que se trata de una cuestión sumamente subjetiva y que depende de cada situación en particular.

## **7. Referencias bibliográficas**

- Alcalá, Á. B. (2011). *Dirección de Personas: un timón en la tormenta* (2ª ed.). Ediciones Díaz de Santos.
- Atoche Delgado, M. N. (2019). *Relaciones interpersonales y motivación laboral de los docentes de la IE Fe y Alegría N° 18, Sullana-Piura, 2019* [Tesis de maestría, Universidad César Vallejo, Piura, Perú].
- Chaparro Espitia, L. (2006). Motivación laboral y clima organizacional en empresas de telecomunicaciones: factores diferenciadores entre las empresas pública y privada. *Innovar*, 16(28), pp. 7-32.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (9ª ed.). Mc Graw Hill.
- Ferrer, H. M.; Terrones, U. C.; Condori, I. T.; Mantilla, A. S. y López, J. S. (2014). Liderazgo burocrático. *Revista de Investigación Valor Agregado*, 1(1).

- Garbuglia, S. C.** (2013). *Clima laboral en un organismo público* [Tesis de licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina].
- Götte, N. y Coronel, W.** (2019). *Motivación del personal en organizaciones públicas* [Tesina de licenciatura, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina].
- Grisales Rodríguez, M. J.** (2020). *Condiciones laborales y su relación con la satisfacción laboral en colaboradores de una empresa de sector privado en la ciudad de Pereira*. Pereira: Facultad de Ciencias Humanas, Sociales y de la Educación, Universidad Católica de Pereira.
- Kukuieff, G. V.** (2011). *Motivación del Personal en la Administración Pública* [Trabajo de investigación, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina].
- Lucas, C. F. P. y Ureta, F. M. A.** (2019). El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas. Estudio caso: Hardepex Cía. Ltda. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 15(28).
- Mamani Ferrer, H.; Chugden Terrones, U.; Tintaya Condori, I.; Sánchez Mantilla, A. y Salazar López, J.** (2015). Liderazgo burocrático. *Revista De Investigación Valor Agregado*, 1(1).
- Marcó, F.; Loguzzo, H. A. y Fedi, J. L.** (s. f.). *Introducción a la gestión y administración en las organizaciones* (2ª ed.). Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Peña Rivas, H. C. y Villón Perero, S. G.** (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Cientific*, 3(7), pp. 177-192
- Robbins, S. P. y Judge, T. A.** (2009). *Fundamentos de comportamiento organizacional* (13ª ed.). Pearson Educación.
- Rodríguez Tarma, D. M. y García Cuela, M. J.** (2021). *El estrés y clima laboral del personal de una empresa en la ciudad de Iquitos* [Tesis de licenciatura, Universidad Científica del Perú, Iquitos, Perú].
- Sarra, F. J.** (2021). *La desmotivación laboral como factor predominante en una agencia nacional del empleo público* [Trabajo final de práctica profesional, Universidad Nacional de San Martín, Buenos Aires, Argentina].
- Ruiz Segura, C. M.** (2010). *Nivel de satisfacción laboral en empresas públicas y privadas de la ciudad de Chillán* [Memoria para título de grado, Universidad del Bío-Bío, Chile].
- Solana, R. F.** (1996). *Administración de organizaciones* (4ª ed). Interoceánicas S. A.
- Wegman, G.** (2021). La motivación como factor crítico del empleo público. *Cuadernos del INAP* (CUINAP).