



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE PSICOLOGÍA**

**PROPUESTA DE UN TALLER PARA MEJORAR EL CLIMA  
LABORAL A TRAVÉS DE LA MOTIVACIÓN Y LA SATISFACCIÓN  
LABORAL EN UNA INSTITUCIÓN U ORGANIZACIÓN.**

**T E S I N A**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A:  
INGRID COTY ANDRADE GARCÍA**

**DIRECTOR DE LA  
TESINA:**

**MTRA. GUADALUPE BEATRIZ  
SANTAELLA HIDALGO.**

**COMITÉ DE  
SINODALES:**

**MTRA. ALMA MIREIA LÓPEZ-ARCE CORIA.  
LIC. DAMARIZ GARCÍA CARRANZA.  
MTRA. LAURA ÁNGELA SOMARRIBA ROCHA.  
LIC. MARÍA EUGENIA GUTIÉRREZ ORDÓÑEZ.  
MTRA. ALMA MIREIA LÓPEZ-ARCE CORIA.**



**® Facultad  
de Psicología**

**México, D.F. Ciudad Universitaria**

**2013.**

## DEDICATORIAS

Con todo mi cariño y mi amor para las personas que hicieron todo en la vida para que yo pudiera lograr mis sueños, motivarme y darme la mano cuando sentía que el camino terminaba.

**A mi padre Hèctor Rey**, tú has sido sin duda uno de los principales precursores de este logro, nunca te desesperaste e hiciste lo imposible para que yo pudiera seguir con mis estudios, creíste que podía y siempre te preocupaste por lo que estaba haciendo, eso me mantuvo firme las veces que pude tambalearme; sé que muchas veces tenemos desacuerdos pero quién no los tiene, salimos adelante y así será siempre. Te amo

**A mi madre Irene**, cuyo vivir me ha mostrado que en el camino hacia la meta se necesita de la dulce fortaleza para aceptar las derrotas y del sutil coraje para derribar miedos. Te mantuviste ahí, tú creatividad y dedicación me sacaron al camino muchas veces y tú incondicional comprensión siempre se impulsó, a pesar de todo siempre me apoyaste; muchas veces no me doy cuenta y paso por alto tus esfuerzos, pero es que si te agradeciera todo lo que haces por mí no terminaría nunca. TE AMO por haberme dado la vida.

**A mi Dad Guillermo Palemon**, siempre he estado orgullosa de ti, eres uno de mis héroes y ejemplo a seguir. Sin tu constante dedicación a mí, sin tu apoyo económico, moral y emocional no habría podido seguir en un mundo totalmente diferente al mío, hablando otro idioma sentía que jamás sobreviviría. Te amo.

**A mi hijo Inti Lutrek**, o Tollousse como últimamente te gusta, eres esa inspiración y motorcito que mueve mi cuerpo y mente a diario, tú simple sonrisa me llena de ánimo y fuerza, Tu.. Quien ha sacrificado más que todos, pues has sufrido mis múltiples ausencias, en lugar de jugar contigo, ir al cine o comprarte un juguete, esperabas despierto hasta que terminará algún tema de mi Tesina, me acompañabas a diario a CU con hambre, con ganas de jugar, con sueño y de ahí, yo al trabajo y tú a la escuela. Te amo y lucharé hasta el último aliento para darte lo mejor, eres mi amor, eres mi aire.. Me has dado vida y un motivo para seguir.

**A mis hermanos y sobrinos, Idalid, Héctor, Diana**, gracias por esas palabras de aliento, por los empujones para seguir adelante y por estar siempre incondicional para mí. **Isis, Xavier, Yuli y Clari**, gracias por esos besos llenos de baba y sonrisas lindas cuando andaban cerca de mí. Los amo.

**A mi esposo Omar Yair**, el verdadero amor no es otra cosa que el deseo inevitable de ayudar al otro para que sea quien es. Gracias por el apoyo moral, económico e incondicional. Te amo y mi lealtad hacia ti como pareja de vida es infinita.

**A mi cuñada y cuñados**, Gracias **Quetzal** por cuidar muchas veces a mi bebé y prestarme tú carro para ir y venir de CU, por haberlo curado de empacho y muchas cosas más también Te amo. **Fabri**, gracias a ti también por habernos llevado a casa o habernos recogido del trabajo o por las cortas frases que llegamos a cruzar jaja, **Daniboy**, gracias por soportar a mi hermana la menor jaja y por los chistes que de repente intercambiamos.

**A las sinodales**, quienes estudiaron mi Tesina y la aprobaron. Un especial agradecimiento a mi directora de tesina Guadalupe SantaellaHidalgo, por su valiosa guía y asesoramiento en la realización de la misma hasta el último segundo.

**A Nayelly Fernández**, amiga incondicional, porque siempre ha sido un gran apoyo emocional antes, durante y después del tiempo que escribí mi Tesina. Te amo amiga.

## ÍNDICE TEMÁTICO

<b>RESUMEN</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>2</b>
<b>TEMA 1 CLIMA LABORAL</b>	<b>3</b>
1.1 Antecedentes teóricos	4
1.2 Definición	4
1.3 Enfoques de clima laboral	8
1.4 Tipos de clima laboral	9
1.5 Factores o dimensiones del clima laboral	13
1.6 Causas y efectos	14
<b>TEMA 2: PRODUCTIVIDAD</b>	<b>19</b>
2.1 Introducción y concepto de productividad.	20
2.2 La productividad y sus consecuencias.	21
2.3 Satisfacción y productividad: estrategias para la productividad	21
2.4 La importancia de incrementar la productividad	22
2.5 Factores que afectan la productividad	23
2.6 Ajuste de condiciones de un clima conducentes a la elevación de la productividad.	25
2.7 Desempeño y productividad	26
2.8 Ausentismos y su repercusión en la productividad	27
<b>TEMA 3. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL</b>	<b>32</b>
3.1 Concepto de motivación	34
3.2 Factores motivantes en el trabajo	35
3.3 De la motivación a la satisfacción laboral	36
3.4 Tipos de motivación	39
3.5 Motivación y rendimiento	40
3.6 Factores desmotivantes en el trabajo	42
3.7 Introducción y antecedentes de la satisfacción laboral	43
3.8 Definiciones de satisfacción e insatisfacción laboral	43
3.9 Factores determinantes de la satisfacción laboral	54
3.10 Causas de la poca o ninguna satisfacción laboral	48
3.11 Actitudes de los empleados no satisfechos	49
3.12 Elementos que favorecen la satisfacción laboral	50
3.13 Satisfacción y rendimiento	51
3.14 Efectos o consecuencias de la satisfacción laboral en la organización	55
<b>PROPUESTA DEL TALLER</b>	<b>57</b>
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>65</b>
<b>ALCANCES Y LIMITACIONES</b>	<b>66</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFÍAS</b>	<b>73</b>

## RESUMEN

Durante mucho tiempo en el área de la administración se han venido desarrollando diferentes teorías con la finalidad de encontrar nuevos avances o métodos de organización que permitan obtener resultados satisfactorios.

Una de las teorías que aportó elementos positivos a las organizaciones fue la teoría del comportamiento humano.

El desarrollo de la teoría del comportamiento humano ha permitido valorar y entender todas y cada una de las personas involucradas en una organización buscando satisfacer sus necesidades, sin perder de vista las metas y objetivos que persiguen las instituciones u organizaciones.

A partir de esta teoría nace el concepto de clima organizacional. Dicho concepto abarca todos y cada uno de los cambios que se presentan en las organizaciones, siendo el factor humano el elemento primordial, se hace necesaria la instrumentación de nuevas teorías y métodos que de coadyuven en el crecimiento y desarrollo de personal.

En este sentido el clima organizacional se convierte en un tema obligado para poder diagnosticar la calidad del medio ambiente que experimentan los colaboradores en función de los procesos, sistemas, fuerzas y actividades que de manera directa e indirecta afectan en su conducta y en su desempeño laboral.

Es de suma importancia el conocimiento e identificación de la relación y el peso que tienen los elementos de tipo conductual, estructural y de proceso presentes en el clima organizacional.

Se pretende dar a conocer la relación que existe en las actitudes del personal, la motivación, comunicación, conflicto, satisfacción laboral, rendimiento, productividad y el ausentismo dentro de las organizaciones para ver cómo influye en estas conductas el clima laboral.

Así mismo, la investigación nos invita a reflexionar algunos conceptos del clima organizacional y su importancia, así como los antecedentes.

Es importante tomar en cuenta la percepción que tiene el personal de su trabajo, así como la opinión que se ha formado en términos de su autonomía, estructura, recompensas, consideración, apoyo, liderazgo, comunicación, cultura organizacional, estructura institucional, entre otros.

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo de investigación es un primer acercamiento enfocado al fenómeno del Clima Laboral.

El Clima Laboral tiene un especial interés y consideración en el factor humano, puede ser entendido cómo un vínculo u obstáculo para el buen desempeño dentro de una institución u organización que podrá ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes se ven involucrados en éste contexto laboral, por lo tanto su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de las conductas de los miembros y su satisfacción así como su productividad.

La importancia de estudiar el Clima Laboral es originada por la influencia que tiene sobre la conducta, las reacciones, los sentimientos y las valoraciones del individuo en su lugar de trabajo, lo que viene a repercutir o a beneficiar en la productividad de las instituciones u organizaciones. Existen varios enfoques del Clima Laboral, por lo que se le conceptúa de acuerdo con la postura teórica. Sin embargo hay unificación en la creencia de que para lograr el éxito de una institución u organización es necesario tomar en cuenta al empleado. Quien debe trabajar en un Clima favorable, en el que esté satisfecho y al mismo tiempo canalice su conducta hacia el logro y objetivos de la institución u organización.

Para tal fin se intenta conocer las motivaciones del individuo frente a su trabajo, para determinar luego el grado de satisfacción y su incidencia en el Clima Laboral y cómo esto deriva en situaciones de conflicto, bajas en la productividad, bajo rendimiento, ausentismo, estrés, entre otros.

En el primer Capítulo se realizará una aproximación al concepto de Clima Laboral, se mencionan diversas concepciones que se le ha dado, su base teórica y los diversos factores o elementos que influyen en el Clima Laboral; sus características, antecedentes y tipos, resaltando la importancia de su causa y efecto dinámico en las instituciones.

En el Capítulo segundo se describe brevemente el concepto de productividad y se abordan las diferentes teorías psicológicas dentro del Clima Laboral así como la competitividad y su producción.

En el Capítulo tercero se explora acerca de la Satisfacción Laboral sus causas y consecuencias.

Por último se presenta la propuesta de taller para mejorar el Clima Laboral

## **CAPÍTULO I**

---

**“El paraíso lo prefiero por el clima; el infierno por la compañía”**

**Mark Twain**

## CAPÍTULO 1: CLIMA LABORAL

### 1.1 ANTECEDENTES TEÓRICOS

Al Clima Laboral se le conoce también como Clima Organizacional. Los orígenes teóricos del Clima Laboral, no están siempre claros en las investigaciones. Frecuentemente se les confunde con la noción de cultura y algunas veces, de liderazgo.

Villagómez (2008), indica que a esta medida se le conoce también como enfoque realista u objetivo, y que los autores más representativos de esta aproximación son Gellerman (1960), Campbell y Colbs, (1970) Yiltwin y Stringer (1978). Desde la óptica de estos autores, el Clima Organizacional se presenta como una realidad dentro de las organizaciones, independientemente de las percepciones que los trabajadores hagan sobre la organización donde laboran , dentro de este enfoque, el Clima se mide de manera objetiva, por lo que solo estudia comportamientos objetivos como el ausentismo, la productividad y el número de accidentes.

El buen funcionamiento de una organización, en un gran porcentaje depende del ánimo o actitud que los trabajadores de la misma enfoquen hacia sus tareas, no obstante algunas veces nos topamos con empleados que se dedican únicamente a terminar a como dé lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de grave manera el desarrollo de la organización.

### 1.2 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

Es necesario definir el término prácticamente, debido a que ninguna definición ha sido universalmente aceptada a pesar de los intentos hechos por los iniciadores del Clima Laboral.

Al Clima Laboral se le ha llamado de diferentes maneras, entre las que podemos mencionar, Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional. Sin embargo, en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar el concepto.

Villagómez (2008) explica que “El Clima Laboral es un filtro o un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones) y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización en cuanto a productividad, satisfacción, rotación, ausentismo, etc. Por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización.”

Chiavenato (2004) indica que “El Clima Laboral es el medio ambiente humano y físico, es el conjunto de variables, cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto. Está relacionado con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y relacionarse, con su interacción con la empresa, con el liderazgo del directivo, con las maquinas que se utilizan, y con la propia actividad de cada uno.”



Aurich (1978) menciona que los autores consideran al Clima Laboral, cómo la conducta total de la organización, emergente de la interacción de sus subsistemas estructurales, técnicos administrativos y psicosociales que influyen en la conducta de su personal.

El Clima Laboral puede ser considerado como sinónimo de Ambiente Organizacional. Desde este punto de vista se incide en las condiciones físicas del lugar de trabajo, así como en el tamaño, la estructura y las políticas de Recursos Humanos que repercuten directa o indirectamente en el individuo. Por consiguiente es necesario aclarar algunos conceptos básicos y elementos asociados.

### ¿QUÉ ES ORGANIZACIÓN?

Para comprender la dinámica y el comportamiento de los individuos, es necesario considerarlos dentro de un sistema, es por ello que para determinar la influencia que la organización tiene sobre los individuos que en ella trabajan, consideramos de vital importancia definir a la misma, ya que es ella, con su cultura, sus relaciones laborales y sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno para el desarrollo del Clima Laboral.

Porter, Lawler y Hackman (1975): “Las organizaciones están compuestas de individuos, grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo”.

No podemos percibir a simple vista la estructura completa de una organización, es por ello que se utilizan los organigramas que son la representación gráfica de la estructura formal de la organización. Estos permiten percibir la totalidad de la estructura y conocer la forma en qué se divide el trabajo, las distintas funciones y cómo discurre el poder.

Un condicionante externo a las personas, son los reglamentos formales que establece la organización, es decir, reglas, procedimientos, políticas y otros tipos de normas para regular la conducta. Cuánto más reglas formales establezca la organización a sus empleados, tanto más consistente y previsible será la conducta de los mismos.

Es de esencial importancia el marco laboral físico impuesto a las personas por elementos externos, que tiene repercusiones importantes en el comportamiento de las mismas. Entre los elementos influyentes podemos mencionar la distribución física del espacio laboral y la del equipo, la cantidad de iluminación y el tamaño que afecta significativamente la estructura que la organización presenta; esto hace referencia; a la condición o impacto definitivamente sobre los aspectos ya citados.

## CULTURA ORGANIZACIONAL

Por último, es necesario hacer una diferencia entre Clima y Cultura organizacional, ya que pueden llegar a confundirse en el manejo de cada una de ellas. Para Chiavenato (2000), Cultura es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

Es importante considerar que toda organización tiene una cultura implícita que define a los empleados las normas de las conductas aceptables o inaceptables. Después de pocos meses de trabajo, los empleados saben cómo vestir, que reglas se aplican con rigidez, qué tipo de conductas cuestionables les causaran problemas y cuáles pasarán inadvertidas, etc. Generalmente, para conservar una buena posición, los empleados tienen que aceptar las normas de la cultura que domina la organización.

Hablar de una Cultura Organizacional hace alusión a un sistema de significados compartidos, mantenida entre los miembros o grupos sociales de una organización determinada por los valores, creencias, actitudes y conductas. La cultura, tiene que ver, entre otras cosas, con las políticas que se imparten dentro de la organización, de qué manera se toman las decisiones, la forma de organizar los recursos, de supervisar al personal y de transmitir información.

El desarrollo de la Cultura Organizacional permite a los integrantes de la misma ciertas conductas e inhibe otras, proporciona estabilidad y un entendimiento claro de la manera de hacer las cosas en una compañía, pero también puede ser una gran barrera para el cambio.

Las cosas que pasan en una organización tienen manifestaciones visibles, pero también manifestaciones no visibles que residen en dimensiones profundas, inconscientes y condicionantes del comportamiento: son reglas no escritas e incuestionables de lo que está bien y lo que está mal. A través de los elementos manifiestos de la cultura, el observador externo puede visualizar y corporizar el sentido de la identidad organizacional, tal como se hace presente en los actos cotidianos de la organización.

Todos estos condicionantes organizacionales, expuestos anteriormente, crean tantos obstáculos como facilidades para la interacción de los individuos dentro de la organización. Por ello, es inevitable considerar la influencia recíproca existente entre el trabajador y la organización en la que está inserto.

Para poder comprender esta influencia es necesario, como primera medida, saber que el comportamiento humano dentro de las organizaciones es impredecible; según los atributos individuales citando a Brunet (1987) porque los factores por estudiar son demasiados como para analizarlos en conjunto y generalmente sólo tenemos algunas variables como la combinación de necesidades y sistemas de valores arraigados en las personas, por lo tanto todo lo que se puede hacer es

umentar nuestro conocimiento y comprensión sobre el comportamiento de la gente en las organizaciones e incrementar nuestra capacidad para elevar la calidad del trabajo y de las relaciones humanas en el mismo.

**La cultura** cumple varias funciones en el seno de una organización, en primer lugar la cultura define los límites, es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero; facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social.

Robbins (2004) concluye, que la cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

Para finalizar, el clima y cultura organizacional tiene su base en comportamientos comúnmente aprendidos, pero el clima tiene un carácter temporal, mientras que la cultura posee un carácter más duradero, esto de acuerdo con Escat (2006).

La percepción está determinada por la historia del sujeto, de sus anhelos, de sus proyectos personales, y de una serie de ideas preconcebidas sobre si mismo. Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez/flexibilidad, las opiniones de otros su grupo de trabajo; esto también está influido por nuestras actitudes, ya que repercute en la manera de ver las cosas, en nuestras percepciones.

A partir de estas definiciones la percepción de este concepto adquiere una importancia relevante, ya que el **Clima Laboral está determinado por la percepción** que el trabajador tiene sobre los atributos de la organización, es decir, cuál es la opinión que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen.

Según Robbins (2004), la percepción puede definirse como un proceso por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente, es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

**La percepción es subjetiva y las actitudes** condicionan la forma de percibir, entonces se tiene que ir detectando las actitudes de los empleados frente a la empresa, y luego sobre esta base, revelar el grado de satisfacción laboral del individuo y su repercusión sobre el Clima Laboral. En base a esto podemos destacar que la actitud de los empleados es muy importante ya que afecta de manera directa a la organización.

Cuando las actitudes son negativas, constituyen un síntoma de problemas subyacentes, como una causa contribuyente de nuevas dificultades en una

organización. Actitudes de rechazo pueden resultar en huelgas, lentitud, ausentismo, y rotación de los empleados. También puede dar lugar a conflictos laborales, bajo desempeño, mala calidad, problemas disciplinarios, entre otros, así mismo puede reducir la competitividad de una organización. Por el contrario las actitudes favorables, son deseables para la dirección, ya que elevan la productividad y la satisfacción de los empleados; puede suceder que la actitud de un empleado frente a la institución u organización sea positiva, pero si las políticas que está imparte no son justas ni adecuadas para el personal, lo llevará a largo plazo a la aparición de posibles conflictos.

### 1.3 ENFOQUES DEL CLIMA LABORAL

El concepto de Clima Laboral está constituido por el pensamiento de dos grandes escuelas (Brunet 1987).

Por un lado está la escuela de la Gestalt, con sus principales representantes: Wolfgang, Kohler y Karl Duncker. Esta corriente establece que, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios, percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven el mundo por lo que, la percepción del medio de trabajo y el entorno es lo que más influye en el comportamiento de un empleado (Brunet 1987).

Por otro lado, existe la escuela Funcionalista, en la cual, sus ponentes principales son William James y John Dewey, postulan que el comportamiento de un trabajador depende del ambiente que lo rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio (Brunet 1987).

Otro enfoque hace referencia a la naturaleza multidimensional del Clima, asumiendo la influencia del medio y la personalidad del individuo en la determinación de su comportamiento, de tal manera que la percepción del Clima Laboral está en función de las características del que percibe, de las características de la empresa y de la interacción entre estos dos elementos, esta medida también es conocida como: **Enfoque Fenomenológico**, subjetivo o personal, y entre los investigadores más destacados de esta aproximación se pueden citar a Nyles, Pritchard e Ingel 1980; Fiel y Abelson 1982, Schengider 1990, Furham y Goodtein 1994 y Rubio y Navarro 1999, (citados en Villagómez, 2008), los cuales globalmente definen al Clima como las percepciones compartidas por los trabajadores acerca de un ambiente de trabajo dado, como su personalidad o el sentimiento del lugar de trabajo.

Otro enfoque vincula al Clima Laboral con los valores y necesidades de los individuos, sus aptitudes, actitudes y motivación, más que con las características de la organización. **Los Atributos Individuales** definen al Clima como elementos meramente individuales, relacionándolo con los valores y necesidades de los individuos, más que con las características de la organización, así el individuo al percibir el Clima únicamente en función de las necesidades que la empresa le

pueda satisfacer, el Clima resulta ser inestable y no es en el tiempo uniforme, dentro de una organización, pues puede cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere Brunet (1987). Esta medida no aporta nada nuevo ya que hace a un lado a la organización en provecho de un solo elemento: el hombre.

A pesar de las diferencias de estas escuelas, todas tienen en común un elemento: el nivel de equilibrio que los individuos tratan de obtener del mundo que los rodea, por medio de información proveniente de su medio de trabajo, para así alcanzar un nivel de equilibrio aceptable del mundo que los rodea.

#### 1.4 TIPOS DE CLIMA LABORAL

El Clima Laboral puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes lo integran.

Frecuentemente el concepto de Clima Laboral se confunde con el de Cultura Organizacional, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo, es decir, es cambiante y surge natural e inevitablemente dentro de la organización aunque comparta una connotación de continuidad y de evolución en el tiempo. Por el contrario la cultura es estable y ha sido promulgada por los miembros de la misma. La conexión entre Cultura y Clima se basa específicamente en que las políticas, misión, valores que se manejen dentro de la empresa, es decir la cultura, influirá directamente en el comportamiento y en la percepción que tendrán las personas de su ambiente de trabajo.

Es importante señalar que no se puede hablar de un único Clima Laboral, sino de la existencia de **sub-climas** que coexisten simultáneamente, así una unidad de negocios dentro de una organización puede tener un Clima Laboral excelente, mientras que en otra unidad de la organización el ambiente de trabajo puede ser muy deficiente.

Mientras que un buen Clima Laboral se orienta hacia los objetivos generales, un mal Clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Por ejemplo, un **Clima Laboral relativamente estable y favorable** podría reducir los costos que devendrían de la rotación, ausentismo, insatisfacción laboral, evitando la reinversión de dinero en la nueva contratación de personal, o gastos provocados por la falta de empleados en momentos críticos.

Entre las consecuencias de un **Clima Laboral hostil**, “comportarse de manera defensiva ante este tipo de clima, provoca equilibrio con su medio” (Villagómez 2008), aparte de generar situaciones de conflicto y de disminuir el grado de satisfacción, podemos encontrar, el ausentismo y la impuntualidad. Es más probable que los empleados insatisfechos falten al trabajo y sean impuntuales, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo.

El deterioro del Clima Laboral lleva al personal a perder entusiasmo por su trabajo, lo cual, se refleja no solamente en mayores niveles de ausentismo, sino también en la lentitud, el desgano, la indiferencia, y en consecuencia en bajas de la productividad y calidad, así, el personal se retira psicológicamente de sus labores: predomina la actitud de cumplir con lo mínimo requerido.

## CLIMA CONFLICTIVO

El **Clima Conflictivo** puede ser un serio problema en cualquier organización, puede provocar la disolución de la misma o bien puede lesionar verdaderamente su desempeño, así como llevar a la pérdida de muchos buenos empleados y al deterioro paulatino del Clima Laboral.

El conflicto indica un mal funcionamiento dentro de una organización. Sin embargo desde el punto de vista de las Relaciones Humanas, el conflicto es un resultado natural e inevitable de cualquier organización, y no necesariamente malo, sino que puede ser una fuerza positiva que determine el desempeño de la misma. Desde el punto de vista de la escuela Interaccionista; postula que el conflicto es absolutamente necesario para que una organización se desempeñe con eficacia.

Este punto de vista propone, que algunos conflictos sustentan las metas y objetivos organizacionales mejorando su desempeño, estas son formas funcionales o constructivas de desempeño, por otro lado, existen conflictos que tienden a disminuir el desempeño organizacional, estas son formas disfuncionales o destructivas del conflicto. El criterio que diferencia a ambos conflictos es el desempeño de la organización.

Un **conflicto moderado** puede tener efectos positivos, y bien conducido puede favorecer la innovación que nace del contraste por otro lado, puede debilitar a los participantes y lograr rigidez en la organización.

Las causas de conflicto pueden ser externas e internas. Las primeras residen en las circunstancias que envuelven a las partes. En el ámbito de la organización, estas causas son muy variadas, indefinición de funciones, presiones del superior o de los otros departamentos, etc. Las causas internas consisten en las prioridades y en los rasgos de personalidad de las partes en conflicto, los gustos, los valores y las preferencias personales son muy diversas.

La acción de estas dos clases da al conflicto un doble contenido; el componente sustantivo, cuando implica desacuerdos sobre políticas y prácticas, distribución de recursos, conceptos de papeles, etc. y el componente afectivo o emocional, consiste en los sentimientos de rechazo que se desarrollan entre las partes (desconfianza, miedo, resentimiento, rechazo). Éste último componente, puede adoptar distintas formas: insatisfacción de necesidades personales, necesidades personales incompatibles y diferencias y semejanzas en el estilo personal.

Los conflictos tienden a proliferarse, de tal modo que un conflicto engendra otras concepciones, que pueden ser:

-Una o ambas partes pueden introducir otro problema

-En un conflicto emocional ambas partes tienden a crear desacuerdos sustantivos que las ayudan a justificar sus sentimientos y a acentuar la separación entre las partes.

Existen pruebas suficientes de que, en primer lugar es más efectivo afrontar un conflicto que evitarlo, y en segundo lugar el conflicto interpersonal – entre personas, entres éstas y organizaciones, o entre organizaciones- puede ser manejado provechosamente.

La naturaleza del conflicto interpersonal es cíclica, se repite con cierta periodicidad, las partes no siempre están en conflicto manifiesto, se mantienen en estado latente, hasta que surge un incidente que lo llamamos detonante y lo hace manifiesto.

Su naturaleza también es dinámica, el problema alrededor del cual gira el conflicto modifica su mismo contenido, puede tener tendencia a un mayor grado de conflicto o tendencia a decrecer este mismo.

El **conflicto** no es más que una **barrera de comunicación**, es decir, dificultades semánticas, mala interpretación o malos entendidos.

Así como una barrera en la estructura, es decir, la compatibilidad miembro-meta, los estilos de liderazgo, sistemas de recompensa, el grado de dependencia entre los diversos grupos y diferentes fines entre estos.

También se habla del conflicto en las variables personales, como son los valores de cada persona y las características de personalidad, que tienen que ver con la idiosincrasia y con las diferencias individuales.

Existen evidencias de ciertos tipos de personalidad (personalidad autoritaria, dogmatica, con baja autoestima, etc.) que pueden llevar a crear un conflicto.

Haré mención al **estrés laboral** como una de las consecuencias actuales y latentes de trabajar en organizaciones que exigen a los empleados que se ajusten a condiciones cada vez más inusuales. Estas condiciones crean a medida que pasa el tiempo, mayor tensión en los empleados, lo cual produce paulatinamente prejuicios en la salud física y mental.

El conocimiento del Clima Laboral proporciona retroalimentación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las conductas de los miembros y su satisfacción como en la estructura organizacional.

Los factores del sistema organizacional (estructura, liderazgo, toma de decisiones, etc.), definen las características propias de una organización e influirán, como expresamos anteriormente en la percepción individual del clima. La interacción de estos factores traerá como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de Clima Organizacional y sus variantes.

## CLIMA TIPO AUTORITARIO

**Autoritarismo explotador:** se caracteriza porque la dirección no posee confianza en sus empleados, el Clima que se percibe es de temor, la interacción entre los superiores y los empleados es casi nula y las decisiones son tomadas únicamente por los jefes, es decir, que son ellos los que, de forma exclusiva, determinan cuales son las metas de la organización y la forma de alcanzarlas. Además, el ambiente en el cual se desarrolla el trabajo es represivo, cerrado y desfavorable, viviendo en una atmosfera de miedo, castigos y amenazas. Sólo ocasionalmente se reconoce el trabajo bien hecho y con frecuencia existe una organización informal contraria a los intereses de la organización formal. La comunicación de la dirección con sus empleados no existe.

**Autoritarismo Paternalista:** se caracteriza porque existe confianza entre la dirección y sus empleados, se utilizan los castigos y las recompensas como fuentes de motivación. Para los empleados y los supervisores manejan muchos mecanismos de control.

En este tipo de Clima, la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados, sin embargo, da la impresión de que se trabaja en un ambiente estable y estructurado. La mayor parte de las decisiones son tomadas directamente por los directivos, quienes tienen una relación con sus empleados como la existencia entre el padre y el hijo, protegiéndolos pero no fiándose totalmente de su conducta.

Solo en contadas ocasiones se desarrolla una organización informal que no siempre se opone a los fines de la organización aquí también. El clima tiende a ser cerrado y desfavorable.

## CLIMA TIPO PARTICIPATIVO CONSULTIVO

Este tipo de sistema se caracteriza por la confianza que la dirección le demuestra a sus empleados, las políticas y decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación que se utiliza para motivar a los trabajadores tratando de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima.



## CLIMA TIPO PARTICIPACIÓN EN GRUPO

Se tiene plena confianza en los trabajadores por parte de la dirección. Los procesos de toma de decisiones se fomentan en toda la organización, la comunicación no solo se hace de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación, la implicación, el establecimiento de objetivos de rendimiento, el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre superiores y subordinados, forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización. Likert (1974) aborda calificativos abiertos y cerrados.

### 1.5 FACTORES O DIMENSIONES DEL CLIMA LABORAL

El psicólogo juega un papel relevante por sus conocimientos sobre la conducta individual y social así como de los factores que la determinan.

El comportamiento de los individuos en una organización se halla bajo la influencia de numerosos estímulos provenientes del mismo medio. La organización está caracterizada por varios factores o dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos. Varios factores pueden entonces influir o contribuir en el Clima Laboral.

El elemento crucial en éste punto es la percepción individual de los estímulos de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento del individuo en el trabajo (Brunet 1987).

Se presentan algunas definiciones más representativas, que los diferentes autores han propuesto para describir los factores del Clima Laboral:

- Métodos de mando: forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
- Fuerzas motivacionales: los procedimientos que se instrumentan para motivar y responder a sus empleados.
- Procesos de comunicación: tipos de comunicación en la empresa así como la manera de ejercerlos.
- Proceso de toma de decisiones: la pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.
- Objeto de rendimiento y perfeccionamiento: la planificación, así como la formación deseada.
- Estructura: percepción de las obligaciones, reglas, políticas, que se encuentran en la organización,
- Responsabilidad individual: sentimiento de autonomía, sentimiento de ser su propio patrón.

- Apoyo: sentimiento de apoyo y amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
- Tolerancia al conflicto: es la confianza que un empleado pone en el Clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.
- Apoyo patronal: ¿hasta qué punto están los mandos superiores interesados en el progreso de sus empleados en impulsar sus esfuerzos y en generar y mantener un espíritu amistoso de cooperación?

El psicólogo es un especialista en Ciencias de la Conducta y, cómo tal, necesita formación interdisciplinaria cómo agente de cambio de Clima Laboral, puede ser una sola persona o un grupo.

## 1.6 CAUSAS Y EFECTOS

Se ha considerado importante el estudio del Clima Laboral ya que este concepto llega a afectar a los procesos organizacionales y psicológicos cómo son la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, el aprendizaje y la motivación; puede, por tanto, influir en la eficacia y productividad de la organización, por esto mismo, el Clima Laboral es de vital importancia para un serio análisis por el efecto que puede llegar a tener en procesos organizacionales trascendentales para el desarrollo de una organización en razón de que afecta a los miembros de la misma.

El Clima Laboral, es tanto una causa cómo un efecto, es decir afecta los procesos organizacionales y psicológicos de una empresa, es una causa y al influir en la eficiencia y productividad de los empleados es un efecto.

Para Argyris (1997), las causas y efectos del clima organizacional “se centran en la forma como los individuos interactúan con los diferentes componentes y el resultado que este trabajo produce”. En este sentido, los efectos del clima organizacional pueden reunirse en dos grandes categorías; que son los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización. Según este tipo de efecto, los comportamientos de los individuos varían de un clima a otro.

Por otra parte, el efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos diferentes, así como todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Así, el clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado; la naturaleza multidimensional del clima hace que las variables que lo componen, sean numerosas y estén en intersección de manera que algunas veces sea difícil aislarlas. Del mismo modo, los efectos del clima sobre el desempeño, la

productividad o la satisfacción vienen a apoyar muy frecuentemente la naturaleza, y se suman en consecuencia a las causas.

## COMUNICACIÓN COMO CAUSA Y EFECTO

Etimológicamente la palabra comunicación, proviene del Latín y quiere decir, compartir con. Es la transferencia de ideas, datos, reflexiones, opiniones y valores (información) de una persona a otra. Su propósito es que el receptor comprenda el mensaje de acuerdo con lo previsto. Davis Keith (1999)

Las organizaciones necesitan medir periódicamente su Clima Organizacional para saber cómo es percibido por sus empleados, si su filosofía es comprendida y compartida por su personal y qué problemas de comunicación enfrentan.

A menudo se piensa que la comunicación es algo natural y espontáneo, por lo tanto, es habitual que en las empresas no se cuente con elementos para resolver problemas vinculados a la comunicación, ni se observe claramente que la comunicación dentro de la empresa es una herramienta de gestión.

Centrándonos en las organizaciones, la información insuficiente puede provocar descontento, tensión, desmotivación e insatisfacción entre el personal. La necesidad de información se satisface mediante los sistemas de comunicación con que cuenta la organización, los cuales proporcionan métodos formales e informales para transmitir información y permitir que se tomen decisiones adecuadas.

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional., se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento , se conocen las necesidades de los miembros de la organización y sus clientes, se puede transmitir, construir y preservar una clara visión compartida, así como los valores, la misión y los objetivos de la organización.

Para ayudar a mantener la buena comunicación en la organización es necesario tener en cuenta ciertos elementos, como la retroalimentación, que es la verificación del éxito que hemos tenido al transmitir un mensaje, es decir, si se ha logrado su comprensión. El ofrecimiento de retroalimentación (feedback) precisa y oportuna, proporciona a los empleados un mejor entendimiento de sus labores, sintiéndose más involucrados en ella. La falta de retroalimentación suele producir en el empleado una frustración que a menudo tiene un efecto negativo en su motivación, satisfacción y rendimiento organizacional.

También es importante para tener una buena comunicación, el saber escuchar. Este es un principio que abre la posibilidad del dialogo, conciliando opiniones e ideologías en busca de una comprensión mutua.

Las actitudes de los miembros afectan dichos comportamientos y actitudes. Es decir, que un individuo que pertenece a un ambiente grato, probablemente se

identifique con la organización y aporte en su proceder y en el mantenimiento y la consecución de mejores niveles de clima.

El clima organizacional es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, etc. Estas variables pueden ser, a su vez, afectadas por el clima.

Según Justiniano (1984) es posible organizar los factores que actúan en relación con el clima dentro de la organización. Estos factores se refieren al liderazgo y prácticas de dirección; a la estructura de la organización y sistema formal; a las consecuencias del comportamiento en la organización y aquellos relativos a aspectos tecnológicos y materiales.

Las condiciones económicas; influyen en el clima en la medida que los salarios le permitan al sujeto satisfacer sus necesidades y expectativas, y las comparaciones que realizan entre las recompensas que reciben y las otorgadas por otras instituciones.

De este modo, estos factores influirán en el clima de la organización, elevándolo o disminuyéndolo, según sea la brecha entre las expectativas del sujeto y lo que obtiene realmente, por ejemplo:

- Estructura organizacional; referida a la centralización o descentralización del poder dentro de la organización, que está muy ligado al grado de delegación de autoridad y a la autonomía que se le conceda a la persona dentro de la organización. Incluye aspectos como la planificación y definición de las actividades, la distribución de las tareas, etc.
- La supervisión; que es entendida como la forma en que se evalúa el desempeño de los individuos y grupos dentro de la institución y que tiene una gran incidencia en la percepción que se tenga del clima. Influyen factores como el estilo con que se realiza la supervisión, siendo ésta más orientada a la persona o a la tarea; el grado en que se centre en la sanción o en la confianza y el apoyo; el grado en que se entregue retroalimentación que sirva para corregir y remediar el trabajo o permita recompensar y apoyar los logros; la claridad que se tenga sobre quién y qué supervisa.
- Características de los miembros; la edad, la conducta de los miembros de la institución, el número de directivos de sexo femenino o masculino, el modo de vestir, etc., pueden tener impacto en algunas propiedades del clima de la organización.
- Los procesos de comunicaciones; las interacciones eficaces generan un clima de armonía y cohesión. Afecta al clima: el grado en que el organigrama de la institución esté en concordancia con el cauce de las comunicaciones y permita

que se produzcan interacciones fluidas entre los departamentos, estamentos, etc., el tipo de comunicaciones entre directivos y el personal y el tipo de relaciones interpersonales influyen en el nivel de clima percibido por el sujeto en la organización.

- Los procesos de toma de decisiones; contempla la centralización en la toma de decisiones, el grado en que se consulta e informa al personal de las decisiones que los afectan, las estrategias que se utilicen para tomar las decisiones, la evaluación que se haga de las decisiones, la gente que se considera en la toma de decisiones, etc.
- Políticas administrativas; referidas a políticas específicas de tipo administrativo, como por ejemplo los ascensos o los incentivos tales como recompensas o premios por un desempeño sobresaliente, pueden influir en un ambiente de competencia y calidez o en la motivación.
- Técnicas que se utilizan para manejar los conflictos; en que es de suma importancia para el establecimiento del clima, la forma en que se expresen y resuelvan los conflictos entre los individuos y los grupos.

Por otra parte Brunet (1992) plantea que los efectos del clima organizacional pueden resumirse en dos grandes categorías, que son los efectos directos y los efectos de interacción. Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización.

Según este tipo de efectos, los comportamientos de un individuo varían de un clima a otro. El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

Así, el clima puede tener efectos sobre el comportamiento de un empleado ya que este define los estímulos que son o no apoyados dentro de la organización y que vienen a determinar la libertad de acción de los actores en ese sistema (Brunet, 1992).

La naturaleza multidimensional del clima hace que las variables que la componen, sean numerosas y estén en interacción de manera que algunas veces es difícil aislarlas. De la misma forma, los efectos del clima sobre el rendimiento, la productividad o la satisfacción vienen a apoyar, muy frecuentemente, la naturaleza misma del clima y se suma, en consecuencias, a las causas. Así, una empresa que sufre una baja de productividad por parte de sus empleados buscara generalmente reforzar su supervisión e, indirectamente contribuirá a deteriorar aun más la percepción de clima. Por esto, cuando se busca comprender y analizar el clima de una organización, es imposible analizar aisladamente las causas y los efectos, (Brunet, 1992).

Cuando más importante es una organización, más numerosos son los empleados dentro de los departamentos o de las unidades, y más riesgos tiene el clima de estar caracterizado por la alineación, la conformidad y la falta de compromiso. Comúnmente es aceptado decir que en las grandes organizaciones, los empleados se sienten impersonales como números, fácilmente reemplazable y que consideran que el clima de su organización es frío, (Brunet, 1992).

El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; así, cuanto mas grande sea el tamaño de una organización, mas alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y mas estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que la rigen. Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias, formalizadas y muy frecuentemente, reducidas al mínimo a causa de la especialización de tareas. La disolución del poder engendrada por los numerosos niveles jerárquicos confiere un sentimiento de anonimato y aislamiento. Mencionemos, también, que los individuos perciben de manera diferente el clima, según su posición en la escala jerárquica.

## CAPÍTULO II

---

**“Saber no es suficiente, debemos aplicar, desear no es suficiente, debemos hacer”**

**Johan W. Von Gothe.**

## CAPÍTULO 2: PRODUCTIVIDAD

### 2.1 INTRODUCCIÓN Y CONCEPTO DE PRODUCTIVIDAD

¿Qué es la productividad? Concepto de productividad.

Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, y alcanzarlos. No esperar que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, tenerla establecida, incluso superando lo que se espera de ella.<sup>111</sup>

La productividad es un concepto muy sencillo y vital. Técnicamente es una medida de cuan eficiente es una persona o una actividad laboral; se determina mediante la comparación de: a) el valor del resultado de salida o producto con b) el costo del recurso de entrada (insumo).

Productividad: Medida de la eficiencia que compara el valor de la salida o producto de una operación con el costo de los recursos utilizados.

¿Cómo pueden saber los supervisores qué tan buena es la productividad de su departamento?

Tiene que basar el juicio en una comparación de su tasa actual con una anterior. En la mayoría de las organizaciones en activo, su desempeño de productividad se juzgará en relación con observar si ha subido o bajado.

Un concepto sencillo debe guiarlo en este sentido. La productividad crecerá si la nueva cantidad o valor de las salidas o productos crece en relación con el nuevo número o valor de los insumos. Cuando ocurra lo contrario, la productividad decrecerá. Dicho de otro modo, si el tamaño de su salida o producto sube mientras el tamaño del insumo sigue igual, la productividad crecerá. A la inversa, si el tamaño de su salida o producto desciende mientras el tamaño del insumo se mantiene igual, la productividad decrecerá.

En la mayoría de las concepciones se presenta la necesidad siempre importante de hacer hincapié en el papel de la satisfacción en el empleo. A fin de cuentas, las personas controlan el ritmo del trabajo y, si tienen malas actitudes, pueden sabotear el funcionamiento de las máquinas.

Los supervisores deben tratar de relacionar puestos de trabajo con el tipo de satisfacción laboral de cada persona. La productividad recibe su más fuerte impulso del lado humano cuando el supervisor apoya a los empleados en sus búsquedas individuales de satisfacción en el empleo. El truco desde luego, es balancear las necesidades de satisfacción de los empleados con la necesidad de la organización de productividad y control de costos.

Hay organizaciones con altos niveles de productividad que consiguen motivar a sus empleados.



## 2.2 LA PRODUCTIVIDAD Y SUS CONSECUENCIAS

La productividad es la relación entre cierta producción y ciertos insumos. Es una medida de lo bien que están combinados y utilizados los recursos para cumplir los resultados específicos deseables.

El concepto de productividad implica la interacción entre los distintos factores del lugar de trabajo. Mientras que la producción o resultados logrados pueden estar relacionados con muchos insumos o recursos diferentes, en forma de distintas relaciones de productividad. Estos factores determinantes, la actitud y el nivel de capacidad de la mano de obra, y la motivación y efectividad de los administradores, estos factores se relacionan entre si tienen un importante efecto sobre la productividad resultante.

La producción, el rendimiento o desempeño, son componentes del esfuerzo de productividad. La mayoría asocia el concepto de productividad con el de producción, debido a que la productividad es algo más visible, tangible y medible en esa actividad.

Productividad: De la capacidad para utilizar los recursos existentes para satisfacer las demandas en constante expansión de los individuos.

Una segunda área de investigación para el posible mejoramiento de la organización es el diseño de las tareas desempeñadas esto tiene que ver con las responsabilidades y la autoridad, la distribución del trabajo dentro de la unidad y el flujo del trabajo. En los últimos años ha habido un interés creciente y en los sentimientos y actitudes de los trabajadores en cuanto afectan el desempeño del cargo. Se cree que lo que la persona piense sobre su trabajo afecta su desempeño en el mismo (es decir, tener en cuenta sus actividades, sus sentimientos) ha aumentado la productividad a la par que la satisfacción en el trabajo.

## 2.3 SATISFACCION Y PRODUCTIVIDAD: ESTRATEGIAS PARA LA PRODUCTIVIDAD

Labrada (2008) menciona que este aspecto ha causado gran controversia en los estudios de satisfacción laboral, ya que se tiene la idea general que un trabajador satisfecho siempre será altamente productivo, es decir, que si una persona está o no satisfecha con su trabajo, necesariamente esto genera consecuencias en su productividad.

Sin embargo, las investigaciones al respecto, (Hezberg, Lawler y Porter, 1967, citado en Gruneberg, 1979; Katzell y Yankelovich, 1975; citados en Shultz, D. y Shultz, S. 1998) no han encontrado una relación precisa entre satisfacción y productividad; por ejemplo, un trabajador que se encuentre trabajando en una línea de ensamblaje, su productividad estará más influenciada por la velocidad de la maquina que por su nivel de satisfacción.

Si ambas variables se encuentran positivamente relacionadas, esto podría originar que la satisfacción provoque mayor productividad, que la productividad cause satisfacción o que intervengan las recompensas y no exista una relación inherente entre las variables

### Estrategias para la Productividad

Un proceso efectivo de gestión de productividad es imposible sin el compromiso ni la participación de los empleados de todo nivel.

La mejora de productividad es difícil de lograr, pues los directivos deben llegar a una organización hacia mayores niveles de desempeño, cuando los resultados son previsibles: apatía, desconfianza y resistencia. Las organizaciones pueden mejorar la productividad al desarrollar un ámbito donde los empleados puedan y deseen contribuir y mejorar el desempeño de sus actitudes.

Una organización que cultive un buen clima laboral hacia sus empleados cosechara los beneficios de una satisfacción laboral más comprometida, la manifestación de esta contribuirá a una mayor productividad. Además la participación de los empleados genera mejores decisiones al aprovechar un recurso tremendamente subestimado: la mente de los empleados. Los pensamientos e ideas colectivos de los empleados, cuando se encausan hacia una mejora del desempeño organizacional, representan una verdadera oportunidad de crecimiento organizacional.

### 2.4 LA IMPORTANCIA DE INCREMENTAR LA PRODUCTIVIDAD

La productividad es importante en el cumplimiento de las metas nacionales, comerciales o personales. Los principales beneficios de un mayor incremento de la productividad son, del dominio público: es posible producir más en el futuro, usando los mismos o menos recursos, y el nivel de vida puede elevarse. Un uso más productivo de los recursos reduce el desperdicio y ayuda a conservar los recursos escasos o más caros. Sin un aumento de la productividad que los equilibre, todos los incrementos de salarios, en los demás costos y en los precios solo significaran una mayor inflación. Un constante aumento en la productividad es una forma como cualquier país puede resolver problemas tan opresivos como la inflación, el desempeño, una balanza comercial deficitaria y una paridad monetaria inestable.

El aumento en la productividad es esencial para elevar el nivel de vida real y para lograr una óptima utilización de los recursos disponibles para mejorar la calidad de vida.

En los negocios, los incrementos en la productividad conducen a un servicio que demuestra mayor interés por los clientes, aun mayor de efectivo, aun mejor rendimiento sobre los activos y a mayores utilidades. Más utilidades significan más

capital para invertir en la expansión de la capacidad y en la creación de nuevos empleos. La elevación de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados, tanto domésticos como foráneos.

En un sentido más amplio, la productividad comprende todos los recursos y sus costos, y como tal representa la mayor de las oportunidades para mejorar las utilidades en cualquier empresa.

## 2.5 FACTORES QUE AFECTAN LA PRODUCTIVIDAD

Métodos y equipo. Una forma de mejorar la productividad consiste en realizar un cambio constructivo en los métodos, los procedimientos o los equipos con los cuales se llevan a cabo los resultados.

Utilización de la capacidad de los recursos. La precisión con la cual la capacidad con que se cuenta para realizar el trabajo se equipara a la cantidad de trabajo que hay que realizar brinda la segunda oportunidad importante para mejorar la productividad. Algunos ejemplos son:

- Operar una instalación y su maquinaria con dos o tres turnos.
- Mantener a disponibilidad solo las existencias que se requieran para cumplir con el objetivo de nivel del servicio a los clientes.

Niveles de desempeño. La capacidad para obtener y mantener el mejor esfuerzo por parte de todos los empleados proporciona la tercera gran oportunidad para mejorar la productividad. Entre otros aspectos pueden mencionarse:

- Obtener el máximo beneficio de los conocimientos y de la experiencia adquiridos por los empleados de mayor antigüedad.
- Establecer un espíritu de cooperación y de equipo entre todos los empleados.
- Motivar a los empleados para que adopten como propias las metas de la organización.
- Proyectar e instrumentar con éxito un programa de capacitación para los empleados.

### Factores que restringen el incremento de la productividad

Los dirigentes empresariales no han estado muy dispuestos a involucrarse se han introducido unos hacedores del bien como en las intenciones pero mal aconsejados que, en ves que de respaldar las utilidades explicando su importancia, se han dedicado a denigrarla.

Todos los dirigentes son responsables de desarrollar y mantener un clima laboral favorable para cumplir las metas organizacionales. Las actitudes de cualquier

grupo de trabajo se ven influenciadas por el dirigente. El clima de cualquier situación laboral no solo refleja las actitudes y los sentimientos individuales del grupo, también es un importante indicador de la actitud y de los sentimientos del dirigente del grupo.

Administrar es dirigir: dirigir equivale a aceptar la responsabilidad del desempeño del grupo. Si la productividad no es la que debiera ser, ¿De quién es la culpa? Muchos dirigentes predicán la productividad a sus empleados como si fuese una cuestión de obligación. Dan a entender con sus reprimendas y críticas que los miembros del grupo de trabajo tienen la culpa de una baja productividad. Pero son incapaces de darse cuenta de que se acusan a sí mismos cuando se quejan de esos pobres resultados que, es fácil descubrirlo, se deben a sus propias actitudes y comportamiento.

Cuanto más grande se vuelva una organización, mayores serán los obstáculos a los que deban enfrentarse las comunicaciones internas, la unicidad de propósitos y el cumplimiento de los resultados. Independientemente de sus dimensiones, cuando las organizaciones maduran, dentro de ellas se desarrollan costumbres, actitudes y creencias que también representan barreras para el cumplimiento de los resultados. Tanto el tamaño como la madurez organizacionales tienden a restringir el incremento de la productividad.

Cuando las organizaciones son jóvenes también son flexibles, fluidas; todavía no se ven paralizadas por una rígida especialización y están dispuestas a probar cualquier cosa por lo menos una vez. Según va madurando la organización, la vitalidad disminuye, la creatividad se desvanece, la flexibilidad va dando paso a la rigidez y pierde parte de la capacidad para enfrentarse a los desafíos que le llegan de fuentes inesperadas. Esto no tiene por qué ocurrir. Una organización cuya madurez consiste únicamente en hacer las cosas de un modo más firme está destinada a perecer, aunque aprenda a hacer esas cosas con la mejor de las habilidades.

A medida que proliferen las normas y los procedimientos, se va haciendo mayor hincapié en la conformidad del propio desempeño. El que se lleva las palmas no es el que demuestra estar fuertemente motivado ni el que cumple con su trabajo, si no el que posee arraigados conocimientos sobre las reglas y las tradiciones y ha desarrollado un alto sentido de cómo debe actuarse a la luz de esas reglas y tradiciones. El que esa persona cumpla o no con su trabajo pasa a segundo término. Ese largo proceso de aprendizaje y dominio de las reglas acabar por apagar las energías y por destruir el entusiasmo y la creatividad.

El número de niveles con que cuenta una organización también afecta a la productividad. Es evidente que cuanto más niveles haya, mayores serán los costos.

Los esfuerzos de los directivos tienden a fragmentarse y a duplicarse, la coordinación se vuelve más difícil, las comunicaciones se hacen más lentas, y la

toma de decisiones se retrasa. A medida que las organizaciones aumentan de tamaño, las funciones especializadas se incrementan. No solo el individuo tiende a perder la perspectiva total de la empresa, incluyendo su comprensión de las metas organizacionales, si no que empiezan a surgir conflictos entre el personal operativo.

Para justificar la existencia de exposición, el personal se siente obligado a criticar esta actitud, como no hay imposibles para la persona que no tiene que realizar las cosas por sí mismo, en la mayor parte de las organizaciones las oportunidades de criticar son ilimitadas. Con demasiada frecuencia las personas comunican críticas infundadas a los niveles superiores, los cuales, por su parte, no comprenden a ciencia cierta lo que sucede “Allá afuera”. Los resultados pueden ser desastrosos.

En situaciones parecidas, lo que debe ser una fuerte motivación y una actividad adecuada por parte de los gerentes acaba transformándose en apatía e inactividad. El “Cómo” se hacen las cosas se ve eclipsado por el “Si” se hacen. Un sistema bien concebido de rotación del personal dentro de la organización puede reducir si no es que eliminar, este problema. El libre movimiento del personal dentro de una organización reduce las barreras de las comunicaciones internas, disminuye las hostilidades y las murmuraciones y promueve la comprensión entre las divisiones y los departamentos individuales, además de que da por resultado un flujo más libre de la información y de la ideas.

Por otra parte esa rotación desarrolla a los individuos, por la otra contribuye a una mejor comprensión entre los individuos y entre las funciones.

Mutuo interés. Las organizaciones se forman y se mantienen sobre la base de un conjunto de intereses mutuos entre sus miembros. No es posible para los empleados operar por si solos sin el beneficio de la organización y de los recursos que les proporciona.

## 2.6 AJUSTE DE CONDICIONES Y DESARROLLO DE UN CLIMA CONDUCENTES A LA ELEVACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

La tarea específica consiste en motivar a las personas con quienes se labora para que alcancen niveles más altos de productividad. En cierto sentido, una persona nunca puede “Motivar” a otra, puesto que la motivación es un deseo interno y solo puede surgir de dentro de la persona. Sin embargo, con un conocimiento de la motivación humana, se conoce las condiciones que causan que las personas actúen. Este conocimiento nos capacita, como dirigentes, para crear un clima propicio para inducirlos a actuar. Prácticamente, se puede motivar a los demás para que se desempeñen en una forma deseada, pero esta facilidad para motivar depende, para que tenga éxito, de un conocimiento general de la motivación humana.

La forma más común de motivación dentro de las organizaciones, es lo que se le conoce como la “Ley del efecto” o el “Principio del refuerzo”. Se premia el

comportamiento que se trata de fomentar, y se castiga al comportamiento que se quiere eliminar. Al aplicar este concepto a una organización, en pocas palabras, la motivación se basa en el principio del refuerzo. Existen tres tipos generales de motivación (o mecanismo disparadores) a disposición de los directivos, y con los que pueden transformar en acciones las necesidades en impulsos de sus empleados. A continuación se examina una de las características generales de la motivación con el fin de determinar cuál es la mejor forma de utilizar la motivación en nuestros intentos por mejorar la productividad.

## 2.7 DESEMPEÑO Y PRODUCTIVIDAD

La evaluación del desempeño, en todos los niveles de la organización, debe ser parte integral de cualquier plan de acción concebido para mejorar la productividad.

Aunque la evaluación del desempeño es una actividad normal en la mayor parte de las organizaciones, desempeña un papel más significativo dentro de los ámbitos laborales que se caracterizan por su filosofía de administrar con base en metas. En esos ámbitos es más fácil que dichas evaluaciones sean más objetivas y más constructivas. En forma consciente o inconsciente, el ejecutivo realiza diariamente evaluaciones. Las evaluaciones del desempeño tienen mucho mayor significado cuando existe un enfoque positivo en las metas y en su cumplimiento.

Los sistemas de evaluación pueden convertirse en motivadores y no en “amenazas”, cuando tienen una relación directa con el cumplimiento de las metas. Existen tres posibles enfoques del proceso de evaluación:

El enfoque de cumplimiento compara el desempeño real contra la meta. La filosofía de base es que “llegar tarde es tan malo como no llegar”; la meta se cumple o no se cumple.

El enfoque del progreso se centra en el mejoramiento, o en el avance logrado por el empleado en pos del cumplimiento de la meta, a partir del lugar o nivel en que empezó.

El enfoque comparativo mide el desempeño relativo en comparación con el desempeño de otras personas que llevan a cabo tareas iguales o similares.

El empleado que cumple con las metas debe recibir el debido reconocimiento por su desempeño. En general, otorgar menos reconocimiento a quienes no hayan cumplido con las metas, pero hayan logrado un importante mejoramiento produce un efecto positivo en la motivación del individuo. Tanto el trabajador destacado como el trabajador que realiza progresos sobresalientes deben recibir algún tipo de premio mediante el cual se tomen en cuenta sus logros.

El temor y la angustia son reacciones normales de los empleados ante el proceso de evaluación del desempeño, en particular 1) Cuando pasan meses y meses entre una y otra revisión y entre el tanto el supervisor directo no le brinda al

empleado ninguna apreciación o información sobre lo que piensa de su desempeño, y 2) Cuando se carece de un programa para establecer metas organizacionales que incluya al empleado que va a evaluar.

## 2.8 AUSENTISMOS Y SU REPERCUSIÓN EN LA PRODUCTIVIDAD

Como hemos visto hasta el momento el constructo de Clima Organizacional es un fenómeno bastante complejo en donde interaccionan distintos aspectos de las empresas y tienen un gran impacto en diversos elementos organizacionales. A continuación intentaremos desarrollar la relación entre éste constructo y el ausentismo.

Las causas del ausentismo son varias, pero aún faltan estudios adecuados acerca del análisis de sus causas, sus valores reales, identificación de sus tipos, su calidad, su magnitud y su repercusión en la productividad, (Chiavenato, 2000).

Sin embargo, Chiavenato (2004) plantea al clima organizacional insostenible como una de las principales causas del ausentismo.

Otra manera de relacionar ambas variables es ligando el ausentismo laboral a la percepción del clima, en este sentido Belanger (en Brunet, 1987) considera que el ausentismo es una forma de retraso en la organización ya sea porque el empleado sufre demasiadas presiones, molestias e insatisfacciones, por lo cual tendrá una mayor probabilidad de ausentarse de la organización con el fin de tomar un descanso de las tensiones que vive a diario.

Así los trabajadores que se ausentan provocan grandes problemas a las empresas, puesto que se pierde mano de obra por lo que se produce un trastorno en el nivel de desempeño y productividad de toda la empresa, del mismo modo otros trabajadores deben asumir las labores de quienes se ausentan produciéndose a la vez mayores índices de accidente.

Del mismo modo el ausentismo se puede evaluar en relación a la equidad, ya que el empleado al ausentarse busca recuperar aquellos aspectos en que la organización los ha perjudicado, así estudios realizados en otros países concluyen mundo antiguo v/s moderno), la concepción religiosa (calvinismo y cristianismo v/s budismo), las diferencias individuales (actitudes, personalidad, motivaciones, compromiso con la organización, retribución, expectativas de promoción, etc.), los aspectos sociales (apoyo social, equipos de trabajo, grupos informales, etc.), las particularidades de cada empresa (cultura, valores, clima, rutinas, prácticas, tradiciones y costumbres, etc.).

## AUSENTISMO. CONCEPTUALIZACIÓN

Es amplia la literatura que existe respecto a este tema, el ausentismo ha interesado a muchos autores alrededor del mundo, por su implicancia en la producción, donde cada uno de ellos entrega su versión respecto a esta variable, pero afortunadamente todas esas visiones no son distantes la una de la otra, lográndose una versión relativamente consensuada del tema.

En función de lo anterior, a continuación se muestra algunas definiciones de ausentismo:

1. Sinónimo de ausencia voluntaria del trabajo, es decir, la práctica de aquellos trabajadores que dejan de presentarse al trabajo, dando excusas o pretextos baladíes o sin alegar razón alguna. (Danatro, 1994)
2. Sinónimo de ausencia voluntaria del trabajo, es decir, la práctica de aquellos trabajadores que dejan de presentarse al trabajo, dando excusas o pretextos baladíes o sin alegar razón alguna. (Danatro, 1994)
3. Al ausentismo laboral también se le conoce como absentismo, "Absens" es el vocablo latino de donde procede el término absentismo. En el pasado se aplicaba a los propietarios de la tierra que no tenían su residencia en el lugar donde se ubicaban ellos. Desde la era industrial, se aplica a los trabajadores que faltan al trabajo. (Gestol, 1995)
4. La Organización Internacional del Trabajo (1991) define el ausentismo como la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los periodos vacacionales y las huelgas. Asimismo el ausentismo laboral de causa médica, como el período de baja laboral atribuible a una incapacidad del individuo, excepción hecha para la derivada del embarazo normal o prisión. (Ribaya, 2000)
5. Es no presentarse a trabajar, es difícil que el trabajo se lleve a cabo si los empleados no se presentan, aunque el ausentismo nunca podrá ser eliminado por completo, los niveles elevados ejercerán un impacto directo e inmediato en el funcionamiento de la organización. (Robbins, 2005)
6. Es el conjunto de ausencias por parte de los trabajadores de un determinado centro de trabajo, justificadas o no. (Hellriegel, 2005)
7. El ausentismo está constituido por todas aquellas faltas de asistencia al trabajo, que ocurre cuando el empleado deberá presentarse a laborar. (Arias, 2006)



8. Faltas o inasistencias de los empleados al trabajo. En sentido más amplio, es la suma de los periodos en que, por cualquier motivo, los empleados se retardan o no asisten al trabajo en la empresa. (Chiavenato, 2007)

Steers y Rhodes (1984), después de una profunda revisión, identificaron 209 variables que causan el ausentismo. Estas podían agruparse en 8 categorías:

- (1) Actitudes de trabajo;
- (2) Factores económicos y de mercado;
- (3) Factores Organizacionales;
- (4) Factores del medio laboral;
- (5) Satisfacción laboral;
- (6) Factores personales;
- (7) Factores externos: temperatura, horas de sol, etc.;
- (8) Cambio organizacional.

A las definiciones anteriores Puchol (1995) señala que se puede unir desde el hecho de que existen ciertos aspectos que pueden ser correlacionados en forma directa o inversa con el ausentismo observado dentro de las organizaciones, entre los cuales se pueden señalar:

-Edad: Posee una correlación directa puesto que a mayor edad del trabajador su ausentismo también será mayor, en especial el justificado.

- Cultura: se relaciona con el nivel educacional del individuo, donde a mayores niveles educacionales menores índices de ausentismo, lo cual es también válido en relación al nivel alcanzado en la empresa.

- Estado civil: Se ha observado que los hombres casados faltan menos que los solteros a sus puestos de trabajo, por el contrario las mujeres casadas

## CARACTERÍSTICAS DEL AUSENTISMO

El ausentismo es un fenómeno muy antiguo y generalizado que ha afectado en mayor o menor medida a las organizaciones de trabajo (empresas), se puede mencionar de manera general que el fenómeno del ausentismo es una forma de expresión que refleja el trabajador (empleado) hacia la empresa y que transgrede normas oficiales, de tal manera que su incidencia perjudica e impide el logro de los objetivos de la organización, (Reyes, 2000).

El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad. Para disminuirlo las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar, (Reyes, 2000).

En este sentido el ausentismo es un problema en cualquier empresa o institución pública, no solo constituye una pérdida económica para cualquier empresa si no que también constituye una desorganización de las programaciones realizadas y también la calidad se ve afectada, pues la tarea es realizada por un reemplazante, (Davis, 2007).

Muchas de las empresas han intentado disminuir el ausentismo de sus trabajadores tratando de satisfacer ciertos tipos de necesidades que a su propio juicio han considerado como las más satisfactorias para que el trabajador este contento y en consecuencia pueda ver con agrado el trabajo, aunque la organización paga por el esfuerzo del individuo mediante una retribución monetaria, el problema no resulta tan sencillo, surge entonces la relación hombre-trabajo, la relación hombre-organización con todas sus consecuencias, (Robbins, 2005).

De estas relaciones se desprende que los recursos humanos no pertenecen a la organización por el hecho de haberlos contratado y pagar su trabajo, los conocimientos, las experiencias, habilidades y capacidad son propiedad de cada individuo y se manifiestan solo a través del comportamiento de cada ser humano, así mismo dicho comportamiento está determinado por los principales componentes de su ser como son: la edad, su salud, factores sociales, económicos, psicológicos, familiares, el estado civil, etc., que se congregan en la personalidad que va adquiriendo durante el tiempo, la complejidad del ser humano se manifiesta en cualquier lugar donde intente desarrollarse, el ambiente de trabajo no puede ser excepción a esta afirmación, el hombre se manifiesta con sus acciones, (Robbins, 2005).

Durante mucho tiempo el interés de las organizaciones empresariales y de las instituciones de servicio se mantuvo concentrado en los mecanismos tecnológicos que de alguna manera han de contribuir a optimizar su propio funcionamiento administrativo y financiero, para así incrementar sus niveles de productividad, (Arias, 2006).

Sin embargo, ha sido evidente que en los últimos años estas organizaciones e instituciones han empezado a mostrar una mayor preocupación por su elemento básico; el elemento humano; el cual ha dejado de ser considerado como un instrumento manipulable dentro de los procesos de producción, para pasar a ser el recurso que mayor atención recibe en razón de ser el creador de productos y servicios. (Arias, 2006).

## CAUSAS DE AUSENTISMO

Chiavenato (2000) indica que son varias las causas del ausentismo son varias, pero aún faltan estudios adecuados acerca del análisis de sus causas, sus valores reales, identificación de sus tipos, su calidad, su magnitud y su repercusión en la productividad

Entre otras causas, este mismo autor (2004) menciona como causa principal del ausentismo el Clima organizacional insostenible.

Por su parte Reyes (2000), considera entre las causas que están produciendo el Ausentismo son:

- La actitud de descontento frente a la empresa que se materializa en una especie de protesta en esas inasistencias o retrasos.

- El desacoplamiento de un trabajador en su puesto que le hace dejar de asistir a él con el menor pretexto.

Algunos especialistas incluyen los accidentes de trabajo entre las causas de ausentismo, lo cual ocasiona confusión cuando se intenta comparar los índices de ausentismo de varias organizaciones, (Chiavenato, 2000).

Según Delgado (2008) las principales causas oficiales de ausentismo, o sea, las que declaran las personas a la organización son:

- Falta de motivación y estímulos
- Falta de reconocimiento
- Baja motivación para trabajar
- Clima organizacional en deterioro

Así es como entramos al termino de satisfacción laboral por medio de una buena motivación.

## CAPÍTULO III

---

**"Dar el máximo de contenido a un mínimo de palabras"**

**Alejandro Jodorowsky**

### CAPÍTULO 3. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre las diferentes opciones que se presentan en determinada situación. \*Es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta; es un conductor para conseguir nuestro objetivo

La motivación laboral es una técnica esencial en las empresas, ésta técnica se basa en mantener a los empleados con un alto estímulo en el cual ellos puedan desarrollar actitudes positivas, las cuales puedan mejorar su desempeño en el trabajo, se menciona que es una técnica esencial para las empresas, ya que "la presencia de empleados correctamente motivados para ejecutar lo mejor posible sus funciones y tareas laborales es beneficiosa tanto para la organización, que tendrá mayor probabilidad de obtener mejores resultados, como para los propios trabajadores, quienes experimentarán un aumento en su calidad de vida laboral." se puede aclarar que los empleados también resultan beneficiados al encontrarse motivados satisfaciendo sus necesidades de superación.

En muchas ocasiones existe la idea de que la motivación es un rasgo asociado a la personalidad, en donde ciertas personas la poseen y otras no, sin embargo, este constructo puede ser entendido como aquellos procesos que dan cuenta tanto del grado de intensidad, dirección como también de la persistencia acerca del esfuerzo que realiza una persona para poder lograr un determinado objetivo.

Desde la perspectiva laboral es importante considerar las metas organizacionales, a diferencia de la motivación general que se ocupa de todo esfuerzo que se realice para alcanzar cualquier tipo de meta (Robbins, 2004).

Desde otra perspectiva la motivación puede ser conceptualizada como una fuerza que es capaz de activar la conducta de un individuo, que lo dirige y que puede ser entendido como aquellos que subyace a la tendencia de sobrevivencia. Es así como para alcanzar un objetivo o meta los individuos deben tener activación y energía, también un objetivo, capacidad y disposición de utilizar su energía durante un tiempo adecuado que permita lograr la meta (Papalia y Wendkos, 1987).

Por su parte, los motivos pueden ser clasificados en grupos: motivos biológicos y los sociales. Los primeros poseen una base orgánica asociados a situaciones de privación (sed, hambre, impulso sexual, entre otros). Por su parte los motivos sociales son necesidades que tiene una base aprendida, pues surgen a partir del contacto con otras personas y se encuentran influidos tanto por el entorno como por la cultura (Alonso, Alonso, Balmori y Carvalho, 1997).

En realidad cada organización tiene el desempeño que decide. Su desempeño es el que la lleva a alcanzar sus objetivos globales y el éxito en el mundo de los negocios. El talento humano para poder dar resultados, necesita estar envuelto

por un ambiente de trabajo basado en un diseño organizacional favorable y en una cultura organizacional democrática y participativa, y más aun requiere de personas motivadas.

El desempeño individual que es la base que sustenta y dirige el desempeño de la organización depende enormemente de la motivación de las personas. No cabe duda de que el desempeño individual esta moldeado y condicionado por varios factores a la vez como la capacidad y la competencia de las personas , el liderazgo y la dirección (coaching) que reciben, así como la orientación, la dedicación y el esfuerzo que invierten. Sin embargo la motivación es la piedra angular del comportamiento de las personas.

Uno de los mayores retos que afrontan las organizaciones es motivar a las personas, es decir, hacerlas que sean decididas, confiadas e íntimamente comprometidas con alcanzar los objetivos propuestos, y brindarles energía y estímulos suficientes para que puedan alcanzar el éxito por medio de su trabajo.

Es indispensable que el administrador conozca la motivación humana para que pueda contar, realmente, con la colaboración incondicional de las personas.

Las personas tienen desempeños diferentes debido a varias razones. La diversidad genera patrones de comportamiento distintos que, casi siempre, están relacionados con necesidades y metas. Se han empleado muchas variables para explicar las diferencias individuales en el desempeño de las personas, por ejemplo, las habilidades y las competencias, las recompensas intrínsecas y extrínsecas, los niveles de aspiración, etc. Pero la motivación ocupa casi siempre el primer lugar en todos los factores.

### 3.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

El concepto de motivación es el más ligado a la perspectiva microadministrativa del Clima Organizacional. Sin embargo, los puntos de vista relativos a la motivación no son unánimes. A pesar de la enorme importancia de la motivación, es difícil definirla en pocas palabras y, además, no existe un consenso absoluto respecto al tema. Aplicar sus conceptos día con día en las organizaciones es incluso más difícil. En general utilizamos términos como necesidades, deseos voluntades, metas, objetivos, impulsos, motivos e incentivos. La palabra *Motivación* proviene del latín *movere* que significa mover. Algunos autores se concentran en ciertos factores que incitan y dirigen las actividades de las personas. Otros enfatizan las metas por alcanzar. Otros más afirman que la motivación se refiere a como se inicia el comportamiento, a como recibe energía y se mantiene, a como es dirigido y al tipo de reacción subjetiva que ocurre en el organismo cuando sucede todo lo anterior. en realidad, cada autor privilegia algunos aspectos particulares para fundamentar sus ideas. En pocas palabras, las conclusiones iniciales respecto de la motivación se resumirán como sigue:

- ° El concepto de la motivación está estrechamente relacionado con el comportamiento y el desempeño de las personas.
- ° La motivación de las personas involucra, sin duda, metas y objetivos.
- ° Existen diferencias fisiológicas, psicológicas y ambientales en las personas y éstas son factores importantes para explicar la motivación.

La motivación es un proceso psicológico básico. Al lado de la percepción, las actitudes, la personalidad, y el aprendizaje, la motivación sobresale como proceso importante para entender el comportamiento humano. Esta interactúa y actúa en conjunto con otros procesos mediadores y el ambiente. Tal como ocurre con los procesos cognoscitivos, la motivación no se puede ver. Porque es una creación hipotética empleada para ayudarnos a entender el comportamiento humano.

La segunda definición: La motivación es un proceso que parte de un requerimiento fisiológico o psicológico, una necesidad que activa un comportamiento un impulso orientado hacia un objetivo o un incentivo. La clave para entender el proceso de motivación reside en el significado de las necesidades, los impulsos y los incentivos, y en las relaciones entre ellos.<sup>5</sup> esta afirma que casi siempre

### 3.2 FACTORES MOTIVANTES EN EL TRABAJO

En el trabajo se pueden encontrar diferentes factores motivantes, los cuales la mayoría son implementados por la empresa para mejorar el desempeño de cada empleado, Herzberg menciona que algunos de "los factores motivadores se relacionan: con el contenido del trabajo, con las experiencias de logro, reconocimiento y responsabilidad de la persona". Principalmente, se menciona que el tipo de trabajo influye como un factor de motivación, ya que, si el empleado se encuentra realizando un trabajo y/o actividad que no sea de su agrado, puede responder de una manera apática o demostrando inconformidad mediante sus actividades.

También menciona que el reconocimiento hacia el empleado por parte de la empresa, así como las experiencias personales del éxito y responsabilidad infundidas una parte por la empresa y otra por el individuo, son factores motivacionales.

Herzberg (s. f.) también afirma que otros como "los factores de higiene son extrínsecos o externos al trabajo, funcionan como recompensas a causa del alto desempeño el cual debe ser reconocido por la organización. Algunas de estas recompensas pueden ser mayor tiempo para comer, realimentación sobre el desempeño", etc. estos son algunos de los factores motivantes que pueden ser implementados en una organización y/o empresa para mantener a sus empleados en un estado motivante.

Se mencionan recompensas que deben otorgarse no solamente a los empleados más destacados sino también aquellos que muestran un esfuerzo y desempeño en sus actividades, de esta manera se conservara una área de trabajo de gran comodidad para el empleado, y un rendimiento óptimo para la organización.

Herzberg (s. f.) por su parte, señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos.

Según Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M. (2000) el nivel de desempeño de un empleado está determinado por el nivel de esfuerzo ejercido y este último está en función de la motivación. Luego del desempeño, ciertos resultados del trabajo pueden ocurrir (aumento de sueldo o un ascenso). Estos resultados del trabajo, pueden servir para satisfacer las necesidades de los empleados.

Finalmente, el nivel de satisfacción de la necesidad influye en la motivación.

Ardouin, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M. (2000) sostienen que para aumentar la motivación del empleado el gerente debería incrementar el vínculo entre esfuerzo y desempeño (expectativas); la serie de resultados que el empleado puede esperar como satisfactorios (valencias) y las asociaciones entre desempeño y resultado (instrumentalidad). Este modelo ha sido llamado teoría de la expectativa o instrumentalidad de la motivación del empleado.

Los investigadores han descrito dos tipos de motivación de acuerdo a la fuente del refuerzo para el trabajo: motivación extrínseca e intrínseca. En la motivación extrínseca, el empleado muestra conductas de trabajo atribuibles a resultados derivados de fuentes diferentes del trabajo mismo como los compañeros de trabajo, supervisor del empleado o la organización misma.

En un estado de motivación intrínseca, el empleado muestra comportamientos de trabajo atribuibles a resultados derivados del trabajo mismo. En general, se asocia a la necesidad de completar las propias potencialidades, el deseo de las personas por investigar, explorar y dominar su entorno y la importancia para el individuo de triunfar en tareas desafiantes y en asumir responsabilidades. Además, las teorías de la motivación intrínseca asumen que las personas atribuyen la causa de sus acciones a fuentes internas o externas.

Las personas dicen estar más intrínsecamente motivadas cuando se perciben a sí mismas como la fuente de su comportamiento.

Motivación: desencadenada por una necesidad, busca una meta que la satisfaga  
Satisfacción laboral: actitud resultante del trabajo concreto.



### 3.3 DE LA MOTIVACION A LA SATISFACCION LABORAL

La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de estas a través de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, en que se mantenga como tal la meta a la que se orienta la motivación, o en que la persona trate de reorientarse hacia otra meta diferente.

Como dice Weinert (1985) La motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él.

La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta. A mayor distancia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menos satisfacción. Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos intrapersonales (La satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas) o interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás).

Según la mencionada teoría factorial de Herzberg, la satisfacción y la motivación laboral están relacionadas con el contenido del trabajo y con el contexto: el contenido a de satisfacer las necesidades de orden superior y van a ser los factores determinantes de la satisfacción-no satisfacción laboral, mientras que las variables de contexto van a satisfacer las necesidades de orden inferior y van a incidir en la insatisfacción-no insatisfacción.

Para las teorías de la necesidad como en general, la insatisfacción de una necesidad superior produce una tensión que se considera <<insatisfacción laboral>>, mientras que la ausencia de esa tensión se considera <<satisfacción laboral>>. Para las teorías de la expectativa la satisfacción laboral se identifica con << un estado anticipado positivo causado por las recompensas de todo tipo derivadas de lo laboral (Vroom, 1964) y una variable derivada de la comparación entre recompensas esperadas y recibidas (Porter y Lawler, 1968).

A su vez la satisfacción laboral influye sobre la percepción del valor de la recompensa y por tanto, sobre el esfuerzo realizado para hacer el trabajo. Para las teorías del equilibrio la satisfacción laboral se produce cuando no existe tensión emocional porque el valor subjetivo de la recompensa obtenida es similar al de la recompensa esperada. En caso del que el valor subjetivo de la recompensa obtenida sea inferior al de la esperada se produce insatisfacción laboral.

En definitiva, las teorías de la motivación consideran la satisfacción laboral principalmente como un sistema fisiológico-psicológico de reacción y de sentimiento de la persona trabajadora Weinert, (1985), aún sin desdeñar su componente cognitivo.

En un primer momento la motivación es anterior a la satisfacción al ser previa al trabajo, pero una vez que éste se realiza, el grado de satisfacción que reporte influirá en la dinámica interactiva de la motivación al menos en cuanto es un esfuerzo positivo de la conducta laboral orientada a una meta concreta. A su vez, la motivación como orientadora de la acción incide en la satisfacción laboral en tanto orienta y condiciona la cantidad de la expectativa que evidentemente va a influir en que dados unos resultados de la conducta laboral se evalúe su grado como suficiente y satisfactorio.

Los empleados insatisfechos aparecen suelen aparecer como el ausente crónico, el infractor voluntario a las reglas, el antagonista o el busca pleitos o en forma menos agresiva, como el empleado con dolencias casi imaginarias, la persona que ha perdido confianza en sus habilidades relacionadas con el trabajo, el alcohólico e incluso el individuo obsesionado con el trabajo. Los síntomas de las alteraciones emocionales llegan incluso a surgir inesperadamente en los individuos más normales y estables. Algunos manifiestan su perturbación emocional mediante la hostilidad, expresión agresiva de la ira en el trabajo que, en casos extremos, conlleva diversas formas de violencia. En cambio, otros empleados alterados llegan a mostrar retraimiento, al rehuir al de la interacción social de la confrontación.

Muchos empleados problemáticos caen en estas categorías. Están perpetuamente insatisfechos, se abruman con preocupaciones sin fundamento, se cansan fácilmente, son suspicaces, están seguros de que sus superiores les niegan injustamente los ascensos o creen que sus compañeros murmuran maliciosamente acerca de ellos. Algunos se caracterizan por su inclinación a la bebida, el abuso de drogas, ser insubordinados o por no controlar su temperamento.

Al igual que ocurre con la gente normal, entre los empleados problemáticos existen varias diferencias; pero, aun así, dentro del marco de sus síntomas estos resultan sorprendentemente similares en sus reacciones.

Cuando el desempeño de un empleado atribulado se vuelva insatisfactorio. (Advierta el énfasis en el desempeño). Aunque un poco de estrés sirve para estimular y desafiar a los individuos, los empleados bajo estrés severo, con frecuencia trabajan muy por debajo de sus capacidades o trastornan el trabajo de otros. Cuando se produce cualquiera de estas condiciones, se convierten en problemas para sí mismos y para sus supervisores. En última instancia, si no se les ayuda a muchos de estos empleados atribulados se vuelven sujetos de acción disciplinaria.

Para muchos trabajadores es cada vez más difícil distinguir entre los problemas que provienen de su vida personal y los relacionados con su trabajo. Muchos supervisores descubren a sí mismo que el individuo los busca para que lo ayuden aun cuando su desempeño no esté afectado. Los supervisores sensibles son de invaluable ayuda en estas ocasiones si proyectan el deseo sincero de brindarles sus cuidados y se toman el tiempo de practicar su habilidades de escucha.

El menor camino para el supervisor es reconocer la crisis, apoyar a los individuos, crear empatía con ellos, escucharles pacientemente y reafirmarles su seguridad.

Definición de retraimiento: Forma pasiva en que los empleados emocionalmente alterados lidian con sus ansiedades, evitan las confrontaciones, se ven preocupados sin causa, rechazan el trato social y se guardan demasiado para sí mismos.

Un modelo integrador plantea que la habilidad, la motivación y percepción personal del trabajo de una persona se combinan para generar un desempeño o rendimiento. A su vez, este último genera recompensas que si el individuo las juzga como equitativas, originaran la satisfacción y el buen desempeño subsecuentes. Esta satisfacción y el nivel de semejanza entre las recompensas recibidas y deseadas, influirán en la motivación del individuo, de modo que se conforma un sistema que se retroalimenta constantemente.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre las diferentes opciones que se presentan en determinada situación. \*Es el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta; es un conductor para conseguir nuestro objetivo

### 3.4 TIPOS DE MOTIVACION LABORAL

Podemos hablar de dos tipos de motivación laboral que influyen en la calidad de la producción la motivación intrínseca y la extrínseca.

#### MOTIVACION INTRÍNSECA

Es la que lleva la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina así porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás.

Hackman y Oldham (1980) presentaron un Modelo de las características del trabajo en el que señalan que la motivación laboral intrínseca se produce cuando se dan en las personas tres estados psicológicos críticos:

Significatividad del trabajo, responsabilidad personal sobre los resultados de su trabajo y conocimiento de esos resultados. Las personas no reaccionan de la misma manera ante estas características; hay unas variables moduladoras de estos estados psicológicos críticos que son: a) los conocimientos y destrezas que poseen, b) la necesidad de crecimiento y c) la satisfacción personal con determinados aspectos del contexto laboral.

La motivación intrínseca se da en las personas cuando se orientan a la satisfacción de las necesidades superiores.

La motivación extrínseca satisface las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina “extrínseca” porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etcétera). Esta motivación es propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines.

La motivación extrínseca se produce cuando las personas se orientan a la satisfacción de las necesidades inferiores.

### 3.5 MOTIVACIÓN Y RENDIMIENTO

El rendimiento es una variable que hace referencia al nivel de desempeño obtenido en una tarea. Hay que distinguirlo del resultado: este se refiere a las consecuencias que el desempeño le produce en forma de recompensas o castigos. Así pues el rendimiento condiciona los resultados.

El rendimiento es una variable dependiente del esfuerzo que se realiza y de otras variables tanto personales (habilidades y conocimientos), como del ambiente laboral. A su vez, es el esfuerzo que decide hacer el trabajador es, como ya dijimos, fruto de su motivación en cuanto esta es energizante y mantenedora de la tensión activa hasta alcanzar su meta.

Una vez que comenzado el proceso laboral, la percepción de un buen rendimiento y unos resultados satisfactorios va a incrementar la motivación. El rendimiento percibido se convierte así en un elemento modulador de la motivación, en cuanto su percepción satisface directamente necesidades como la de autorrealización y conduce a resultados que también les satisface necesidades.

Definitivamente nos encontramos ante un proceso circular en el que, si bien la motivación al principio es un elemento motor del rendimiento, este, una vez percibido, va a incidir en aquella (Quijano y Navarro, 1998).

Para orientar el esfuerzo de los trabajadores se requerirá que los objetivos del rendimiento estén claramente establecidos. Según el modelo de expectativa

(Vroom, 1964), el esfuerzo a realizar por un trabajador estará en relación directa con la expectativa de que pueda lograr el rendimiento deseado, de que ese rendimiento le lleve a unos resultados concretos y que estos resultados sean los que quiere la organización. La teoría de Locke (1968) establece, por su lado, que las personas tienden a realizar su mayor esfuerzo en la realización de la tarea cuando tienen claramente establecida una meta.

La motivación influye en el rendimiento, este en el resultado, y ambos en la satisfacción laboral y en la motivación.

### Motivación por el miedo

Se basa en el refuerzo negativo o castigo. No cabe duda de que este tipo de motivación se remonta a tiempos prehistóricos y se basa en la fuerza y en la capacidad para castigar a un individuo o aun grupo o privarlos de algo que necesitan.

A pesar de los problemas que implica, el refuerzo negativo o motivación por el miedo, tiene y tendrá un lugar dentro de las organizaciones. Es una parte fundamental del sistema de intercambio por medio del cual se satisfacen, tanto las necesidades patrón, como las de los trabajadores. Aunque es necesaria y muy eficaz cuando se la instrumenta como debe ser, la motivación por el miedo tiende a emplearse erróneamente muchas veces.

La aplicación adecuada y constructiva del refuerzo negativo en el ámbito laboral debe estar formada por una combinación de actitudes y acciones gerenciales, entre las cuales se incluyen la aceptación de la responsabilidad del éxito de los subordinados, así como la conservación de un ambiente de trabajo propicio para el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Cuando a los empleados, que han sido capacitados y están perfectamente al tanto de la expectativas realista y específicas, se le advierte individualmente y de manera profesional y no humillante, de sus fallas en relación con su objetivo medibles y de la posibles consecuencias de tales faltas, se está aplicando el refuerzo negativo pero en forma constructiva.

Si algún empleado no logra cumplir una de sus asignaciones, pero si demostrando una actitud positiva que incluya el deseo de cumplir con ella la dirección debe buscar, de ser posible, la forma de reubicarlo en otro puesto. En esta forma la dirección le estará comunicando su preocupación constructiva.

La intensidad de los deseos está vinculada a los beneficios personales que se piensan obtener con el logro de las metas de la organización. Igual que los demás empleados, los ejecutivos deben poder relacionarse personalmente con la metas de la organización, para que puedan comprometerse sólidamente en contribuir en su cumplimiento.

Se debe tener más confianza en uno mismo y en la propia capacidad. El puro trabajo por sí solo no garantiza el éxito: debe de ir acompañado de un pensamiento creativo y de una firme convicción en la propia capacidad para llevar acabo las ideas y cumplir con las metas. Si se confía en lograr las metas, se tendrá un aliado invisible, que es la seguridad en sí mismo, que ayudara noche y día a asegurar el éxito.

Se debe ser persistente. Algunos ejecutivos se frustran y se rinden cuando sus mejores planes se ven afectados por la ley de Murthy que indica que “Lo que puede resultar mal resultará mal”. Ser persistente no significa lo mismo que tener fe ciega en las metas de la organización. La persistencia o determinación es el resultado de saber por qué se persiguen las metas organizacionales y de haber adquirido un compromiso personal ante ellas. A medida que estos fundamentos se vayan transformando en hábitos constructivos se ira mejorando progresivamente la capacidad para lograr los objetivos organizacionales.

### 3.6 FACTORES DESMOTIVANTES EN EL TRABAJO

Existen factores que pueden llegar a interferir con nuestras actividades, y esto se debe muchas veces a la mala comprensión de lo que es la motivación, porque en muchas ocasiones se concibe erróneamente la motivación como un rasgo personal previamente determinado; es decir, algunos lo poseen y otros no. Tal designación nos haría considerar que un mismo individuo siempre será perezoso y falto de motivación.

En esta falsa comprensión el individuo con baja autoestima, No podrá llegar a superarse intelectualmente. Otro factor desmotivante seria que a la empresa no le importe la destreza que pueden llegar a tener sus empleados en actividades mayores a las actividades regulares en su jornada de trabajo, por ejemplo; cuando un empleado este motivado por el deseo de demostrar su capacidad y su trabajo no le permite hacerlo, puede llegar a responder con apatía y tratara de demostrar su competencia en otras situaciones, por ejemplo, en entretenimiento y distracciones.

Con esto se puede afirmar que en ocasiones las empresas no dan libertad a los empleados para realizar nuevas actividades, incluso desconocen la competitividad que puede llegar a tener el empleado.

Otro factor desmotivante es la mala relación capacidad-motivación, en la cual si llega a presentarse una desigualdad entonces la motivación que se le dé al empleado no será eficaz, en otras palabras; la ejecución en la industria no depende solo de la motivación sino también, de la capacidad. La persona altamente motivada e inepta fracasara en hacer un trabajo efectivo, de la misma manera que sucederá con un empleado muy capaz, pero apático, es en el primer caso donde no se puede hacer mucho, mas sin embargo, en este último se puede lograr inyectar algo motivante.

Por tanto la empresa atenderá las necesidades de los empleados y favorecer las condiciones de trabajo que ofrezcan la satisfacción necesaria.

### 3.7 INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL

Muchas veces el Clima Organizacional y la Satisfacción en el trabajo se usan como sinónimos, sin embargo se ha evidenciado en diversas investigaciones que ambos conceptos no se encuentran correlacionados (Schneider y Snyder, 1975 en Lasio, 2003).

Lo anteriormente mencionado encuentra su fundamento en el hecho de que las primeras concepciones de Clima hacían referencia al entorno laboral de los individuos, los sentimientos y también las actividades que realizan los trabajadores en dicho ambiente, sin embargo la Satisfacción laboral puede ser entendida como una actitud hacia las labores ya sea en términos generales o particulares, en donde se destaca el aspecto evaluativo (Eagly y Chaiken, 1997, Brief, 1998 en Lasio, 2003).

Lawler desarrolló la teoría de la expectativa, consideró que la Satisfacción en el ámbito laboral se basa en la diferencia que existe en lo que el trabajador obtiene de su trabajo y lo que él cree que debiese recibir. Del mismo modo Adams con su Equity Theory considera que la Satisfacción se deriva de la creencia de la persona acerca de si una situación es justa y equitativa, en esta evaluación hay que considerar la comparación con la que otras personas perciben a cambio de una adecuada dedicación y esfuerzo semejante (Puchol, 1995).

A la luz de los conocimientos actuales, existe un interés creciente entre los administradores, los empleados y el gobierno, por mejorar la calidad de vida en el trabajo. Existe consenso de la necesidad de estudiar al trabajador en relación con su medio ambiente laboral en el cual está inserto, ya que cualquier variación en el conjunto integrado por el hombre, la organización y el medio ambiente, afectará forzosamente a los demás. De ahí deriva la necesidad de investigar cientos de fenómenos que ocurren a diario dentro de la organización, y uno de ellos es la satisfacción laboral, ya que extensos y variados estudios han indicado una serie de relaciones que este fenómeno tiene con la calidad de vida del trabajador, con la organización en sí y, como efecto final, con la sociedad.

Hay organizaciones con altos niveles de productividad que consiguen motivar a sus empleados y logran que estén satisfechos en y con el trabajo.

### 3.8 DEFINICIÓN DE SATISFACCIÓN LABORAL

Maslow afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación.

Por otra parte, el trabajo le proporciona al individuo la sensación de pertenencia a un sector de la sociedad que se considera importante, necesario y valioso. Para un individuo trabajar significa tener un propósito, expresarse y sentirse satisfecho de contribuir a la sociedad (Robbins, S., 1987).

La satisfacción laboral es un estado de ánimo positivo para empleados, quienes han desempeñado su papel laboral eficiente y eficazmente.

La satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo. La satisfacción es el cumplimiento de los requerimientos establecidos para obtener un resultado con un cierto grado de gozo para un individuo.

La satisfacción es la razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria; Es la recompensa psicológica por algo que desempeñamos con eficiencia y eficacia; Es un bienestar psicológico.

Es un conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo (Keith Davis). Se trata de una actitud afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo hacia algo (por ejemplo, un empleado satisfecho comentaría:("disfruto de tener diversa tareas que hacer").

Unido a lo anteriormente señalado, es como también la Satisfacción laboral puede ser entendida como una respuesta de tipo emocional de carácter positivo/negativo en relación al puesto de trabajo en donde se desempeña el empleado, la cual surge de la evaluación respecto a que si el puesto permite cumplir con los valores laborales que posee el trabajador. Entre las dimensiones que componen a la Satisfacción laboral se encuentran los colegas, tipo de supervisión, sueldos, posibilidades de promoción y las labores que se deben realizar (Locke, 1976, 1984 en Salgado, Remeseiro e Iglesias, 1996).

## DEFINICIÓN DE INSATISFACCIÓN LABORAL

Podemos definir la insatisfacción laboral como una respuesta negativa del trabajador hacia su propio trabajo. Esta respuesta negativa dependerá, de las condiciones laborales y de la personalidad de cada individuo.

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirlo a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa.

Existe evidencia clara que un empleado insatisfecho tiende a sufrir todo tipo de problemas de salud, tales como: cefaleas, problemas de salud mental, Cardiopatías y accidentes vasculares cerebrales, entre otros (Robbins, S., 1987; Milcovich, T., 1994).



Estos problemas provocarán ausentismo, rotación de personal, gastos médicos para el trabajador y costos para la empresa, los cuales van en desmedro de la organización. Como contrapartida, los estudios demuestran que la satisfacción laboral constituye un buen predictor de longevidad, de adhesión a la empresa, mejora la vida no sólo dentro del lugar de trabajo.

### 3.9 FACTORES DETERMINANTES DE LA SATISFACCIÓN LABORAL.

De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados (Robbins, 1998) consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

° Satisfacción con el trabajo en sí: Dentro de estos factores, podemos resaltar, según estudios, dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto.

Hackman y Oldham (1975) aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco dimensiones centrales.

° Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.

° Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible.

° Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.

° Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

° Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Robbins (1998) junta estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento

del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

Se debe tomar en cuenta que el reto debe ser moderado, ya que un reto demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

° Sistemas de recompensas justas. En este punto se refiere al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tiene en la organización. Este sistema debe ser percibido como justo por parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas. En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

° Satisfacción con el salario: Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Varios estudios han demostrado que la compensación es la característica que probablemente sea la mayor causa de insatisfacción de los empleados.

Las comparaciones sociales corrientes dentro y fuera de la organización son los principales factores que permiten al empleado establecer lo que “debería ser” con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción.

Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción.

Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

° Condiciones favorables de trabajo. A los empleados les interesa su ambiente de trabajo. Se interesan en que su ambiente de trabajo les permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirán un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado.

Otro aspecto a considerar es la cultura organizacional de la empresa, todo ese sistema de valores, metas que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas. En esta influyen más factores como el que tratamos en el siguiente punto

Colegas que brinden apoyo – satisfacción con la supervisión. El trabajo también cubre necesidades de interacción social. El comportamiento del jefe es uno de los principales determinantes de la satisfacción. Si bien la relación no es simple, según estudios, se ha llegado a la conclusión de que los empleados con líderes más tolerantes y considerados están más satisfechos que con líderes indiferentes, autoritarios u hostiles hacia los subordinados.

Cabe resaltar sin embargo que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerantes sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes (House y Mitchell, 1974).

En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les calare los requerimientos de su papel, y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. También cabe resaltar que cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presiones para mantener estándares altos de ejecución y/o desempeño.

De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

Compatibilidad entre la personalidad y el puesto. Holland ha trabajado e investigado en este aspecto y sus resultados apuntan a la conclusión de que un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos. Esto es muy probable apoyándonos en que las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les generará mayor satisfacción (influyen el reconocimiento formal, la retroalimentación y demás factores contingentes).

Compromiso organizacional: el grado en el cual un empleado se identifica con su trabajo u organización, participa activamente en él y considera su desempeño importante para la valoración propia.

Compromiso en la satisfacción laboral.

El compromiso con la organización es el grado de fidelidad que siente un empleado por el empresario. Allen y Meyer (1990) proponen tres componentes de este concepto. El componente afectivo es el vínculo, e identificación, emocional del empleado con la organización. El componente de continuación es el compromiso basado en los costos que el empleado asocia al dejar la organización.

El componente normativo es el sentimiento de obligación de permanecer en la organización. Básicamente el compromiso afectivo refleja la fidelidad basada en la vinculación con la organización, el compromiso de continuación refleja la fidelidad porque no es probable que una persona pueda conseguir un empleo mejor en otro sitio y el compromiso normativo refleja la fidelidad a la organización más allá del sentimiento de obligación de ser leal.

Meyer (1997) afirma que el compromiso con la organización refleja, en general, la relación del empleado con la organización y que tiene implicaciones en su decisión de continuar en la plantilla de la organización. Es más probable que los empleados comprometidos permanezcan en la organización que los empleados no comprometidos.

### 3.10 CAUSAS DE LA POCA O NINGUNA SATISFACCIÓN LABORAL:

° Salario bajo. Para que un trabajador se sienta satisfecho en su trabajo es fundamental que reciba un salario justo.

° Mala relación con los compañeros o jefes. En ocasiones, la mala relación suele ser causada por celos, envidias o recelos profesionales, o bien por comportamientos excesivamente pasivos o competitivos por parte de alguno de los compañeros.

° En el caso de los jefes, suele deberse a una actitud prepotente y desconsiderada del jefe hacia sus subordinados o por excesivas exigencias o cumplimientos de funciones que no le competen al trabajador. Incluso por celos profesionales y envidias que hacen que consideren a ciertos empleados como una amenaza que podría sustituirles en su jefatura. Las malas relaciones en el ámbito laboral harán que las personas sientan deseos de abandonar su empleo.

° Escasa o nulas posibilidades de promoción: Cuando una persona ambiciosa con aspiraciones profesionales está estancada en su puesto de trabajo y observa cómo pasa el tiempo y, ni prospera ni asciende de categoría, se sentirá apática e insatisfecha ante su trabajo, pues no consigue lo que esperaba. Se produce un

desequilibrio entre lo que ella esperaba y lo que ha obtenido realmente.

° Personas inseguras: Personas que poseen poca confianza en sí mismas, en sus habilidades y aptitudes para desempeñar un trabajo. Sienten que son incapaces de realizarlo correctamente o de adaptarse al entorno laboral, esto les provoca temor y una profunda inseguridad e insatisfacción.

° Dificultad para adaptarse al ambiente laboral: Hay trabajadores poco pacientes o constantes que continuamente están cambiando de empleo porque se cansan o aburren de su trabajo con rapidez o, porque desean alcanzar objetivos profesionales en un corto espacio de tiempo. Se sienten continuamente insatisfechos y necesitan cambiar de ocupación para intentar lograrlo.

° Malas condiciones laborales: La insatisfacción laboral también puede ser consecuencia de las políticas de empresa, del entorno físico o de un empleo precario o rutinario.

° Circunstancias personales y laborales: Aspectos como la experiencia laboral, la edad, el sexo, el nivel de estudios, cultura o preparación, son factores que determinan el tipo de empleo que podemos desarrollar, por lo que un empleo por debajo de la preparación o experiencia que tenga una persona le causará cierta insatisfacción profesional.

### 3.11 ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS NO SATISFECHOS

° Ausentismo y llegadas tarde: Puede afectar al rendimiento de los trabajadores y a la productividad de la empresa.

° Por lo que las empresas u organizaciones deben tratar que sus empleados se encuentren satisfechos profesionalmente.

° La desmotivación o falta de interés por el trabajo: puede llegar a producir en el trabajador tal apatía, que incumpla con sus funciones de forma habitual.

° Como también la violencia y robos entre otros comportamientos poco ajustados al entorno laboral.

Por otro lado, esta situación, sea por el motivo que sea, puede llegar a producir ansiedad o estrés y, en caso extremo, el trabajador puede llegar a desarrollar una depresión.

Es importante lograr que los subordinados, se sientan satisfechos laboralmente (con su trabajo, su desarrollo) ya que esto permitirá un buen desempeño laboral y personal, beneficiando a la empresa.

Por ello es que los gerentes, están y tienen la responsabilidad de lograr la satisfacción máxima en los empleados; sé que no es fácil lograr que todos los empleados se encuentren satisfechos, por diversas causas como por ejemplo problemas familiares, diferencias laborales entre compañeros y en el entorno del empleado “que nunca faltan” son algunas causas que van influir en su trabajo y no necesariamente de una manera positiva, haciendo que este tenga un menor rendimiento , un menor desarrollo por ende disminuyendo la capacidad laboral de los empleados; por lo que es fundamental que los gerentes se preocupen por este problema.

La satisfacción laboral en uno de los componentes que conforma el clima laboral dentro de las empresas, cuyas características y aspectos tratados influyen notablemente en el rendimiento y en el desempeño de los empleados que trabajan en ellas.

Es necesario que los empresarios y los administradores de empresas sepan medir la satisfacción laboral de sus empleados y puedan motivarlos correctamente para garantizar su buena función dentro de la organización y la productividad en general de la empresa.

### 3.12 ELEMENTOS QUE FAVORECEN LA SATISFACCION

Existen una relación directa entre clima organizacional y satisfacción laboral, aunque esta última también está influenciada por otros factores, como por ejemplo, las expectativas de la proyección laboral del trabajador en la empresa, el cumplimiento del contrato psicológico, la claridad del rol a desempeñar, o la percepción de la eficacia de su actividad. Es posible que la satisfacción sea mayor, si la persona perteneciente a una organización puede relacionar de una manera más o menos directa su actividad en la organización con el éxito de la misma.

La satisfacción laboral como ya se ha revisado es una actitud que los individuos tienen acerca de sus empleos, resultado de la percepción de sus puestos y se basan en los factores que componen el clima organizacional, (Citado en Gibson, 2003) como el estilo del supervisor las políticas y procedimientos, la afiliación al grupo de trabajo, las condiciones de trabajo y prestaciones. Existen cinco dimensiones asociadas con la satisfacción laboral que tienen características fundamentales, y estas son:

- 1- Paga. La cantidad recibida y la equidad del pago recibido.
- 2- Puesto. Grado en que las tareas laborales son consideradas interesantes y proporcionan oportunidades para aprender y aceptar responsabilidad.
- 3- Oportunidades de ascenso. La disposición de ocasiones para avanzar.

- 4- Supervisor. Las capacidades del supervisor para demostrar interés y preocupación por los empleados.
- 5- Compañeros de trabajo. Grado en que los compañeros de trabajo son amigables, competentes y cooperadores.

Para Bamard, 1971 (citado en Chiavenato, 1988), la organización es un sistema de actividades conscientes coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, una organización solo existe cuando hay persona que son capaces de comunicarse y que están dispuestas a contribuir con esa acción, con miras a cumplir un propósito en común.

La disposición de contribuir con acción significa, disposición para sacrificar el control de la propia conducta en beneficio de la coordinación, esa disposición varia de individuo a individuo, y aun en el propio individuo con el correr del tiempo; esto significa que el sistema total de contribuciones es inestable, pues el resultado de las satisfacciones e insatisfacciones obtenidas depende de las percepciones de los individuos como parte de su clima organizacional.

El clima está constituido por aquellas características que distinguen a una organización de las otras, influyen en el comportamiento de las personas.

El clima organizacional tiene efectos sobre el comportamiento de un empleados en cuanto al rendimiento, la productividad, la satisfacción, etc. Cuando el empleado percibe un clima "mal sano" su actitud cambia, tornándose negativo hacia la organización, sin embargo, cuando encuentra dentro de la organización una respuesta a sus necesidades, entonces se encontrara "satisfecho". Un clima que permite al empleado desarrollarse plenamente, engendrara en él una visión positiva hacia su empleo y hacia su empresa (Rodríguez, 1993).

No todos los elementos que favorecen la motivación afectan a cada persona con la misma intensidad. Según con las teorías de la motivación depende principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer.

### 3.13 SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO.

Brunet (1987) dice que el clima laboral tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos del trabajo, ya que la satisfacción en el mismo es la resultante del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que este detecta y de la interacción dinámica de dos conjuntos de características, que son: las necesidades humanas y la estimulación que puede encontrar al desempeñar su trabajo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, entonces se

puede pronosticar que estará satisfecho. Los empleados están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente, no estructurado, cooperativo y sus papeles están definidos sin ambigüedad. La satisfacción en el trabajo varía según la percepción que tenga el empleado del clima organizacional. Y sus principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización.
- La cohesión del grupo de trabajo.
- El grado de implicación en la tarea.
- El apoyo dado al trabajador por parte de la dirección.

Para Brunet (1987) “el rendimiento en el trabajo es función de las capacidades del individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales, sin embargo, el efecto del clima sobre el rendimiento es menos importante que sobre el nivel de la satisfacción, ya que, en el rendimiento observado en los empleados están implicados varios factores personales que son difíciles de aislar”.

Al hablar de clima organizacional normalmente se utiliza como sinónimo de satisfacción en el trabajo, sin embargo la distinción entre ambos conceptos consiste en que el clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional, mientras que la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización, es decir, la satisfacción representa entonces el aspecto efectivo de la percepción individual.

Brunet (1987) señala que la distinción entre el concepto de clima y el de satisfacción se resume en tres niveles:

- “Nivel de la abstracción utilizada: El clima organizacional se basa sobre macropercepciones del ambiente de trabajo mientras que la satisfacción se basa sobre micropercepciones.
- Nivel afectivo implicado: La medida del clima es una descriptiva mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva.
- Nivel de análisis implicado: En el clima organizacional la unidad de análisis es la organización, mientras en la satisfacción es el individuo como tal”.

El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Según Larouche y Delorme (1972) la satisfacción en el trabajo es “una resultante efectiva del trabajador a la vista de los papeles de trabajo que éste detenta, resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas, llamados necesidades humanas en incitaciones del empleo. Cuando un individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación



o una respuesta a sus necesidades, entonces se puede postular que estará satisfecho.

Es obvio que un clima que permite al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse, es más susceptible de engendrar en éste una visión positiva de su empleo.

Al estudiar la relación entre el clima y la satisfacción en las enfermeras y los administradores de hospital, Lyon e Ivancevich (1974) dos investigadores estadounidenses, encontraron que las dimensiones del clima que influyen en la satisfacción del trabajo son diferentes en los grupos estudiados. El impacto del clima sobre la satisfacción varía con las dimensiones del clima y el tipo de satisfacción observada. Para los dos grupos ocupacionales estudiados, el clima tiene un efecto sobre la actualización misma, un resultado menos fuerte sobre la autonomía y una menos consecuencia sobre la estima de sí mismo. En el mismo orden de ideas, La Follette y Sims (1975) estudiaron la relación entre el clima organizacional, la satisfacción en el trabajo y el rendimiento en 1161 empleados de un hospital.

En función de las dimensiones identificadas por Litwin y Stringer (1968) y presentadas anteriormente, los resultados demostraron que la satisfacción está relacionada con todas las dimensiones del clima y que el rendimiento en el trabajo (medido a través de la evaluación del rendimiento hecho por el superior inmediato) está relacionado en más del 60% de las dimensiones.

Al comparar el clima organizacional de 21 empresas de investigación, que comprenden una muestra de 117 administradores y 291 científicos, Lawler *et al.* (1974) demostraron que la estructura organizacional tiene poca relación con el clima, tal y como lo percibieron los científicos.

Por el contrario, la mayor parte de las variables de los procesos organizacionales tienen una relación significativa entre el clima y la satisfacción de las necesidades superiores (estima en sí mismo, autonomía y realización). De acuerdo con estos resultados, la estructura no juega un papel tan importante en el clima mientras que los factores que afectan la vida cotidiana de una persona en el trabajo tienen una mayor influencia sobre la percepción del clima. Así, el estilo de liderazgo superior inmediato, el comportamiento del grupo, y las tareas que tienen efecto sobre la vida organizacional de los empleados influyen directamente en la percepción del clima.

Hemos señalado que aparte de la satisfacción también el rendimiento está influenciado por clima. En efecto, el rendimiento en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales. Sin embargo, el efecto del clima sobre el rendimiento es menos importante sobre el nivel de la satisfacción como lo han demostrado varios estudios.

En el rendimiento observado en los empleados están implicados varios factores personales que son difíciles de aislar. Esto confirma que es difícil aislar el efecto del clima y el papel de las aptitudes, habilidades o motivación para la productividad de un individuo. No obstante, las investigaciones llevadas a cabo por Bowers y Likert (1961) demostraron que las organizaciones altamente productivas se caracterizaban generalmente por un clima de participación bastante elevado.

De la misma manera, a nivel de la empresa escolar, algunos investigadores (Ogilvie y Sadler y Stewart 1979) revelaron la importancia de un clima organizacional abierto en el éxito escolar de los estudiantes y la eficacia gerencial de los directores de escuela. El clima organizacional será particularmente importante en el desarrollo de una sinergia funcional en los grupos de maestros y estudiantes.

Una investigación hecha en laboratorio (Frederiksen, s. f.) llegó a indicar que el tipo de clima incluido durante el pasaje de una prueba de selección *in basket* tenía una influencia significativa sobre la productividad de los individuos y que el rendimiento en el trabajo variaba también según el grado de apoyo que percibían los sujetos en ejecución de una tarea.

También hay que señalar que una de las críticas frecuentemente formuladas con respecto al clima organizacional se apoya en la redundancia de ese concepto con aquel de la satisfacción en el trabajo. Varios investigadores (Friedlander y Marguillies, Johannesson, y Steers) postulan que el concepto de clima es sinónimo de satisfacción en el trabajo, tanto que los instrumentos de medición utilizados para esos dos conceptos se basan en las percepciones que vienen de personas a las que les atañe y que los sentimientos influyen sobre las percepciones. De todas maneras, una afirmación así puede criticarse fácilmente.

Si una comprobación tal puede existir, es que ésta se encuentra ligada a instrumentos de medición inadecuados o a una mala utilización de los instrumentos de medición. En efecto, hay investigadores que construyeron en el pasado, cuestionarios de clima organizacional utilizando ítems que venían de cuestionarios destinados a medir la satisfacción o el liderazgo. También se sirvieron de metodologías de investigación idénticas a las utilizadas en los estudios de satisfacción describa su situación de trabajo en las que la emotividad influye sobre las percepciones. Finalmente, el aspecto total deseado parece algunas veces muy evidente en las investigaciones.

A pesar de todo, es posible hacer una distinción muy clara en el clima organizacional y la satisfacción en el trabajo. El clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o a la situación organizacional y la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización. La satisfacción representa entonces el aspecto afectivo de la percepción individual.

La distinción entre el concepto de clima y el de satisfacción se resume en tres niveles:

El nivel de la abstracción utilizada. El clima organizacional se basa sobre macropercepciones del ambiente de trabajo mientras que la satisfacción se basa sobre micropercepciones.

El nivel afectivo implicado. La medida del clima es una descripción mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva.

El nivel de análisis implicado. En el clima organizacional, es la organización, en tanto que entidad, la que constituye la unidad de análisis, mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal.

En definitiva, resalta entonces que los miembros de una organización que tienen una buena percepción de su clima tienen tendencia a estar más satisfechos en su trabajo.

### 3.14 EFECTOS O CONSECUENCIAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN LA ORGANIZACIÓN

La satisfacción laboral tiene consecuencias directas o indirectas en una organización lo cual generan conductas que afectan directamente a la organización, como un bajo rendimiento y productividad, ausentismo, impuntualidad, entre otros, cuestiones que se deben tomar en cuenta para evitarlas o extinguirlas.

A continuación se mencionan algunos efectos importantes de la satisfacción que afecta a cualquier organización de trabajo.

#### Satisfacción o Impuntualidad

Un empleado impuntual, es aquel que llega después de la hora oficial de entrada, esto puede generar tanto la conclusión oportuna del trabajo, como entorpecer la productividad de su trabajo y de las relaciones con sus compañeros y jefes.

Además, un patrón de impuntualidad, es por lo general un síntoma de actitudes negativas que se deben de tomar en cuenta (Davies y Newstrom, 1999).

#### Satisfacción y Robo

El factor robo está relacionado directamente con la percepción de inequidad, es decir, que si un empleado percibe que le pagan menos que a otro compañero, quizá por su misma frustración en un intento por compensar esa diferencia o injusticia (según él) recurra al robo. El tipo de robos podrían ser directamente en productos o en otros casos estas personas podrían usar los servicios de la compañía como llamadas de larga distancia y hasta cometer algún tipo de fraude.

Estas personas pueden justificar mentalmente su conducta como un medio para remediar la percepción de su falta de equidad, o incluso para vengarse de los malos tratos de su superior. Por otra parte se ha observado que los empleados con altos niveles de satisfacción laboral tienen una probabilidad menor de robar (Davies y Newstrom, 1999; Lowenberg y Conrad, 1998).

### Satisfacción y Agresión

Una de las consecuencias más extremas de la insatisfacción laboral en los empleados, se manifiestan a través de la violencia o de diferentes formas de agresión verbal o física en el trabajo. Como la frustración que acompaña la insatisfacción laboral, puede en ocasiones conducir a una conducta agresiva. Esta agresión se puede manifestar de varias maneras como sabotaje, errores deliberados y actividades sindicales como huelgas, tortuguismo y quejas excesivas.

Cuando los actos agresivos interfieren con las operaciones, pueden producir efectos negativos como: reducción en la calidad de la producción e inhibir la cooperación y el trabajo en equipo, lo cual podría resultar costoso para la organización. Por esta razón los directivos siempre deben estar atentos a los signos de satisfacción e insatisfacción en los empleados, que pueden dar lugar a agresiones verbales o físicas y emprender las acciones preventivas necesarias (Davies y Newstrom, 1999; Wexley y Yuki, 1990).

La estructura de la organización y el diseño de los trabajos desempeñados se dan dentro de una matriz cultural. La clase de clima de trabajo influye en la forma como se desempeña la organización. Los teóricos de desarrollo organizacional tienen datos que sugieren que la apertura, la confianza y la aceptación influyen positivamente en la manera de hacer las cosas.

Por otro lado una actitud negativa defensiva de sospecha y hostilidad, con frecuencia da paso a formas extrañas de comportamiento que afectan el trabajo de la organización esto está relacionado con las relaciones interpersonales entre supervisores subordinados e iguales

## PROPUESTA:

“Propuesta de un Taller para mejorar el Clima Laboral a través de la Motivación y la Satisfacción Laboral en una Institución u Organización”

Después de haber explorado los diversos elementos teóricos relacionados con la principal problemática que se ha abordado a lo largo de esta investigación, en el presente capítulo se propone un taller para mejorar el Clima Laboral a través de la motivación y la satisfacción laboral.

### Justificación:

El motivo principal para la elaboración de esta propuesta es el hecho de que el Clima Laboral tiene un especial interés y consideración en el factor humano, Litwin y Stinger (1978) indican que puede ser entendido como un vínculo u obstáculo para el buen desempeño dentro de una institución u organización que podrá ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes se ven involucrados en este contexto laboral, por lo tanto su conocimiento proporciona retroalimentación acerca de las conductas de los miembros y su satisfacción así como su productividad.

Tomando en cuenta lo anterior, la importancia de estudiar el Clima Laboral es originada por la influencia que tiene sobre la conducta, las reacciones, los sentimientos y las valoraciones del individuo en su lugar de trabajo, lo que viene a repercutir o a beneficiar en la productividad de las instituciones u organizaciones, evitando la aparición de un Clima Laboral irregular.

Hay unificación en la creencia de que para lograr el éxito de una institución u organización es necesario tomar en cuenta al empleado. Que debe trabajar en un Clima favorable, en el que esté satisfecho y al mismo tiempo canalice su conducta hacia el logro y objetivos de la institución u organización.

Beneficia en demasía dar a conocer información básica y útil a las instituciones u organizaciones con la finalidad de reconocer la importancia que juega el clima laboral en la Productividad y la Motivación, así como conocer y tener una actitud asertiva en la toma de decisiones para la Satisfacción Laboral de las necesidades en el desarrollo de la empresa y del trabajador.

### Objetivo General del taller:

Al término del taller, los usuarios adquirirán herramientas para identificar elementos asociados a la motivación y satisfacción laboral y su relación con un clima laboral estable y productivo.

### Objetivos Específicos:

- 1.- Identificar la importancia de la Motivación laboral en el clima organizacional.
- 2.- Implementar acciones que promuevan la motivación laboral de los empleados
- 3.- Identificar la importancia de la Satisfacción del empleado en el clima organizacional.
- 4.- Implementar acciones que promuevan la satisfacción laboral.
- 5.- Identificar la relación entre el clima laboral y la productividad.

### Participantes:

El taller va dirigido a todos los Jefes de área, de departamento o sección que tienen personal a su cargo en la institución u organización, que obtengan niveles altos de insatisfacción laboral, estrés, falta de motivación y bajo rendimiento.

El número mínimo de participantes en el taller es de 6 y máximo de 10

Se sugiere que el responsable de Recursos Humanos informe sobre la importancia de detectar en sus supervisores o jefes inmediatos, altos niveles de ausentismo, impuntualidad, robo, agresión, etc.

Con la finalidad de prevenir un inadecuado Clima Laboral. De esta forma se buscará contar con el apoyo y colaboración de altos mandos para que den su autorización a los que resulten candidatos al taller y así asistir al mismo.

Duración: 5 sesiones de 2 horas cada sesión

Materiales: para la realización de cada taller será necesario contar con lo siguiente:

Nombre	Descripción	Cantidad
Sillas	Sillas sin paleta.	De acuerdo al número de participantes
Mesas	Mesas de trabajo.	De acuerdo al número de asistentes (dos asistentes por mesa)
Cañón Proyector	Cañón para conectar a la computadora.	1
Pantalla para cañón	Pantalla blanca para proyectar la presentación	1

	de Power Point.	
Laptop/ Computadora	Computadora.	1
Presentación en Power Point	Presentación con el contenido teórico necesario para impartir el taller.	1
Hojas blancas	Hojas blancas de papel bond tamaño carta.	Cinco por cada participante.
Material impreso	Hojas blancas impresas con el pre-test post-test, y demás anexos.	Uno por cada participante.
Lápices, colores, bolígrafos	Lápices de grafito y bolígrafos negros	Uno por cada participante
Constancias de participación	Constancias personalizadas de participación en el taller.	Una por cada participante.
Lista de Trabajadores registrados.	Lista de nombres para llevar un control de asistencia al taller	1

#### Escenario:

El taller propuesto debe llevarse a cabo en un aula con iluminación y ventilación adecuadas, con una dimensión que permita llevar a cabo las actividades del taller, de acuerdo al número de participantes. De igual forma deberá contar con un número mínimo de 6 sillas y tres mesas y máximo 10 sillas y cinco mesas para uso de los participantes, así como una silla y una mesa para uso del facilitador.

Sin embargo, ésta es sólo una recomendación, ya que el escenario podrá acoplarse a los recursos de la organización, así como al número de asistentes, únicamente tomando en consideración que se cuente con el espacio suficiente para que los participantes puedan realizar las actividades propias del taller.

Actividades propuestas: el taller tiene una duración de 10 horas, divididas en 5 sesiones de 2 horas cada una. Se impartirá de 10:00 am a 12:00 pm., cabe señalar que este horario es flexible y puede adaptarse a las condiciones de cada organización.

Objetivo específico: Identificar la importancia del Clima laboral en el entorno organizacional.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación/Instructor
I.	Registro de asistencia y evaluación pre-test	Se entregará a los participantes la hoja de registro y pre-test (ver anexo 1)	Lista de asistencia, cuestionario y bolígrafo	20 min.	Control de asistencia y evaluación previa/capacitador.
	Bienvenida. presentación del taller y expectativas	A través de lluvia de ideas se retomarán las expectativas de los participantes, se les hablará en general de los objetivos del taller mediante una breve presentación	Proyector y laptop	30 min.	Análisis de las expectativas y establecimiento de los objetivos del taller/capacitador
	Integración del grupo a partir de sus características personales	Dinámica de “Bolsillos vacíos” Se realizará en parejas, se les pedirá que vacíen sus bolsillos en una mesa frente a su compañero y explique por qué lleva cada uno de los objetos que carga, se le entregará una hoja (ver anexo 2) con 4 preguntas para responder, posteriormente con el grupo compartirá quién es a través de lo que trae.	Hoja de procedimientos	30 min.	Integración grupal/capacitador
	Breve reseña de: Clima laboral	El capacitador explicará brevemente qué es el Clima Laboral como preámbulo al taller.	Presentación de Clima Laboral en Power Point Proyector y laptop	30 min.	Comprensión de la Información /capacitador
	Cierre	Se pedirá a los participantes recapitular acerca de lo revisado, así como lo que les agrado y no de la sesión.	Ninguno	10 min.	Cierre de la sesión/capacitador



Objetivos específicos: Implementar acciones que promuevan la motivación laboral de los empleados

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación/Instructor
II.	Registro de asistencia.	Se entregará a participantes la hoja de registro.	Lista de asistencia, y bolígrafo	10 min.	Control de asistencia/capacitador
	Exponer los aspectos generales de la motivación laboral.	Se expondrá a través de diapositivas en Power Point, los aspectos generales de la motivación para el trabajo.	Laptop y proyector	30 min.	Detección de factores motivantes/capacitador
	Sensibilización	Se les presentará a los participantes un cortometraje motivacional: El circo de las Mariposas., posteriormente se hablará sobre lo que sintieron y se integraran sus aportaciones con la información revisada anteriormente.	Cortometraje El circo de las Mariposas Laptop, Proyector.	35 min.	Discusión de la Información Preguntas abiertas/capacitador
	Motivación	Mi héroe favorito: Deberás pedir al participante que elija a algún personaje (famoso o histórico), algún ídolo o superhéroe que haya generado gran motivación en su vida. Una vez elegido el personaje debe responder al cuestionario (ver anexo 3) posterior a esto se reflexionará en torno a las características que debe poseer el modelo a seguir. Se tomará en consideración su experiencia, deseos, emociones, gustos, interés y motivaciones.	Hoja con preguntas y bolígrafo	35 min.	Detección de las identificaciones y sus implicaciones motivacionales/capacitador
	Cierre	Se pedirá a los participantes recapitular acerca de lo revisado	Ninguno	10 min.	Cierre de la sesión/capacitador

Objetivo específico: Identificar la importancia de la Satisfacción del empleado en el clima organizacional.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación/Instructor
III:	Registro de asistencia	Se entregará a participantes la hoja de registro	Lista de asistencia, y bolígrafo	10 min.	Control de asistencia/capacitador
	Informar sobre los aspectos generales de la satisfacción en el clima organizacional	Se expondrá a través de diapositivas en Power Point, los aspectos generales de la satisfacción laboral y sus efecto en el desempeño laboral	Presentación power point Laptop y proyector	40 min.	Discusión de la satisfacción laboral y efecto en el desempeño /capacitador
	Sensibilización sobre el respeto a los demás	Dinámica: “Ponte en mis zapatos” Se les pedirá a los participantes realicen una figura o un dibujo en papel, se hablará de esta con respecto al esfuerzo que implico, después se estrujarán sus dibujos o figuras hasta romperlos y tirarlos a la basura. Se concluye reflexionando sobre la importancia de manifestar respeto por los demás y por los objetos, sobre la carencia de reconocimiento y respeto que se vive a diario en las relaciones humanas, generando violencia y relaciones problemáticas en los diferentes ámbitos. De igual forma se retoman los sentimientos de las personas involucradas. (ver anexo 4)	Hojas blancas, colores, inventario y bolígrafo	50 min.	Reflexión acerca de los valores implícitos en las relaciones laborales/capacitador
	Cierre	Se recuperará la experiencia de los participantes durante el taller	Ninguno	20 min	Cierre de la sesión/capacitador

Objetivo específico: Implementar acciones que promuevan la satisfacción laboral

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación/Instructor
IV:	Registro de asistencia	Se entregará a participantes la hoja de registro	Lista de asistencia, y bolígrafo	10 min.	Control de asistencia/capitador
	Sensibilización sobre ideas y emociones de diferentes roles	Dinámica: “Todos necesitamos de Todos” A todo el grupo se le pondrá en tercias y se les solicitará a uno de ellos se vende los ojos y se deje guiar por uno de sus compañeros, el tercero se encarga de supervisar, después invertirán los papeles con uno de los otros dos participantes. Al finalizar la dinámica se retomarán sus emociones y puntos de vista en una reflexión, se retomara en función de la importancia que tiene la cooperación y la ayuda mutua.	Venda para los ojos	80 min.	Análisis sobre la importancia de la colaboración grupal/capitador
	Cierre	Se sentará en círculo a los participantes y se les solicitara entreguen a cada uno de sus compañeros un regalo imaginario diciendo por qué y qué es. Se retomarán las aportaciones de todos a través de lluvia de ideas. De igual forma se darán instrucciones para la dinámica de la siguiente sesión, formarse en filas en diferentes lugares y observar la actitud de las personas	ninguno	30 min.	Cierre/capitador

Objetivo específico: Identificar la relación entre el clima laboral y la productividad

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación/Instructor
V:	Registro de asistencia	Se entregará a participantes la hoja de registro	Lista de asistencia, y bolígrafo	10 min.	Control de asistencia/capacitador
	Análisis de la relación entre clima laboral y productividad	Se expondrá a los participantes, a través de una presentación en Power Point, la importancia de la relación entre clima laboral y productividad	Presentación power point Laptop y proyector	20 min.	Identificación de la relación clima laboral - productividad /capacitador
	Sensibilización acerca de la tolerancia	Dinámica: La intolerancia ante el espejo se requerirá que los participantes llenen un cuestionario (ver anexo 5) y que comenten sobre la actitud que percibieron por parte de las personas, se retomará esta dinámica en función de lo que se experimenta a través de la intolerancia-tolerancia, a fin de que pueda determinar las consecuencias negativas de practicar la intolerancia en el ámbito laboral	Cuestionario y bolígrafo	30 min.	Reflexión acerca de la tolerancia-intolerancia, efectos en la interacción/capacitador
	Cierre y aplicación de cuestionario	Se retomará la información realizada a lo largo del taller y se les entregará a los participantes la evaluación post-test (ver anexo 1)	Copias del Post-Test y bolígrafo	30 min.	Evaluación post-test/capacitador
	Clausura Merecida	Nombramiento y Reconocimiento a cada uno por su participación	Constancias de participación	30 min.	Cierre Vivencial, adquisiciones personales/capacitador

## CONCLUSIONES

El intento por lograr los objetivos de este trabajo como investigación fue sin duda obtenido desde la primera etapa de la investigación, esto es, desde los procedimientos que dieran evidencias no empíricas del clima organizacional en las instituciones y organizaciones, quedando el antecedente del estudio que en un futuro despierte el interés de seguir analizándolo.

La percepción que de forma subjetiva se tenía del clima laboral prevaleciente en las organizaciones ha demostrado ser de suma importancia, dado el claro impacto que éste tiene en la motivación, eficiencia, satisfacción laboral y finalmente sobre la productividad

Como se ha mencionado a lo largo de esta tesina, el clima organizacional juega un papel relevante dentro del contexto laboral, y es de suma importancia debido a que cada vez es mayor la carga de trabajo y los altos niveles de estrés que se generan en los empleados dentro de las empresas, es por ello que se pone especial énfasis en este factor en un intento encaminado a lograr una mejor calidad de vida en el trabajo.

Se puede decir que la medida en que cuidemos nuestra salud tanto mental como física, podemos tener mayores posibilidades de prevención de un clima laboral negativo y con ello lograr un mejor desempeño en el trabajo.

Se puede también agregar que en las investigaciones que se retomaron se mencionan tanto los factores desencadenantes de un clima laboral negativo, como sus principales características y consecuencias.

Otro punto de suma importancia es la concientización que se pueda hacer en cada uno de los trabajadores, esto es importante debido a que si el jefe o supervisor percibe que en su día a día en el trabajo existen ya varios factores encaminados a un clima laboral negativo, entonces podrá poner más atención en ellos y así empezar a modificar o diseñar alguna actividad a manera de frenar esta problemática.

Si pudiéramos dar un recorrido por las empresas, tal vez veríamos que hay algunas áreas en donde quizás la carga de trabajo no es un problema y no hay ningún riesgo, sin embargo si ponemos especial atención en las áreas en donde hay mayor carga de trabajo podremos darnos cuenta que hay mucho que hacer por los empleados a manera de proporcionarles una serie de actividades, tales como ejercicios de relajación y con ellos mejorar tanto su desempeño laboral como su calidad de vida con el fin de brindarle una oportunidad para sentirse mejor.

Así, la situación que vivimos día a día en donde los individuos interactuamos en nuestro entorno, la relaciones personales, las alianzas que realizamos con nuestro equipo de trabajo, colaboración que se da para alcanzar los objetivos

organizacionales, la convivencia, los servicios que brindan a los usuarios, las condiciones físicas, las situaciones personales, entre otros son los principales factores que pueden generar un mal clima laboral que pudiese convertirse en un ambiente estresante y más adelante de malestar crónico incluso que pueda desencadenar lo que hoy se conoce como el síndrome de Burnout.

Es importante que cada uno de los empleados determine su estado de salud relacionado con su trabajo, vivimos en un país en donde cada vez es más complicado poder conseguir un empleo estable y con una justa remuneración económica, por ello es indispensable que cada persona se encuentre lo más sanamente posible realizando las actividades asignadas por el patrón, a manera de no mermar su salud tanto mentas como física.

Desde luego es importante la individualidad de cada persona y tener en cuenta las necesidades propias, para estar en el mejor equilibrio físico y mental y poder atender la necesidades de la empresa y cubrir lo mejor que se pueda los objetivos y metas que fija la misma.

Lo ideal sería que los directivos aprovecharan los talleres para mejorar las condiciones y el desempeño laboral, que conlleve a una verdadera motivación y compromiso del personal.

Al tratarse de un clima organizacional estable y sano, este influirá de manera directa en el comportamiento de los trabajadores, impactando de manera directa el rendimiento, productividad y satisfacción, descrito por los autores Litwin y Stinger.

En la propuesta de un taller para mejorar el clima laboral, se plantea como objetivo, que los participantes logren el manejo de herramientas (Cognitivo Conductuales) que les permitan modificar su forma de afrontar el estrés laboral y así mejorar el clima laboral. No obstante para que el individuo tenga un cambio significativo y se adapte a las condiciones laborales existentes, primero requiere contar con la disposición para cambiar de hábitos, que muestre compromiso real; pues todo depende que cada individuo tenga que reflexionar y cambiar de actitudes a fin de mejorar su calidad de vida que lo conduzca a tener buena salud.

## ALCANCES Y LIMITACIONES

Los principales alcances dentro de la presente investigación, son que al finalizar el taller autoridades y empleados contarán con una herramienta que les permitirá mejorar su calidad de vida tanto de manera personal como en el trabajo, lo cual llevará a un mejor desempeño en la institución para la cual prestan sus servicios, una mejor productividad y por tanto ambas instancias se beneficiaran.

Esto es importante debido a que dentro de las instituciones el factor humano es de suma importancia, pues es mediante ellos que las empresas logran cumplir con los objetivos y metas planteados, es por ello que a través de este taller, podemos lograr que el empleado se sienta tomado en cuenta por parte del patrón, que tome

en cuenta sus necesidades como persona, para así poder brindar el apoyo o servicio a sus diferentes usuarios dentro de la organización.

La intención de esta propuesta permitirá detectar y brindar asesoría al personal a fin de lograr un nivel óptimo de desempeño con armonía en sus diferentes facetas de la vida laboral y personal.

Pretende desarrollar las fortalezas, habilidades y competencias de los empleados proporcionando un sentido de pertenencia que eleve la calidad de servicios que ofrece y evitando gastos económicos adicionales a la institución.

El conocer y practicar las actividades del taller estará enfocado en prevenir e intervenir a fin de que el personal de la institución logre un equilibrio en los diferentes aspectos como son: en lo personal, laboral y social obteniendo beneficios positivos para su salud física, emocional y mental.

Este taller nos ayudará a establecer estrategias que puedan llevarse a cabo al concluirlo, a fin de que los participantes cuenten con tareas de autoayuda para modificar de manera directa la interpretación, percepción y manera de responder antes dicho ambiente.

El facilitador que imparta el taller debe ser un psicólogo que tenga preparación académica, un enfoque teórico y práctico de las técnicas cognitivo-conductuales, facilidad de palabra, empatía, asertividad, entre otros; pues su participación es significativa porque guiará el proceso de trabajo en los participantes de manera que no solo se debiliten los comportamientos y actitudes inadecuadas sino que aprendan conductas satisfactorias y constructivas.

Limitaciones que podríamos encontrar son: que aunque los jefes y supervisores logren implementar o cambiar su conducta durante el taller, no siempre se da seguimiento en su vida diaria, por tanto sería importante que en determinado tiempo se de continuidad a fin de observar como se ha desenvuelto el empleado en su entorno personal, social y laboral.

Por otro lado podemos tomar en cuenta como limitación, tal vez el tiempo designado para el taller ya que la mayoría de las empresas por la misma carga de trabajo, de pronto llega a ser complicado el poder dedicar tiempo y espacio suficientes para llevar a cabo el taller.

Otra de nuestras limitaciones sería la necesidad de crear una cultura de participación por parte de todas las áreas de la organización, con la finalidad de que el taller tenga una verdadera presencia en cada uno de los empleados, para así poder realmente disminuir los niveles de estrés y hostilidad desencadenantes de un clima laboral negativo en los empleados.

## ANEXOS.

### CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PRE-TEST/POST-TEST ANEXO 1

Nombre:

---

Fecha: \_\_\_\_\_

- 1.- ¿Desde tu punto de vista que significa Clima Laboral?
- 2.- ¿Qué entiendes por motivación?
- 3.- ¿Qué entiendes por satisfacción laboral?
- 4.- ¿Cómo se promueve la satisfacción?
- 5.- ¿Cómo se promueve la motivación?
- 6.- ¿Cómo se relaciona la productividad con el clima laboral?
- 7.- ¿Desde tu experiencia que harías para mejorar el clima organizacional en tu institución u organización?



## HOJA DE PROCESAMIENTO ANEXO 2

Preguntas que se deberá de responder en cada equipo a nivel individual.

¿Quién soy yo en función de lo que cargo?

---

¿Olvidé algún objeto que normalmente suele traer? ¿Cuál es?

---

¿Intencionalmente no quise sacar algo que sí traigo conmigo? ¿Qué cosa es?

---

---

¿Qué pasaría conmigo, a nivel emocional, si de repente todo esto que traigo desapareciera en este momento?

---

## ACTIVIDAD VIVENCIAL: MI HÉROE FAVORITO ANEXO 3

Objetivo: Ésta técnica tiene como finalidad que el participante –con base en sus expectativas, ideales, sentimientos y emociones- reconozca a un héroe, ya sea real o ficticio, resaltando sus valores, motivaciones y actitudes positivas. La finalidad es que logre reconocer e identificarse con algún personaje (ídolo o modelo a seguir) que represente su mayor motivación.

Desarrollo: Deberás pedir al participante que elija a algún personaje (famoso o histórico), algún ídolo o superhéroe que haya fomentado gran motivación en su vida.

Una vez que se haya elegido al personaje famoso o favorito, deberá responder en una hoja las siguientes preguntas:

- 1.- Personaje favorito:
- 2.- ¿Por qué admiras a este personaje?
- 3.- ¿Te gustaría ser como EL/ELLA, por qué?
- 4.- ¿Qué haces en tu vida diaria para parecerle a EL/ELLA?
- 5.- ¿Qué haces en tu vida diaria para mantenerte motivado?

Ventajas: Reflexionar en torno a las características que debe poseer el modelo (ídolo, héroe) a seguir.

Existe un aprendizaje significativo, en la medida en que el participante elige por sí mismo su personaje, tomando en consideración su experiencia, deseos, emociones, gustos, interés y motivaciones.

#### ACTIVIDAD VIVENCIAL: PONTE EN MIS ZAPATOS ANEXO 4

**OBJETIVO DE LA DINÁMICA:** Que el participante identifique los sentimientos que experimenta una persona que no es respetada ni valorada, lo cual permitirá reflexionar y sensibilizarse sobre la importancia del respeto a lo que cada uno realiza.

#### DESARROLLO:

1.- Antes de cualquier actividad es necesario explicar al participante la importancia del respeto a la integridad física, emocional y material de los demás. Por lo tanto retoma la definición, características y beneficios de practicar el respeto y la comunicación asertiva, así como la motivación y la satisfacción de cada persona.

2.- Una vez que hayas expuesto el tema, en compañía de los participantes elaboren una figura llamativa en una hoja de papel (se puede usar papiroflexia) previamente elegida; de lo contrario, puedes pedir al participante que elabore un dibujo donde plasme una representación de lo que es la satisfacción para el (ella). Enfatiza mucho el esfuerzo y dedicación que el participante debe manifestar en la realización del dibujo o figura. En caso de realizar una figura de papel, elige una que tenga un alto grado de dificultad. Lo importante es que se esfuerce al máximo en la realización de su actividad.

3.- Una vez terminada la figura, pide a los participantes que expliquen por qué la eligieron y, en caso de que hayan elaborado algún dibujo, pídeles que lo expliquen a los demás miembros del taller.

4.- Una vez que los participantes concluyeron de explicar sus figuras o dibujos, tómalos y estrújalos (haz bolas las figuras), para después destruirlos. Rompe las figuras y tíralas a la basura.

5.- Pide a los participantes que expreses lo que sintieron al ver que destrozabas su trabajo. Pídeles que expresen sus emociones y sentimientos. Dialogue con ellos e intercambien puntos de vista.

6.- Concluye reflexionando con los participantes sobre la importancia de manifestar respeto por los demás (tanto por las personas como por los objetos). Asimismo, reflexiona sobre la carencia de reconocimiento y respeto que se vive a diario en las relaciones humanas, generando violencia y relaciones problemáticas en los diferentes ámbitos. También reflexionen sobre los sentimientos de las personas involucradas.

**NOTA:** Es importante resaltar que en la medida en que el participante se esfuerce y valore su trabajo, mayor será el sentimiento de enojo ante el hecho de ver

destrozado su trabajo, es por esto que se pide un esfuerzo mayor y dedicación en la elaboración del dibujo o figura. Finalmente, resalta la importancia del respeto que se debe tener ante:

- ° Las cosas ajenas
- ° El esfuerzo de los demás
- ° La integridad de las personas
- ° Los sentimientos de los demás

Ventajas: Permite “estar en los zapatos” de quienes experimentan la falta de respeto o el no reconocimiento hacia su persona, trabajo, pertenencias o sentimientos.

EL inventario ¿Qué tanto me respeto? Finalidad: El presente inventario tiene objetivo que el participante logre determinar en qué medida tiene respeto por su persona, lo cual implica el reconocimiento de sí mismo así como determinar el grado en el que muestra respeto hacia los demás.

Instrucciones: Escribe un “V” de verdadero “F” de falso antes de cada una de las siguientes oraciones, de acuerdo con tu manera de pensar o sentir. No hay respuestas malas o buenas, pero tus respuestas honestas te permitirán saber que tanto te conoces y respetas.

- \_\_\_ 1.- Conozco qué es lo que me molesta y lo que me hace sentir feliz
- \_\_\_ 2.- Me gusta que me traten como yo trato a los demás.
- \_\_\_ 3.- Me gusta respetar las cosas que no me pertenecen y de igual forma me gusta que respeten las mías.
- \_\_\_ 4.- Sé reconocer mis emociones
- \_\_\_ 5.- Valgo mucho en la vida, y por eso mismo merezco respeto.
- \_\_\_ 6. Conozco y valoro mis virtudes.
- \_\_\_ 7.- Respeto la forma de pensar de los demás aunque no esté de acuerdo con sus ideales.
- \_\_\_ 8.- Me gusta que respeten mi forma de ser (vestir, actuar, y gustos).
- \_\_\_ 9.- Acepto mis errores cuando alguien me los señala.
- \_\_\_ 10.- Sé los motivos de mi comportamiento.
- \_\_\_ 11.- Antes del respeto por los demás está el respeto por mí mismo.
- \_\_\_ 12.- Todo ser humano merece respeto, sea cual sea su nacionalidad, condición social, económica, política y familiar.
- \_\_\_ 13.- Sólo las personas educadas y con prestigio son dignas de respeto.
- \_\_\_ 14.- Me gusta juzgar y criticar a las demás personas.
- \_\_\_ 15.- A pesar de mis errores y defectos como persona, sé que merezco respeto.
- \_\_\_ 16.- Me quiero y me siento seguro con mi forma de ser.

## ACTIVIDAD VIVENCIAL: IMITACIÓN: LA INTOLERANCIA ANTE EL ESPEJO. ANEXO 5

Finalidad: el objetivo de la dinámica es que el participante logre sensibilizarse acerca de lo que se experimenta a través de la intolerancia-tolerancia, a fin de que pueda determinar las consecuencias negativas de practicar la intolerancia en el ámbito laboral.

Desarrollo: Se pedirá a los participantes que acudan a un lugar concurrido donde se hallen personas formadas en espera de un turno para realizar alguna actividad, por ejemplo: el banco para pagar algún recibo, la entrada o salida del elevador, el cine para obtener algún boleto, el metro, etcétera.

Una vez instalados en ese lugar, el participante debe observar los gestos y actitudes de la gente que está en la fila de espera, así como anotar todas sus observaciones. Por ejemplo, si la gente se desespera con facilidad, si se muestra ansiosa e intolerante con las demás personas, si muestra gestos de enojo, desesperación, etcétera. Debe observar si hay quien pida su trámite con amabilidad, si tiene modos para esperar su turno, etcétera. Todo debe ser anotado.

Así mismo podrá dibujar los gestos y situaciones que le parezcan sobresalientes. Posteriormente ya en el taller, debes pedirle que comente su experiencia (sentimientos, emociones y opiniones) en el banco, el cine, el elevador, las estaciones del metro o en el lugar que acudieron para realizar la observación.

Finalmente, debes pedirles que tomen un espejo e imiten frente a él aquellos gestos y conductas de las personas ansiosas e intolerantes que encontraron en el sitio visitado. También tendrán que imitar la conducta y los gestos de las personas que mostraron tolerancia, respeto y calma en la fila.

Una vez que los participantes hayan imitado los gestos y conductas, deberá señalar cómo se sintió al reproducir dichos comportamientos. También deberá describir cómo se percibió al estar frente al espejo tomando una actitud tolerante e intolerante.

Debes cuestionar lo siguiente:

¿Cuál es la situación más fácil de imitar (la tolerante o la intolerante)?

¿Qué situación es más saludable?

¿Con qué situación se sintió más cómodo al imitar?

¿Qué situación genera más paz y tranquilidad?

¿Qué justifica que una persona sea intolerante?

De esta manera deberán llegar a una conclusión.

Ventajas:

Permite un auto reconocimiento.

## BIBLIOGRAFÍAS

ARDOUIN, J., Bustos, C., Gayó, R. & Jarpa, M. Motivación y Satisfacción Laboral. [En línea] 2000. (Fecha de acceso 26 de Marzo 2007). URL disponible en: <http://www2.udec.cl/~ivalfaro/apsique/labo/motysatis.html>

ARIAS, F., HEREDIA, V. (2004). Administración de recursos humanos, México: Trillas.

BRUNET, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.

CHIAVENATO, I. (2000). Administración de recursos humanos. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.

CHIAVENATO, I. (2004). Comportamiento organizacional. México: Thomson.

CHIAVENATO, I. (s.f.). Motivación. Comportamiento Organizacional. La Dinámica del Éxito en las Organizaciones. Thomson 2004. p. 313.

CHIAVENATO, I. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.

DAVIES, K. Y NEWSTROM, W. (1999). Comportamiento humano en el trabajo, México: Mc Graw Hill, (10a. Ed., 1999).

DAVILA C. Y FERNÁNDEZ, V. (1992). Insatisfacción laboral. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología de la UNAM.

DAVIS, Keith, W. (2007) Newstrom John. Comportamiento humano en el trabajo. Undécima edición. [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/satisfacci](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/satisfacci)

Escala General de Satisfacción (2008). Tomado de la página electrónica: <http://www.mtas.es/inshtlnp-394.htm>, consultada el 28 de abril de 2008.

FERNÁNDEZ, Beatriz. "Nivel De Satisfacción Laboral En Enfermeras De Hospitales Públicos Y Privados". (En línea). 2005. (Fecha de acceso 26 de Marzo 2007). URL disponible en: [http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532003000200006&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.cl/scielo.php?pid=S0717-95532003000200006&script=sci_arttext)

FOREHAND, G., Gilmer, B., (s.f.). Environmental variation in studies of organizational behavior, Psychology bulletin. Vol. 62, 1964, p. 361-382.

FRIEDLANDER, F. Y MAGULIES, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value systems upon job satisfaction personal psychology, 22, (pages. 171-183).

GALBRAITH, J. (1977). Organization design: Addison-Wesley Mass.

- GENESCÁ, G. E. (1977). Motivación y enriquecimiento en el trabajo: Sus repercusiones sobre la productividad. Barcelona, España: Hispano Europea.
- GESTOSO GUILLEN, Carlos. Psicología del trabajo para relaciones laborales. Mc Graw Hill, 2000.
- GIBSON, IVANCEVICH, DONELLY Y KONOPASKE. (2003). Organizaciones, comportamiento, estructura y procesos. McGraw Hill Interamericana. (12ª. Ed., 2003).
- GIBSON, L. J.; IVANCEVICH, M.; DONELLY (1997). Organizational Behavior, New Jersey: Prentice Hall.
- GUIL BOZAL, Carlos y Rocío. Psicología del trabajo para relaciones laborales. Editorial Mc GrawHill, año 2000.
- HACKMAN, J.R. & Oldham, G.R. (1980) Work redesign. Nueva York: Addison-Wesley.
- HERZBERG, F.; Mausner, B. y Snyderman, B.B. (1959). The motivation to work. Nueva York: John Wiley & Sons.
- HODGETSS, R. Y ALTAMNS. (1991). Comportamiento en las organizaciones, México: Mc Graw Hill.
- JAMES. L. R. Y JONES, A.D. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. Psychological Bulletin, 81, (págs. 96-112).
- LABRADA LARA, Greta María. Tesina octubre 2008. Clima Organizacional como Factor Determinante en la Satisfacción Laboral del Empleado en Organizaciones de Trabajo.
- LA FOLLETTE, W. R. y Sims, H. P., Is satisfaction redundant with climate, Organizational behavior and human performance. Vol. 13, 1975, p. 257-278.
- LAROUCHE, V. y Delorme, F., Satisfaction au travail: Reformulation théorique, Relations Industrielles. Vol. 27(4), 1972, p. 567-599.
- LAWLER, E. E. III, Hall, D. T. y Oldham, G. R., Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance, Organizational behavior and human performance, Vol.11, 1974, p. 139-155.
- LEE, S. M. y Dean, C., University management training programs: an empiric evaluation, Training and development journal. Vol. 25, 1971, p. 32-37.
- LEFKOWITZ, J., Evaluation of a supervisory training program for police sergeants, Personnel psychology. Vol.25 (1), 1972, p. 95-106.
- LEWIN, K., Field theory in social science, New York: Harper and Bros 1961.

- LIKERT, R., New patterns of management, New York: McGraw Hill.
- LIKERT, R., The human organization, McGraw Hill, Nueva York, 1967. Likert, R., Le government participatif de l'entreprise, Collection Hommes et organizations, Paris, 1974.
- LITWIN, G y Stinger Motivation and Organizational Climate Harvard Business School. 1978 dimensiones Del clima organizacional.
- LITWIN, G y Stinger R., Motivation and organizational climate, Harvard Business School, Boston, 1968.
- LOCKE, E.A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. Organizational Behavior and Human Performance. Vol. 3, p.157-189.
- LOWENBERG, G. Y KELLEY, A. (1998). Current perspectives in industrial organizational psychology, USA, Editorial Allyn and Bacon.
- LUTHANS, F. (2001). Organizational behavior, New York: McGraw Hill.
- LYON, H. L. e Ivancevich, J.M., An exploratory investigation of organizational climate and job satisfaction in a hospital", Academy of management journal, 17, 1974, p. 635-648.
- MASLOW, A. H. (1954). A theory of human motivation. Psychological Review. 50. p 370-396.
- MILKOVICH, T., Boudreau W. (1994). Dirección y administración de recursos humanos, un enfoque estratégico. EE.UU: Addison Wesley Iberoamericana.
- MILTON, I. Y NAYLOR J. (1981). Psicología industrial, sus Fundamentos Teóricos y Sociales. México: Trillas.
- MUCHINSKY (2002). Psicología aplicada al trabajo, una introducción a la psicología industrial y organizacional. Edit. Descleé de Brower, S.A. 6ª Edición, México.
- NAYLOR, J.C. PRITCHARD, R. D. (1980). A theory of behavior in organizations. New York: Harper y Row.
- NEWSTROM, W., John. Comportamiento humano en el trabajo. Duodécima edición.
- OGILVE, D. y Sadler, D., Perceptions of school effectiveness and its relationship to organizational climate, Journal of educational administration. Vol. 2, 1979, p. 139-147.
- ORTEGA, C. (1996) La Satisfacción en el trabajo y algunos factores que la producen. Tesis de Licenciatura, Facultad de psicología de la Universidad Nacional Autónoma de México. México.

- PAYNE Y PUGH, D. D. (1976). Organizational structure and climate. In M.D. Dunnette Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Chicago: Ran Mc Nally, 1976. (pages. 1125-1172).
- PAYNE, R. L. (1971). Organizational climate. The concept and Research Finding. (págs. 39-40).
- PAZ, C. A. (2008). Tomado de la página electrónica: <http://www.gwstiopolis.com/organizacion/talento/introduccion-al-clima-organizacional.htm>, consultada el 9 de mayo de 2008.
- PEÑA, B.M. (1985). La psicología y la empresa. Barcelona: Hispanoeuropea.
- PORTER, L. W. y Lawler, E.E. (1968). Managerial attitudes and performance. Dorsey: Homewood.
- PRINDER, C. (1985). Beliefs, expected values, and volunteer work behavior. Vancouver volunteer, Centre, Canadá.
- QUIJANO, S.D. y Navarro (1998). Un modelo integrado de la motivación en el trabajo: conceptualización y medida. Revista de psicología del trabajo y de las organizaciones. 14 (2) p.193-216.
- Revista de comunicación y cultura (2008). Comunicación organizacional. Tomado de la página electrónica: <http://www.upaep.mx/resvistaeyc/climalaboral.pdf> consultada el 18 de mayo de 2008.
- Revista de psicología en el Trabajo y las Organizaciones, Colegio de psicólogos de Madrid, Volumen 2-1986, número 3 (págs. 95-113).
- ROBBINS, S. (1987). Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. 3ª edición, México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- ROBBINS, P.S. (1999). Comportamiento Organizacional, México: Prentice, Hall (8a Ed., 1999).
- RODRÍGUEZ, A (1993). El diagnóstico del clima organizacional como herramienta para aumentar la Productividad en la Empresa. Tesis de Licenciatura de la Facultad de Economía, México, Universidad Nacional Autónoma de México.
- SALINAS, C., Laguna, J. & Mendoza. "La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica. Salud Pública". (En línea). 1994. (Fecha de acceso 26 de Marzo 2007). México URL disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos36/satisfaccion-laboral/satisfaccion-laboral4.shtml>
- SCHULTZ, P., Duane. Psicología industrial. McGraw Hill, 1991.



- SHULTZ, D. Y SHULTZ, S. (1998). Psychology and work today. Introduction to industrial and organizational psychology, seventh edition, USA, Prentice Hall.
- SPECTO, P. (1996). Psicología industrial y organizacional, investigación y Práctica. Editorial Manual Moderno.
- SUNDSTROM, E (1986). Work places. The psychology of the physical environment in offices and factories. USA, Cambridge University Press.
- TAGUIRI, R. The concept of organizational climate, in R. Taguiri y G. H. Litwin (dirs), Organizational Climate: Explorations of a Concept, Harvard Business School, Busten, 1968, (pages. 11-35).
- THEREAU, J. (1987). El estrés físico y psicológico en el trabajo. Editorial Centro de Publicaciones, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- VILLAGÓMEZ, J. L. (2008). Evaluación Diagnóstica del Clima Organizacional Percibido por los Empleados de una Empresa de Servicio en Ocho Países Latinoamericanos. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Autónoma de México, México.
- VROOM, V.H. (1964). Work and motivation. Nueva York: John Wiley & Sons.
- WEINERT, A.B. (1985). Manual de psicología de la organización: la conducta humana en las organizaciones. Barcelona: Herder.