



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

DIVISIÓN DE ESTUDIOS PROFESIONALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

***“CURSO DE MOTIVACIÓN PARA MEJORAR LA PERCEPCIÓN
DEL CLIMA LABORAL DE LOS EMPLEADOS”***

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

SULEYMA ISELA ACOSTA CHOLULA

DIRECTOR:

MAESTRO JOSÉ LUIS VILLAGÓMEZ GARCÍA



CIUDAD UNIVERSITARIA, D.F.

MAYO 2014



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México y a la Facultad de Psicología por ser mi casa de estudios, el lugar donde me desarrolle profesionalmente durante varios años con el apoyo de todos mis profesores.

A la División de Educación Continúa de la Facultad de Psicología, por guiarme durante el proceso de titulación.

Al Maestro José Luis Villagómez García, por dirigir mi tesina, por su apoyo incondicional en este proyecto, su paciencia, conocimiento, y aportaciones que me brindo.

A mis sinodales, por tomarse el tiempo de revisar mi documento y enriquecerlo con todas sus aportaciones.

A mis papas, por el apoyo incondicional que siempre me han brindado, por los valores que me inculcaron, por estar conmigo en los momentos buenos y malos y por impulsarme a conseguir mis metas. Son mi motivo de inspiración, la razón por la cual he llegado hasta aquí, todo lo que soy se los debo a ustedes. Los Amo.

A mis hermanos, por compartir conmigo tantas experiencias de vida, porque ustedes me han enseñado a ver las cosas de una manera diferente. Los amo.

A mis abuelitos, porque siempre han sido mi ejemplo a seguir y son una parte fundamental en mi vida. Los amo.

Alejandro, por todo el apoyo que me das, por impulsarme a ser mejor siempre en todos los sentidos, por contagiarme siempre tu alegría, y por hacer siempre de la vida todo más sencillo, gracias por compartir tu vida conmigo. Te amo.

A mis amigos y familia, por ser parte de mi vida y porque de alguna manera siempre están conmigo. Los quiero.

A todos aquellos que fueron parte de este proyecto y me ayudaron a su culminación.

Índice

Resumen	1
Introducción	2
1 Capítulo Clima Organizacional	4
1.1 Antecedentes del clima organizacional	5
1.2 Enfoques del clima organizacional.....	6
1.2.1 La medida múltiple de atributos organizacionales	7
1.2.2 La medida perceptiva de los atributos organizacionales	8
1.2.3 La medida perceptiva de los atributos individuales.....	8
1.3 Definiciones de clima laboral.....	9
1.4 Tipos de clima organizacional	11
1.4.1 Teoría del clima organizacional de Likert.	11
1.4.2 Clima psicológico, agregado y colectivo	14
1.5 Factores o componentes del clima laboral	15
1.6 Medición del clima Organizacional.....	18
1.7 Causas y efectos del clima laboral.....	20
1.8 Clima y Cultura Organizacional.....	20
2 Capítulo Motivación Laboral	23
2.1 Definición y proceso de motivación.....	24
2.2 Teorías de la motivación	26
2.2.1 Teoría de Maslow	26
2.2.2 Teoría de Hezberg.....	28
2.2.3 Teoría de Mc Gregor.	29
2.2.4 Teoría de Alderfer.....	30
2.2.5 Teoría de McClelland.....	31
2.2.6 Teoría de Vroom.....	33
2.2.7 Teoría de Skinner	35
2.2.8 Teoría de Adams	36
2.3 Tipos de motivación, extrínseca e intrínseca.	38
2.4 Motivación y clima organizacional.....	42

3 Propuesta: “Motivación en el trabajo”	45
3.1 Justificación.....	46
3.2 Objetivo General.	46
3.3 Población	47
3.4 Material	47
3.5 Escenario	48
3.6 Sesión 1. Definición de motivación y clima organizacional.	49
3.7 Sesión 2. Teoría de Motivación de Skinner.....	51
3.8 Sesión 3. Teoría de Motivación de Adams.....	52
3.9 Sesión 4. Ejemplos de Motivación en el ámbito laboral de Skinner y Adams.....	53
3.10 Sesión 5. Motivación Intrínseca y Extrínseca.	55
4 Conclusiones	56
5 Bibliografía	57
Anexos	61

Resumen

Dentro de una organización los Psicólogos Laborales juegan un papel muy importante ya que los elementos principales son los recursos humanos, por lo cual se debe trabajar e invertir constantemente en ellos, se deben de ocupar de su bienestar físico y psicológico.

Uno de los aspectos fundamentales y de los cuales algunas organizaciones han dejado de lado es la Motivación, para poder motivar a los empleados, se debe conocer sobre el tema y lo más importante que este conocimiento sirva para aplicarlo en los equipos de trabajo ya que la motivación varía de persona a persona e inclusive llega a ser diferente en la misma persona dependiendo de la situación que se encuentren.

El Clima de la Organización se forma con la percepción de los trabajadores, por esta razón se piensa que si tenemos a muchos o todos los empleados motivados la percepción que tendrán del clima será mejor que la de una empresa donde no motiven a sus colaboradores.

En este trabajo, se propone un curso que tiene como finalidad dar a conocer sobre la Motivación Laboral visto desde dos teorías. La Teoría del Refuerzo propuesta por Skinner pertenece a la corriente conductista, nos habla sobre el reforzamiento de la conducta de los empleados como medio para motivarlos a que realicen sus actividades, mediante sanciones o premios y la teoría de Adams sobre la equidad, refiriéndose a esta a la comparación social. Al aplicar estas teorías en las organizaciones se pretende motivar a los empleados para mejorar la percepción del Clima Laboral de acuerdo al Enfoque de la Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales, que abarca tanto a la organización como a los trabajadores.

Palabras clave: Motivación laboral, clima organizacional y percepción.

Introducción.

A lo largo del tiempo se han realizado muchos estudios sobre Clima Organizacional y Motivación Laboral pero nunca se ha llegado a un consenso, por ello existen muchas definiciones, teorías y enfoques desde las cuales se pueden estudiar. Se puede hacer énfasis en la importancia que tienen estas dos variables dentro de las organizaciones.

El clima organizacional juega un papel muy importante ya que este va a depender de la percepción que tienen los trabajadores de la organización donde laboran, consideran adecuado o no el lugar donde trabajan; esto a su vez repercute tanto a nivel individual (satisfacción), grupal (alcance de objetivos, resultados, etc.) como a la organización (productividad, rotación, etc.) y esta percepción también puede depender de varios componentes, entre ellos la motivación.

La Motivación es de suma importancia ya que forma parte de los procesos psicológicos básicos para entender la conducta, este también se encuentra dentro de los componentes del Clima Organizacional, sin embargo los motivos que impulsan a una conducta son diferentes en las personas, y se deben trabajar en ello, para dirigir estas conductas a los objetivos que tiene la organización.

En consecuencia de lo expuesto anteriormente se busca por medio de un curso dar a conocer sobre estas variables con la finalidad de que los jefes de área o departamento de cada institución motiven a sus equipos de trabajo para mejorar la percepción del Clima Organizacional.

Esta Tesina se divide en dos apartados, en el capítulo uno de Clima Laboral se revisa sobre los antecedentes, la analogía que se realiza con el clima meteorológico y su iniciación en el ámbito de la psicología, sobre sus enfoques descritos desde la medida múltiple, la medida perceptiva de los atributos organizacionales e individuales; describe algunas de las definiciones que se han realizado, los tipos de clima vistos principalmente desde la teoría de Likert, retoma algunos de los factores del clima organizacional propuestos por Brunet como comportamiento, estructura y procesos de la organización, al igual que se revisa sobre la medición, las causas y efectos de esta variable por ejemplo: rotación, ausentismo, relaciones laborales, vandalismo, estructura, etc.

El capítulo dos se refiere a la Motivación Laboral, en donde se da a conocer algunas definiciones y sobre su proceso, revisa varias de las teorías existentes sobre esta variable, como por ejemplo: la teoría de Maslow basada en la pirámide de necesidades donde jerarquiza y ordena de acuerdo a su importancia, al igual que la teoría de Skinner sobre las conductas y la teoría de Adams sobre la

equidad. Aborda los diferentes tipos de Motivación extrínseco e intrínseco, y algunos estudios realizados sobre la Motivación y el Clima Organizacional.

Finalmente en el capítulo tres se da la propuesta de un curso, el cual tiene como objetivo aportar elementos para que las personas que tiene un equipo de trabajo a cargo, puedan motivar a sus empleados con base a la Teoría de Skinner sobre el Refuerzo y la teoría de Adams sobre la equidad, y con esto mejorar la percepción del Clima Organizacional de acuerdo al Enfoque de la Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales , y de manera indirecta disminuir algunos otros factores que traen como consecuencia o están ligados a la percepción del Clima Organizacional.

1 CAPÍTULO CLIMA ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes del clima organizacional

El Clima Laboral, también llamado Clima Organizacional o de Trabajo es un constructo relativamente nuevo usado dentro la psicología laboral.

Fue a principios del siglo XIX cuando varios investigadores dieron a conocer el papel que jugaban los componentes físicos y sociales en el comportamiento humano, y sería Gellerman en 1960 quien introduciría el concepto por primera vez dentro del ámbito de la psicología (Brunet, 1987).

Según Schneider (1975 en Chiang, Salazar, Martín y Núñez, 2011) el término clima se deriva de la meteorología que, al referirse a las organizaciones traslada analógicamente una serie de rasgos atmosféricos que mantienen unas regularidades determinadas y que denominamos clima de un lugar o región, al clima organizacional, traduciéndolos como un conjunto particular de prácticas y procedimientos organizacionales

El clima meteorológico, es variable por periodos, por regiones y se ve afectado por diversos fenómenos naturales y por la actividad humana, de esta manera y siguiendo la analogía, el Clima Organizacional, actuará de la misma manera y todos sus componentes formarán las características de un clima particular al igual que la organización.

Halpin y Croft (1963 en Díaz 2006), recurren a la metáfora de la personalidad, de manera que la personalidad es a individuo lo que el clima organizacional es para la organización. Por lo cual cada organización tendrá una personalidad, por así decirlo, diferente y esta podrá ser sana o no, de esto va a depender las relaciones de los empleados entre sí y en general con la organización, también dependerá la adaptación de la empresa u organización en el mundo externo.

Para el estudio del clima organizacional existen dos grandes corrientes psicológicas que han realizado aportaciones; la Gestalt y el Funcionalismo, estas dos corrientes tienen posturas diferentes y de acuerdo con Brunet, 1987 al aplicarlas al clima organizacional las dos comparten un elemento en común, el nivel de homeostasis ó equilibrio, que las personas tratan de obtener con el mundo que los rodea. A continuación se menciona cada una de las corrientes con su aportación y la diferencia entre éstas.

La Gestalt: Esta corriente se centra en la organización de la percepción, es decir, el todo es diferente a la suma de todas sus partes. Existen dos principios importantes de esta corriente, de la percepción del individuo:

- Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo
- Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento

Esta corriente plantea que la percepción del medio de trabajo y del entorno va a influir en el comportamiento de un empleado.

Funcionalismo: Indica que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo en su medio.

La diferencia entre los Gestalistas y los Funcionalistas, es que la primera corriente mencionada considera que el individuo se adapta a su medio y por otro lado los funcionalistas consideran que juegan un papel importante las diferencias individuales.

1.2 Enfoques del clima organizacional

Koys & Decottis (1991 en Chiang, Salazar, Martín y Núñez, 2011) señalan que estudiar los climas en las organizaciones ha sido difícil ya que se trata de un fenómeno complejo y con múltiples niveles. En algunas de las bibliografías existentes se debate sobre dos tipos de clima: el psicológico y el organizacional. Los dos se estudian en la organización, el primero a nivel individual, mientras que el segundo a nivel organizacional pero ambos aspectos del clima son considerados fenómenos multidimensionales que describen la naturaleza de las percepciones que los empleados tienen de sus propias experiencias dentro de una organización.

James y Jones (1974, en Brunet, 1987), describen tres formas diferentes de investigación del clima laboral:

- a) La medida múltiple de atributos organizacionales
- b) La medida perceptiva de los atributos organizacionales
- c) La medida perceptiva de los atributos individuales (ver figura 1)

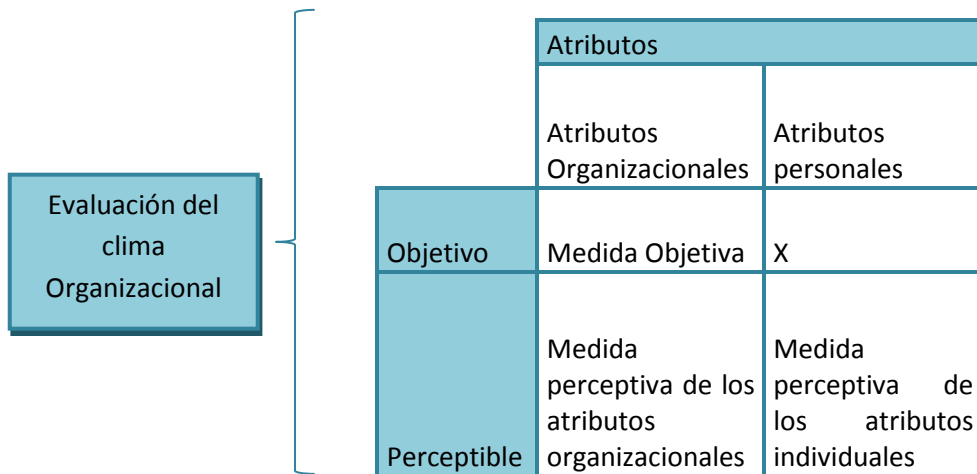


Figura 1. Enfoques del Clima Organizacional (Brunet, 1987)

1.2.1 La medida múltiple de atributos organizacionales

Considera el clima como un conjunto de características

- Que describen a una organización y la distinguen entre otras organizaciones (estructura, giro, organigrama, servicios ofrecidos, orientación económica)
- Que son relativamente estables en el tiempo
- Que influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

Con esta concepción el clima se vuelve un término más general, y la metodología de investigación es la medida objetiva de los componentes, centrándose específicamente en la estructura de la organización, y en el estudio de los comportamientos objetivos como ausentismo, productividad, rotación, entre otros.

Este enfoque difícilmente puede mostrar una relación entre variables, por lo regular analiza las variables de una manera aislada y tampoco las vincula con las construcciones del funcionamiento organizacional; una desventaja de este enfoque es que no toma en cuenta la percepción que el individuo tiene de su trabajo.

Algunos autores también lo nombran enfoque estructural ya que consideran solo las características o atributos de la organización y lo manejan de manera

independiente a las percepciones de los individuos que se encuentran dentro de la organización.

1.2.2 La medida perceptiva de los atributos organizacionales

Este enfoque considera al clima como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y tiene las siguientes características.

- Que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades o departamentos.
- Que pueden ser deducidas según la forma en que la organización y/o sus unidades o departamentos, actúan de manera consciente o inconsciente con sus miembros de la organización y con la sociedad.

Este enfoque también es llamado por otros autores como enfoque interactivo, fenomenológico subjetivo o personal, ya que busca la interacción de las variables de la organización (estructura, procesos, etc.) y la personalidad de los empleados para producir las percepciones. De esta manera se puede analizar la relación entre las características propias de la organización y el rendimiento que obtiene de sus empleados.

Con este enfoque el individuo obtiene información de dos fuentes

- De las características de la organización que ocurren alrededor de él.
- De las características personales

Este enfoque se puede medir a través de cuestionarios, solo que no se puede analizar la influencia del medio externo sobre las percepciones individuales del clima, cabe mencionar que este enfoque es el principal utilizado por los investigadores.

1.2.3 La medida perceptiva de los atributos individuales

Este enfoque estudia el clima laboral desde los valores y necesidades de las personas incluso llega a considerar la satisfacción personal y no tanto las características de la organización, por lo cual es llamado por otros autores como enfoque perceptible.

Este tipo de enfoque dependerá la percepción de las personas en función a las necesidades que la empresa le puede satisfacer. La forma en que puede ser medido es mediante cuestionarios aunque normalmente no es muy utilizado ya que tiene como desventaja que no toma en cuenta a la organización, es muy cambiante ya que puede llegar a depender del humor de las personas y puede llegar a considerarse que en lugar de hablar de clima se estén tomando en cuenta solo opiniones o grado de satisfacción de las personas.

De estos tres enfoques el más completo es la medida perceptiva de los atributos organizacionales por que considera tanto a la organización como al individuo y su interacción, no aísla a las variables y toma en cuenta tanto lo observable y medible como factores más subjetivos o psicológicos (Brunet, 1987)

1.3 Definiciones de clima laboral

Al igual que existe más de un enfoque para el estudio de Clima Laboral existen diferentes definiciones de este concepto, orientadas a los tres enfoques anteriores.

Las definiciones orientadas a la medida múltiple de atributos organizacionales por algunos autores son:

1. Payne (1971, en Peiró, 1990) lo define como un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos prevalentes de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operativamente a través de sus percepciones o a través de los datos y observaciones objetivas.
2. Rodríguez (1998) quien define "Clima organizacional" es el vocablo que se ha utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones y hace referencia a la percepción, personalidad o carácter del medio interno de una organización que la distinguen de otras organizaciones y que es resultado del comportamiento y de las políticas de los miembros de la organización.

Para la medida perceptiva de los atributos organizacionales la definición más representativa es la descrita en la teoría de Lewin (1951 en Gil y Alcover, 2003):

3. ... la conducta y el desarrollo dependen del estado de la persona y de su ambiente, $C = F(P, A)$. En esta ecuación la persona (P) y su ambiente (A) deben considerarse mutuamente dependientes. Para comprender o predecir la conducta, la persona y su ambiente han de considerarse como una constelación de factores interdependientes. Llamamos a la totalidad de estos factores el espacio vital (EV) de este individuo, y escribimos $C = F(P, A) = F(EV)$. El espacio vital, en consecuencia, incluye tanto a la persona como a su ambiente psicológico

Por lo cual, la influencia del medio y la personalidad del individuo determinarán su comportamiento.

Algunos autores por su definición de Clima Laboral, se podría clasificar dentro de la medida perceptible de los atributos organizacionales, porque contemplan tanto a la organización como al individuo son:

4. De acuerdo con Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en gran medida por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que estos perciben y, en parte, por la información, por sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación estará en función de cómo la perciba. (Brunet, 1987)
5. Reichers y Schneider, 1990 lo definen clima como, "las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto de las políticas, las prácticas y los procedimientos, tanto formales como informales, propios de ella". De esta manera, el clima organizacional es útil para adaptar el comportamiento del individuo a las exigencias de la vida en la organización.
6. Villagómez ,2008 define al clima organizacional como las percepciones compartidas por los empleados acerca de su ambiente de trabajo que se da a partir del conjunto de características de la organización.

Para la medida perceptiva de los atributos individuales esta la definición de Chiavenato.

7. De acuerdo con Chiavenato (2004), el clima de la organización, es la calidad del ambiente psicológico de una organización que se deriva del estado de motivación que tengan las personas. Puede ser positivo y favorable (cuando es receptivo y agradable) ó negativo y desfavorable (cuando es frío y desagradable).
8. Rubio (1999) lo define como el conjunto de variables que influyen en la percepción que tienen los empleados del lugar donde realizan su actividad laboral.

Si bien es cierto que el clima organizacional es un tema bastante investigado en el ámbito de la psicología organizacional y en algunas otras áreas, también es cierto que no existe un consenso en cuanto a su estudio, aunque visto desde los diferentes enfoques es un poco menos confuso ya que dependiendo el enfoque será la perspectiva que se tenga del clima organizacional, por la bibliografía que hemos consultado hasta ahora definiremos clima como, la percepción que tienen los individuos de su ambiente de trabajo en relación a los factores que tiene su organización.

1.4 Tipos de clima organizacional

1.4.1 Teoría del clima organizacional de Likert.

Rensis Likert, psicólogo norteamericano, se volvió famoso dentro del ámbito de la psicología debido a los estudios sobre procesos administrativos, pero principalmente por las escalas de los cuestionarios que realizó, sin embargo una de sus grandes aportaciones es la teoría de los sistemas de organización que habla sobre clima organizacional.

De acuerdo con Brunet (1987), la teoría de los sistemas de Likert describe tres variables que determinan las características que tiene una organización:

9. **Variables Causales:** Son variables independientes que van a determinar la evolución de una organización así como sus resultados y comprenden la estructura de la organización, tienen dos aspectos importantes a considerar 1. Pueden modificarse o transformarse por los miembros de la organización y estos a su vez pueden agregar nuevos elementos. 2. Son variables de causa y efectos, por lo que si una se modifica, modificará a otras y si estas permanecen estable no habrá cambios en otras variables. Por ejemplo, reglas, competencias, etc.
10. **Variables Intermediarias:** Son variables que van a reflejar el estado interno y que tan bien se encuentra la empresa, estas variables son las que constituyen los procesos organizacionales de la empresa, por ejemplo, motivación, actitudes, toma de decisiones, entre otras.
11. **Variables finales:** Estas son variables dependientes de las otras dos variables y reflejan los resultados que obtiene una organización, por ejemplo, productividad, ganancias y pérdidas, entre otras.

La combinación e interacción de estas tres variables entre sí, dará lugar a los dos tipos de clima que señala Likert, estos a su vez se dividirán en dos (Ver figura 2, 3 y 4).

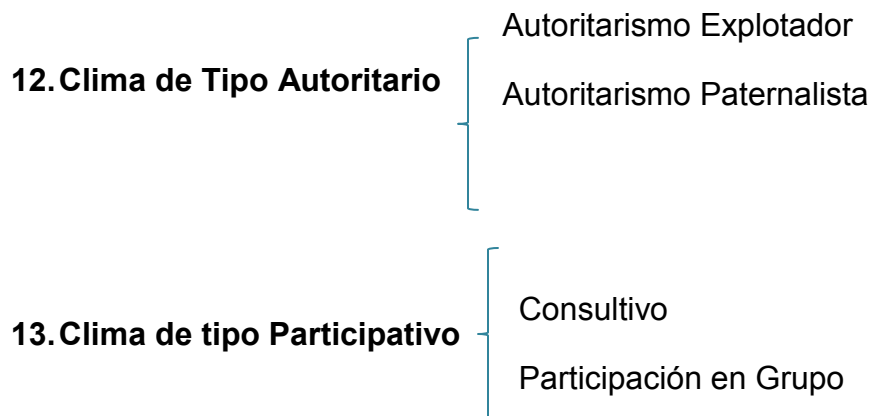


Figura 2. Tipos de Clima (Brunet, 1987)

Explotador	Paternalista
<ul style="list-style-type: none"> - Los directivos no confían en sus empleados - Las decisiones y objetivos se toman en los mandos más altos y la información se va distribuyendo de acuerdo a las funciones que realiza cada empleado. - Por lo regular se maneja por castigos y en ocasiones por recompensas - Las interacciones que llegan a ser entre los superiores y los subordinados son de desconfianza y en ocasiones de miedo - Se llegan a crear alianzas informales que se oponen a los fines de la organización formal - El clima es estable y aleatorio - La comunicación es mediante instrucciones específicas o mediante órdenes. 	<ul style="list-style-type: none"> - La dirección que tiene confianza condescendiente. - Las decisiones se toman en los mandos altos pero en ocasiones también en otros niveles. - Por lo regular se manejan con castigos y recompensas para motivar a los empleados - Las interacciones de los jefes a los subordinados es con condescendencia y de los subordinados a los jefes es con precaución. - Se llegan a crear alianzas pero estas no siempre son en oposición a los fines de la organización formal. - El clima aparenta ser estable y estructurado - La dirección juega con las necesidades sociales de sus empleados

Figura 3. Clima de Tipo Autoritario (Brunet, 1987)

Consultivo	Participación en Grupo
<ul style="list-style-type: none"> - La dirección tiene confianza en sus empleados. - Los objetivos y las decisiones se toman en los mandos altos sin embargo se permite a los subordinados que tomen decisiones específicas. - La comunicación es de forma descendente. - Existen recompensas y en ocasiones castigos con el fin de motivar a sus empleados y de satisfacer sus necesidades. - Existe interacción entre subordinados y superiores - Los procesos de control se 	<ul style="list-style-type: none"> - La dirección tiene plena confianza en sus empleados - Los objetivos y las decisiones se distribuyen en la organización y se integran en cada un de los niveles de forma adecuada. - La comunicación es de forma ascendente, descendente y lateral. - Los empleados están motivados por su participación en los diferentes procesos para lograr los objetivos. - La relación entre subordinados y superiores es de confianza inclusive de amistad.

<p>delegan en forma descendente y cada uno lo adopta con responsabilidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Se llegan a crear alianzas informales que se oponen a los fines de la organización formal - Su clima es dinámico y la administración funciona mediante objetivos a alcanzar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las organizaciones formales o informales son por lo regular las mismas. - La organización es un equipo que trabaja para alcanzar los objetivos de la organización que se ha realizado mediante una planeación estratégica.
---	---

Figura 4. Clima de tipo participativo (Brunet, 1987).

1.4.2 Clima psicológico, agregado y colectivo

De acuerdo con Mañas, Romá y Peiró (1999), existen tres tipos de Clima: el psicológico, agregado y colectivo, se puede medir de manera individual de acuerdo a las percepciones de un individuo pero para tener el Clima de una Organización se deben tomar en cuenta la percepción de varios elementos de ésta, a continuación se detallan cada uno.

Clima Psicológico: Principalmente se refiere a la percepción que tienen los individuos de sus entornos y este se refleja en la forma en que organizan su experiencia, este tipo de clima puede ser único y se verá influenciado por las diferencias individuales.

Clima Agregado: Se refiere al conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una organización, departamento, equipo ó área de trabajo. Este tipo de clima se construye en base a la pertenencia de las personas a algunas unidades identificables dentro de la organización formal y en el nivel de acuerdo de las percepciones dentro de la unidad, de ésta manera se pueden identificar las diferencias entre unidades. El promedio de las puntuaciones de los climas psicológicos o descripciones individuales de una organización que dan indicadores del clima organizacional, reciben también el nombre de climas agregados.

Clima Colectivo: Se le denomina clima colectivo al agrupamiento de percepciones intencionadas de las personas de un departamento, grupo, área de trabajo, etc. que comparten percepciones similares del ambiente, mediante técnicas estadísticas de agrupamiento o análisis de conglomerados (clusters).

1.5 Factores o componentes del clima laboral

De acuerdo con Brunet (1987), existen diferentes componentes, individuales, grupales, de acuerdo a la estructura y procesos que al interactuar darán lugar al clima organizacional (ver figura 5).

Los resultados de la organización estarán en función del clima que se perciba en una organización, si el clima percibido por los empleados llega a ser negativo, al ver que los resultados de la organización tampoco son buenos, se adoptará una percepción aún más negativa.

Por otro lado y con relación a las aportaciones realizadas por Payne y Pugh (1976, en Mañas, González y Peiró 1999), quienes consideran al clima como una manifestación objetiva de la estructura organizacional, definen los factores más importantes que influyen en la estructura y el clima organizacional. (Ver figura 6)

Desde el punto de vista de cada autor existen diferentes componentes o factores que influyen en el clima de una organización, sin embargo los dos comparten la idea de que estos factores dependerán de diferentes aspectos que al interactuar darán lugar al clima de una organización.

COMPONENTES RESULTADOS

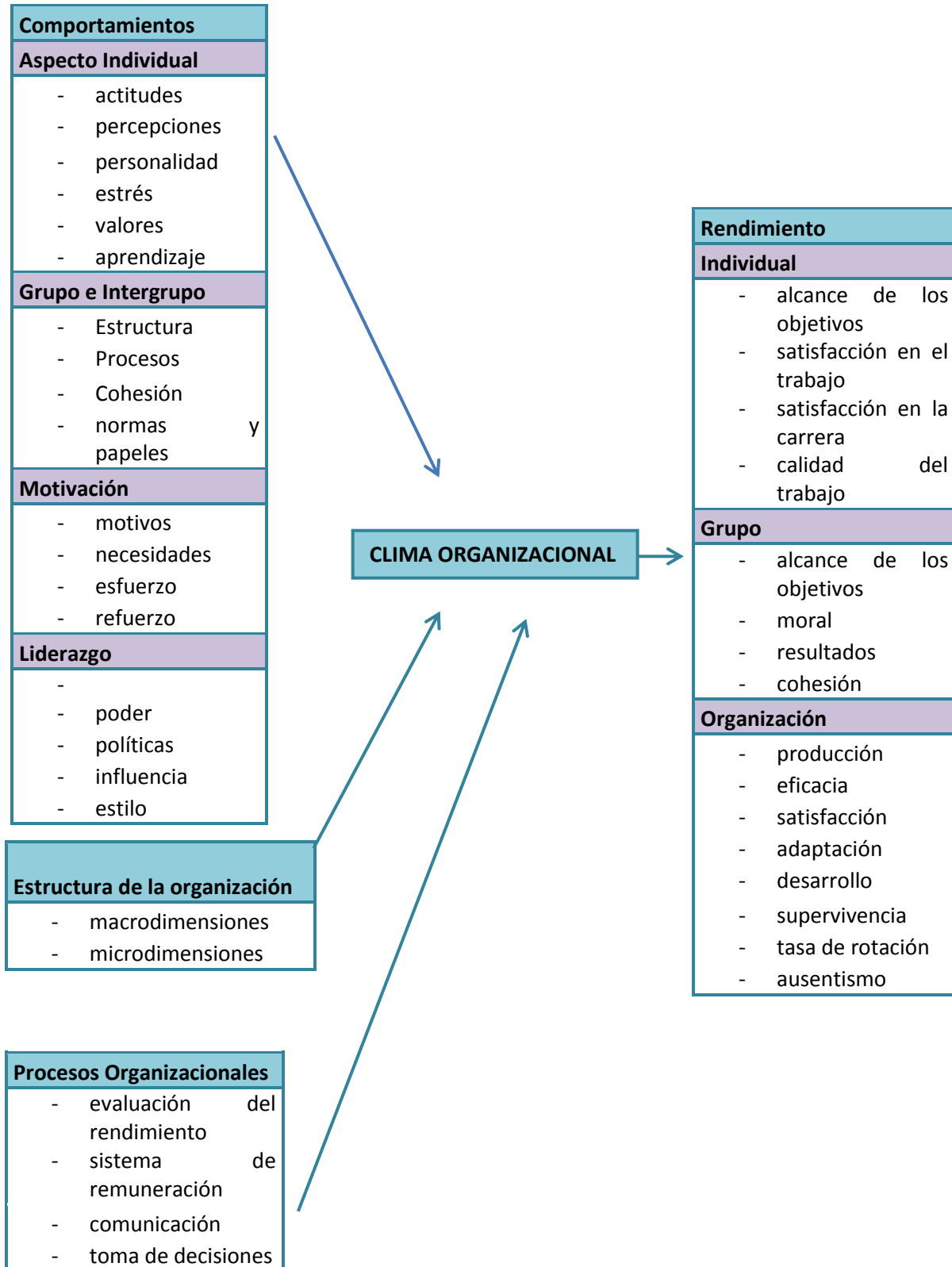


Figura 5. Componentes del clima (Brunet, 1987).

ENTORNO CULTURAL Y ECONÓMICO EN SENTIDO AMPLIO



Figura 6. Factores que influyen en la estructura y el clima organizacional (Mañas, González y Peiró, 1999)

1.6 Medición del clima Organizacional

Actualmente en la literatura existen diferentes instrumentos para medir el Clima Laboral, los cuales están basados en diversas dimensiones del clima y pueden existir tantas dimensiones como factores se determinen. La mayoría de estos cuestionarios están basados en preguntas y respuestas de tipo Likert.

Uno de los instrumentos que se han empleado para medir ésta variable es FOCUS-93 desarrollado por el equipo de investigación FOCUS (First Organizational Climate/ Culture Unified Search) para medir clima y cultura. Este modelo consta de dos dimensiones o ejes:

- Eje horizontal: Flexibilidad (Tendencia hacia la descentralización y diferenciación) Vs Control.
- Eje Vertical: Orientación Interna (presta atención a sus miembros y procesos internos) Vs Orientación Externa (relación de la organización con su entorno es el aspecto fundamental). La combinación de estas dos dimensiones origina cuatro orientaciones de clima para definir la organización, reflejadas en la figura 7. (Mañas, González y Peiró, 1999).

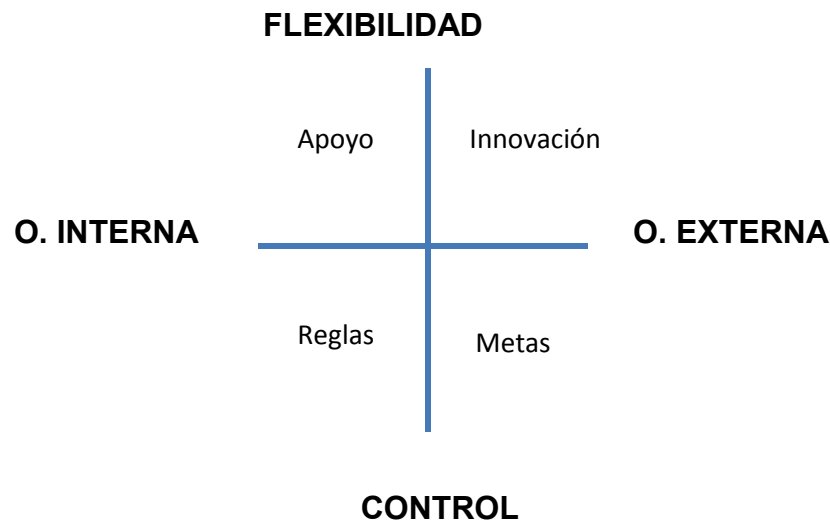


Figura 7. Modelo FOCUS- 93 (Mañas, Gonzalez y Peiró, 1999).

El instrumento descrito consta de 40 ítems, que miden las siguientes dimensiones del clima

- **Apoyo:** Consta de 8 ítems y mide el grado en que las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración, ayuda mutua y amistosa.
- **Innovación:** Está compuesto por 12 ítems y mide el grado en el que las nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas.
- **Reglas:** Está compuesta por 6 ítems y mide el grado en que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas y se enfatiza el cumplimiento de éstas.
- **Metas:** representada por 14 ítems mide el grado en el que las actividades y comunicación del equipo están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos.

El cuestionario se responde bajo una escala tipo Likert que va del 1 al 6 donde 1 es “Nadie/Nunca” y 6 es “Todos/ Siempre”.

Actualmente no existe en nuestro país algún instrumento que pueda evaluar todas las dimensiones que existen para clima, por este motivo cuando se desea medir esta variable se buscan las dimensiones o componentes que la organización desea evaluar y así se puede elegir un instrumento que cubra con sus necesidades (Villagómez, 2008).

Para ello existen muchos instrumentos que se han realizado y se pueden replicar dentro de las organizaciones de acuerdo a sus requerimientos, como FOCUS-3 visto anteriormente, dos ejemplos más se describen a continuación:

El descrito por Likert “Perfil de las características organizacionales” que mide ocho componentes de Clima: métodos de mando, fuerzas motivacionales, comunicación procesos de influencia, procesos de toma de decisiones, planificación, centros y objetivos de rendimiento. Otro de los instrumentos utilizados es el WES (Work Environment Scale) que evalúa el ambiente social en todo tipo de unidades y centros de trabajo, este instrumento evalúa tres dimensiones relaciones, autorrealización y estabilidad /cambio.

1.7 Causas y efectos del clima laboral

Al ser el clima, por naturaleza multidimensional es difícil estudiar sus variables por separado, de la misma manera los efectos que causan el clima no se pueden estudiar de manera independiente ya que se encuentran estrechamente ligados.

Para Brunet (1987), los efectos del clima organizacional se pueden dividir en dos categorías, que son los efectos directos y los efectos de interacción.

Los efectos directos, abarcan atributos y propiedades de una organización, y como actúan sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de una organización, según el tipo de efecto el comportamiento de un individuo varía de un clima a otro.

El efecto de interacción es en relación a la influencia de los atributos de la organización en personas diferentes, así como a todos los apoyos que el ambiente de trabajo le brinda al individuo.

Algunos ejemplos de variables que causan efectos de manera significativa en el clima de la organización propuestos por Brunet, 1987 son:

- La Estructura organizacional, como el tamaño y la dimensión.
- Los Reglamentos y Políticas
- Robos, vandalismo
- Poder y liderazgo
- Relaciones de trabajo
- Ausentismo, accidentes y rotación
- Satisfacción y rendimiento

1.8 Clima y Cultura Organizacional.

La cultura es una parte fundamental de cualquier grupo social, por esta razón los grupos humanos que están organizados, coordinados y dirigidos a un objetivo común poseen una cultura, lo cual incluye las organizaciones (Dávila y Martínez, 1999).

La cultura organizacional puede ser definida como la conciencia colectiva que se expresa y comparte por miembros de una organización lo cual los identifica y diferencia de otras, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. (Méndez, 1993 en Méndez, 2006).

A continuación se muestra en la Figura 8 algunos puntos que reflejan la diferencia entre Clima y Cultura Organizacional.

Cultura organizacional	Clima Organizacional
<ul style="list-style-type: none"> • Es un constructo colectivo que comparten las personas sobre las características y/o atributos de la organización para la cual trabajan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es un constructo de percepciones individuales que resultan del proceso de interacción social
<ul style="list-style-type: none"> • Su origen se explica en variables que propician comportamientos institucionalizados y aceptados por la organización que todas las personas cumplen 	<ul style="list-style-type: none"> • Su origen está en variables sobre las cuales se evalúan percepciones individuales que conducen a diferentes interpretaciones de la organización por parte de las personas
<ul style="list-style-type: none"> • Es resultado de la conciencia colectiva que orienta el comportamiento de las personas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es resultado de percepciones que produce el individuo y que influye en actitudes y comportamientos
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene permanencia relativa en el tiempo 	<ul style="list-style-type: none"> • Es susceptible de cambios en el corto tiempo
<ul style="list-style-type: none"> • Se describe, no se califica; es una realidad de la cual personas forman parte y la legitiman con sus comportamientos (conciencia colectiva) 	<ul style="list-style-type: none"> • Se mide, puede ser calificado y recibe adjetivos de bueno, malo, satisfactorio, insatisfactorio, etcétera.
<ul style="list-style-type: none"> • Desde la perspectiva de los procesos de interacción social puede ser considerada como una categoría mayor que guía el comportamiento colectivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde la perspectiva de los procesos de interacción social es una categoría menos que resulta de los mismos.
<ul style="list-style-type: none"> • Los atributos y características que resultan de su descripción establecen el marco que regula las relaciones sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las fortalezas, situaciones aceptables, debilidades y situaciones críticas son consecuencia de la calidad de las relaciones sociales.

Figura 8. Cultura y Clima Organizacional (Méndez, 2006)

Por tal motivo el Clima y la Cultura se verán influenciada y relacionadas una con la otra, pero a pesar de ello al estudiarse no deberán confundirse ya que mientras una está representada por las características y atributos que comparten los miembros de una organización, la otra dependerá de la percepción que tengan los individuos sobre el ambiente de la organización.

En relación a la bibliografía revisada anteriormente se puede concluir que no existe una definición única para Clima Organizacional, porque es un tema bastante amplio que para simplificarlo lo podemos analizar desde tres enfoques, de los cuales el más utilizado por los investigadores es la medida perceptiva de los atributos organizacionales, este enfoque toma en cuenta tanto a la organización como a los trabajadores. También existen diferentes tipos de clima que surgen de la interacción de tres tipos de variables: las causales que se relacionan con la estructura de la organización, las intermedias que dependen de los procesos y las variables finales como son los resultados que se obtienen, para poder medir el Clima de una Organización se deberán elegir aquellos factores o componentes que sean representativos para la empresa o aquellos que se desee evaluar, ya que por naturaleza el clima es multidimensional y no se pueden abarcar todos los componentes en una sola medición, la forma más factible para poder realizarlo es en base a cuestionarios, principalmente aquellos de respuestas lickert.

El siguiente capítulo, habla de la motivación Laboral y sobre algunas de sus teorías representativas, las cuales se pueden emplear dentro de las organizaciones con la finalidad de tener a sus empleados motivados, todo esto se detalla a continuación.

2 CAPÍTULO MOTIVACIÓN LABORAL

2.1 Definición y proceso de motivación.

- **Definición**

En la actualidad motivación es una palabra muy utilizada en el lenguaje cotidiano de las personas, y dentro de una organización no es la excepción, lo utilizamos cuando nos referimos a un estado en el que se encuentra el empleado, lo asociamos a deseos, metas, objetivos, impulsos, incentivos intereses, etc. Pero para adentrarnos al tema de la motivación de una manera más científica comenzaremos por definir ¿Qué es Motivación?.

Existen muchos autores que se han dedicado al estudio de la motivación y a continuación se definen algunos conceptos.

Según Rodríguez (1988), la motivación que viene de la palabra “motivo”, el motivo viene del verbo latino movere motum, de donde también procede móvil, motor, emoción, terre-moto, etc. Esta palabra designa una fuerza motriz; psicológica en este caso y se define como “el conjunto de las razones que explican los actos de un individuo” o bien “la explicación del motivo o motivos por los que se realiza una cosa”, y está formado por los sistemas de impulso, necesidades, intereses, pensamientos, propósitos inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar de diferentes formas.

La motivación es la voluntad de actuar, se considera que anteriormente, está debía provenir de fuera, pero ahora se considera que a cada uno nos motivan impulsos diferentes. En específico para el área laboral se debe influir en el personal verificando si son acordes unas y otras (Heller, 1998).

De acuerdo con Petri y Govern (2006), la motivación es el concepto que usamos al describir las fuerzas que actúan sobre un organismo o en su interior para que inicie y dirija la conducta; las conductas más intensas se consideran resultado de una motivación mayor.

Para Palmero y Martínez (2008), las motivaciones son fuerzas que permiten la ejecución de conductas destinadas a modificar o mantener el curso de la vida de un organismo mediante la obtención de objetivos que incrementan la probabilidad de supervivencia, tanto en el plano biológico como en el plano social, la motivación es intangible y la podemos inferir a partir de ciertas manifestaciones mostradas por un individuo.

En general no existe un consenso en cuanto a la definición ni al estudio de la motivación pero los autores anteriores, coinciden en que son fuerzas, impulsos, razones y estos dirigen la conducta de los individuos. Aunque el proceso es aún más complejo.

De acuerdo con Chiavenato (2004), la motivación, es un proceso psicológico básico que a lado de la percepción, las actitudes, la personalidad y el aprendizaje, sobresale como proceso importante para entender el comportamiento humano. Se refiere al esfuerzo relativo hacia un objetivo cualquiera y al limitarlo a la organización, incluye tres elementos básicos: intensidad, dirección y persistencia; donde la intensidad se refiere a la cantidad de esfuerzo que realiza la persona, la dirección hacia donde debe estar encaminada (esta debe ser de forma que beneficie la organización) y por último la persistencia que alude al tiempo que mantiene una persona esforzándose por alcanzar el objetivo.

- **Proceso**

La motivación no es constante ni permanente en la personas, lo que hoy motiva a una persona el día de mañana no y estas motivaciones dependen en gran medida de las necesidades humanas Chiavenato (2004) explica el proceso de motivación y se ejemplifica en la Figura. 9 en la cual nos dice el curso que sigue el proceso.

- Las necesidades y carencias provocan tensión o incomodidad en la persona
- La persona elige un curso de acción para satisfacer esta necesidad o carencia y así surge el comportamiento dirigido a esta meta, un impulso.
- Si se consigue satisfacer la necesidad el proceso de motivación fue efectivo de lo contrario causa frustración o estrés.
- Esta evaluación del desempeño determina alguna recompensa o sanción para la persona.
- Se desencadena un nuevo proceso de motivación y se sigue otro patrón circular.



Figura 9. Proceso de Motivación (Chiavenato,2004)

2.2 Teorías de la motivación

Para Luthans y Kreitner (1984), las teorías de la motivación han ayudado a saber lo que impulsa la conducta, es decir, por qué un empleado es productivo o activo. Estas teorías también han ayudado a explicar la dirección que toma la conducta organizacional una vez que se activa. A continuación se describen algunas de teorías más reconocidas de la motivación en el trabajo.

2.2.1 Teoría de Maslow

Esta teoría propone una pirámide de las necesidades humanas, éstas las jerarquiza y ordena de acuerdo a su importancia, como lo muestra la Figura 10.

De acuerdo con Pérez (1978), el concepto de la escala de necesidades se refiere a la disposición de las necesidades y a los objetivos que se siguen de acuerdo con la jerarquía, que de acuerdo a la importancia que tienen son ordenados.

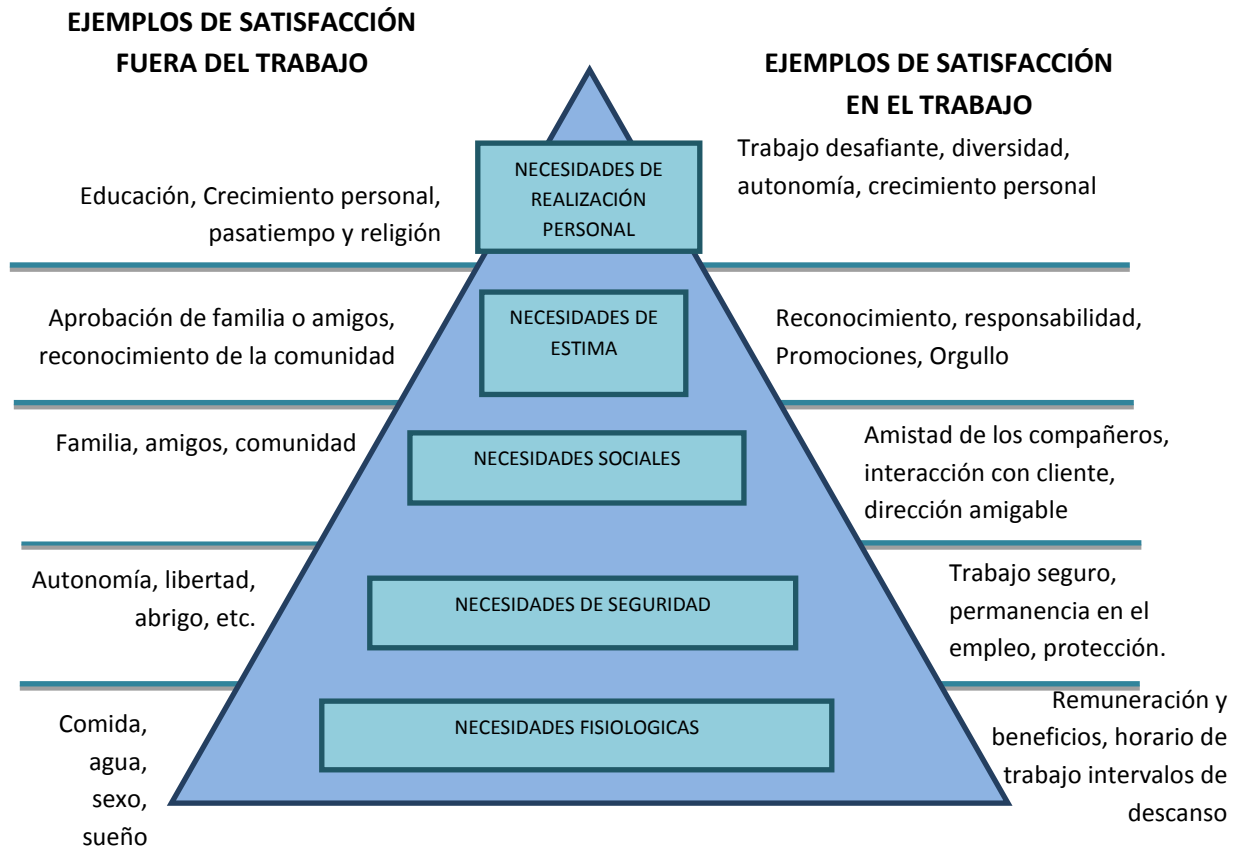


Figura 10. Pirámide de las necesidades humanas de Maslow. (Chiavenato, 2004)

Según Pérez (1978), cuando la escala se aplica a un empleado esta refleja la interacción de dos series de factores: 1. La historia de la persona, 2. La situación inmediata. Los factores de situación determinantes de la escala de necesidades surgirán del medio ambiente, de la organización que gratificará ciertos tipos de conducta y reprobará otros.

De acuerdo con esta teoría se deben cubrir las necesidades básicas ya que son las que predominan, para cubrir las necesidades superiores que no necesariamente surgen en todas las personas, en medida de que una persona cubra sus necesidades se sentirá auto realizado y tendrá mayor motivación.

2.2.2 Teoría de Herzberg

También conocida como teoría de los dos factores, que establece una diferencia entre los factores del empleo que son satisfactorios y los que son insatisfactorios. Los satisfactorios dan al individuo una motivación para lograr un desempeño y un esfuerzo superior, estos factores que dan satisfacción se les llama motivadores, los insatisfactorios pueden producir descontento con el empleo operan de forma preventiva son factores de higiene, es decir están relacionados con el medio ambiente laboral a diferencia de los motivadores que forman parte del trabajo. (Pérez, 1978)

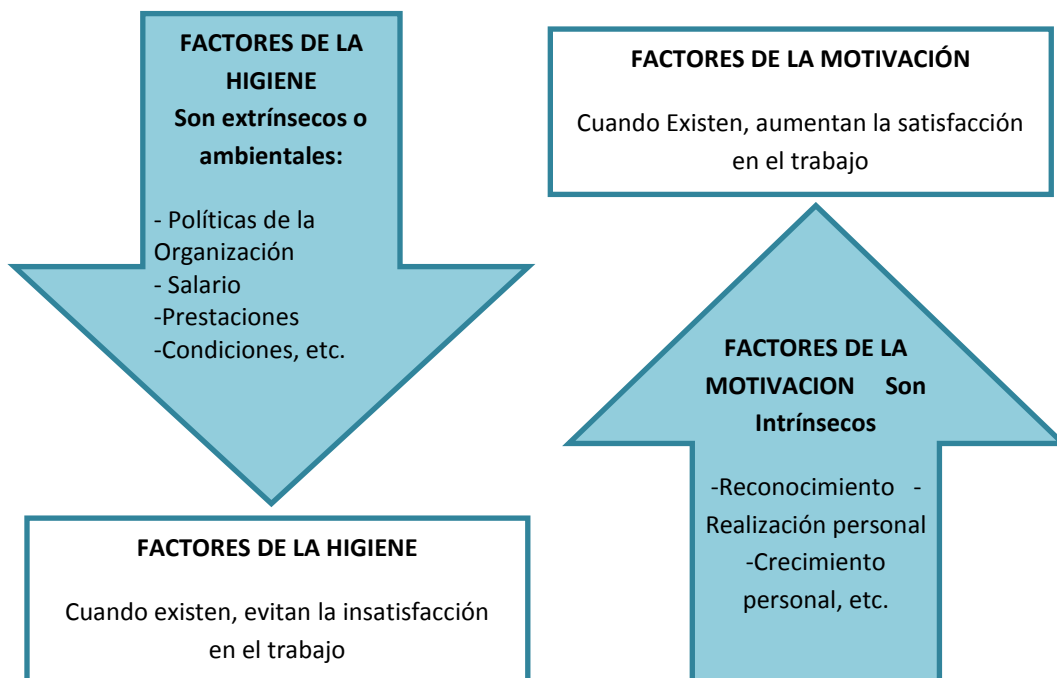


Figura 11. Factores de la teoría de Herzberg. (Chiavenato, 2004).

De acuerdo con esta teoría para lograr la motivación en el trabajo se deberá contar con los dos tipos de factores, los factores de higiene que evitan la insatisfacción y los de motivación que aumentan la satisfacción, por ejemplo si una institución tiene tanto políticas claras, salario competitivo, condiciones seguras y adicional hay oportunidades de desarrollo, reconocimiento, entre otras, existirán más personas motivadas dentro de la organización.

2.2.3 Teoría de Mc Gregor.

Esta teoría también es conocida como la teoría X Y, hace referencia al punto de vista de las personas ya sea un lado negativo (X) o un lado positivo (Y).

De acuerdo con Robbins en 2004, Mc Gregor observó la manera en que los gerentes tratan a sus empleados, y de ello concluyó que la opinión de los gerentes se basa en una serie de premisas que modelan el comportamiento de sus subordinados y explica estas premisas de la siguiente manera:

Premisas teoría Y

1. A los empleados no les gusta el trabajo y siempre que pueden lo evitan
2. Puesto que no les gusta el trabajo hay que obligarlos, controlarlos o amenazarlos con castigos para cumplir las metas.
3. Los empleados evitarán las responsabilidades y pedirán instrucciones formales siempre que puedan.
4. Los empleados colocan su seguridad antes que los demás factores de trabajo y exhibirán pocas ambiciones.

Premisas Teoría X

1. Los empleados pueden considerar el trabajo tan natural como descansar o jugar.
2. Las personas se dirigen y se contralan si están comprometidas con los objetivos.
3. La persona común puede aprender aceptar y a solicitar responsabilidades.
4. La capacidad de tomar decisiones innovadoras esta difundida entre la población, y no es propiedad exclusiva de los puestos administrativos.

También, describe que la Teoría X representa las necesidades de orden inferior que dominan a los individuos, y la teoría Y asume que nos rigen las necesidades de orden superior, siendo más válidas las premisas de la teoría Y que las de la teoría X (Robbins,2004).

Por lo que va a depender de los lideres de una organización la motivación de sus empleados, por ejemplo, si un gerente piensa que a sus subordinados no les gusta trabajar y que cuando pueden evitan realizar su trabajo, esto se verá reflejado en

su forma de dirigirse a ellos, seguramente ese líder pasara vigilando a sus empelados todo el tiempo, plantándoles calendarios de actividades, tratando de tener control sobre ellos, repitiendo varias veces las indicaciones a diferencia de otro líder que este más de acuerdo con las premisas de la teoría X que considere que su equipo de trabajo es capaz de asumir responsabilidades de comprometerse con los objetivos de la organización, tendrá mayor libertad y confianza sobre ellos.

2.2.4 Teoría de Alderfer

Esta teoría fue realizada por Claython Alderfer en 1972, basada en la teoría de Maslow, él argumenta que hay tres tipos de necesidades básicas, existencia, relación y crecimiento.

- **Existencia:** Se refiere a los requisitos materiales de subsistencia, necesidades primarias
- **Relación:** Se refiere al deseo que tenemos de tener vínculos personales importantes, de acuerdo a los deseos sociales y de estatus, exigen para satisfacerse, trato con los demás.
- **Crecimiento:** Se refiere al anhelo interior de desarrollo personal.

Esta teoría señala, que es posible estén activas dos o más necesidades al mismo tiempo, se reprime a diferencia de la teoría de Maslow la gratificación de las necesidades superiores, ya que se acentúa el deseo de satisfacer a las inferiores, no es necesario satisfacer una necesidad para cubrir otras necesidades. (Robbins, 2004)

De acuerdo con González (2006), si se compara la teoría de Maslow con la de Alderfer, se encuentran diferencias, que se presentan en la siguiente figura.

Teoría de “Jerarquización de las necesidades ” de MASLOW	“Modelo jerárquico ERC” de ALDERFER
El individuo satisface primero las necesidades de orden inferior, y después las de los niveles superiores.	El orden de satisfacción de las necesidades es indiferente, es decir, no hace falta cubrir una necesidad inferior para poder satisfacer una inmediatamente superior.
El individuo sólo satisface una necesidad.	El individuo puede satisfacer más de una necesidad a la vez.
No se tiene en cuenta la hipótesis de la “Frustración- regresión”	Si es vinculante en esta teoría la hipótesis de la “Frustración- Regresión”

Figura 12. Diferencia entre las teoría de Maslow y Alderfer (Gonzalez, 2006).

2.2.5 Teoría de McClelland

David Mc Clelland en 1962 propuso un modelo de necesidades aprendidas para la motivación, esta consta de tres necesidades importantes: Logros, Afiliación y Poder. (Ver Figura 13.)

Necesidad de Logro: ha sido definida como comportamiento hacia la competencia con un estándar de excelencia. Por lo cual las personas con altas necesidades de logro quieren hacer las cosas mejor y en forma más eficiente de los que las han hecho antes otras personas.

Necesidad de poder: Se puede definir como el deseo de influir en personas y hechos, de acuerdo con Mc Clelland hay dos tipos de poder uno que está dirigido hacia la organización (poder institucional) y uno que está dirigido al yo interno (poder personal), las personas que tienen una alta motivación de poder, desarrollan acciones con que afectan las conductas de otros y tienen un enorme atractivo motivacional.

Necesidad de afiliación: definida como el deseo de agradar y de estar en buenos términos con los demás, las personas con alto grado de afiliación tienden a establecer y mantener relaciones personales estrechas con otros. (Hellrieger & Slocum Jr., 2009).

Por lo cual de acuerdo a la necesidad que tiene cada individuo será el papel que adopte en la organización, en cuanto a desempeño y comportamiento, esta necesidad se determinará con la experiencia de vida y se repetirá con frecuencia si está es reforzada.

Enfoque en	Logro	Afiliación	Poder	
			Poder Personalizado	Poder Socializado
Motivos	Mejorar su desempeño personal y cumplir o exceder los estándares de excelencia	Mantener relaciones cercanas y amigables	Ser fuerte e influir en los demás haciéndolos sentir débiles	ayudar a las personas a sentirse más fuertes y más capaces
Efectos Positivos potenciales	Cumplir o sobrepasar un estándar autoimpuesto	Establecer, restablecer o mantener relaciones cálidas	Desempeñar acciones poderosas	Desempeñar acciones poderosas
	Lograr algo nuevo	Agradar y ser aceptado	Controlar, influir o persuadir a las personas	Persuadir a las personas
	planear el avance de su carrera a largo plazo	Participar en actividades de grupo, sobre todo por razones sociales	impresionar a la personas dentro o fuera de la empresa	Impresionar a las personas dentro o fuera de la empresa
Efectos negativos potenciales	Tratar de hacer cosas o establecer el paso por ellos mismos	Preocuparse más acerca de las personas que del desempeño	Ser cruel	Entrenar y dirigir
	Expresar impaciencia con las personas de mal desempeño/ dar poca retroalimentación positiva	Buscar formas de crear armonía	Controlar y manipular a los demás/ cuidar sus intereses y reputaciones	Ser Democrático y comprometer a los demás/ ser muy alentador
	Dar pocas guías o instrucciones	Evitar dar una retroalimentación negativa		Enfocarse en el equipo más que en ellos mismos

Figura. 13 Modelo de las necesidades aprendidas de Mc Clelland (Hellrieger & Slocum Jr., 2009)

2.2.6 Teoría de Vroom

De acuerdo con Chiavenato (2009) , la teoría de Vroom realizada en 1969, es nombrada también teoría de las expectativas o teoría de la expectación, esta tiene como base las necesidades humanas que se satisfacen de acuerdo a ciertos comportamientos y estos se pueden analizar y predecir ya que las personas tienden a elegir aquellas conductas que consideran les darán resultados (recompensas, como salarios, reconocimiento, éxito, etc.) y que son más atractivas ya que satisfacen sus necesidades específicas, Vroom afirma tres conceptos.

- a) Valencia: Valor o importancia que se concede a una recompensa específica, existen dos tipos de valencia, la positiva indica el deseo de alcanzar determinado resultado final, la valencia negativa, implica el deseo de evitar determinado resultado final.
- b) Expectativa: Creencia de que el esfuerzo llevará al desempeño deseado. Existen medios (objetivos intermedios y graduales) que llevan a resultados finales, mediante varias secuencias de medios y fines las personas perciben las consecuencias de cada alternativa de comportamiento. Los resultados intermedios no tienen una valencia, estos están en función de los resultados finales que se desean.
- c) La Instrumentalidad: Creencia de que el desempeño está relacionado con las recompensas deseadas, se establece una relación causal entre el resultado intermedio y el final. La instrumentalidad va de los valores +1.0 a -1.0 ya que estará en función de la consecuencia de los resultados finales. Como lo describen Luthans y Kreitner en 1984, la instrumentalidad es la relación de un resultado del primer nivel que lleva a un resultado del segundo nivel.

Chiavenato (2009), describe tres factores que de acuerdo con Vroom, determinan la motivación de una persona.

1. Objetivos Individuales: Deseo de alcanzar uno
2. o varios objetivos, algunos ejemplos son dinero, reconocimiento, aceptación social, etc.

3. Relación percibida entre la alta productividad y la consecuencia de los objetivos individuales en función al objetivo que se desea alcanzar, lo que puede ser o no favorable para la organización.
4. Percepción de la capacidad personal de influir en el propio nivel de productividad, si una persona considera que haciendo un mayor esfuerzo repercutirá en el resultado pondrá más empeño.

A continuación en la figura 14 se describe la teoría.



Figura 14. Teoría de Vroom (Chiavenato, 2009)

Esta teoría solo podrá funcionar mientras los empleados le sigan dando valor a las recompensas, el trabajo esté relacionado en gran medida con estas recompensas, y la empresa funcione en un esquema el cual se puedan cubrir las necesidades

tanto de la organización como de las recompensas o ganancias que desean las personas.

2.2.7 Teoría de Skinner

Oliveira (2002), sostiene que la teoría del refuerzo realizada por B.F. Skinner en 1938 afirma, que el refuerzo puede controlar el comportamiento, por lo cual lo más importante será la relación que existe entre la conducta y su consecuencia, por lo cual se debe de alentar las conductas deseables y desalentar las que no lo son.

Chiavenato (2009), describe las cuatro estrategias de esta teoría que ayudan a modificar el comportamiento organizacional, representado también en la Figura 15.

1. El refuerzo positivo, aumenta el comportamiento deseable al relacionarlo con efectos agradables.
2. El refuerzo negativo, aumenta el comportamiento deseable porque se procura evitar una consecuencia desagradable relacionada con un comportamiento indeseable.
3. La sanción sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable, mediante la aplicación de una consecuencia desagradable que depende de que el comportamiento ocurra.
4. La extinción, sirve para disminuir o eliminar un comportamiento indeseable al eliminar sus posibles efectos agradables la extinción no fomenta ni recompensa.

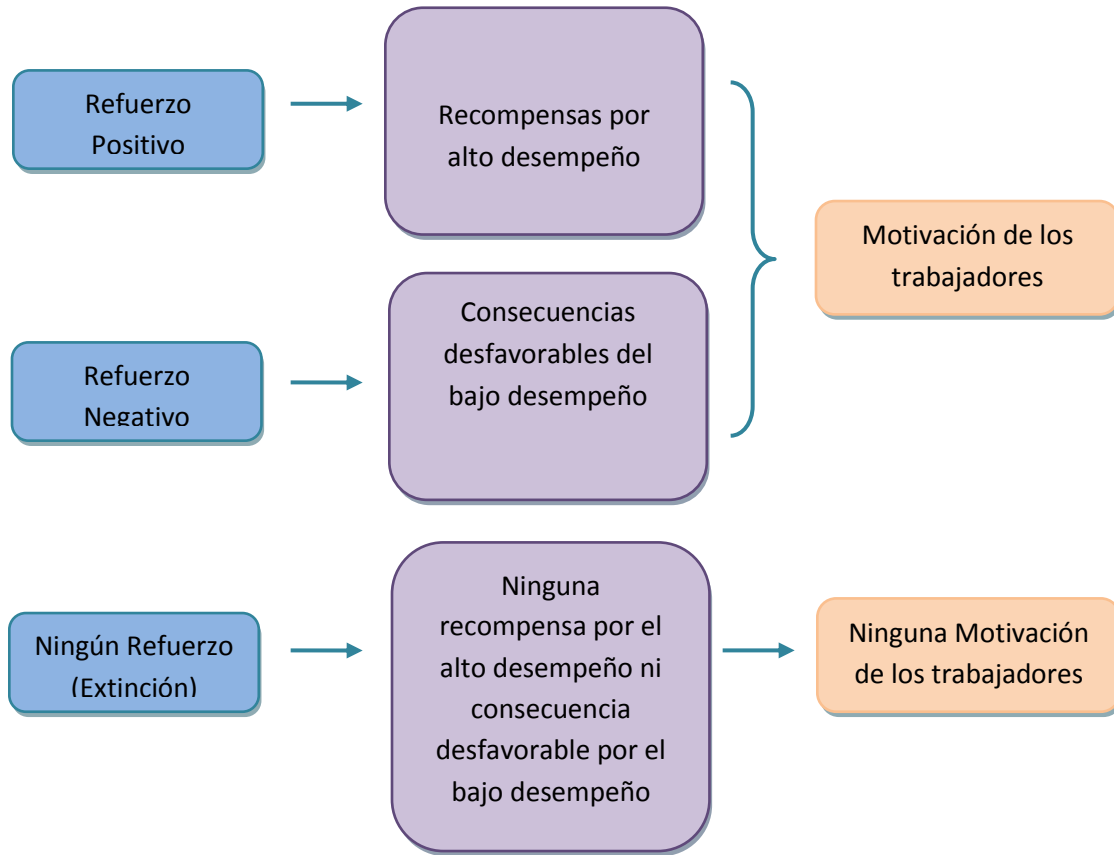


Figura 15. Teoría de Skinner (Chiavenato, 2009).

De acuerdo con esta teoría se puede aumentar la motivación de los trabajadores siempre y cuando exista una consecuencia, por ejemplo que cada que se alcance el objetivo de ventas se les otorgue un bono adicional o que cada que llegue tarde una persona se le descuenta un día de trabajo, de esta manera el trabajador siempre estará motivado, si se dejará de reforzar al empleado disminuiría la motivación por alcanzar un objetivo.

2.2.8 Teoría de Adams

Teoría realizada por Jhon Stacey Adams en 1963, también llamada teoría de la equidad, esta sostiene que los trabajadores están motivados por el deseo de ser tratados equitativa y justamente, si los empleados se sienten bien tratados, crecerá su motivación para trabajar y el rendimiento será el esperado, por el contrario si los empleados sienten que se les trata injustamente o de manera

desigual, se motivarán para buscar y poner en práctica alguna estrategia que les permita neutralizar lo que consideran una falta de equidad.

Esta teoría considera que la motivación proviene principalmente de un proceso de comparación social, mediante el cual el trabajador evalúa la proporción existente entre sus esfuerzos y las recompensas que recibe a cambio, para después compararlas, con lo que observa sus colegas se esfuerzan y reciben

Cuando el empleado percibe diferencia entre su contribución y los resultados en comparación con los resultados y las contribuciones de otros tendrá el sentimiento de inequidad.

Entre más inequidad perciba un empleado mayor tensión existirá, esta reducirá cuando exista menor desigualdad. (Veláz, 1996)

De acuerdo con la Figura 16, describe la comparación de la equidad, en una situación de trabajo, en la cual cada cuadro representa la relación de los elementos.



Figura 16. Comparación de equidad (Oliveira,2002).

En resumen, de acuerdo a esta teoría la motivación va a depender de el esfuerzo realizado de una persona y el resultado obtenido, comparado con el esfuerzo realizado por otras personas y el resultado, por ejemplo, si en un departamento dos personas realizan las mismas actividades y el sueldo de una es mayor, al compararlo la persona que tenga un menor sueldo sentirá que no existe equidad lo que disminuirá la motivación, al nivelar está inequidad la motivación también se equilibrará.

2.3 Tipos de motivación, extrínseca e intrínseca.

La motivación no solo se genera desde el interior de la persona, en ocasiones se observa en las empresas a los trabajadores indiferentes y lentos al aplicarse a su trabajo, por lo cual los patrones utilizan, salarios, bonos, competencias, sanciones, entre muchas otras cosas para motivar a los empleados, una motivación **externa**.

Una conducta puede estar definida, por los dos tipos de motivación interna (intrínseca), o motivación externa (extrínseca) y cualquier actividad puede abordarse con estos dos tipos de motivación. (Reeve, 2010)

- **Extrínseca**

De acuerdo con Rodríguez (2006), la motivación extrínseca está basada tanto en otorgar recompensas (premios) como salarios, formación, como en otorgar sanciones (castigos) como despidos, amonestaciones, regaños, traslados.

Para Reeve (2010), la motivación extrínseca proviene de los incentivos y consecuencias en el ambiente, dinero, privilegios, fichas, aprobación, certificados, sonrisas, reconocimiento público, una palmada en la espalda o cualquier plan de incentivos. Es decir este tipo de motivación surge de algunas consecuencias independientes de la actividad en sí, el deseo de ganar consecuencias atractivas y evitar consecuencias poco atractivas, la presencia de incentivos y consecuencias crea en las personas una sensación de querer participar en esas conductas que producirán las consecuencias buscadas.

- **Intrínseca**

Huertas (2001), describe que la motivación intrínseca como aquellas actividades realizadas por el interés que genera la propia actividad, siendo esta el fin y no el medio para alcanzar alguna otra meta.

Para Reeve en 2010, la motivación intrínseca surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas y de los esfuerzos innatos de crecimiento, es decir cuando las personas tienen una motivación intrínseca actúan por su propio interés,

esta conducta sucede de manera espontánea y no se realiza por ninguna razón instrumental o extrínseca.

Las personas experimentan motivación intrínseca por que tienen necesidades psicológicas dentro de sí, estas necesidades cuando reciben apoyo o son cultivadas por el ambiente o por las otras personas con las que se tiene relación, dan lugar de manera espontánea a la satisfacción de la necesidad psicológica que la gente siente cuando realiza algo que le gusta. En la figura 17 se describe los orígenes de la motivación intrínseca.



Figura17. Motivación intrínseca (Reeve, 2010)

Siguiendo a Reeve (2010), la motivación intrínseca es natural, surge de manera espontánea de las necesidades psicológicas de autonomía competencia y afinidad de la persona, vale la pena alimentarla ya que está conduce a beneficios importante para el individuo, incluyendo la persistencia, creatividad, comprensión conceptual y bienestar subjetivo.

La motivación intrínseca enfocada al ámbito laboral de acuerdo con Solf (2006), se presenta al ejecutar el trabajo y va a depender de las características propias del puesto y las del trabajador.

Reeve (1994), describe un proceso de dos etapas los cuales los describe y representa en un diagrama de flujo Figura 18 de la siguiente manera:

Etapa 1

- Una persona se encuentra con una actividad y decide si es nueva, interesante y si le provoca curiosidad, si no, el individuo no muestra conductas intrínsecamente motivadas y el individuo desviará su atención a otra actividad. Si esta conducta provoca curiosidad la persona explorará investigará y manipulará la actividad.

Etapa 2

- Al explorar la actividad el individuo comienza a aprender si esta actividad será un reto para sus habilidades personales y competencias y si esta tendrá un feedback de competencia sobre el rendimiento. De ser así la actividad será intrínsecamente motivada para la persona y mientras está siga siendo un reto y aporte feedback de competencia continuara en esa actividad. Cuando deje de ser un reto y deje de aportar feedback entonces la persona evaluara de nuevo la actividad.

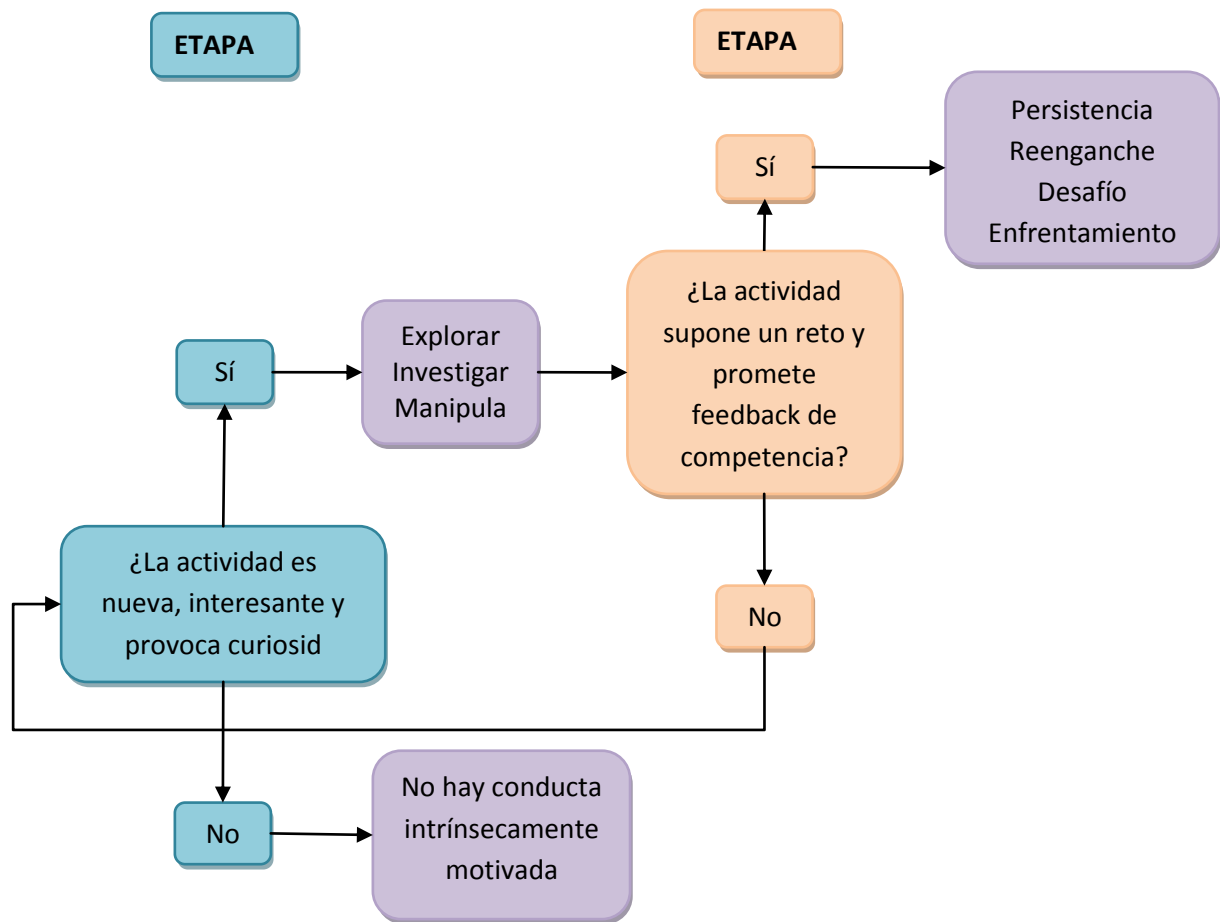


Figura 18. Motivación intrínseca como proceso de dos etapas (Reeve 1994).

Para Thomas (2000), la motivación intrínseca estará en función de si el trabajador considera significativo su trabajo puede ejecutarlo y percibe competencia además de estar consciente del objetivo deseado. Los trabajadores son energizados por lo que hacen y por la pasión que siente al realizarlo.

De acuerdo con Velaz (1996), los motivadores intrínsecos son aquellos que tienen relación directa e íntima con el trabajo desempeñado: el reconocimiento, la responsabilidad, el contenido del trabajo, etc.

Csikszentmihalyi (1975, en Reeve 1994) estudió el flujo (ver figura 19), una experiencia que se origina de la experiencia general y la motivación intrínseca. Si la actividad se da sin esfuerzo y la persona siente que tiene control sobre sus habilidades y la interacción con la actividad, la acción tiende a repetirse una y otra vez ya que es intrínsecamente placentera.

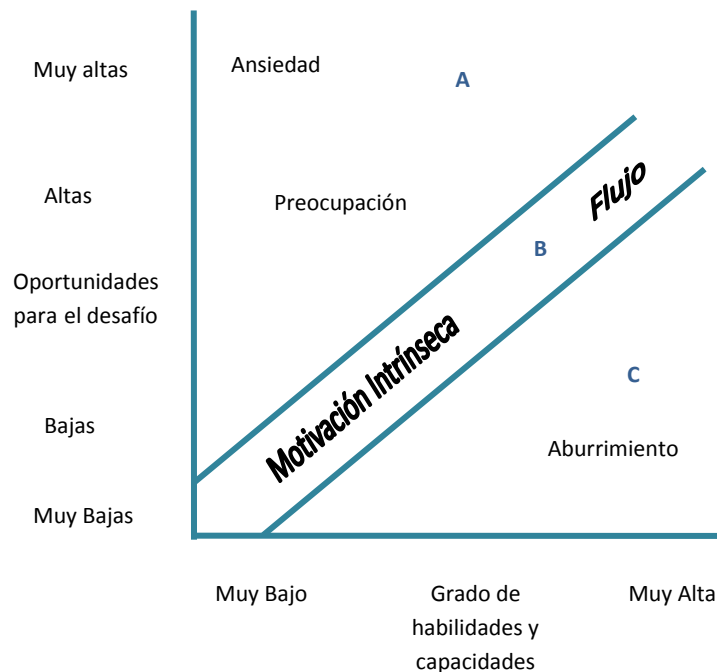


Figura 19. Flujo Motivación Intrínseca (Reeven 1994)

2.4 Motivación y clima organizacional

Una investigación realizada por Chaparro (2006), sobre la relación de clima laboral y motivación, indica que cuando se tiene objetivos, políticas y propósitos claros de los procesos de recursos humanos, se tiene una ventaja competitiva ya que facilitan la comunicación, la toma de decisiones, socializan a los miembros, mejoran el clima laboral, motivan al personal, facilitan la cohesión del grupo, la colaboración y el compromiso con la organización. Afirma que la motivación y el clima surgen de las múltiples interrelaciones del factor humano en la organización, siendo estas variables moldeables para aumentar la eficiencia productiva y competencia de la organización creando programas que motiven al empleado, modifiquen valores y percepciones para que las organizaciones alcancen sus objetivos.

Para Toro y Cabrera (1998), el clima organizacional y motivación son dos conceptos que repercuten en la productividad, sin embargo clima organizacional se refiere a un modo colectivo de percibir la realidad, mientras que la motivación es el interés que hace la acción, el clima laboral regula la motivación de las personas en el trabajo y la productividad de la empresa.

Top Companies (2012), consultoría mexicana dedicada al análisis de Cultura y Clima organizacional, tiene dentro de su metodología de estos temas 16 factores, dentro de los cuales hay dos de ellos referentes a la motivación:

- Motivación de Logro: Que la definen como el proceso de planificación y realización de una serie de actividades y comportamientos dirigidos a la obtención de un objetivo el cual sirve para satisfacer un objetivo inicial. Esta energía es intrínseca en los individuos y esto los posibilita a tener una visión prospectiva individual que se verá reflejada en todas las acciones individuales y grupales.
- Motivación: Este proceso impulsa o mueve a una persona a actuar de una manera determinada, originando una preferencia hacia un comportamiento específico, dependiendo de su percepción del entorno

Los que sirven para completar el objetivo de incrementar los niveles de productividad, eficiencia, servicio y gestión de los empleados y por ende el de las empresas.

De acuerdo con Chiavenato (2009), la motivación individual se refleja en el clima de la organización, ya que las personas se adaptan continuamente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional, esta adaptación varía de una persona a otra y en la misma persona de un momento a otro. El clima organizacional está estrechamente ligado al grado de motivación de las personas, cuando las personas se encuentran muy motivadas, el clima mejora y se traduce en relaciones satisfactorias. El clima organizacional y la motivación de las personas se influyen y realimentan entre sí.

Chiavenato afirma que las teorías de motivación ofrecen muchas opciones para que las organizaciones mejoren el clima de trabajo y propone un ejemplo con cuatro elementos que se encuentran dentro de estas.

- Recompensas monetarias: son una aplicación práctica de la teoría de Maslow de las necesidades básicas, de los factores higiénicos de Herzberg y del segundo nivel de Vroom. El dinero funciona como motivador solo si las personas creen que cubre sus necesidades y que para obtenerlo exija un esfuerzo de su parte.

- Recompensas no monetarias: se relacionan con las necesidades sociales y de estima de Maslow como ejemplo el reconocimiento, el prestigio y el status.
- Enriquecimiento de las tareas: es hacer que el trabajo resulte motivador por sí solo, de acuerdo con el modelo de Herzberg, pretende mejorar el desempeño y la satisfacción. Para hacer que una tarea siempre tenga efecto motivador es necesario adaptarla a los progresos del trabajador. Se debe enriquecer cada tarea de acuerdo con el desarrollo de la persona que la ejecuta, esto puede realizarse de manera vertical asignando más tareas u horizontal dando tareas de la misma complejidad pero diferentes.
- La flexibilización del horario de trabajo mejora el desempeño y aumenta la satisfacción de las personas, para volverlo flexible se reducen las horas de jornada diaria o los días trabajados por semana.

De acuerdo a lo revisado en este capítulo existen diferentes formas de lograr la motivación de los empleados de acuerdo a las teorías de la motivación, estas teorías se pueden utilizar para encaminar a los trabajadores a los objetivos de la organización en un ganar- ganar.

En el próximo capítulo se describe un curso, en el cual se describe una de las teorías de motivación llamada teoría del refuerzo propuesta por Skinner y la teoría de la equidad propuesta por Adams, para lograr aumentar la motivación de los trabajadores en sus equipos de trabajo, con el fin de mejorar la percepción de clima laboral, este capítulo consta de 5 sesiones descritas en 120 minutos cada una.

3 Propuesta: “Motivación en el trabajo”

3.1 Justificación

De la revisión de literatura se han encontrado diferentes definiciones, enfoques y teorías tanto para Clima Organizacional como para la Motivación, en general todos comparten aspectos importantes, y son muy útiles dentro del ámbito laboral y principalmente para los psicólogos laborales, ésto debido a que las empresas tampoco son iguales, lo que para una puede ser muy funcional, para otras no.

Dentro las organizaciones, los empleados también son diferentes, de acuerdo con el enfoque gestionalista el comportamiento del empleado va a depender de la percepción que tenga del medio de trabajo y del entorno, por otro lado los funcionalistas consideran que las diferencias individuales juegan un papel muy importante y las motivaciones dependen de las necesidades humanas.

Una parte muy importante, es poder contribuir para fomentar un clima laboral adecuado; es un hecho que para lograrlo se requieren de muchos elementos y factores que contribuyen, pero en específico se abordará desde otro de los elementos que se han revisando, la Motivación.

Esto con el fin de poder aportar a las empresas una mejora ya que teniendo empleados motivados se tendrá una mejor percepción del clima laboral, lo que determina el comportamiento, y ayudará a obtener mejores resultados dentro de las organizaciones.

Se propone un curso de cinco sesiones para empresas interesadas en mejorar la percepción del Clima Laboral de sus empleados de acuerdo al Enfoque de la Medida Perceptiva de los Atributos Organizacionales, mediante dos de las Teorías de la Motivación “La teoría del refuerzo” de Skinner y “La teoría de la equidad” de Adams, que nos ayudará a reforzar las conductas que se desean aumentar con el fin de mejorar la motivación de sus empleados.

3.2 Objetivo General.

Al término del curso los participantes podrán identificar algunos elementos de las teorías de Motivación de Adams y Skinner, para motivar a su personal, y con esto mejorar el clima laboral.

3.3 Población

El curso está dirigido a Psicólogos Laborales, Administradores, o a todos aquellos que ocupen puestos con personal a cargo, cupo limitado a 25 personas.

3.4 Material

MATERIALES			
	NOMBRE	DESCRIPCION	CANTIDAD
1	Lap Top	Paquetería office	1
2	Proyector	Para computadora y lap top, resolución 102,768 XGA	1
3	Presentación	Con el contenido del curso	1
4	Video de Motivación	Filosofía Fish	1
5	Equipo de audio y video		1
6	Hojas de rotafolio	Blancas	3
7	Marcadores de agua	Azul Negro y Rojo	3
8	Hojas	Tamaño cartas, blancas	100
9	Bolígrafos	Tinta negra	25

3.5 Escenario

INSTITUCIÓN		
Descripciones: Empresa privada o del sector público, interesada en mejorar la motivación de sus empleados, para lograr una mejora en su clima.		
AULA		
Dimensiones :	Min 40m ²	Max 50 m ²
Mobiliario:	Mesas	13
	Sillas	25
Iluminación: Deberá contar con buena iluminación		
Ventilación: Deberá contar con buena ventilación		
Equipo necesario: Laptop, proyector, pantalla de proyección		

3.6 Sesión 1. Definición de motivación y clima organizacional.

Objetivo específico: Al término de la sesión los participantes identificarán los conceptos de motivación y clima organizacional proporcionados por el instructor.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación
1	Bienvenida	El instructor se colocará frente al grupo se presentará y dará una breve introducción sobre los temas a tocar durante el curso.	Laptop y proyector.	20 min.	Los participantes conocerán sobre la temática del curso
	Establecer reglas para el curso	Se invitará a los participantes a que mencionen algunas reglas de manera conjunta con el instructor y llegando a un común acuerdo por ambas partes, el instructor las irá anotando en un rotafolio, el cual quedará visible para los participantes durante todas las sesiones.	Hojas rotafolio y marcadores.	15 min.	Las participantes tendrán conocimiento de las acciones que están permitidas ó deben realizar y las que están restringidas durante las sesiones que dure el curso.
	Dinámica de presentación "Cinco sentidos"	Se les repartirá una hoja blanca y una pluma a cada uno de los participantes y se les leerá la siguiente consigna: "En esta hoja deberán anotar algo que les guste de los cinco sentidos, por ejemplo: a mi me gusta... comer pizza, oír a los pajaritos cantar, sentir la seda, ver películas y oler la tierra mojada, tiene cinco minutos para realizarlo, después pasará uno a uno y mencionará su nombre y lo que ha anotado, pueden comenzar"	25 hojas media carta blancas y 25 lápices.	25 min.	Los participantes conocerán el nombre de sus compañeros y algo de lo que les gusta

Aplicación de cuestionario sobre conocimiento del clima y motivación laboral (Véase Anexo 1)	A cada participante se le repartirá el cuestionario sobre motivación y se les pedirá lo respondan de acuerdo a sus conocimientos.	25 hojas con cuestionario impreso y 25 plumas	15 min.	Se obtendrá la información acerca de los conocimientos del tema
¿Qué es el clima y la motivación organizacional?	El instructor dará a conocer algunos de los conceptos actuales sobre clima organizacional y motivación laboral y dará algunos ejemplos reales de cada una de las definiciones.	Laptop y proyector.	25 min.	Se dará a conocer las definiciones de Clima y Motivación Laboral que se abordaran en el curso.
Cierre de la sesión	El instructor hará una breve síntesis de los conceptos vistos	N/A	20 min.	Finalizar la sesión

3.7 Sesión 2. Teoría de Motivación de Skinner.

Objetivo específico: Al término de la sesión los participantes relacionarán las variables motivación y clima laboral, al igual que identificarán la teoría de Skinner.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación
2	Repaso sesión anterior	El instructor recordará los temas ya vistos, se resolverán dudas en caso de existir.	N/A	20 min	Verificar lo aprendido en la sesión anterior
	¿Para qué sirve Motivar a los empleados?	El instructor dará a conocer sobre la influencia de la motivación en el clima laboral y los resultados positivos que se pueden obtener al lograr esta motivación presentando el video de la Filosofía Fisher	Laptop, presentación, proyector, video de Filosofía Fisher	30 min	Conocerán la importancia que tiene la motivación de los empleados dentro de las organizaciones
	RECESO (15 min.)				
	¿Cómo motivar a los empleados?	El instructor dará a conocer la Teoría de refuerzo, de Skinner.	Laptop, presentación, proyector	30 min	Los participantes conocerán sobre la teoría del Refuerzo.
	Cierre de la sesión	El instructor hará una breve síntesis de lo revisado durante la sesión.	N/A	25 min.	Finalizar la sesión

3.8 Sesión 3. Teoría de Motivación de Adams

Objetivo específico: Al término de la sesión los participantes identificarán la teoría de la motivación de Adams y conocerán algunos ejemplos de la aplicación en el ámbito laboral.

Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación	
3	Repaso sesión anterior	El instructor recordará los temas ya vistos, se resolverán dudas en caso de existir.	N/A	20 min	Verificar lo aprendido en la sesión anterior	
	¿Cómo motivar a los empleados?	El instructor dará a conocer la Teoría de la equidad, de Adams.	Laptop, presentación, proyector	30 min	Los participantes conocerán sobre la teoría de Adams.	
		RECESO (15 min.)				
		El instructor revisará algunos ejemplos aplicados al ámbito laboral referentes a las dos teorías vistas anteriormente, sobre el Refuerzo y la Equidad	Laptop, presentación, proyector	30 min	Los participantes conocerán ejemplos aplicados en el ámbito laboral	
Cierre de la sesión	El instructor hará una breve síntesis de lo revisado durante la sesión.	N/A	25 min.	Finalizar la sesión		

3.9 Sesión 4. Ejemplos de Motivación en el ámbito laboral de Skinner y Adams.

Objetivo específico: Al término de la sesión los participantes podrán identificar las teorías de Motivación vistas durante el curso, al igual que debatir sobre las propuestas de otros equipos.					
Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación
4	Repaso sesión anterior	El instructor recordará los temas ya vistos, se resolverán dudas en caso de existir.	N/A	25 min	Verificar lo aprendido en la sesión anterior
	Ejercicio sobre teorías de la motivación	El instructor formará dos equipos asignando los números 1 y 2 a todos los participantes de manera consecutiva, después pedirá que los unos formen un equipo y los número dos otro. Una vez formados los equipos, se les asignará una de las teorías revisadas y los participantes tendrán que formar un ejemplo de cómo aplicarían las teorías en sus empresas.	25 lápices y 25 hojas tamaño carta	30 min.	Los participantes pondrán en práctica las teorías vistas en las sesiones anteriores.
	RECESO (15 min.)				
	Revisión del ejercicio	Un integrante de cada equipo dará a conocer como aplicaron su teoría y se debatirá con el otro equipo.	N/A	30 min.	Revisar el ejercicio realizado y aportar nuevas ideas con otros participantes.

	Cierre de la sesión	El instructor hará una breve síntesis de lo revisado durante la sesión.	N/A	25 min.	Finalizar la sesión
--	---------------------	---	-----	---------	---------------------

3.10 Sesión 5. Motivación Intrínseca y Extrínseca.

Objetivo específico: Al término del curso los participantes conocerán los tipos de motivación					
Sesión	Actividad	Procedimiento	Materiales	Tiempo	Forma de evaluación
5	Repaso sesión anterior	El instructor recordará los temas ya vistos, se resolverán dudas en caso de existir.	N/A	20 min	Verificar lo aprendido en la sesión anterior
	Tipos de Motivación	El instructor dará a conocer los tipos de Motivación (externa e interna)	Laptop, presentación, proyector	25 min.	Los participantes conocerán los tipos de motivación
		Motivación Intrínseca	El instructor mencionará aspectos importantes de la motivación intrínseca y extrínseca enfocados a ambas teorías, para conocer el impacto que este tiene en el clima laboral en las organizaciones.	Laptop, presentación, proyector	25 min.
	Aplicación de cuestionario sobre conocimiento del clima y motivación laboral (Véase Anexo 1)	A cada participante se le repartirá el cuestionario sobre motivación y se les pedirá lo respondan de acuerdo a sus conocimientos.	25 hojas con cuestionario impreso y 25 plumas	15 min.	Se obtendrá la información acerca de los conocimientos del tema
	Cierre de la sesión	El instructor hará una breve síntesis de lo revisado durante la sesión.	N/A	25 min.	Finalizar la sesión

4 Conclusiones

El clima organizacional al estar compuesto por diferentes dimensiones es bastante complejo, sin embargo es sumamente importante considerarlo como un factor determinante y preventivo de muchos problemas que hoy conllevan a no estar en una organización competitiva, ya que este puede influir en varios aspectos como, la productividad, resultados, eficacia, desarrollo, entre otros.

Dentro de la bibliografía revisada se puede concluir que existe relación entre las variables Clima Laboral y Motivación ya que para autores como Chiavenato y Brunet, la motivación es un componente que se encuentra dentro del clima laboral y este influirá en la percepción que se tenga del Clima Laboral, por esta razón se propone un curso en el que se pretende dar a conocer a las personas responsables de un equipo de trabajo, sobre la influencia de la motivación en sus trabajadores para realizar una mejora en la percepción que tiene del clima de su organización.

Al ser el bienestar psicológico de los recursos humanos la principal responsabilidad y preocupación de los psicólogos organizacionales dentro de las empresas, se busca que los trabajadores estén motivados, para que su percepción del lugar donde trabajan sea mejor a la que tiene ahora, para que sientan que su trabajo es valorado, que sus jefes aprecian lo que realizan, que forman parte de la organización y que son un elemento importante para ella.

Para futuros trabajos se propone realizar una medición del clima dentro de las organizaciones pre y post al curso, para saber cuál es la influencia que tiene sobre los líderes de cada equipo de trabajo, ya que es una limitación que tiene el curso.

5 Bibliografía

- Brunet, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias* . México : Trillas .
- Chaparro, L. (2006). Motivación Laboral y Clima Organizacional en empresas de Telecomunicaciones (Factores diferenciadores entre las empresas pública y privada). *Innovar. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 7-32.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica de éxito en las organizaciones*. México : McGraw-Hill/Interamericana Editores
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* . México: McGraw- Hill/Interamericana Editores.
- Gil, F., & Alcover, C. (2003). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones* . Madrid : Alianza.
- González García, M. J. (2006). *Habilidades Directivas* . México : Innova.
- Heller, R. (1998). *Cómo Motivar*. Barcelona : Grijalbo .
- Hellrieger, D., & Slocum Jr., J. W. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México DF.: Cengage Learning Editores.
- Huertas, J. (2001). *Motivación: Querer y aprender*. Argentina: AIQUE.
- Luthans, F., & Kreitner, R. (1984). *Modificación de la conducta organizacional* . México: Editorial TrillaS.
- Mañas, R., Gonzalez, R., & Peiró, S. (1999). *El clima de los equipos de trabajo:determinantes y concecuencias*. . Almería : Universidad de Almería .
- Oliveira, R. (2002). *Teorías de la administación* . México : Thomson Editores.
- Palmero, F., & Martínez, F. (2008). *Motivación y Emoción*. España: Mc Graw- Hill.
- Perez Uribe de Rivera, G. (1978). *La Motivación en la Organizaciones Laborales*. México : Librería de Medicina.
- Petri, H., & Govern, J. (2006). *Motivación. Teoría, Investigación y Aplicaciones. 5ta Edición* . México: Thomson .
- Reeve, J. (2010). *Motivación y Emoción*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.

- Rodríguez, J. (2006). *Dirección Moderna de Organizaciones*. México : Interntional Thomson Editores.
- Rodríguez, M. (1988). *Motivación al Trabajo. 2da Edición*. México: Manual Moderno.
- Solf, A. (2006). Motivación Intrínseca Laboral y su relación con las variables de personalidad. *Persona*, 9, 111-126.
- Thomas, K. (2000). *Intrinsic Motivation at Work. Building, Energy and Commintment*. United State of America: Barrett- Koeher Publishers, Inc. .
- Toro, F., & Cabrera, H. (1998). Distinciones y relaciones entre clima, motivación, satisfacción y cultura organizacional. *Revista interamericana de psicología organizacional* , 27-39.
- Veláz, J. (1996). *Motivos y Motivación en la Empresa* . Madrid: Ediciones Díaz de Santos .
- Olivares G. (2012). *Clima Organizacional, la clave de la felicidad*. Recuperado de <http://www.thetopcompanies.com/articulos.php>
- 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 Autónoma de Querétaro, México.
- Díaz, A. (2006). *Auditoría del clima y cultura de seguridad en la empresa*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia, España.
- Chiang, M.M., Salazar C.M., Martín M.J. & Nuñez A.(2011). *Clima organizacional y satisfacción laboral. Una comparación entre hospitales públicos de alta y baja complejidad*, Salud de los trabajadores 19 (01), 05-16.
- Davila A., & Martinez N. (1999). *Cultura en las Organizaciones Latinas*. México: Siglo XXI-ITESM
- Méndez, C. (2006) *Clima Organizacional en Colombia. El IMCOC: un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.
- Rodríguez, F. (1998) *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Peiro, J. (1990) *Organizaciones: nuevas Perspectivas Psicológicas*, Barcelona: Promociones y Publicaciones Universitaria.

American Psychological Association. (2010). *Manual de estilo de publicaciones de la American Psychological Association* (2° ed. Adaptada para el español por la editorial El Manual Moderno). México: El manual moderno.

Sociedad Mexicana de Psicología. (2010) *Código ético del psicólogo*. México : Trillas.

Anexos

ANEXO1. Cuestionario Motivación y Clima Laboral

Instrucciones: El cuestionario consta de cinco preguntas abiertas donde deberás colocar brevemente, lo que consideres responde mejor a cada una de ellas.

1. ¿Qué es la Motivación?

2. ¿Qué es clima organizacional?

3. ¿Cómo puedes motivar a tus empleados?

4. ¿Qué tipos de Motivación conoces?

5. ¿Consideras que la motivación laboral influye en la percepción del clima en la organización?

SI _____

NO _____

¿Porqué? _____
