



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PROPUESTA DE UN MODELO DE MOTIVACIÓN
PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL

TESINA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

ALEXA ROJAS VIVEROS

DIRECTOR DE TESINA:

LIC. ERIKA SOUZA COLÍN

ASESORES:

LIC. ADRIANA GUADALUPE MARTINEZ PEREZ

MTRO. ARTURO PUENTE LOMELIN

MTRO. DAVID RAUNEL REYES DOMINGUEZ

DR. MIGUEL ALEJANDRO VILLAVICENCIO CARRANZA

CIUDAD UNIVERSITARIA, CD. MX.

MAYO, 2017



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

Agradezco profundamente a:

Mis padres, por haberme forjado como la persona que soy en la actualidad; muchos de mis logros se los debo a ustedes entre los que se incluye este. Gracias por motivarme constantemente para alcanzar mis anhelos, mostrándome que la dedicación es el camino más viable al éxito.

Mi Familia: Abuelas, tíos y primos, por su cariño, consejos y apoyo, los quiero mucho.

Mi Directora de tesina Erika Souza Colín y mis asesores: Dr. Miguel Alejandro Villavicencio Carranza, Mtro. David Raunel Reyes Domínguez, Mtro. Arturo Puente Lomelín y Lic. Adriana Guadalupe Martínez Pérez, por su disposición, cordialidad, calidez y orientación para la realización de este trabajo.

Sandy, te agradezco no solo por la ayuda brindada, sino por los buenos momentos en los que convivimos.

A la División de Educación Continua de la Facultad de Psicología en particular a la Lic. Ana Lilia Hernández Castillo y al personal administrativo que labora en la facultad por las atenciones y cordialidad.

Liceo Superior de Hidalgo y a la UNAM por la gran formación recibida.

¡Gracias!

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I. CLIMA ORGANIZACIONAL	5
I.1 ORIGEN Y DEFINICIÓN.....	5
I.2 TIPOS DE CLIMA LABORAL.....	8
I.3 FACTORES DE INFLUENCIA EN LA PERCEPCIÓN INDIVIDUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	12
I.4 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	14
I.5 RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON OTRAS VARIABLES.....	15
I.5.1 MOTIVACIÓN.....	16
I.5.2 LIDERAZGO.....	19
I.5.3 COMUNICACIÓN	21
I.5.4 SATISFACCIÓN LABORAL.....	24
I.6 CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL.....	25
I.7 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	28
CAPÍTULO II. MOTIVACIÓN.....	33
II.1 DEFINICIÓN.....	33
II.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN.....	35
II.2.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES	38
II.2.2 TEORÍA ERC (EXISTENCIA, RELACIÓN, CRECIMIENTO) DE CLAYTON ALDERFER	40
II.3 MOTIVACIÓN: DE LOS CONCEPTOS A LAS APLICACIONES.....	41
II.3.1 MOTIVAR MEDIANTE EL DISEÑO DEL TRABAJO: EL MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO (MCT).....	41
II.3.2 INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS	42
II.3.3 LAS RECOMPENSAS DE LOS EMPLEADOS	43
II.3.4 ¿CÓMO PUEDEN SER REDISEÑADOS Y MOTIVADOS LOS TRABAJOS?...	46
II.3.5 TRABAJOS ALTERNATIVOS	48
CAPÍTULO III. RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN	50

III.1 LA MOTIVACIÓN COMO BASE DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL.....	51
III.2 EFECTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL AMBIENTE LABORAL	53
III.3 MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD.....	54
PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL MEDIANTE LA MOTIVACIÓN.....	56
JUSTIFICACIÓN.....	56
OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	57
ESQUEMA DE LA PROPUESTA: MODELO MOTIVACIONAL.....	59
DIAGNÓSTICO.....	60
MODELO MOTIVACIONAL	62
FASE PREPARATORIA:.....	62
FASE DE EJECUCIÓN:	69
FASE DE EVALUACIÓN:.....	78
EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	80
DIFUSIÓN, USO Y MANTENIMIENTO DEL MODELO DE INTERVENCIÓN	80
CONCLUSIONES.....	81
REFERENCIAS	84
ANEXOS.....	1

RESUMEN

Diversos estudios han encontrado relación entre el clima organizacional y la satisfacción laboral (Chiang, martin y Nuñez, 2010; Ramirez, 2015) y con el liderazgo (Cárdenas, 2010; De la Garza, Ruiz y Hernandez, 2013; Serrano y Portalanza, 2014), y otros estudios con la motivación (Toledo, 2011), el presente documento se presenta una revisión de diferentes autores y teorías que abordan el Clima Organizacional y la motivación, así como la relación que existe entre estos dos elementos y dar a conocer la propuesta de un modelo de intervención en las organizaciones.

Por lo tanto el objetivo de este documento es diseñar un Modelo de Motivación que ayude a la mejora del clima organizacional. El modelo de motivación es con base a la Teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento) de Alderfer, se le proporciona a la organización los pasos a seguir para la realización del modelo y las estrategias que les permita satisfacer las necesidades de los trabajadores y cambiar su percepción hacia la organización.

Los alcances de la implementación del Modelo de Motivación es generar cambios positivos en los resultados de la evaluación del clima organizacional comparándolos con el diagnóstico previo del modelo.

Palabras Clave: Clima Organizacional, Motivación, Teoría de Alderfer.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, aún existen organizaciones que no le dan la suficiente importancia al clima organizacional o laboral, el cual es un aspecto fundamental en el desarrollo estratégico de cualquier organización.

Como lo manifiestan Guillén y Guil (2000), el éxito de una organización depende de la manera como sus colaboradores perciben el clima organizacional, es decir si es positivo o negativo obedece a las percepciones de sus integrantes. Cuando suelen valorarlo como adecuado, cálido o positivo, es porque consideran que éste permite y ofrece posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, aportando estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Sin embargo, cuando es percibido como negativo los colaboradores observan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos de la misma.

Toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la conducta de sus miembros. Los líderes por lo tanto deben esforzarse para crear el ambiente ideal que permita alcanzar los objetivos de la organización y al mismo tiempo satisfacer las necesidades psicológicas y sociales de su personal.

Por otro lado, un elemento importante en el comportamiento organizacional es la motivación. Naranjo (2009), menciona que una de las formas para lograr que el clima organizacional pueda funcionar correctamente, es motivando al personal, porque son ellos los que colaboran a diario con el logro de objetivos planteados. Si las organizaciones cuentan con un plan de motivación, lograrán obtener un ambiente de trabajo placentero, los colaboradores asumirán mayor compromiso, se generará aumento en la productividad y se fomentará la innovación para propuestas o sugerencias con sentido de pertenencia. La motivación y el clima organizacional tienen relación con otras variables: las investigaciones de Robbins y Judge (2009) confirmaron que el *liderazgo* que se asocia con niveles medios y altos de motivación es aquel que estimula el desarrollo humano y el avance de

cada persona en su contexto laboral. Otra variable que es fundamental para el funcionamiento exitoso de una organización es la *comunicación*, la cual se entiende como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a agilizar y facilitar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, todo ello con el fin de que se cumplan mejor y rápidamente sus objetivos (Sayazo, 2004, citado por Edel et al., 2007). El clima organizacional y la satisfacción laboral han sido las variables más estudiadas en el ámbito laboral, el estudio de Jaramillo (2010) destaca cómo, en el conjunto de las organizaciones, aspectos psicológicos tan importantes como las reacciones afectivas y cognitivas, así como sus disposiciones de conducta frente al trabajo, al entorno laboral, a los colaboradores, a los superiores y al conjunto de la organización, son los que despiertan mayor interés.

Por lo anterior, el objetivo del presente trabajo, es aportar un modelo de motivación que ayude a la mejora del clima organizacional. Para el cumplimiento de dicho objetivo, en el presente trabajo se revisarán en el capítulo uno diversos aspectos que conforman el clima laboral u organizacional, su origen y definición, tipos, factores de influencia en la percepción individual, sus funciones y la relación que tiene con otras variables, considerando la medición de este, así como el método más eficaz y algunos cuestionarios para el ámbito laboral mexicano. De igual manera se mencionará la relación entre cultura y clima organizacional con el fin de comprender de manera completa el término.

El capítulo dos abarca un panorama acerca de la motivación y su aplicación en el trabajo. De igual forma se darán a conocer las teorías de la motivación, haciendo énfasis en la Teoría de Maslow y Alderfer siendo esta última la base de la propuesta que se presenta.

En el capítulo tres se explica la relación de la motivación, su importancia y el efecto que tiene en el clima laboral.

Finalmente se propone un modelo motivacional que se divide en tres etapas, siendo la primera el diagnóstico de la organización aplicando el instrumento CL -

SPC para conocer la percepción actual y cuál sería la ideal para los colaboradores. La segunda etapa es el modelo motivacional, el cual se divide en tres fases: fase preparatoria, fase de ejecución y fase de evaluación, describiendo detalladamente el procedimiento de cada una. La tercera etapa de la propuesta es la evaluación del clima organizacional, se aplica nuevamente el instrumento y se compara los resultados con la primera evaluación. Hacia el final del documento se incluye la difusión, uso y mantenimiento del modelo de intervención, las conclusiones generales, las referencias y para finalizar, los anexos que constan de seis cuestionarios, un plan de limpieza como herramienta para la realización de una de las actividades en la fase de ejecución y la evaluación del modelo de motivación.

Se considera que con el presente trabajo se promueve la motivación de los empleados de las organizaciones que necesiten mejorar el clima organizacional con base a las estrategias planteadas generando cambios positivos como: enriquecer las condiciones de vida laboral y personal, adecuadas relaciones interpersonales, fijar metas alcanzables facilitando una formación y desarrollo profesional.

CAPÍTULO I. CLIMA ORGANIZACIONAL

I.1 ORIGEN Y DEFINICIÓN

El interés suscitado por el clima organizacional está basado en la importancia del papel que desempeñan los miembros de una organización sobre sus modos de hacer, sentir y pensar y por ende, en el modo en que la organización se desarrolla (Edel, García y Casiano, 2007).

El concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez dentro del campo de la psicología organizacional por Gellerman en 1960. Sin embargo, sus antecedentes se remontan a los estudios de Elton Mayo realizados en la década de los años veinte y los treinta del siglo pasado. Mayo se interesó en estudiar los efectos que podían tener en el trabajador y en su producción las condiciones físicas del trabajo. En un experimento comparó dos grupos de trabajadores manipulando la iluminación en ambos grupos. Identificó que la productividad no variaba en la misma proporción. Por lo tanto, habían influido otros factores distintos a la iluminación. Al final se demostró que la cooperación, ser escuchados y ser considerados en igualdad por parte de los superiores, eran claves para llegar a los objetivos fijados por la organización (Spinola, 2014).

Los estudios de Mayo fueron, muy probablemente, los primeros que pusieron de manifiesto la dimensión subjetiva de la variable de percepción como las condiciones de trabajo, el sentimiento de satisfacción y permanencia a un grupo, los intereses y actitudes colectivas, el perfil de las personas que ejercen la autoridad supervisora y la importancia de los grupos informales, como los factores que, entre otros, construyen “la atmosfera”, “el ambiente” o el clima laboral u organizacional como se denomina hoy en día (Gan & Berbel, 2007).

Concordante con los hallazgos de Mayo, Lyon e Ivancevich (1974, en Spinola, 2014) encontraron que el clima organizacional influye en la satisfacción laboral frente a condiciones de promoción y desarrollo del personal. Igualmente se hallaron que el ambiente laboral generaba mayor productividad y rendimiento.

Al clima humano o psicológico de una organización se le llama clima organizacional o laboral. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la organización y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima, el individuo actúa como un filtrador de información que utiliza la información que viene de los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización y de sus características personales (Alco & Rodríguez, 2003).

Gan y Berbel (2007) mencionan que el concepto de clima (organizacional y/o laboral) es un concepto prestado del clima en el sentido figurado, el clima meteorológico como el “tiempo que hace” o predomina en una zona. Por lo tanto en una organización, al igual que en un país o área geográfica, pueden darse diferentes tipos de climas, según los departamentos o áreas funcionales, que integren esa organización.

Para explicar el clima organizacional es imprescindible indagar a fondo tanto en la percepción de los trabajadores sobre las condiciones y procesos que se originan en el espacio laboral, como en sus expectativas con respecto a la calidad de vida en el trabajo. Se trata de una mezcla de ciencia y artesanía, es a la vez un área de acción social y de investigación científica. Trata de las personas y las organizaciones y cómo funcionan. El clima organizacional es de interés para el cambio planificado; se ocupa de lograr que los individuos, los equipos y las organizaciones funcionen mejor. El cambio implica un trabajo arduo aplicado con

diligencia a lo largo del tiempo, un enfoque sistemático enfocado a metas y un conocimiento sobre la dinámica de la persona, los grupos, la organización, así como del comportamiento de las personas y de los mismos procesos de cambio. El cambio se introduce mediante intervenciones, aun diagnósticas, y en actividades que estudian condiciones problemáticas específicas (Cañedo, Guerrero, Machado & Salazar, 2009).

El clima organizacional se entiende como la actitud y percepción que los individuos tienen de los factores internos y externos y de las interrelaciones que se ejercen en diferentes sentidos y en las políticas de gestión del talento humano, las cuales conforman el ambiente laboral de una organización determinada e inciden internamente en su ánimo, moral, motivación, satisfacción y gusto por el trabajo asignado, en el desarrollo del sentido de identidad y compromiso, y se proyectan organizacionalmente en la productividad, eficiencia, calidad de los productos o servicios, en la moral y la ética empresarial y por supuesto, en la satisfacción de los clientes o usuarios que los adquieren o reciben (Urdaneta, 2005).

El concepto de clima organizacional está basado en dos grandes escuelas de pensamiento (Brunet, 2004): Escuela Gestalt y Escuela Funcionalista.

- Escuela Gestalt. Postula que los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno.
- Escuela Funcionalista. Formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Ambas escuelas tienen un común denominador, el nivel de homeostasis (equilibrio) y que todas las personas buscan tener del entorno en el que se

desarrollan, mientras que un “clima equilibrado” se orienta hacia el logro de objetivos y por ende resultados, un “mal clima” destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento (Rivero, 2014).

Cada uno de los autores revisados proponen una definición de clima laboral u organizacional, se toman en consideración éstas y teniendo como antecedente el estudio de Mayo, el clima laboral se refiere a la manera en que el personal percibe su ambiente, tanto en la estructura de la organización y el ambiente físico, así como la forma en que son tratados por sus superiores, compañeros, y toda relación directa con la organización. Estos factores van a conformar el clima laboral y pueden traer consigo una alta productividad, un mejor desempeño en el trabajo así como beneficios a la organización si es que el clima es “sano” o “equilibrado”.

I.2 TIPOS DE CLIMA LABORAL

En una organización puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar distintos climas.

Likert, (1974, citado por Brunet, 2004) en su teoría de los sistemas, determina dos tipos de clima organizacional, cada uno de ellos con dos subdivisiones.

1. **Clima de tipo autoritario:** corresponde a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable.
 - Autoritarismo explotador: en este tipo de clima, la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmosfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad.

Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

- Autoritarismo paternalista. Este tipo de clima es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas, y algunas veces los castigos, son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización.

2. **Clima de tipo participativo:** clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable.

- Participativo consultivo. Se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados. La política y las 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 las participaciones se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y un alto grado de confianza. Esta atmosfera está definida por el dinamismo y la administración funcional con base en objetivos por alcanzar.

- Participación en grupo. La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por 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 los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas.

Por otro lado, Chiang, Martin y Núñez (2010) afirman que existen cuatro tipos de climas dentro de las organizaciones: psicológico, agregado, colectivo y de la organización.

- Clima psicológico. Ha sido definido como la referencia a las respectivas representaciones cognitivas de un individuo sobre sucesos situacionales relativamente próximos, expresadas en términos que reflejan el significado psicológico y la importancia de la situación para el individuo (James y Sells, 1981 citado por Chiang et al., 2010). Es decir, que el clima es individual y se puede interpretar.
- Clima agregado. Es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social a un nivel jerárquico formal, por ejemplo la organización, el departamento y el grupo de trabajo (Joyce y Slocum, 1979 citado por Chiang et al., 2010). Se puede decir que esta conjunto de opiniones individuales está justificada por el acuerdo perceptivo e implica un significado compartido (James, 1982 citado por Chiang et al., 2010).
- Clima colectivo. Surge del acuerdo entre los individuos sobre la base de sus percepciones acerca de los contextos organizacionales; sin embargo,

en contraste con el clima agregado, los climas colectivos están compuestos de individuos para quienes las situaciones tienen un significado común (Joyce, 1984 citado por Chiang et al., 2010).

- Clima de la organización. Se define como una dimensión fundada a partir de las percepciones de las personas y que tiene existencia en cuanto que hay una visión compartida, extendida en el grupo o la organización, el clima laboral está fundado en un cierto nivel de acuerdo en la forma de percibir el ambiente, si bien no es un constructo individual, sino grupal u organizacional que coincide con la visión socio cognitiva de las organizaciones (Peiró y Prieto, 1996 citado por Chiang et al., 2010).

En conclusión podemos decir que existen dos tipos de climas que son los más idóneos para las organizaciones que son el clima participación en grupo. Ya que ambos involucran al personal con la organización y les brinda un buen ambiente y confianza a sus trabajadores lo que hace que estos se sientan cómodos que favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o hacia alguno de sus miembros. Cada individuo debe sentir la preocupación de la organización por sus necesidades y problemas (Cañedo et al., 2009).

Por otro lado, las grandes organizaciones que tienen oficinas o componentes diseminados en varias ciudades o regiones lejos de la sede social, verán generalmente aparecer climas diferentes en el interior de sus componentes, aun cuando estén bajo las mismas estructuras y las mismas políticas que la sede social. El origen de esta diferencia puede deberse a varios factores entre los que está la cultura local de la gente del lugar, el tamaño de los componentes, las fuerzas de mercado etc. (Urdaneta, 2005).

Un clima organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el clima forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una

organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrá logros a corto plazo. Esta “dinámica” es el tipo de clima que están generando, de preferencia debe de ser un tipo de clima participativo que difunda confianza y favorezca en la eficacia de la organización, así el clima de la organización será percibido de manera agradable y puede inducir motivación en el personal (Brunet, 2004).

Cada organización tiene una dinámica diferente para trabajar, los directivos desempeñan un papel que para ellos es funcional, sin embargo éste sólo se detecta si es que se crea una alta productividad y en los beneficios que obtiene.

I.3 FACTORES DE INFLUENCIA EN LA PERCEPCIÓN INDIVIDUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de la misma. “Lo que cuenta es la forma en como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar” (Likert, 1974 citado por Rivero, 2014, p.27).

Likert (1974, citado por Brunet, 2004), menciona 4 factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima organizacional:

- Parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- Los factores individuales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Asimismo, Likert (1974, citado por Brunet 2004) señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización: las variables causales, las variables intermediarias y las variables finales

- Variables causales: son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene. Estas se distinguen por dos rasgos esenciales: pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes y son variables de causa y efecto.
- Variables intermedias: estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermediarias son las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.
- Variables finales: reflejan los resultados obtenidos por la organización; por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

Los resultados obtenidos por una organización tales como la productividad, el ausentismo y las tasas de rotación, igual que el rendimiento y la satisfacción de los empleados influyen sobre la percepción del clima (Brunet, 2004).

Las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, eficacia, apoyo y apertura se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. Las características individuales de los trabajadores, como las actitudes, personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los

resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores.

I.4 FUNCIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las funciones de mayor importancia que tiene el clima organizacional positivo y que ayudan a entender el impacto que tiene en las organizaciones se explican de manera breve en la Tabla 1.

Tabla 1. Funciones del clima organizacional adaptado de Goncalves (2000).

NOMBRE DEL OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
ESPÍRITU	Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
INTIMIDAD	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas.
EMPUJE	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para “hacer mover a la organización” y para motivar con el ejemplo.
CONSIDERACIÓN	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos.
ESTRUCTURA	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamento y procedimiento hay.
RECOMPENSA	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo, reconocimiento positivo más que sanciones.
APOYO	La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo.
CORDIALIDAD	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmosfera del grupo de trabajo.
RESPONSABILIDAD	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones.
IDENTIDAD	El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y en un miembro valioso de un equipo de trabajo.
SELECCIÓN BASADA EN CAPACIDAD Y DESEMPEÑO	El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien que en política, personalidad, o grados académicos.

TOLERANCIA A LOS ERRORES	El grado en que los errores se tratan en un forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.
---------------------------------	---

La función del clima organizacional es hacer que el empleado se sienta importante para la empresa, que la percepción de él sea suficiente para sentirse seguro en su trabajo. El clima organizacional tiene funciones como lograr una vinculación entre el empleado y la empresa, eliminar los obstáculos que tengan los empleados al realizar sus actividades, mejorar la comunicación entre el trabajador y el jefe, y reconocer al empleado cuando hace bien su trabajo. También ayuda a que el empleado se haga responsable de sus labores y decisiones, favorece al apoyo mutuo entre los integrantes de la empresa. Otra función que es igual de importante es la identidad, donde cada trabajador sienta que pertenece a la compañía y que su trabajo es muy valioso, creando un espíritu de trabajo donde todos los demás se contagien de este y creen un espacio más agradable que les permita llegar a la satisfacción laboral. (Ramírez, 2015).

El clima organizacional positivo facilita el compromiso de los trabajadores ya que genera un sentido de identidad que permite mantener estabilidad y unidad de la organización (Brunet, 2004). Igualmente guía y modela las actitudes y el comportamiento de los empleados los cuales determinan el éxito de la organización y la satisfacción laboral y personal. Aunque estas sean las funciones del clima organizacional, su percepción como se comentó en la sección anterior, es influida por distintas variables o factores que interaccionan entre sí de diversa manera según las circunstancias y los individuos. La apreciación que éstos hacen de esos diversos factores está, a su vez, influida por cuestiones internas y externas a ellos.

I.5 RELACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL CON OTRAS VARIABLES

Es fundamental identificar cuales son los factores que influyen en el clima organizacional, y reconocer fundamentalmente aquellos factores que favorezcan el

desarrollo y construcción de ambientes que permitan el fomento de procesos creativos y alcanzar las metas de la organización. El clima organizacional bajo la percepción de los trabajadores se convierte en un mediador para que las personas realicen sus funciones adecuadamente, repercutiendo en la productividad y en consecuencia en la satisfacción laboral tanto de los trabajadores como de la empresa, creando identidad, logro de las metas organizacionales así como una apertura al cambio, trabajo en equipo, toma de decisiones y en general una motivación para hacer su labor cada vez mejor. De una manera general se desarrollan las más señaladas anteriormente por algunos autores como piezas claves para el éxito de la organización, porque condicionan las actitudes y el comportamiento de los trabajadores tal es el caso de la motivación, liderazgo, comunicación y satisfacción laboral.

I.5.1 MOTIVACIÓN

La motivación es un aspecto de enorme relevancia en las diversas áreas de la vida, entre ellas la educativa y la laboral, por cuanto orienta las acciones y se conforma así en un elemento central que conduce lo que la persona realiza y hacia qué objetivos se dirige. La motivación es el conjunto de razones por las que las personas se comportan de las formas en que lo hacen. En palabras de Naranjo (2009), el comportamiento motivado es vigoroso, dirigido y sostenido.

En la investigación de Toledo (2011) demostró que inducir motivación en el personal de una organización es lograr un clima laboral cálido dentro de la institución, se motiva al personal para mejorar su desempeño, para que ejecuten su trabajo por satisfacción y finalmente canalicen sus objetivos personales con los de la empresa. La motivación en las organizaciones está conformada por factores extrínsecos e intrínsecos que a su vez están conformados por las necesidades de cada trabajador, la cuales deben ser satisfechas para lograr el éxito empresarial. Los factores intrínsecos están relacionados con el resultado producido por quien realiza el trabajo y la identificación con el puesto, la necesidad de logro y el

sentido de pertenencia. Los factores extrínsecos están relacionados con cualquier tipo de incentivo proveniente de otra u otras personas. Éstos son el salario, los ascensos y el reconocimiento (Prado, 2002).

La motivación está relacionada con el impulso, porque este provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado (Chiavenato, 2000).

La motivación del personal, constituye un medio importante para que realicen su trabajo y tareas de manera eficaz y estimula el crecimiento y desarrollo del personal, logrando mejorar la productividad de la empresa. De acuerdo a Peiro y Prieto (1996 citado por Prado, 2002), se debe tomar en cuenta que la actividad laboral no se da en un vacío, sino en un contexto que hace referencia aquellas tareas, situaciones, objetos, actividades, personas y políticas que de algún modo influyen en la conducta de las personas dentro del trabajo. Por ello, se hace necesario identificar los aspectos del trabajo que son motivadores de la conducta laboral, estos recursos pueden ser utilizados por las empresas para motivar a sus trabajadores. De ahí que los autores proponen algunos para ser considerados dentro de las instituciones:

- a) Dinero. Las personas consideran el dinero como el aspecto más valorado del trabajo. El dinero es algo que se desea, puesto que, puede proporcionar otros bienes materiales, además sirve como unidad de valor social, ya que proporciona estatus y prestigio social.
- b) Estabilidad en el empleo. La estabilidad laboral también resulta muy valorado por las personas, el contar con unos ingresos de por vida resulta muy satisfactorio para la persona; además de que se siente segura y con la sensación de ser competente, porque sus esfuerzos contribuyen en algún modo a la sociedad, y en general puede planificar su vida fuera del trabajo.

- c) Oportunidades de ascenso y promoción. La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos, tareas y habilidades por parte de la institución; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas.
- d) Condiciones de trabajo. Las condiciones de trabajo representan un amplio rango de circunstancias relevantes para el desempeño del trabajo, entre las que cabe mencionar la disposición de recursos materiales y técnicos, adecuadas condiciones físicas (iluminación, ventilación, espacios, etc.) y el horario regular del trabajador.
- e) Posibilidades de participación en el trabajo. Ofrecer a los empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo. Con ello se permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, se promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro.
- f) Ambiente social de trabajo. El grupo social resulta un motivador importante, cada vez es más frecuente que las personas trabajen en grupos, desarrollando en los trabajadores una conducta social. Cuando se trabaja en grupo se va consolidando la cohesión, la participación, la colaboración, el establecimiento de objetivos comunes como resultados motivacionales en sus integrantes.
- g) Oportunidad de utilizar conocimiento, habilidades y destrezas. Es el equilibrio entre los conocimientos, habilidades, competencias y destrezas de la persona y las que requiere el puesto; es decir que no sea una tarea demasiado retadora que el trabajador no pueda realizarla, ni tampoco que sea una demasiado fácil que le sea aburrida y tediosa.

De acuerdo con Wong (2013) el clima organizacional al ser la percepción que tienen los miembros de una organización con base en su funcionamiento

estructural y dinámico, influye en los niveles de satisfacción de las personas, en la disposición a permanecer en la organización y en su desempeño afectando los niveles de productividad y rendimiento. Por ello, puede afirmarse que el clima organizacional está estrechamente ligado a la motivación de los empleados y es directamente proporcional a la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas ante las diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral.

I.5.2 LIDERAZGO

Se define liderazgo como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo sólo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos los líderes ocupan una posición directiva, ni tampoco todos los directivos son líderes (Robbins y Judge, (2009).

Dentro de una organización, los líderes son de dos tipos: formales e informales. El liderazgo formal es donde una persona es oficialmente designada como líder de un grupo. Es trabajo del líder formal organizar los recursos disponibles, trabajar la logística y motivar a los miembros del equipo para llevar a cabo sus tareas a la medida de sus posibilidades. Un líder informal es una persona que no es oficialmente designada como jefe de un grupo, sin embargo, le da a los otros miembros motivación e inspiración. Estos líderes no están en una posición de liderazgo formal, pero son reconocidos como líderes de sus grupos de compañeros (Edel et al., 2007).

Los líderes formales e informales de la organización son los que crean o limitan los espacios en los que el personal, encuentra las condiciones ambientales necesarias para su desarrollo como trabajadores y como personas; asimismo, son ellos, quienes apoyan o limitan la integración, quienes se aferran al control o

permiten una mayor participación de los colaboradores, castigan o premian el desempeño (Edel et al., 2007).

El liderazgo es importante ya que es vital para la supervivencia de cualquier organización. Es primordial, por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir. Una organización puede tener una planeación adecuada, control, etc, y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado, incluso dicha organización puede carecer de planeación y control, pero, teniendo un buen líder puede salir adelante, (Koontz, Harold y Wehrich, 2004).

Cárdenas (2010), refiere en su propuesta: “El liderazgo y su importancia en las organizaciones para generar un clima organizacional”, que el objetivo de un liderazgo eficaz es crear y desarrollar un clima dentro de la organización o en el equipo que posibilite alcanzar el rendimiento pretendido y la satisfacción esperada por cada uno de los miembros de la organización.

De esta forma, el rol del liderazgo implica fomentar el crecimiento y la participación personal, impulsar la creatividad, y desarrollar habilidades en todos los miembros de la organización. Igualmente el liderazgo interviene en la prosperidad de las empresas y afecta sobre la salud y bienestar de las personas. De acuerdo con Koontz, Harold y Wehrich (2004) el directivo debe de conocer las motivaciones de sus colaboradores y cómo operan éstas para satisfacerlas, lo que hace que lo vean como un directivo eficaz y como resultado satisfacción en el trabajo.

En este sentido se determina que las habilidades del liderazgo como son: persuadir, escuchar, organizar, perseverar, etc., son necesarias para instaurar ambientes de trabajo motivantes, que les permita a los colaboradores crecer y desarrollarse ya que los líderes tienen la capacidad para crear ambientes de trabajo donde la motivación es su principal cualidad (Serrano y Portalanza, 2014).

De la Garza, Ruiz, y Hernández (2013) encontraron en su investigación que existe correlación entre la motivación que el líder proyecta y el clima organizacional satisfactorio, demostrando que cuando un líder incentiva a mejorar la calidad del desempeño coadyuva a que los empleados sientan que su trabajo contribuye a mejorar la calidad de la organización.

Sikula (1991 citado por Edel, et al., 2007), refiere que una variable importante que determina e influye en clima general de una empresa es el liderazgo. El clima depende en gran medida de las relaciones establecidas entre el líder y sus subordinados. Las relaciones formales e informales que tiene un director con sus trabajadores influirán significativamente en la forma en que los empleados consideren el clima organizacional.

Por lo tanto, el líder es quien logra que las organizaciones obtengan los resultados esperados a través de la creación de oportunidades que permitan transformar el contexto. Es quien influye en los trabajadores, interviniendo en el actuar de estos de tal forma que genera una motivación que permite el máximo desempeño en busca de la excelencia organizacional, a través de su capacidad para motivar, de generar bienestar general en el trabajador y satisfacción por el trabajo.

I.5.3 COMUNICACIÓN

Chester I. Bernard (1990 citado por Koontz, Harold y Wihrich, 2004) consideró la comunicación como el medio a través del cual las personas se vinculan en una organización para alcanzar un fin común. Esta es la función fundamental de la comunicación. Sin la comunicación en la actividad de un grupo, no se puede lograr la coordinación ni el cambio. La comunicación en una organización es de gran importancia, ya que gracias a ésta el trabajo en equipo es más eficiente, ayuda a tener un armonioso ambiente laboral donde los malentendidos disminuyen y se logran mejores resultados dentro de las diferentes áreas. En consecuencia, se tiene una alta productividad en las mismas, lo que se resume en una organización fuerte, sólida y en crecimiento.

De acuerdo con Castanyer y Ortega (2013), la comunicación propicia la coordinación de actividades entre los individuos que participan en las mismas, y posibilita el alcance de metas fijas.

La comunicación interna en una institución promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco del clima organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales, (Sayazo, 2004, citado por Edel, et al., 2007).

Por otro lado, la comunicación en el marco de las relaciones interpersonales, juega un papel importante en la organización, porque a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización, además, como menciona Hellriegel (1999), la gente aumenta su propio sentido de bienestar y se vuelve mas productiva cuando entabla una comunicación interpersonal eficaz, propiciando un clima laboral agradable. Lo que permite generar y poner en marcha los cambios que se requieren para responder con eficacia a las exigencias del mundo actual (Citado por Edel, et al., 2007).

La comunicación organizacional, de acuerdo con Zuñiga (2003) es entendida “como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos del logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo”. Es claro que no existe un sistema de comunicación que se aplique universalmente; por el contrario debe estructurarse de acuerdo a las necesidades de la empresa. Sin embargo, la comunicación es esencial para el funcionamiento de todas las empresas. Toda institución u organización, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los

procesos que a nivel interno conforman la entidad y la proyectan hacia su área de influencia (Citado por Edel, et al., 2007).

La comunicación organizacional tiene cuatro funciones principales control, motivación, expresión emocional e información (Scott y Mitchell, 1976 citado por Robbins y Judge, 2009):

- Influye en el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los miembros sigan. Sin embargo, la comunicación informal también controla el comportamiento. Cuando los grupos de trabajo hostigan a un miembro que produce demasiado se están comunicando informalmente con él influyendo en su comportamiento.
- La comunicación impulsa a la motivación porque a través de ella se informa a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si este fuera insatisfactorio. Para muchos empleados su grupo de trabajo es la fuente principal de interacción social.
- La comunicación que tiene lugar dentro del grupo es un mecanismo fundamental por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción. Por lo tanto, la comunicación brinda un medio para la expresión emocional de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales.
- La última función que ejecuta la comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones. Proporciona información que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección.

Para que los grupos se desempeñen con eficacia, necesitan mantener cierta forma de control sobre sus miembros, estimular a éstos en su desempeño, proporcionar un medio para la expresión emocional y elegir una decisión. Se puede suponer

que casi toda interacción de la comunicación que tiene lugar en un grupo u organización lleva a cabo una o más de estas cuatro funciones. Al cumplir las cuatro funciones se genera un clima organizacional adecuado.

Un adecuado flujo de comunicación en una organización, tanto para sus públicos internos como externos, facilita que los objetivos para los que fue creada se cumplan; además de promover actitudes favorables de los públicos a la organización, las cuales son indispensables para que esta subsista y se desarrolle. La comunicación es esencial para el funcionamiento de todas las empresas. Toda institución u organización, debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que a nivel interno conforman la entidad y la proyectan hacia su área de influencia.

I.5.4 SATISFACCIÓN LABORAL

El hecho de que un trabajador pueda desarrollarse como persona a través del propio trabajo y encontrarse satisfecho con la ocupación que desempeña es objeto de preocupación no solo de los que estudian el comportamiento organizacional, sino de los propios dirigentes, (Edel, et al., 2007).

La satisfacción laboral se define desde diferentes perspectivas (Guillen y Guil, 2000), entre ellas:

- a) “Estado emocional positivo o placentero, resultante de la percepción subjetiva de las experiencias laborales de la persona (Locke, 1976, citado por Guillen y Guil, 2000).
- b) Actitud generalizada ante el trabajo teniendo en cuenta que las actitudes responden a un modelo tridimensional: dimensión afectiva, cognitiva y comportamental (Peiró, 1984 citado por Guillen y Guil, 2000)
- c) Actitud afectiva y se distinguen dos modelos: Modelo unidimensional: actitud hacia el trabajo en general. Modelo Multidimensional: contempla

distintos aspectos o dimensiones concretos del trabajo”, (Newstron y Davis, 1993, citado por Guillen y Guil, 2000).

Los empleados tienden a preferir trabajos mentalmente interesantes que les brinden la oportunidad de utilizar sus habilidades y destrezas, y que además ofrezcan variedad de tareas, libertad y retroalimentación de la eficiencia con la que están cumpliendo sus obligaciones. Igualmente, a los empleados les interesa su ambiente laboral porque les brinda comodidad personal y facilita un buen rendimiento (Jaramillo, 2010).

Sayazo (2004 citado por Edel, et al., 2007) expresa que cuando el directivo empresarial se asume a como un líder comprometido con el logro de sus intereses a través del establecimiento de un clima laboral sano, inserta en su colaboradores un sentimiento de satisfacción e igual compromiso ya que colectivamente dirigen su accionar en la misma dirección.

La disposición o tendencia relativamente estable hacia el trabajo, basada en creencias y valores desarrollados a partir de la experiencia ocupacional genera un clima laboral benéfico y agradable.

I.6 CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL

La idea de considerar a las organizaciones como culturas “donde hay un sistema de significados compartido por sus miembros” es una postura relativamente reciente. Hasta mediados de la década de 1980, la mayor parte de organizaciones eran consideradas simplemente como medios racionales por medio de los cuales se coordina y controla grupos de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, etc. Pero las organizaciones son algo más. También tienen personalidades, como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, poco amistosas o fraternales, innovadoras o conservadoras (Robbins y Judge, 2009, p. 550).

La cultura a través del tiempo ha sido una mezcla de rasgos y distintivos espirituales y afectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado. Engloba además modos de vida, ceremonias, arte, intervenciones, tecnología, sistema de valores, derechos fundamentales del ser, tradiciones y creencias (Cañedo, et al., 2009, p. 69)

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción de la sociedad, pero a partir de los ochenta, Tom Peters y Robert Warerman, consultores de Mc Kinsey, adaptaron este concepto psicosocial a las organizaciones. Ellos realizaron un estudio comparativo sobre las empresas de mayor éxito, determinando la presencia de elementos comunes como la orientación a la acción, la proximidad del cliente, la autonomía y el espíritu emprendedor interno, productividad gracias a las personas, dirección mediante valores, ellos se concentraban en los que sabían hacer y se basan en una estructura simple y ágil (Ramírez, 2015).

Cuando una organización se institucionaliza cobra vida propia, por separado de sus fundadores o cualquiera de sus miembros. La institucionalización opera para producir una comprensión común entre los miembros respecto de lo que es un comportamiento apropiado y fundamentalmente, significativo. Una organización adquiere permanencia institucional, los modos aceptables de comportamiento se hacen evidentes en sí mismos para sus miembros. Esto es en esencia lo mismo que hace la cultura organizacional. El entendimiento de qué es lo que constituye la cultura de una organización y cómo se crea, sostiene y aprende, mejorara la capacidad para explicar y pronosticar el comportamiento de las personas en el trabajo, (Robbins y Judge, 2009).

Para Robbins y Judge (2009), la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás y se distingue por siete características principales:

1. Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgo.
2. Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status en contraste con el crecimiento

La cultura organizacional es intangible, no está especificado en normas concretas, no la podemos encontrar en el manual de la organización, sin embargo tienen una influencia decisiva sobre el comportamiento de todos sus miembros, es decir es intangible pero observable, tal como se refleja en los valores, creencias, normas, ideología y mitos cuyos elementos esenciales son compartidos por todos y les son vitales para desarrollar sus actividades y realizarse como personas. Así mismo es un factor relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones, pues ella potencia aspectos como: la productividad, la eficacia, la calidad, la diferenciación, innovación y adaptación. (Ramírez, 2015).

Aunque el clima y la cultura son conceptos similares (Reichers y Schneider, 1990), la cultura se diferencia en que se refiere a los supuestos más profundos, inconscientemente sostenidos que guían a los miembros de la organización (Citado por Villavicencio, 2015).

A diferencia de la cultura en el clima organizacional no existe un proceso de enseñanza para los empleados ni hay un gran énfasis en los valores que rigen el comportamiento en la organización. Es en este sentido, que el interés principal de la investigación acerca del clima está en las características del entorno de la organización ya que son percibidas por sus integrantes y tienen también efectos en el comportamiento y en su desempeño (Cañedo, et al., 2009, p. 70).

Asimismo, a partir de los argumento presentados por Reichers y Schneider (1990), el clima puede ser conceptualizado como una manifestación de la cultura y la cultura existe en un nivel de abstracción superior al clima, por lo cual el clima provee información acerca de la cultura, pero no explica la cultura en sí (Citado por Villavicencio, 2015).

Un clima organizacional apropiado y una cultura colectiva avanzada facilitan que se generen compromisos más allá de los intereses personales, lo que redundará sin dudas en beneficio de toda la organización, en el desarrollo de una organización con alta calidad de vida para el trabajador. Esto, a la vez, produce una gran estabilidad social dentro de la organización, porque los individuos se sienten satisfechos con su trabajo y a su vez más productivos. Las recompensas y reconocimiento deben ser el resultado de los aportes y esfuerzos realizados, de la solidaridad y la capacidad de compartir. En consecuencia, clima y cultura organizacional se encuentran estrechamente interrelacionadas y son parte de un mismo sistema donde un cambio en una de ellas afecta a la otra y viceversa.

I.7 MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Guillen y Guil (2000) a medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles, es decir desde el individuo, el grupo o la organización, así pues la medición también consisten establecer las variables y contenidos que deben medirse del clima (Citados por Mancilla, Morales y Rosales, 2011).

El método más frecuente para medir el clima organizacional ha sido el de registrar las percepciones de los empleados sobre una serie de aspectos del entorno de trabajo mediante el uso de los instrumentos. Entre estos, los más comúnmente reportados en la literatura científica y técnica son las encuestas o los cuestionarios (Schneide, Ehrhart y Macey, 2011; Patterson y Cols, 2005; Patterson, Payne y West, 1996; Ryder y Southey, 1990; Kozlowski y Doherty, 1989; Joyce y Slocum, 1982; Jones y James, 1979; Drexler, 1977; Pritchard y Karasick, 1973; Teylor y Bowers, 1973; Campbell, Dunette, Lawler y Weick, 1970 citado por Villavicencio, 2015).

Wallace (1975), expone un método para seguir en una investigación sobre el clima, basada en tres fases que podemos determinar de la siguiente forma (Guillen y Guil, 2000):

1. Validación del contenido: consiste en fijar desde que conceptualicen se defina el clima para esclarecer las dimensiones y el diseño de la operacionalización.
2. Evaluación psicométrica: establecer la validez y fiabilidad de las definiciones operativas.
3. Aplicación práctica: se realiza la valoración del clima con el instrumento validado.

Algunos cuestionarios que miden el clima organizacional para el ámbito laboral mexicano son:

1. Escala de Medición de Clima Organizacional de Litwin y Stinger (1980). Mide 7 aspectos del clima organizacional: Motivación, Comunicación, Autorrealización, Relaciones Humanas, Dirección, Control y Objetivos. Consta de 21 preguntas con cuatro intervalos de respuesta tipo Likert.
2. Test de Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma (2004). Evalúa Realización Personal, Involucramiento Laboral, Supervisión, Comunicación y Condiciones Laborales. Consta de 50 ítems con cinco intervalos de respuesta a escala tipo Likert.

3. Escala del Clima Organizacional ECO de Fernández (2008). Evalúa el apoyo del jefe y de la organización, Motivación, Confort Físico, Control y Presión ejercido por la empresa o los supervisores y Cohesión entre colegas. Está compuesta por 63 ítems con cinco intervalos de respuesta a escala tipo Likert.
4. Cuestionario Lemorc de Berenice Mancilla, Sandra Morales y Sandra Rosales (2011). Factores a medir: Liderazgo, Estructura, Motivación, Relaciones Interpersonales y Compromiso. Consta de 100 ítems con cuatro intervalos de respuesta a escala tipo Likert.
5. Escala de Clima Organizacional EDCO de Acero Yusset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith y Sanabria Bibiana (2011). Evalúa Relaciones Interpersonales, Estilo de dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la dirección, Valores Colectivos y Motivación. Consta de 40 ítems con cinco intervalos de respuesta a escala tipo Likert.

La mayor parte de estos instrumentos presentan preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales los empleados deben indicar hasta qué punto están de acuerdo con esta descripción. En general se encuentran en este tipo de instrumentos escalas de respuesta de tipo nominal o de intervalo.

Sin embargo, los cuestionarios que se utilizan sobre todo en líneas de investigación que se basan en la percepción de las prácticas y los procedimientos organizacionales y sobre el desarrollo global o sumario de las percepciones individuales de la organización, exigen a los que responden, que estos evalúen el clima de su organización en función de dos objetivos (Urdaneta, 2005):

- Situación actual
- Situación ideal

Esto quiere decir que para cada una de las preguntas, el encuestado debe indicar cómo percibe la situación actual y también cómo le gustaría percibirla idealmente.

Esto permite ver hasta qué punto el sujeto está a gusto con el clima en el que trabaja y, también, indica las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección, para mejorar la percepción del clima (Urdaneta, 2005).

Además de los cuestionarios, está la opción de valorar las diversas dimensiones de este constructo a través de observadores externos y a través de la elaboración de informes de la organización por parte de personas significativas. Esta posibilidad de evaluación se puede realizar a partir de entrevistas y de diversas observaciones, intentando determinar las variables más significativas del clima para las personas. Las mediciones del clima organizacional han buscado evaluar las dimensiones que los investigadores creen que capturan o describen las percepciones que tienen los empleados sobre el clima. Sin embargo, derivado del desarrollo general que existe entre la comunidad científica acerca de lo que realmente constituye el clima organizacional, la mayoría ha establecido sus propias dimensiones e instrumentos para medirlo. Esto ha llevado a la creación de un sinfín de escalas de medición que difieren ampliamente en cuanto al número y los tipos de dimensiones o factores que incluyen aunque pueden encontrarse algunas coincidencias (Urdaneta, 2005).

Un gran número de instrumentos para la medición del clima organizacional se han desarrollado, pero sólo pocos han sido validados o han pasado por un análisis confirmatorio (Ancarani, Di Mauro & Giammanco, 2011).

Gagno y cols (2009 en Villavicencio, 2015) encontraron casi 30 instrumentos ampliamente citados, los cuales fueron elaborados entre 1963 y 2005, y exponen que a pesar del ingenio y la creatividad involucrada en el desarrollo de los instrumentos, se puede observar con claridad la persistencia en las dificultades metodológicas a la hora de su validación. Igualmente explican: se presentan muy pocos instrumentos de medición de clima laboral que hayan sido elaborados siguiendo un riguroso proceso de validación. También hay que destacar que la gran mayoría de los cuestionarios elaborados en inglés y traducidos a otros

idiomas rara vez son sometidos a una validación psicométrica (Gagnon y cols, 2009 en Villavicencio, 2015).

Lo anterior coincide con los postulados de Schneider (2000) quien evita el uso de medida general y multidimensional para la medición del clima organizacional y aboga por un enfoque específico donde el clima laboral está ligado a algo de interés. Así, Schneider sugiere que las dimensiones del clima organizacional variarán en función de la finalidad de la investigación y el criterio de interés del investigador para cada estudio específico.

CAPÍTULO II. MOTIVACIÓN

II.1 DEFINICIÓN

Los autores tienen diferentes maneras de definir la motivación, y es común el usar analogías como la que se presenta a continuación:

“Toda conducta es provocada por un factor, no puede pensarse que esta surja de la nada; siempre hay un motivo detrás de ella, motivación, o sea, todo aquello de lo que emerge la conducta. La motivación representa algo semejante a un motor que impulsa al organismo. Todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo” (Chiavenato, 2000).

Robbins y Judge, (2009), definen la motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo. Hay tres palabras claves en la definición: intensidad, dirección y persistencia.

- La *intensidad o nivel*, consiste en el nivel de esfuerzo que invierte una persona al realizar una determinada tarea (Wong, 2013).
- Ivancevich, Konopaske y Matteson (2006), describen que la *dirección* se refiere a la opción que el individuo elige cuando se le presentan muchas otras.
- Por último, la *persistencia o duración* denota la continuidad o frecuencia con la que se observa una conducta específica a lo largo del tiempo (Spector, 2002).

En lo que atañe a la motivación, las personas son diferentes: las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento. Los valores sociales y la capacidad individual para alcanzar los objetivos también son diferentes. Las necesidades, los valores sociales y las capacidades del

individuo varían con el tiempo. Aunque varíen los patrones de comportamiento, el proceso que los origina es el mismo para todas las personas. En este sentido, existen tres premisas que explican el comportamiento humano (Chiavenato, 2000):

1. El comportamiento es causado. Existe una causalidad del comportamiento. Tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos y externos.
2. El comportamiento es motivado. En todo comportamiento humano existe una finalidad. El comportamiento no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. El comportamiento está orientado hacia objetivos. En todo comportamiento existe un “impulso”, un “deseo”, una “necesidad”, una “tendencia”, expresiones que sirven para indicar los “motivos” del comportamiento.

De manera más conductual, como no es un fenómeno observable se mide y estudia a partir de conductas observables. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Sería el resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que varía, tanto entre individuos, como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes (Robbins & Judge, 2009).

Aunque el sentido de la definición de motivación es correcto, necesita modificaciones para adaptarla a las razones organizacionales. Porque de otra manera, el esfuerzo que los empleados realizan puede perder el rumbo, por lo tanto se debe centrar en algunas metas organizacionales (Robbins y Judge, 2009).

La motivación del empleado se puede definir como la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de la organización, con la condición de que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades. Inherente a esta

definición se encuentran tres componentes: el esfuerzo, las metas organizacionales y necesidades individuales (Robbins & Judge, 2009).

Cuando el empleado está motivado, dirige un esfuerzo mayor encaminado hacia el logro de las metas de la organización. El esfuerzo es la acción visible de los individuos que se enfoca hacia una meta en particular. Este esfuerzo tiene por alcanzar dos tipos de objetivos: los del individuo y los de la organización (Ivancevich et al., 2006).

De esta manera, combinando ambos conceptos, se puede definir la motivación laboral como la disposición de un individuo para esforzarse en lograr las metas de la organización, con la condición de que esta habilidad para trabajar satisfaga sus propias necesidades.

II.2 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

La década de 1950 fue un periodo fructífero para el desarrollo de los conceptos de la motivación, se formaron teorías que representan el pensamiento actual que explica la motivación de los empleados. Estas teorías se han desarrollado para explicar la motivación de los empleados. Las teorías de la motivación se explican de manera breve en la tabla 2.

Tabla 2. Cuadro comparativo de las Teorías de la motivación.

TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN	AUTOR	AÑO	DESCRIPCIÓN	CONCEPTOS PRINCIPALES.
T. REFORZAMIENTO	Frederic Skinner	1931	Enfoque conductista que afirma que el reforzamiento condiciona el comportamiento, cualquier consecuencia que siga inmediato a una respuesta, incrementa la probabilidad de que el comportamiento se repita. El comportamiento se aprende mediante sus consecuencias positivas o negativas.	<ul style="list-style-type: none"> • Refuerzo positivo • Refuerzo negativo
T. DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES	Abraham Maslow	1954	Factores que motivan a las personas; esta jerarquía identifica cinco categorías de necesidades y considera un orden jerárquico ascendente de acuerdo a su importancia para la supervivencia y la capacidad de motivación. Es así como a medida que el hombre va satisfaciendo sus necesidades surgen otras que cambian o modifican el comportamiento del mismo; considerando que solo cuando una necesidad está satisfecha, se disparará una nueva necesidad.	<p>TIPOS DE NECESIDADES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fisiológicas • Seguridad • Sociales • Estima • Autorrealización
T. DE LAS EXPECTATIVAS	Victor Vroom	1964	Plantea que a los empleados los motivará desarrollar cierto nivel de esfuerzo cuando crean que eso los llevará a obtener una buena evaluación de su desempeño, esta conducirá a premios organizacionales como un bono, aumento de salario o ascenso, y que los premios satisfarán las metas personales de los empleados.	<p>LA TEORÍA SE CENTRA EN TRES RELACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • RELACIÓN ESFUERZO-DESEMPEÑO: la probabilidad que percibe el individuo de que desarrollar cierta cantidad de esfuerzo conducirá al desempeño. • RELACIÓN DESEMPEÑO-RECOMPENSA: grado en que el individuo cree que el desempeño a un nivel particular llevará a la obtención del resultado que se desea. • RELACIÓN RECOMPENSAS-METAS PERSONALES: grado en que las recompensas organizacionales satisfacen las metas o necesidades personales de alguien, y el atractivo que tienen dichas recompensas potenciales para el individuo.
T. DE LA EQUIDAD	John S. Adams	1965	Plantea que los individuos comparan sus aportaciones y resultados en el trabajo con la de otros, y luego responden para eliminar cualquier desigualdad. Históricamente, la teoría de la equidad se ha centrado en la justicia, ya que se inclina a obrar y juzgar respetando la verdad y dando a cada uno lo que le corresponde.	<p>JUSTICIAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • JUSTICIA DISTRIBUTIVA, que es la justicia percibida por el trabajador en cuanto a la cantidad y asignación de recompensas entre los individuos. • JUSTICIA ORGANIZACIONAL, que es la percepción general de lo que es justo en el lugar de trabajo. Los empleados perciben que sus organizaciones son justas cuando creen que los resultados que recibieron, la forma en cómo fueron recibidos, son justos. <ul style="list-style-type: none"> ◦ JUSTICIA DE PROCEDIMIENTO, que es la justicia que se percibe en el proceso utilizado para determinar la distribución de las recompensas. • JUSTICIA DE INTERACCIÓN,

				que es la percepción que tiene el individuo del grado en que recibe un trato digno, comedido y respetuoso
T. "X" Y "Y"	Douglas McGregor	1966	Propone dos visiones diferentes de los seres humanos: uno negativo en esencia, llamado "Teoría X", y el otro básicamente positivo, denominado "Teoría Y". Después de estudiar la manera en que los gerentes se relacionaban con los empleados, McGregor concluyó que los puntos de vista que aquellos tenían de la naturaleza de los seres humanos se basaban en ciertas agrupaciones de suposiciones y tendían a moldear su comportamiento hacia los trabajadores de acuerdo con ellas.	<ul style="list-style-type: none"> • TEORÍA X: los gerentes creen que a los empleados les disgusta de modo inherente el trabajo, por lo que deben ser dirigidos, incluso forzarlos a realizarlo. • TEORÍA Y: supone que los empleados les gusta el trabajo, son creativos, buscan la responsabilidad y practican la autorregulación.
T. DE LOS DOS FACTORES (MOTIVACIÓN E HIGIENE)	Frederick Herzberg	1967	De acuerdo con Herzberg, los factores que llevan a la satisfacción en el trabajo son diferentes de los que generan la insatisfacción en éste. Por tanto, los gerentes que quieran eliminar los factores que producen la insatisfacción tal vez obtengan paz, pero no necesariamente motivación. La teoría de los dos factores relaciona factores intrínsecos con la satisfacción en el trabajo, y factores extrínsecos con la insatisfacción.	<ul style="list-style-type: none"> • FACTORES DE HIGIENE O CONDICIONES EXTRÍNSECAS: Las condiciones que rodean un trabajo, como la calidad de la supervisión, el salario, las políticas de pago de la empresa, las condiciones físicas, el contexto del trabajo, las relaciones con los demás y la seguridad en el trabajo. • FACTORES MOTIVACIONALES O CONDICIONES INTRÍNSECAS: factores asociados con el contenido del trabajo en sí o con los resultados que se derivan directamente de éste, como las oportunidades de ascender, la posibilidad de desarrollo personal, el reconocimiento, la responsabilidad y el logro.
T. DEL ESTABLECIMIENTO DE METAS	Edwin Locke	1969	Afirma que las metas específicas, difíciles y con retroalimentación, conducen a un rendimiento elevado. Las intenciones de trabajar para conseguir un determinado objetivo es la primera fuerza motivadora del esfuerzo laboral y determina el esfuerzo desarrollado para la realización de tareas. Una manera más sistemática de utilizar el establecimiento de metas es por medio de un programa de objetivos.	LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS (APO): hace énfasis en el hecho de establecer de manera participativa metas que sean tangibles, verificables y mensurables.
T. ERC	Clayton Alderfer	1972	La teoría ERG representa una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, y se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos: La Teoría ERG no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden correlativo para su satisfacción. En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión). Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades.	TIPOS DE NECESIDADES: <ul style="list-style-type: none"> • Existencia • Relación • Crecimiento
T. DE LA EFICACIA PERSONAL	Albert Bandura	1977	Se refiere a la convicción que tiene un individuo de que es capaz de llevar a cabo una tarea. Entre mayor sea la eficacia personal, más confianza se tiene en la	MANERAS DE AUMENTAR LA AUTOEFICACIA <ul style="list-style-type: none"> • Dominio de aprobación: consiste

			propia capacidad para tener éxito en una tarea. las personas con elevada autoeficacia tienden a elegir objetivos más difíciles y una retroalimentación positiva sobre el rendimiento refuerza la autoeficacia, promoviendo un mayor rendimiento. Además el establecimiento de objetivos influye positivamente en la autorregulación del rendimiento, en la medida en que los individuos aprenden cual es el nivel de ejecución adecuado. En cambio la falta de logro reduce la percepción de autoeficacia.	<p>en obtener experiencia relevante en la tarea o trabajo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelado indirecto: consiste en tener más confianza debido a que se observa a alguien hacer la tarea, es más eficaz cuando el individuo se percibe como similar a la persona que observa. • Persuasión verbal: se refiere a lograr más confianza debido a que alguien lo convence de que tienen las aptitudes necesarias para triunfar. • "Sacudida": Bandura afirma que la <i>sacudida</i> incrementa la eficacia personal. La <i>sacudida</i> es un estado de mentalización y energía que hace que la persona realice la tarea.
T. DE LA EVALUACIÓN COGNITIVA	Edward Deci y Richard Ryan	1985	Esta teoría propone que la introducción de premios extrínsecos, un salario, por hacer un trabajo que antes tenía recompensas intrínsecas por el placer asociado con el contenido de la labor en sí, tiende a disminuir la motivación general. Las implicaciones principales de esta teoría se relacionan con la forma en que se paga a las personas en las empresas	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas intrínsecas • Recompensas extrínsecas
T. DE LAS NECESIDADES DE MCCLELLAND	McClelland	1989	Se centra en tres necesidades: logro, poder y afiliación. En lugar de organizar las necesidades por orden jerárquico, sus investigaciones desde el principio buscaban la explicación del éxito industrial relativo de diversos países con la base de que en la mayoría de las naciones, donde uno o dos de los patrones motivacionales tienden a predominar entre los trabajadores, dado que éstos crecen en medios similares. Sus estudios revelaron que los impulsos motivacionales de las personas reflejan elementos de la cultura en la que éstas crecieron: de su familia, escuela, iglesia y libros, las cuales incrementan su deseo de superarse o realizarse.	<p>CATEGORÍAS DE NECESIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de logro (nLog): impulso por sobresalir, por obtener un logro en relación con un conjunto de estándares, de luchar por el triunfo. • Necesidad de poder (nPod): es la necesidad de hacer que otros se comporten de una manera que no lo hubiera hecho por sí mismos. • Necesidad de afiliación (nAfi): deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas

Fuente: Elaboración propia.

II.2.1 TEORÍA DE LA JERARQUÍA DE LAS NECESIDADES

La teoría más conocida sobre la motivación es la jerarquía de las necesidades, enunciada por Abraham Maslow (1954), que planteó la hipótesis de que dentro de cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades (Robbins & Judge, 2009):

1. **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.

2. **Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
3. **Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
4. **Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el status, el reconocimiento y la atención.
5. **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Desde el punto de vista de la motivación, la teoría afirma que si bien ninguna necesidad se satisface por completo, aquella que se cubre en lo sustancial deja de motivar. Así que de acuerdo con Maslow, si se desea motivar a alguien, se necesita entender en qué nivel de la jerarquía se encuentra la persona y centrarse en satisfacer las necesidades de ese nivel o las superiores (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

Clayton Alderfer (1972) trató de replantear la jerarquía de las necesidades de Maslow para que fueran más acordes con las investigaciones experimentales. Su jerarquía recibió el nombre de "Teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento)". Alderfer planteó que hay tres grupos de necesidades fundamentales: *Existencia*, de *Relación* y de *Crecimiento*. A diferencia de la teoría de Maslow, Alderfer no supuso que estas necesidades existieran en una jerarquía rígida, sino que un individuo se centraría de manera simultánea en las tres categorías de necesidades (Robbins y Judge, 2009).

De acuerdo con esta teoría, la jerarquía de las necesidades es secuencial ya que si previamente no superamos las necesidades básicas, las de orden superior no se constituirán como auténticos motivadores. Una necesidad satisfecha no origina ningún comportamiento, solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento y lo encaminan hacia el logro de objetivos individuales.

II.2.2 TEORÍA ERC (EXISTENCIA, RELACIÓN, CRECIMIENTO) DE CLAYTON ALDERFER

Como se mencionó anteriormente, Clayton Alderfer (1972) replanteó la Jerarquía de necesidades de Maslow, la cual se convirtió en su teoría ERC: Existencia, Relación y Crecimiento.

- La Existencia agrupa las necesidades básicas consideradas por Maslow como fisiológicas y de seguridad, que son las necesidades materiales, que se satisfacen con el alimento, el agua, el aire, vivienda. El empleado las satisface por medio del sueldo, prestaciones, adecuado ambiente de trabajo, reconocimiento y relativa seguridad en el puesto (Robbins y Judge, 2009).
- De relación, estas necesidades requieren para su satisfacción de la interacción con otras personas, comprendiendo la necesidad social y el componente externo de la clasificación de estima efectuada por Maslow. Se basa en la Afiliación, relaciones sociales e interpersonales significativas. Se satisfacen a través del apoyo emocional, el respeto, el reconocimiento y un sentido de pertenencia al grupo (Dalton, Hoyle y Watts, 2007). Se satisfacen las funciones de servicios y prestaciones que incluyen actividades deportivas, culturales y recreativas. El ser humano por naturaleza siente la necesidad de relacionarse, ser parte de una comunidad, de agruparse en familias, con amistades o en organizaciones sociales (Robbins y Judge, 2009).
- El crecimiento interno de las personas un deseo de desarrollo personal. Esta necesidad incluye el componente intrínseco de la categoría de estima de Maslow y las características incluidas en la autorrealización. Las fuerzas de las necesidades de crecimiento quedan reflejadas en la selección de trabajos caracterizados por ofrecer oportunidades de participación en la toma de decisiones, uso de habilidades y destrezas de libertad e independencia de desafío, de expresión de creatividad y de aprendizaje (Dalton, Hoyle y Watts, 2007).

En contraposición a Maslow, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración - regresión). Es decir, si a una persona se le frustran continuamente sus intentos por satisfacer sus necesidades de crecimiento, las necesidades de relación reaparecerán como la principal fuerza motivadora, obligándola a dirigir de nuevo sus esfuerzos hacia la satisfacción de una categoría inferior de necesidades.

II.3 MOTIVACIÓN: DE LOS CONCEPTOS A LAS APLICACIONES

Cada organización varía en el enfoque práctico que adoptan para motivar a los empleados. Las organizaciones se centran en las teorías de la motivación con relación a prácticas como el involucramiento de los empleados y el pago según sus aptitudes porque una cosa es conocer las teorías específicas y otra muy diferente el cómo aplicarlas.

La motivación se relaciona con la forma en como está estructurado un trabajo, es decir, la forma en que se organizan los elementos de una tarea incrementaran o disminuirá el esfuerzo que se le dedica (Acosta, 2010).

II.3.1 MOTIVAR MEDIANTE EL DISEÑO DEL TRABAJO: EL MODELO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO (MCT)

El modelo de las características del trabajo (MCT) fue desarrollado por J. Richard Hackman y Greg Oldham y propone que cualquier trabajo queda descrito en términos de las cinco dimensiones fundamentales siguientes (Robbins & Judge, 2009):

1. Variedad de aptitudes: grado en el que el trabajo requiere que se realicen actividades diferentes de modo que el trabajador utilice cierto número de aptitudes y talentos.

2. Identidad de la tarea: grado en que el puesto requiere completar un elemento de trabajo total e identificable.
3. Significancia de la tarea: grado en que el trabajo tiene un efecto sustancial en las vidas o trabajos de otras personas.
4. Autonomía: grado en que el trabajo proporciona libertad sustancial, independencia y discrecionalidad al individuo para que programe sus labores y determine los procedimientos por usar para llevarlo a cabo.
5. Retroalimentación: grado en que la ejecución de las actividades de trabajo que requiere su puesto da como resultado que el individuo obtenga información directa y clara sobre la eficacia de su desempeño.

La teoría demuestra que se obtienen recompensas internas cuando los individuos aprenden que ellos en persona han realizado bien una tarea a su cargo. Cuanto más se presenten estos estados psicológicos, mayores serán la motivación, el desempeño y la satisfacción de los empleados, y menores el ausentismo y la probabilidad de que abandonen la organización.

II.3.2 INVOLUCRAMIENTO DE LOS EMPLEADOS

El involucramiento del empleado es un proceso participativo que utiliza aportaciones de los trabajadores para incrementar su compromiso con el éxito de la organización. Al involucrar al personal en las decisiones que lo afectan y con el incremento de su autonomía y del control sobre sus vidas laborales, los empleados se motivan, se comprometen, son más productivos y satisfechos con su trabajo (Sánchez, 2014).

De acuerdo con Acosta (2010) las principales formas de involucramiento de los empleados son:

- Administración participativa: proceso en el que los subordinados comparten un grado significativo de poder en la toma de decisiones con su superior inmediato.

- Participación representativa: los trabajadores participan en la toma de decisiones organizacionales a través de un grupo pequeño de empleados representativos.
- Círculo de calidad: grupo de trabajo constituido por empleados que se reúnen en forma regular para analizar sus problemas con la calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y emprender acciones correctivas.

El involucramiento de los empleados se basa en las teorías de la motivación. La teoría Y es consistente con la administración participativa, en tanto que la teoría X va con un estilo tradicional y autocrático de administrar al personal. En términos de la teoría de los dos factores, los programas de involucramiento tal vez proporcionen a los empleados motivación intrínseca si aumentan las oportunidades para su desarrollo, responsabilidad e involucramiento en el trabajo en sí. De manera similar, la oportunidad de tomar e implementar decisiones para después verlas en el funcionamiento, ayudan a satisfacer las necesidades del empleado en cuanto a responsabilidad, logro, reconocimiento, crecimiento y mejora de la autoestima. Así el involucramiento del empleado es compatible con la teoría ERC (Existencia, Relación y Crecimiento) y los esfuerzos para estimular la necesidad de logro (Sánchez, 2014).

II.3.3 LAS RECOMPENSAS DE LOS EMPLEADOS

Sánchez (2014), explica que las recompensas deben ser contingentes al rendimiento. Si los individuos perciben que la relación es baja, los resultados serán un desempeño inadecuado, disminución de la satisfacción con el trabajo y un aumento de la rotación y el ausentismo.

Existen dos tipos de programas de reconocimiento del empleado (Robbins & Judge, 2009):

- Programa de pago variable: plan de pago que establece una parte del salario del empleado mediante alguna medida de desempeño individual y organizacional. Dentro del programa de pago variable se distinguen:
 - Pago a destajo: plan de pago en el cual los trabajadores reciben una cantidad fija por unidad de producción terminada.
 - Pago con base en el mérito (Bonos): se basa en la evaluación del desempeño. Programa de pago que recompensa a los empleados por su desempeño reciente y no por el histórico.
 - Pago con base en las aptitudes: establece niveles de pago con base en las aptitudes que tienen los empleados o el número de trabajos que pueden realizar.
- Programa de recompensas intrínsecas: realizar una actividad por el placer y la satisfacción que uno experimenta mientras aprende, explora o trata de entender algo nuevo. Los incentivos financieros motivan a corto plazo, los no financieros son más motivadores en el largo plazo. Para describir este elemento se considerara los siguientes aspectos:
 - Interés. El trabajo interesante es frecuentemente valorado. Un trabajo interesante es aquella actividad que le gusta hacer al trabajador.
 - Variedad. La actividad laboral, si es variada, puede resultar motivante y estimuladora, por el contrario, la repetición continúa de unas pocas tareas puede reducir a la monotonía y al aburrimiento.
 - Importancia. Este aspecto tiene que ver con la medida en que una tarea produce un impacto substancial en la vida de otras personas. Las tareas que realizan las personas pueden ser importantes por varios motivos (porque producen ingresos, o aporta un servicio a la sociedad entre otras).
 - Identificación. Este aspecto se refiere a hacer un trabajo desde que se empieza hasta que se termina con un resultado visible.
 - Autonomía. Es cuando el trabajador se siente libre e independiente en el trabajo para tomar decisiones relacionadas con sus tareas.

Las recompensas también deben ser percibidas por los empleados como igualitarias, de acuerdo con las aportaciones que hagan a su trabajo. La experiencia, aptitudes, capacidades, esfuerzo y otros aportes explican el pago, asignaciones laborales y otras recompensas (Robbins y Judge, 2009).

Dentro de las recompensas se encuentra el salario emocional. Éste es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral. Dicho tipo de retribución puede actuar como “factor motivador” de los empleados y así mejorar la opinión que los trabajadores tienen de la empresa. Por lo tanto, no se trata de que reciban una mayor cantidad de dinero, sino de prestaciones que el trabajador entiende como beneficios más valiosos que un incremento de sueldo (Prado, 2002).

Las ventajas para la empresa que incluye la retribución emocional en sus políticas retributivas son (Prado, 2002):

- Índices de rotación del personal bajos
- Reducción de gastos en relación con la selección, formación y administración del personal
- Niveles bajos de absentismo
- Empleados satisfechos, son empleados con elevados índices de productividad y competitividad

Si el trabajador se encuentra motivado, estará más capacitado y con mayor compromiso para la obtención de las metas o de los objetivos de la empresa, buscando cubrir sus necesidades o conseguir sus objetivos individuales, simultáneamente se conseguirá la consecución de los objetivos de la empresa. De ahí la importancia de que el capital humano esté motivado (Prado, 2002).

La eficacia de las estrategias motivacionales y los tipos de recompensas aplicados por la empresa depende de características complejas que conciernen de los individuos que laboran en la organización lo que significa que no existe una receta universal para la motivación y las recompensas si no indicadores específicos para el análisis de cada una de las etapas del proceso motivacional y de recompensa que permite definir y validar tales como las necesidades por satisfacer, como recompensar según los méritos, como cambiar el trabajo para que sean motivados y alcanzar el éxito de la organización.

II.3.4 ¿CÓMO PUEDEN SER REDISEÑADOS Y MOTIVADOS LOS TRABAJOS?

El diseño de trabajo en las organizaciones implica, en su gestión, involucrar a las personas en sus tareas y capitalizar su talento y capacidad para el logro de resultados al generar una mayor iniciativa y participación de los empleados en la formulación de metas y en los medios para conseguirlos, proporciona motivación y satisfacción a nivel personal, profesional y organizacional. En el diseño de los puestos deben de ser tomados en cuenta: las necesidades y las metas del empleado como de la organización (Robbins y Judge, 2009, p. 217).

El rediseñar el trabajo consiste en cambiar la dinámica de las tareas que ejercen los trabajadores. Para rediseñar el trabajo se emplea: Rotación de puestos, diversificación del puesto y el enriquecimiento del trabajo (Sánchez, 2014).

Si los empleados padecen por el exceso de rutina de su trabajo, una alternativa consiste en usar la *rotación de puestos*, también denominado capacitación cruzada. Esta práctica se define como el cambio periódico de un empleado de una tarea a otra. Cuando una actividad ya no es interesante, el empleado pasa a otra, por lo general del mismo nivel, que tenga los mismos requerimientos de aptitudes. La rotación de puestos reduce el aburrimiento, incrementa la motivación a través de diversificar las actividades de los empleados y los ayuda a entender mejor la forma en que su trabajo contribuye al logro de los fines de la organización. La

rotación de puestos también tiene beneficios indirectos para la empresa, porque los empleados con más aptitudes dan a la gerencia más flexibilidad para programar el trabajo, adaptarse a los cambios y cubrir las vacantes (Rivero, 2014).

Incrementar el número y la variedad de tareas que un individuo desarrolla en puestos con más diversidad se le llama *Diversificación del puesto* promueve el sentido de pertenencia a la organización. Los trabajadores tienden a preferir puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades, en condiciones moderadas los empleados experimentan placer y satisfacción (Robbins & Judge, 2009).

Robbins y Judge (2009), explican que *un puesto enriquecido* organiza las tareas de modo que permite que el empleado realice una actividad completa, incrementa su libertad e independencia y le da más responsabilidades y retroalimentación, por lo que los individuos tienen la posibilidad de evaluar y corregir su desempeño en el trabajo. Para esos autores los lineamientos para enriquecer un puesto son los siguientes

- La combinación de tareas toma labores que ya existen fraccionadas y las reúne para que formen un módulo nuevo y más grande de trabajo.
- Formar unidades de trabajo natural significa que las tareas que realiza un empleado forman un todo identificable y significativo.
- Establecimiento de relaciones con los clientes incrementa las relaciones directas entre los trabajadores y sus clientes (tanto internos como externos a la organización).
- La expansión vertical de los puestos da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban reservados para la administración.
- Abrir canales de retroalimentación permite que los empleados conozcan que bueno es su desempeño en el trabajo y si mejora, se deteriora o permanece en un nivel constante.

El rediseño de los trabajo promueve el sentido de pertenencia a la organización. Los empleados adquieren mayores responsabilidades y funciones nuevas, permiten por lo tanto un trabajo más variado, aprendizajes nuevos y todo esto conlleva una mayor motivación, calidad y satisfacción.

II.3.5 TRABAJOS ALTERNATIVOS

Otro enfoque para hacer más motivador el ambiente de trabajo consiste en modificar los acuerdos laborales como lo son: implementar esquemas con horarios flexibles, puestos compartidos y teletrabajo; que, de acuerdo con Robbins y Judge (2009), debido al aumento de avances tecnológicos, estos acuerdos laborales alternativos se han hecho más populares:

- **Horario flexible:** permite a los empleados cierta discrecionalidad en su hora de llegada y de salida del trabajo. Los empleados tienen que trabajar un número específico de horas a la semana, pero son libres de variarlas dentro de ciertos límites. Ciertos programas de horario flexible permiten que las horas sean acumulativas y se conviertan en un día libre al mes. Entre los beneficios del horario flexibles se encuentra la reducción del ausentismo, más productividad, gastos menores de tiempo extra, disminución de la hostilidad hacia la dirección, menos congestionamientos de tránsito en los alrededores de los sitios de trabajo, eliminación de la impuntualidad, mayor autonomía y responsabilidad de los empleados que se reflejan en el incremento de la satisfacción con el puesto. La desventaja principal del horario flexible es que no es aplicable a todo tipo de trabajo. Funciona bien con las actividades de oficina en las que hay poca interacción del empleado con personas fuera de su departamento. No es una opción viable para recepcionistas, personal de ventas en tiendas departamentales o puestos similares en los que el servicio adecuado demanda que los empleados se encuentren en una estación de trabajo en horas predeterminadas.

- Puestos compartidos: consiste en que dos o más individuos desempeñen el mismo puesto de 40 horas a la semana. Por ejemplo, una persona lo ocupa de 8 A.M. al medio día, mientras que otra lo desempeña de 1 P.M.; o bien, lo realizan durante un día completo pero alternado. Los puestos compartidos permiten que la organización aproveche el talento más de un individuo en un trabajo dado. Compartir el puesto aumenta la flexibilidad, por eso aumenta la motivación y satisfacción para quienes no es práctico tener un horario de 40 horas por semana.
- Teletrabajo: se refiere a los empleados que hacen su trabajo en casa al menos dos días de la semana en una computadora conectada con la oficina. Los tipos de empleo más apropiado para tele trabajar son escritores, abogados, analistas, comercializadores por teléfono, representantes de servicio al cliente, agentes de reservaciones y empleados que pasan la mayor parte de su tiempo frente a una computadora o al teléfono, son los candidatos naturales para el trabajo. Las ganancias potenciales para la administración gracias al teletrabajo incluyen un grupo de empleados más amplio del cual seleccionar, productividad más elevada, rotación menor, moral más alta y costos más reducidos por espacio de oficinas.

Los esquemas flexibles de trabajo ofrecen una situación de ganar-ganar para la organización y para el individuo. La flexibilidad es la idea básica. Se les da a los empleados un cierto grado de control sobre sus horarios, formas y espacio de trabajo, lo que hace que sea más fácil para ellos manejar las responsabilidades no relacionadas con el trabajo. El individuo se sentirá comprometido con la empresa al ver las facilidades que le otorgan y desempeñará su función eficazmente. Una forma de pensar sobre el desempeño de un empleado, es como función de la interacción de sus aptitudes y motivación, si cualquiera de ambas es inadecuada, el desempeño resultará afectado en forma negativa. Pero cuando un individuo esté dispuesto y pueda, tal vez haya obstáculos que limiten su desempeño. Cuando se trata de evaluar por qué un empleado no se desempeña al nivel que se

crea que es capaz, es necesario observar el ambiente de trabajo para determinar si le brinda apoyo. Es a lo que se le nombra oportunidad para el desempeño.

CAPÍTULO III. RELACIÓN ENTRE CLIMA ORGANIZACIONAL Y MOTIVACIÓN

En los apartados anteriores se abordaron los temas de clima organizacional y motivación, a continuación se describirá la relación y efecto que tienen estas variables. Además, se describirán temas de importancia que son una influencia para que el trabajador se sienta bien dentro de su organización.

Wong (2013), afirma que la motivación de los trabajadores se ha analizado tomando en cuenta factores como la edad, la experiencia laboral, el sexo, las obligaciones familiares, el nivel educativo etc.

La motivación individual se proyecta en el clima de la organización. Las personas se adaptan constantemente a diversas situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener el equilibrio emocional (Chiavenato, 2000).

De acuerdo con Wong (2013), cuando los trabajadores están motivados, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, caracterizadas por actitudes como: ánimo, interés, colaboración, etc. En el caso contrario, cuando los trabajadores están poco motivados, sea por frustración o por la presunción de barreras para la satisfacción de las necesidades, el clima organizacional se deteriora y es caracterizado por estados de depresión, desinterés, apatía, insatisfacción etc., y en casos extremos, puede llegar a situaciones de inconformismo y agresividad en las cuales los miembros se enfrentan abiertamente a la organización, realizando huelgas, paro y protestas similares.

El concepto de clima organizacional abarca una gran gama de factores ambientales, como aspectos de la empresa que influyen y provocan distintas clases de motivación en sus miembros, de ahí la importancia de satisfacer las

necesidades de los trabajadores, porque de esta manera el clima organizacional será favorable y mejora su ánimo, de lo contrario si es desfavorable produce frustración por no satisfacer sus necesidades. Tanto el clima organizacional como la motivación de los trabajadores influyen mutuamente y se retroalimentan entre sí (Chiavenato, 2000).

De acuerdo con Spinola (2014), los deseos individuales y los impulsos están condicionados por necesidades extrínsecas e intrínsecas. Así, lo que las personas se disponen a lograr mediante su esfuerzo podrían opacarse o incrementarse por el clima organizacional en el que operan, en ocasiones, un clima organizacional puede reprimir los motivos de los trabajadores o todo lo contrario, podría hacer que estos surjan.

El comportamiento organizacional se ocupa del estudio de lo que hacen las personas en una organización y de cómo afecta su comportamiento al desempeño de ésta. Y como el comportamiento organizacional estudia en específico las situaciones relacionadas con el empleo, no es de sorprender que haga énfasis en que el comportamiento se relaciona con los puestos, trabajo, ausentismo, rotación de los empleados, productividad, desempeño humano, clima organizacional y administración. El comportamiento organizacional incluye temas fundamentales como la motivación, el liderazgo, la comunicación interpersonal, el aprendizaje, el desarrollo y percepción de la organización. Por esta razón, los jefes deben de ser excelentes al abordar las necesidades y metas de sus trabajadores de manera individual. La satisfacción de necesidades de una persona hace que se sienta autor realizada y produce beneficios que rebasan los límites de una organización, y prospera a favor de la sociedad en la que viven los empleados.

III.1 LA MOTIVACIÓN COMO BASE DE UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL

Para Chiavenato (2000), la imposibilidad del individuo de satisfacer necesidades como las de pertenencia, autoestima y autorrealización hace que se desmotive, y

por consiguiente afecte el clima laboral. El clima organizacional depende de la capacidad de adaptación o desadaptación de las personas a diferentes situaciones que se presentan en el ámbito laboral. El proceso de adaptación de los individuos varía de un momento a otro y es muy importante ya que, lograr la adaptación denota salud mental a través de 3 características fundamentales:

- Sentirse bien consigo mismos
- Sentirse bien con respecto a los demás
- Ser capaces de enfrentar por sí mismas las exigencias de la vida.

Chiavenato (2000), argumenta que en lugares de trabajo con baja motivación, sentimientos de frustración, apatía, desinterés e incluso episodios de agresividad, el clima organizacional es inadecuado. Mientras que en los ámbitos donde la motivación es alta, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe interés, la colaboración y el compromiso con la empresa, el clima organizacional es óptimo.

Cuando una empresa conoce tanto la situación actual que existe de las relaciones dentro de la organización, como las expectativas a futuro que se tienen, puede encargarse de definir programas de intervención que permitan motivar y desarrollar a sus colaboradores, de esta manera logrará que estos se adapten a determinados cambios. De allí radica la importancia de que la empresa esté al tanto de cómo es su clima organizacional, ya que este puede impactar de una manera significativa en los resultados obtenidos, de hecho este puede llegar a ser la diferencia entre una organización con bajo desempeño o una con buen desempeño (Toledo, 2011).

En organizaciones que se encargan de motivar a su recurso humano, las relaciones interpersonales son satisfactorias, existe el interés, la colaboración y el compromiso con la tarea y la empresa (Spinola, 2014).

Atkinson (1957 citado por Chiavenato, 2000), estudia el comportamiento motivacional y tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación:

- Los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales, que solo influyen en el comportamiento cuando son provocados.
- Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
- Los componentes del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos.
- Los cambios en el ambiente que se percibe originaran algunos cambios en el patrón de la motivación provocada.
- Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El patrón de la motivación provocada determina el comportamiento.

De acuerdo con Naranjo (2009), hay una relación significativa entre la motivación y la percepción, porque la motivación se ve influida por la percepción que se tenga de un contexto situacional específico. En cuanto a Goncalves (2000), un elemento fundamental de clima organizacional son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y los procesos que ocurren en el medio laboral. Estas percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa.

Schneider (2000), señala algunas propiedades del clima organizacional que se resumen en: percepción de satisfacción de necesidades personales, percepción de atmósfera de apoyo con jefes y compañeros, estructura de la organización, autonomía y recompensas adecuadas y equitativas.

III.2 EFECTO DE LA MOTIVACIÓN EN EL AMBIENTE LABORAL

La motivación laboral es un factor fundamental para aumentar los niveles de desempeño de los empleados; ya que proporciona la posibilidad de incentivarlos para que lleven a cabo sus actividades con agrado, lo cual proporciona a la

organización grandes avances, no solo con la relación con ellos sino con el crecimiento general de la compañía (Prado, 2002).

La motivación laboral está influenciado directamente por varios factores que hacen que el comportamiento sea de alguna manera en específico. La motivación es parte del proceso para comprender el comportamiento de los seres humanos, pues esta permite satisfacer las necesidades en general desde las básicas hasta las de autorrealización (Toledo, 2011).

La motivación laboral está basada en la satisfacción de las necesidades como consecuencia del ámbito y factores laborales relacionados al salario, supervisión, reconocimiento, oportunidades de ascensos, entre otros. Esto a su vez, ligado a otros factores como la edad, salud, relaciones familiares, posición social, recreación y demás actividades laborales, políticas y sociales (Dalton, Hoyle & Watts, 2007).

Por otra parte, el estrés provocado por largas horas de trabajo, rutina, tareas que implican gran esfuerzo, llevan a la desmotivación, falta de atención en las tareas laborales y por ende, ausentismo. Pero los problemas mayores están relacionados con la interacción entre personas, el intercambio de experiencias que les permita desarrollar nuevos enfoques y aprender en la intercomunicación con otros.

III.3 MOTIVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD

Se sabe que la gente trabaja por diversas razones. Algunos trabajan para satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir, mientras que otros buscan seguridad.

Los factores que mueven a un individuo a trabajar no pueden ser reducidos a una motivación puramente económica. Una afirmación de este tipo es errónea ya que las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas. Las motivaciones que llevan al hombre a trabajar

abarcan recompensas sociales como la interacción social, el respeto, la aprobación, el estatus y el sentimiento de utilidad. Si la motivación fuera simplemente económica bastaría con subir los sueldos para motivar a los empleados a subir su productividad, pero la experiencia no muestra que sea así. El trabajo proporciona una manera de satisfacer muchas necesidades y sentir un sentido de importancia frente a los ojos propios como frente a los demás (Robbins & Judge, 2009).

La motivación explica por qué las personas se comportan en la forma en que lo hacen. Entre mejor entiendan los gerentes el comportamiento de los miembros de la organización, mejor capacitados estarán para influir en ese comportamiento y para hacerlo más consistente con el logro de los objetivos organizacionales. Puesto que la productividad de todas las organizaciones es el resultado del comportamiento de sus miembros, la influencia en dicho comportamiento es una de las claves del gerente para incrementar la productividad (Prado, 2002).

Wong (2013), argumenta que la satisfacción en el puesto está definitivamente relacionada con una ocupación que pida capacidad y responsabilidad, se espera que también lo está con la productividad; es decir una mayor satisfacción en el trabajo vendrá acompañada de una mejor ejecución. Así, se puede iniciar un verdadero proceso de motivación para cada subordinado, ya que en la medida que se logre un acoplamiento entre las expectativas del individuo y las variables organizacionales, se puede decir que se traduce en un buen nivel de satisfacción laboral, lo que conduce hacia una mejor productividad del individuo.

Se podría decir entonces, que la motivación laboral es la cantidad de esfuerzos que una persona invierte para alcanzar una meta o realizar una tarea. De aquí su importancia, ya que su diagnóstico revela todas aquellas variables que dificultan el logro de metas de una actividad y, así también esta información es útil para el mejoramiento del desempeño de las personas, lo que lleva a aumentar el compromiso de ambas partes.

PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA LABORAL MEDIANTE LA MOTIVACIÓN.

JUSTIFICACIÓN

El clima organizacional o laboral se refiere al conjunto de percepciones e interpretaciones que los individuos tienen de su organización que a su vez influyen en su conducta (Brunet, 2004). El clima organizacional es un factor clave en el desarrollo organizacional y su estudio a profundidad, su diagnóstico y su mejoramiento incide de manera directa en el denominado espíritu de la organización, forma en como la organización es capaz de controlar, resolver y enfrentar los obstáculos, siendo innovador (Sánchez, 2014). Las organizaciones invierten cada vez más en comprender y mejorar su clima organizacional debido al estrecho vínculo que existe entre el rendimiento y la satisfacción de los empleados (Wong, 2013). El clima organizacional depende del grado de motivación de los empleados de acuerdo con los estudios que realizaron Toledo (2011) y Wong (2013), ambos coinciden en que la motivación es considerada como un impulso que lleva a los colaboradores a tener eficacia en el esfuerzo colectivo para conseguir sus propios objetivos en el trabajo y tener una búsqueda continua para realizarse como profesionales en cada área que desempeñen. Inducir motivación en el personal de una organización, es lograr un clima laboral cálido.

En el medio laboral, la motivación es de suma importancia, en tanto se motiva al personal para que ejecute su trabajo con satisfacción y finalmente que el empleado canalice sus objetivos personales con los de la empresa. Las teorías motivacionales como: La jerarquía de necesidades de Maslow, la Teoría de los dos factores de Herzberg, la Teoría de las 3 Necesidades de McClelland y la Teoría ERC de Alderfer explican el proceso motivacional pero no proporcionan un modelo claro sobre cómo aplicarlo a las organizaciones. Los modelos motivacionales deben considerar tanto los factores internos como los externos con la finalidad de que el trabajador pueda conseguir sus objetivos personales y

lograr con esto los objetivos institucionales. Es responsabilidad del área de recursos humanos encontrar los satisfactores necesarios para que el colaborador o empleado desarrolle su potencial al máximo.

OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

OBJETIVO DE GENERAL

- Diseñar un programa que ayude a la mejora del clima organizacional.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar acciones que promuevan la motivación de los empleados
- Generar cambios positivos en el clima laboral mediante las estrategias

POBLACIÓN

- El modelo va dirigido a cualquier organización que desee trabajar en mejorar su clima organizacional a través de la motivación.

ESCENARIO

- Organización.

INSTRUMENTOS

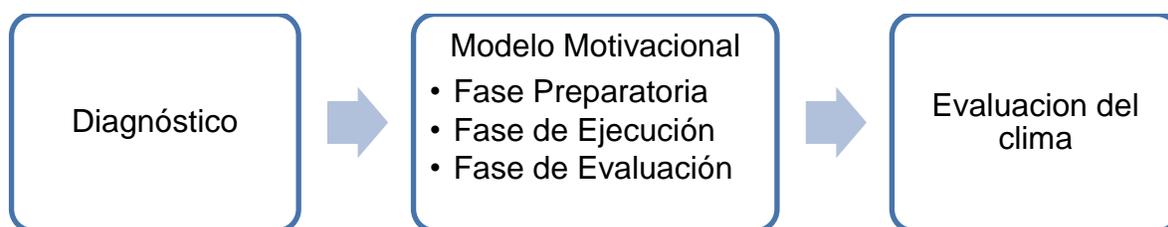
INSTRUMENTOS					
	NOMBRE	DESCRIPCION	AUTOR	VALIDEZ	CONFIABILIDAD
1.	Escala Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma Carrillo	Evalúa clima laboral. Este instrumento consta de 50 ítems con 5 intervalos de respuesta a escala tipo Likert. Mide 5 variables: 1) realización personal, 2) involucramiento laboral, 3) supervisión, 4) Comunicación y 5) Condiciones laborales.	Sonia Palma Carrillo (2004)	Correlación positiva y significativa ($\infty.05$).	Análisis con Programa SPSS, Alfa de Cronbach y Split Half. Correlación de .97 y .90.
2.	CheckList de Necesidades de existencia (Anexo 1).	Verifica las condiciones laborales que ofrece la organización a sus trabajadores para saber si se satisface sus necesidades. El Checklist consta de 24 reactivos y evalúa los siguientes aspectos: 1) Espacio físico seguro	Elaboración propia.	Validación por expertos.	Esta se obtendrá cuando la propuesta se ponga en marcha y se obtengan los resultados deseados.

		2) Condiciones higiénicas 3) Área de comida 4) Programas y servicios de salud a empleados 5) Prestaciones adicionales extensivas a la familia.			
3.	Cuestionario Relaciones laborales (Anexo 2).	Indagar cómo son las relaciones interpersonales y comunicación dentro de la organización. El cuestionario consta de 20 reactivos y evalúa los siguientes aspectos: 1) Pertenecer a un Grupo Formal e informal 2) Establecer relaciones positivas con jefe y compañeros de trabajo 3) Reconocimiento social.	Elaboración propia	Validación por expertos.	Esta se obtendrá cuando la propuesta se ponga en marcha y se obtengan los resultados deseados.
4.	Cuestionario de Necesidades personales y profesionales (Anexo 3).	Conocer las necesidades personales y profesionales que manifiesta el trabajador. El cuestionario consta de 16 reactivos y evalúa los siguientes aspectos: 1) Ofrecer Oportunidades de autorrealización 2) Reconocer habilidades y destrezas de libertad e independencia de desafío de expresión de creatividad y 3) Capacitar periódicamente a los trabajadores	Elaboración propia	Validación por expertos.	Esta se obtendrá cuando la propuesta se ponga en marcha y se obtengan los resultados deseados.
5.	Cuestionario de preferencias deportivas (Anexo 5).	El cuestionario consta de 8 reactivos, su información es valiosa para conocer su opinión de sus preferencias deportivas.	Elaboración propia	Validación por expertos.	Esta se obtendrá cuando la propuesta se ponga en marcha y se obtengan los resultados deseados.
6.	Cuestionario de Capacitación (Anexo 6).	El cuestionario consta de 4 reactivos y su objetivo es recolectar información necesaria para determinar las necesidades, y capacitación del personal.	Elaboración propia	Validación por expertos.	Esta se obtendrá cuando la propuesta se ponga en marcha y se obtengan los resultados deseados.
7.	Instrumento de Evaluación de trabajo en equipo (Anexo 7).	El cuestionario consta de 21 reactivos el objetivo es evaluar el trabajo en equipo, respeto y apoyo emocional entre compañeros de trabajo. El cuestionario evalúa los siguientes aspectos: 1) integración 2) organización 3) interacción y 4) funcionamiento.	Elaboración propia	Validación por expertos.	Esta se obtendrá cuando la propuesta se ponga en marcha y se obtengan los resultados deseados.
8.	Cuestionario de evaluación del modelo motivacional "Guía de preguntas para evaluar el modelo motivacional" (Anexo 8).	El cuestionario consta de 4 preguntas para conocer la opinión de cada empleado en cuanto a los resultados obtenidos por la aplicación del Modelo motivacional.	Elaboración propia	Validación por expertos.	Esta se obtendrá cuando la propuesta se ponga en marcha y se obtengan los resultados deseados.

ESQUEMA DE LA PROPUESTA: MODELO MOTIVACIONAL

En la presente propuesta se adaptará la teoría ERC de Alderfer en las organizaciones con el propósito de mejorar el clima laboral. De acuerdo con la teoría, hay tres grupos de necesidades: Existencia, Relaciones y Crecimiento. Esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior.

El proceso propuesto para el modelo es el siguiente:



CRONOGRAMA				
ACTIVIDAD	PASOS O FASES	DESCRIPCIÓN	DURACIÓN	RESPONSABLE
DIAGNÓSTICO	Selección de muestra	Elegir una muestra representativa de trabajadores; es recomendable que la forma de seleccionarlos sea aleatoria.	1 semana.	Área de Recursos Humanos.
	Aplicar Escala de Clima laboral de Sonia Palma Carrillo (CL-SPC)	Emplear la escala CL-SPC a través de un software o de manera escrita de forma individual o grupal. Explicar a los colaboradores el objetivo de la misma.		
	Calificar cuestionarios	Los cuestionarios se califican conforme a las instrucciones de la misma prueba. Los resultados del diagnóstico del clima organizacional se interpretan de acuerdo con la norma del manual de la escala.		
MODELO MOTIVACIONAL	Fase preparatoria	Para realizar esta fase se efectuarán los siguientes pasos: <ul style="list-style-type: none"> • Identificar objetivos a alcanzar • Asignar responsables • Identificar necesidades • Identificar estrategias a seguir de acuerdo con las necesidades detectadas • Determinar áreas de aplicación del modelo 	2 semanas.	Coordinador del modelo.
	Fase de ejecución	Para realizar esta fase se efectuarán los siguientes pasos: <ul style="list-style-type: none"> • Informar a los colaboradores del modelo • Desarrollo de actividades 	Para informar a los colaboradores se realizará en 1 día o en 1 semana si deciden aplicar en diferentes áreas de la organización. Para realizar las actividades seleccionadas de acuerdo a las estrategias establecidas el tiempo es de 24 semanas	Coordinador del modelo Jefes de área Área administrativa y finanzas Área de recursos humanos.

			como mínimo para observar cambios.	
	Fase de evaluación	Para realizar esta fase se efectuaran los siguientes pasos: <ul style="list-style-type: none"> • Procesamiento • Evaluación • Retroalimentación 	Para el procesamiento observar cada una de las actividades te tiempo completo o 10 min antes de terminar. Para la parte de evaluación, aplicar la guía de preguntas (anexo 8) en un día junto con la retroalimentación.	Coordinador del modelo Área de recursos humanos.
EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL		Aplicar nuevamente la escala CI – SPC a los participantes y comparar los resultados con la primera evaluación.	1 día.	Coordinador del modelo Área de recursos humanos.

DIAGNÓSTICO

Debido a que se pretende que la motivación influya de forma positiva en el clima organizacional, lo primero que se tiene que hacer es realizar un diagnóstico del Clima Organizacional, el instrumento que se recomienda emplear es la Escala Clima Laboral CL-SPC de Sonia Palma Carrillo porque mide las siguientes variables: 1) realización personal, 2) involucramiento laboral, 3) supervisión, 4) Comunicación y 5) Condiciones laborales (véase en Capítulo I).

Para realizar el diagnóstico se deben efectuar los siguientes pasos:

- Selección de la muestra:** Aunque el diagnóstico del clima organizacional vaya a realizarse en toda la organización, la aplicación de la Escala puede hacerse por partes, es decir, debe elegirse una muestra representativa de trabajadores; es recomendable que la forma de seleccionarlos sea aleatoria. Para que la muestra sea representativa debe emplear la siguiente

formula:
$$n = \frac{N \cdot Z\alpha^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N-1) + Z\alpha^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

- N= Total de la Población dentro de la organización
- $Z\alpha^2$ = 1.96 al cuadrado (siendo 95% de seguridad)
- p= Proporción esperada (5% = 0.05)
- q= 1- p (1 – 0.05 = 0.95)
- d^2 = precisión (3% = 0.03 al cuadrado)

- Aplicar Cuestionarios CL- SPC:** la prueba puede ser aplicada a través de un software o de manera escrita, de forma individual o grupal aunque se debe de garantizar un espacio adecuado para la aplicación. Antes de la

aplicación se le debe de explicar a los trabajadores el objetivo de la misma, que es un estudio para mejorar el clima organizacional, que los datos se tratarán de manera confidencial y que esto no repercutirá de manera alguna en su trabajo, exceptuando por supuesto la posibilidad de que el clima organizacional mejore con base en la veracidad de su información. Debe aclararse a los participantes que no existen respuestas correctas ni incorrectas sino sólo deben de escribir cuál es su percepción.

- 3. Calificar Cuestionarios CL- SPC y analizar factores:** los cuestionarios se califican conforme a las instrucciones de la misma prueba. Las categorías diagnósticas consideradas para el instrumento están basadas en las puntuaciones directas; se toma como criterio que a mayor puntuación es más favorable la percepción del ambiente de trabajo y a menor puntuación es la interpretación contraria y se considera la ubicación percentil como referencia de la percepción del participante en relación a la muestra de tipificación del instrumento. Es necesario ubicar en qué percentil esta cada una de las variables de la organización. Los resultados del diagnóstico del clima organizacional se interpretan de acuerdo con la norma del manual de la escala.

MODELO MOTIVACIONAL

FASE PREPARATORIA:

PASO 1: IDENTIFICAR OBJETIVOS A ALCANZAR.

En este primer paso la organización debe determinar qué pretende con el programa de motivación y en qué necesidades va a enfocarse: existencia, relación y crecimiento (ERC). Se recomienda que la organización opte por todas las necesidades para alcanzar el resultado esperado, tomando en cuenta que para satisfacer las de orden superior se debe satisfacer primero las de orden inferior. La organización tiene que considerar los recursos que existen y que se necesitarán todos los elementos administrados correctamente que le permitan y faciliten alcanzar los objetivos. Aquí queda comprendido la inversión económica, instalaciones físicas, maquinaria, muebles, materiales etc.

Objetivos del modelo de acuerdo con cada una de las necesidades de Alderfer. Para facilitar la tarea en el presente Modelo se describen los objetivos a alcanzar en cada una de las necesidades:

- **Necesidad de Existencia:** Satisfacer las necesidades de los empleados concebidas de forma integral en su aspecto: personal, familiar y social, con el fin de crear un entorno de trabajo ideal, elevando los niveles de satisfacción, eficacia y eficiencia en su trabajo, y también el proveer a los empleados, de un área laboral adecuada para ejecutar sus funciones de forma oportuna.
- **Necesidad de Relación:** Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados.
- **Necesidad de Crecimiento:** Satisfacer las necesidades personales y profesionales que manifiesta el trabajador, mejorando su calidad de vida y fomentando la autorrealización.

FACTORES DEL CLIMA LABORAL CL-SPC	CORRESPONDENCIA CON:	TEORÍA ERC DE ALDERFER
Condiciones laborales. Reactivos: 5, 10, 15, 20, 25, 30, 35, 40, 45, 50.	Reconocimiento de que la organización provee los elementos materiales, económico y/o psicosociales necesarios.	Necesidad de existencia.
Comunicación. Reactivos: 4, 9, 14, 19, 24, 34, 39, 44, 19.	Percepción del grado de fluidez, claridad, coherencia y precisión de la información relativa y pertinente al al funcionamiento interno de la organización.	Necesidad de relación.
Supervisión. Reactivos: 3, 8, 13, 18, 23, 28, 33, 38, 42, 48.	Apreciaciones de funcionalidad y significación de superiores en el control de la actividad laboral en tanto relacion de apoyo y orientación para las tareas que forman parte de su desempeño diario.	
Involucramiento laboral. Reactivos: 2, 7, 12, 22, 27, 32, 37, 42, 47.	Identificación con los valores organizacionales y compromiso para con el cumplimiento y desarrollo de la organización.	Necesidad de crecimiento.
Realización del personal. Reactivos: 1, 6, 11, 16, 21, 26, 31, 36, 41, 46.	Apreciación del trabajador con respecto a las posibilidades que el medio laboral favorezca el desarrollo personal y profesional.	

PASO 2: ASIGNAR RESPONSABLES.

Para realizar las actividades dentro del modelo el área de recursos humanos y los jefes se coordinarán en el análisis de los procesos organizacionales actuales y en la selección de las estrategias necesarias. En la Tabla 3 se indican las tareas o actividades así como el área o puesto que se sugiere.

Tabla 3. Matriz de responsabilidades

RESPONSABILIDAD	PUESTO SUGERIDA / ÁREA
Coordinar el Modelo de motivación.	RH
Evaluación de las situaciones que producen motivación.	
Análisis de la información.	
Coordinar la aplicación del CheckList “Condiciones de trabajo”.	
Evaluación del Modelo motivacional.	
Evaluación del Clima Organizacional.	
Coordinación en la aplicación de cuestionarios.	Jefes de área.

Administrar horarios para las actividades.	
Coordinar actividades del modelo motivacional	
Reconocer a los colaboradores por su desempeño.	
Cotizar presupuesto para la implementación del modelo.	Área Administrativa y RH
Autorización del presupuesto	Finanzas

PASO 3: IDENTIFICAR NECESIDADES.

Alderfer plantea que hay tres grupos de necesidades primarias: existencia, de relación y crecimiento. El grupo de existencia se ocupa de satisfacer nuestros requerimientos básicos de la existencia material. El segundo grupo de necesidades es el de relación, que es la interacción adecuada con otras personas. Por último, la necesidad de crecimiento, es el deseo intrínseco de desarrollo personal. La tabla 4 que lleva como título “**Teoría ERC**”, describe las necesidades de Alderfer y los aspectos que tendrá que evaluar la organización.

Tabla 4. Necesidades y aspectos a evaluar en la organización.

Teoría ERC		
Necesidades de Alderfer		Aspectos a Evaluar dentro de la Organización
Necesidades de Existencia	<ul style="list-style-type: none"> • Suelo • Vivienda • Alimentación • Higiene • Salud • Seguridad • Necesidad de proteger sus bienes y sus activos (casa, dinero, auto etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacio físico seguro • Espacio físico seguro para satisfacer necesidades de alimentación e higiene • Programas y servicios de salud a empleados • Prestaciones adicionales extensivos a la familia • Sistema de remuneración
Necesidades de Relación	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuadas relaciones interpersonales • Pertenecer a un grupo social 	<ul style="list-style-type: none"> • Pertenecer a un grupo formal e informal • Establecer relaciones positivas con jefe y compañeros de trabajo

	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliación • Apoyo emocional • Respeto 	Reconocimiento social
Necesidades de Crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo de desarrollo personal. • Autorrealización. • Selección de trabajos que potencialice sus habilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer oportunidades de autorrealización. • Reconocer habilidades y destrezas de libertad e independencia de desafío, de expresión de creatividad y de aprendizaje <p>Capacitar periódicamente a los trabajadores.</p>

Para evaluar las necesidades de existencia se aplica el CheckList “Condiciones de trabajo” (Véase en Anexo1). El CheckList sirve para analizar las condiciones de trabajo y se aplica uno para toda la organización, en él se verifican las siguientes condiciones de trabajo:

- Espacio físico seguro
- Condiciones higiénicas
- Área de comida
- Programas y servicios de salud a empleados
- Prestaciones adicionales extensivas a la familia

Para levantar los datos, el Área de Recursos Humanos asignará un responsable para verificar cada una de las condiciones de trabajo. El responsable debe registrar la fecha, la organización y el nombre de la persona que lo realiza. Indicará en la columna correspondiente si la organización cumple o no con las condiciones establecidas, en caso de que no aplique con la organización, en el apartado de observaciones se deberá anotar por qué no cumple y las cantidades de lo que haga falta para mejorar las condiciones de trabajo.

En cuanto a identificar las necesidades de relación se aplica el cuestionario “Relaciones Interpersonales” dirigido a todo el personal (Véase Anexo 2). Este

será auto aplicable con el fin de indagar y elegir las estrategias para satisfacer esta necesidad.

Para detectar las necesidades los reactivos que pertenecen a cada uno de los aspectos a evaluar dentro de la organización son:

- 1, 7, 9, 16, 18, 19 y 20 indagan cuál es la situación con respecto a “Pertener a un Grupo Formal e informal”.
- 3, 4, 8, 10, 13, 14 y 17 corresponden a “Establecer relaciones positivas con jefe y compañeros de trabajo”.
- 2, 5, 6, 11, 12 y 15 informara la situación con respecto a “Reconocimiento social”.

Para identificar las necesidades de Crecimiento, se aplica el cuestionario “Necesidades personales y profesionales” (Véase en Anexo 3) el Jefe de cada área se los entregará a todo su personal.

Para detectar las necesidades los reactivos que pertenecen a cada uno de los aspectos a evaluar dentro de la organización son:

- 2, 6, 10, 12, indagan cuál es la situación con respecto a “Ofrecer Oportunidades de autorrealización”.
- 3, 7, 8, 9, 11, 13, 14 y 16 corresponden a “Reconocer habilidades y destrezas de libertad e independencia de desafío de expresión de creatividad”.
- 1, 4, 5, 15 informara la situación con respecto a “capacitar periódicamente a los trabajadores”

Para analizar los resultados de los tres instrumentos, se recomienda capturarlos en una hoja de cálculo o donde la organización determine para identificar cuáles son los que tienen mayor frecuencia, de acuerdo con lo anterior, solamente

trabajará con aquellos aspectos donde la organización no está satisfaciendo las necesidades: Existencia, relación y crecimiento y sean los primeros aspectos a trabajar.

PASO 4 IDENTIFICAR ESTRATEGIAS A SEGUIR DE ACUERDO CON LAS NECESIDADES DETECTADAS.

De acuerdo con el resultado del análisis, lo que se requiere es determinar qué acciones y estrategias se llevarán a cabo. En las tablas 5, 6 y 7 se presentan las estrategias y sugerencias que se pueden realizar para cada una de las necesidades. La organización tiene que tener en cuenta la inversión que se hará de acuerdo con la estrategia sugerida.

Tabla 5. Estrategias para necesidades de existencia

ESTRATEGIAS PARA NECESIDADES DE EXISTENCIA		
NECESIDAD	ESTRATEGIA	SUGERENCIA
Espacio físico seguro	Crear un espacio físico libre de riesgo o peligro.	<ul style="list-style-type: none"> • Si la organización no cuenta con todas las normas generales de seguridad, recurrir al “Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo” para verificar qué es lo que le hace falta. • Informar a los trabajadores el significado de los señalamientos de seguridad y qué es lo que se debe hacer en situación de peligro (Simulacro).
Espacio físico para satisfacer necesidades de alimentación e higiene.	Mantener un entorno de trabajo saludable aportando bienestar a las personas que laboran en la organización.	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un Plan de Limpieza. • En caso de que la organización no disponga de un comedor, considerar en crear un espacio para que los trabajadores disfruten de sus alimentos. • Establecer horarios de comida.
Programas y	Informar a los	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar un folleto con la

servicios de salud a trabajadores.	trabajadores cuáles son sus prestaciones por ley.	descripción de cada prestación.
Prestaciones adicionales extensivas a la familia.		

Tabla 6. Estrategias para necesidades de relación

ESTRATEGIAS PARA NECESIDADES DE RELACIÓN		
NECESIDAD	ESTRATEGIA	SUGERENCIA
Pertenecer a un grupo formal e informal. Reconocimiento social	Fomentar relaciones interpersonales dentro y fuera de la organización, estableciendo un sentido de pertenencia a un grupo social, hacerle sentir al trabajador querido, útil y proporcionar bienestar.	<ul style="list-style-type: none"> Realizar actividades sociales (Excursiones, Celebraciones, Cumpleaños). Crear Eventos Deportivos.
Establecer relaciones positivas con jefe y compañeros de trabajo.	Crear un adecuado equipo de trabajo con un ambiente ameno.	<ul style="list-style-type: none"> Actividades de evaluación mutua.

Tabla 7. Estrategias para necesidades de crecimiento

ESTRATEGIAS PARA NECESIDADES DE CRECIMIENTO			
NECESIDAD	ESTRATEGIA	SUGERENCIA	RECOMPENSAS
Ofrecer oportunidades de autorrealización.	Brindar a los trabajadores oportunidades de logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal.	<ul style="list-style-type: none"> Plan de Carrera. Diversificación del puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidad de horarios. Diversión y esparcimiento. Tickets de guardería.
Reconocer habilidades y destrezas de libertad e independencia de desafío de	Identificar y potencializar las cualidades del trabajador.	<ul style="list-style-type: none"> Rediseñar el puesto de trabajo. Bono de desarrollo de puesto. 	<ul style="list-style-type: none"> Acceso a Gimnasio. Reducción de jornada laboral por

expresión de creatividad y aprendizaje.		<ul style="list-style-type: none"> • Ceremonias de reconocimiento de desempeño. 	una semana.
Capacitación periódica a los trabajadores.	Ofrecer la oportunidad de aprender temas actuales que ayuden al trabajador en su desarrollo profesional.	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de capacitación. 	

PASO 5: DETERMINAR AREAS DE APLICACIÓN DEL MODELO

La organización puede decidir si aplica el modelo en toda la organización o a los departamentos donde el resultado demuestre menos motivación para evaluarlo y si funciona el coordinador del modelo elegirá extenderlo o no al resto de la organización.

FASE DE EJECUCIÓN:

PASO 1: INFORMAR A LOS COLABORADORES DEL MODELO

Etapa de socialización donde se les informe a los jefes y trabajadores (participantes) qué es lo que va a ocurrir y cuál va a ser la función de cada uno. En esta reunión el coordinador del modelo debe comunicar lo siguiente:

- Comunicar los objetivos y planes del Modelo
- Informar las causas que motivan la realización del modelo, para que los participantes lo comprendan, lo racionalicen y lo vean como una oportunidad.

PASO 2: DESARROLLO DE ACTIVIDADES

A continuación se presentan los siguientes ejemplos que describen las actividades que se pueden desarrollar para cada necesidad de acuerdo a las estrategias establecidas.

NECESIDAD DE EXISTENCIA		
<p>OBJETIVO: Satisfacer las necesidades de los empleados concebidas de forma integral en su aspecto: personal, familiar y social, con el fin de crear un entorno de trabajo ideal, elevando los niveles de satisfacción, eficacia y eficiencia en su trabajo, y también el proveer a los empleados, de un área laboral adecuada para ejecutar sus funciones de forma oportuna.</p>		
<p>ESTRATEGIA: Crear un espacio físico seguro.</p>		<p>ACTIVIDAD 1: Adquirir el Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el trabajo.</p>
		<p>ACTIVIDAD 2: Simulacro.</p>
<p>MATERIAL ACTIVIDAD 1: Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo. ACTIVIDAD 2: Señalamiento de Seguridad y Alarmas.</p>	<p>TIEMPO ACTIVIDAD 1: 10 días ACTIVIDAD 2: 1 hora</p>	<p>RESPONSABLES: Jefe de RH. Jefe del Área Administrativa, Finanzas y de Departamento.</p>
<p>PROCEDIMIENTO ACTIVIDAD 1 : El Jefe de Recursos Humanos se encargará de buscar en el reglamento qué es lo que hace falta dentro de la organización. Se realiza una lista para enviarla al Área administrativa y de Finanzas para tener en cuenta el presupuesto y el material necesario para mantener un espacio físico seguro. Esa misma semana hacer las instalaciones adecuadas.</p> <p>PROCEDIMIENTO ACTIVIDAD 2 : El Jefe de Área de Recursos Humanos junto con el jefe del departamento que colaborará en la realización del modelo, acordarán horario y fecha para realizar la simulación de una situación de peligro. El día del simulacro se explica a los trabajadores el significado de señalamientos, qué es lo que tiene que hacer y cómo actuar.</p>		
<p>ESTRATEGIA: Mantener un entorno de trabajo saludable.</p>		<p>ACTIVIDAD 1: Plan de Limpieza</p>
		<p>ACTIVIDAD 2: Horarios de Comida</p>
<p>MATERIAL: ACTIVIDAD 1: Formato</p>	<p>TIEMPO: ACTIVIDAD 1: 1 hora</p>	<p>RESPONSABLES: Jefe de Dpto. de limpieza.</p>

de Plan de Limpieza. ACTIVIDAD 2: Control de Horarios.	ACTIVIDAD 2: 1 hora	Los Jefes de Departamento y el Área de recursos humanos.
PROCEDIMIENTO ACTIVIDAD 1: El Jefe del departamento de Limpieza, se coordinará con sus compañeros para el aseo de cada uno de los departamentos de la organización. Con ayuda del formato de plan de Limpieza (véase en Anexo 4.) administran horarios y responsables.		
PROCEDIMIENTO ACTIVIDAD 2: Los Jefes de Departamento y el Área de recursos humanos deben de coordinar los horarios de sus trabajadores para que dispongan de una hora para degustar de sus alimentos. Se debe contar con una agenda donde anoten a qué área le corresponde comer (Control de Horarios)		
ESTRATEGIA: Informar a los trabajadores cuáles son sus Prestaciones por Ley.		ACTIVIDAD: Realizar un folleto
MATERIAL: Folleto, Papel, Impresora, Aula para exponer, Proyector Butacas.	TIEMPO: 1 semana para realizar el folleto. 1 hora para la junta.	RESPONSABLES: Área de RH
PROCEDIMIENTO: El Área de Recursos Humanos realiza un folleto indicando cuales son las Prestaciones por Ley, comunicando a los trabajadores a qué tienen derecho. Al tener los folletos, realizar una junta con los colaboradores y explicar el contenido del folleto.		
NECESIDAD DE RELACION		
OBJETIVO: Fomentar vínculos de compañerismo y socialización entre los empleados.		
ESTRATEGIA: Fomentar relaciones interpersonales dentro y fuera de la organización, estableciendo un sentido de pertenencia a un grupo social, hacerle sentir al trabajador querido, útil y proporcionar bienestar.	ACTIVIDAD 1: Realizar actividades sociales (Excursiones, Celebraciones, Cumpleaños).	
	ACTIVIDAD 2: Crear Eventos Deportivos.	
MATERIAL ACTIVIDAD 1: Aula, Sillas, Mesas, Platos, Vasos, Cubiertos ACTIVIDAD 2: Cuestionario Material para cada deporte.	TIEMPO ACTIVIDAD 1: 1 hora. ACTIVIDAD 2: Un día a la semana, con una duración de 1 hora 30 min. Estos no deben de interferir en el horario de trabajo.	RESPONSABLES: Área de RH Jefes de Dpto.
PROCEDIMIENTO ACTIVIDAD 1:		

El Área de Recursos Humanos y los Jefes de Departamento se encargarán de Agendar los Cumpleaños de cada uno de sus trabajadores así como fechas especiales en donde los empleados puedan celebrar días festivos. En cuanto los jefes de Departamento y el área de recursos humanos tengan los datos es necesario establecer una vez al mes una reunión para festejar esas fechas y fijar una cuota para que los empleados aporten con el fin de tener un ambiente de cordialidad con sus compañeros de trabajo. Tener en cuenta que para cada celebración preparar la decoración, refrigerios y los regalos que se lleguen a repartir.

PROCEDIMIENTO ACTIVIDAD 2:

El Área de Recursos humanos se encargará de investigar por medio del siguiente cuestionario (véase Anexo 5.) la preferencia deportiva del grupo de empleados. Al tener los resultados de las encuestas, se tiene que graficar cuál fue el deporte con mayor demanda qué horarios y fechas para asignar los días en que se pueda emplear el evento deportivo.

Si deciden realizar un equipo de cada deporte, se necesita ver si se completan el número de jugadores para cada deporte, se necesita ver el lugar y el material: balones, bates de béisbol, guantes, uniformes o accesorios de seguridad. Se realizara una lista del material dependiendo del número de jugadores o participantes.

En cuanto ya se tenga el lugar, horarios y fechas, los jefes de departamento les tiene que hacer saber a los trabajadores.

ESTRATEGIA: Crear un adecuado equipo de trabajo con un ambiente ameno.	ACTIVIDAD: Actividades de evaluación mutua.
---	--

MATERIAL: Aula, Mesa Sillas, Instrumento de evaluación de trabajo en equipo (véase Anexo 7)	TIEMPO: 1 hora.	RESPONSABLES: Jefes de Dpto.
--	------------------------	-------------------------------------

PROCEDIMIENTO:
 Los jefes de departamento hacen reuniones de mesa redonda que se llevarán a cabo una vez al mes, esto se haría por departamento procurando que todos los empleados participen en esta práctica, el objetivo de la reunión es intercambiar ideas y conceptos en relación a temas o problemas que conciernen al área administrativa con el fin de aprovechar la información que se dé en este evento. En este mismo evento o reunión se les aplicara un instrumento de evaluación de trabajo en equipo a los empleados en el cual se evaluaran mutuamente entre ellos y las actividades que se han realizado para fomentar el compañerismo. Al tener los resultados se hará otra reunión para comentar las problemáticas y soluciones.

NECESIDAD DE CRECIMIENTO

OBJETIVO: Satisfacer las necesidades personales y profesionales que manifiesta

el trabajador, mejorando su calidad de vida y fomentando la autorrealización.	
ESTRATEGIA: Brindar a los trabajadores oportunidades de logro, crecimiento, desarrollo profesional y personal.	ACTIVIDAD 1: Plan de Carrera.
	ACTIVIDAD 2: Diversificación del Puesto.
TIEMPO: ACTIVIDAD 1: 3 semanas. ACTIVIDAD 2: 1 mes.	RESPONSABLES: Área de RH y Jefe de Dpto.
<p>PROCEDIMIENTO ACTIVIDAD 1:</p> <p>Un plan de carrera consiste en un proyecto de formación individual con uno o varios trabajadores de la organización y que se debe pactar con el trabajador, teniendo en cuenta los efectos y objetivos que se pretenden, los compromisos de trabajador y organización, el tiempo en que se realizará, un perfil biográfico, de formación y trayectoria entre otros factores de cuadro de competencias que influirán en la organización para crear un plan de formación continuada y la evaluación.</p> <p>La organización debe realizar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudios para determinar lo que se espera que cada puesto desarrolle en cada etapa de crecimiento. • Establecer objetivos que se basen en la estrategia de la organización. • Establecer metas. • Se debe conocer las responsabilidades y habilidades que se requieren en cada nivel o puesto para crear un manual de competencia en que se determinen los indicadores que se midan. • Un buen método de evaluación, ayuda a determinar el desempeño de la persona en cada puesto y sus posibilidades de promoción, cuáles son las personas que pueden cubrir puestos vacantes de mayor responsabilidad. <p>La organización tiene la responsabilidad de ofrecer información a sus empleados, dar a conocer su misión y objetivos, encargarse de la implementación del proceso, aportar los recursos, reconocer los logros de los trabajadores y ofrecerles formación. Debe tener un buen plan que ayude a determinar las promociones de la organización especialmente para retener el talento. Para crear el plan es necesario contar con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El nombre del interesado • Edad • Nivel de estudios • Antigüedad en la organización • Puesto que desempeña dentro de la organización • Puntos débiles existentes • Puntos fuertes existentes • Necesidades de capacitación actuales • Evaluación del desempeño del trabajador • Puestos que podría ocupar en caso de promoción <p>Es muy importante saber que cada plan de carrera es único e individualizado, si bien pueden existir ciertas pautas que ayuden a su realización es necesario que</p>	

cada trabajador cuente con su propio plan de carrera dentro de la organización. Para una mejor elaboración se debe contar con la colaboración de la organización y el trabajador.

PROCEDIMIENTO ACTIVIDAD 2:

Incrementar el número y variedad de tareas que un individuo desarrolla en su puesto se le llama diversificación del puesto, promueve el sentido de pertenencia a la organización.

Para que la organización realice cambios en las tareas que tiene su trabajador debe de:

- Identificar cuál es la función de su trabajador y las tareas que realiza en ese momento.
- La organización deberá de comentarle al trabajador lo que se quiere lograr hacer para que en el momento de identificar sus tareas se le establezcan metas.
- En el establecimiento de metas se le debe decir en qué tiempo tiene que hacer dicha actividad para que pueda empezar con las demás.
- Se tiene que tener cuidado al momento de aumentar las tareas, para no llegar a saturar al trabajador.

Se debe de dar seguimiento, monitoreo y retroalimentación en cada tarea realizada.

<p>ESTRATEGIA: Identificar y potencializar las cualidades del trabajador.</p>	<p>ACTIVIDAD 1: Rediseñar el puesto de trabajo.</p>
	<p>ACTIVIDAD 2: Bono de desarrollo de puesto.</p>
	<p>ACTIVIDAD 3: Ceremonias de reconocimiento de desempeño.</p>
<p>TIEMPO: ACTIVIDAD 1: 1 mes ACTIVIDAD 2: 2 semanas</p>	<p>RESPONSABLES Área de RH y Jefe de Dpto.</p>

PROCEDIMIENTO ACTIVIDAD 1:

Rediseñar el trabajo consiste en el cambio de la dinámica de las tareas que realizan los trabajadores. Para rediseñar el trabajo se emplea: Rotación de puestos, diversificación del puesto y el enriquecimiento del trabajo.

Para la *rotación de puestos*, también denominado capacitación cruzada, la organización, o el jefe de departamento va a realizar un cambio periódico de un empleado de una tarea a otra. Cuando una actividad ya no es interesante, el empleado pasa a otra, por lo general del mismo nivel, que tenga los mismos requerimientos de aptitudes.

En cuanto a la *diversificación del puesto*, mencionada anteriormente, se realiza lo siguiente:

- Identificar cuál es la función de su trabajador y las tareas que realiza en

ese momento.

- La organización deberá de comentarle al trabajador lo que se quiere lograr hacer para que en el momento de identificar sus tareas se le establezcan metas.
- En el establecimiento de metas se le debe decir en qué tiempo tiene que hacer dicha actividad para que pueda empezar con las demás.
- Se tiene que tener cuidado al momento de aumentar las tareas, para no llegar a saturar al trabajador.

Se debe de dar seguimiento, monitoreo y retroalimentación en cada tarea realizada.

Para el último paso, *enriquecimiento del trabajo*. La organización debe:

- Organizar las tareas de modo que permite que el empleado realice una actividad completa
- Combinar tareas, otorgar al empleado labores que ya existen fraccionadas y las reúne para que formen un módulo nuevo y más grande de trabajo.
- Formar unidades de trabajo natural significa que las tareas que realiza un empleado forman un todo identificable y significativo. Darle un valor a su trabajo, un sentido social.
- Establecer relaciones con los clientes para incrementar las relaciones directas entre los trabajadores y sus clientes (tanto internos como externos a la organización).
- Incrementar el grado en el cual el trabajador domina la planeación, la ejecución y evaluación de su puesto da responsabilidades y control que antes estaban reservados para la administración.
- Abrir canales de retroalimentación permite que los empleados conozcan que bueno es su desempeño en el trabajo y si mejora, se deteriora o permanece en un nivel constante.

PROCEDIMIENTO ACTIVIDAD 2:

Esta actividad, parecerá más una recompensa pero es por eso que el Jefe de departamento sea muy claro en esta actividad.

La actividad consiste en que el jefe de departamento les proponga a sus trabajadores que otorguen sugerencias para alcanzar con mayor facilidad los objetivos establecidos, los trabajadores tendrán la oportunidad de poner en marcha su propuesta y si funciona se les da el bono. Por ejemplo, en el departamento de ventas un trabajador propone cambiar su procedimiento para vender el producto, lo aplica y si funciona se le otorga su bono.

El jefe de departamento tendrá que hacer un registro de las sugerencias de cada trabajador y establecer un día para que lo pongan en práctica y el jefe pueda supervisar la acción para ver los resultados.

El área de recursos Humanos y el Jefe de departamento deben de establecer cuanto será la ganancia (bono).

PROCEDIMIENTO ACTIVIDAD 3:

El jefe de departamento será el encargado de registrar los logros de cada uno de los trabajadores para que a fin de año se realice una ceremonia en la cual se

pueda reconocer a cada uno, a que me refiero con cada uno, que tengan un reconocimiento por su desempeño por ejemplo: El más puntual, el mejor vendedor, el mejor líder etc. Pero que todos se lleven un premio para potencializar sus cualidades.

ESTRATEGIA: Ofrecer la oportunidad de aprender temas actuales que ayuden al trabajador en su desarrollo profesional.

ACTIVIDAD: Plan de capacitación.

MATERIAL:
Cuestionario

RESPONSABLES: Área de RH

PROCEDIMIENTO:

Planeación: determinar las necesidades y expectativas del empleado en cuanto a temas y métodos que deberían utilizarse para mejorar el aprendizaje y aprovechamiento del programa. Por tal razón, se presenta un cuestionario (véase Anexo 6) que servirá de base para aplicarlo a los empleados para obtener la información requerida para estructurar el programa de capacitaciones y determinar las necesidades reales. Este cuestionario será evaluado por el jefe de recursos humanos.

Organización: cuando ya se haya planeado el programa de capacitación, se debe organizar todos los factores que se relacionan en la implementación del programa tales como:

Recursos necesarios:

- Encargado de capacitar
- Material escrito
- Equipo (computadoras, proyector)
- Aula para impartir las capacitaciones

Condiciones ambientales:

- Ventilación
- Interferencias de sonidos
- Iluminación
- Funcionalidad

Temario:

- Habiéndose determinado las necesidades del personal, se debe conceptualizar las áreas en las cuales se impartirán en el recurso humano

Generalidades:

- Al determinar los temas que se impartirán en el programa de capacitación se deben establecer aspectos generales de cada tema:
 - Objetivos
 - Tiempo
 - Formato de evaluaciones de capacitaciones
 - Subtemas
 - Metodología
 - Técnicas
 - Capacitador

RECOMPENSAS:

OBJETIVO: Fomentar que el trabajador tenga la necesidad de sentirse satisfecho con la organización y con lo que le ofrece y producir una motivación externa con el fin de obtener cambios en su comportamiento y productividad.

FLEXIBILIDAD DE HORARIOS. Se reconocerá a las personas por su desempeño laboral y se le comentara la flexibilidad que puede haber en sus horarios:

- ✓ **Horario flexible:** las personas pueden decidir la hora de inicio y la de fin de la jornada dentro de un intervalo de horas previamente consensuado, siempre cumpliendo con las horas de trabajo. Se establece un intervalo de horas de entrada y un intervalo de horas de salida, así la persona organiza su jornada dentro de estos horarios de la forma que mejor se adapte a sus necesidades familiares y personales. Es necesario definir si existe la posibilidad de comprimir el tiempo dedicado a la comida y establecer un periodo mínimo o máximo para comer. Además, definir la forma en la que se recuperara el tiempo según las horas de entrada y salida pudiéndose concretar la recuperación: durante la jornada, a lo largo de la semana o dentro de la quincena.
- ✓ **Reducción del tiempo dedicado a la comida:** esta medida consiste en poder reducir el tiempo dedicado para la comida, a fin de poder adelantar la hora de salida consiguiendo que las personas tengan más autonomía para gestionar su tiempo, lo que aumenta la satisfacción y productividad en el trabajo y reduce el absentismo. Es necesario definir el tiempo mínimo y máximo destinado para la comida.
- ✓ **Jornada comprimida:** el personal puede trabajar más horas al día a cambio de recibir un día o medio día libre a la semana. La jornada comprimida permite la flexibilidad en la distribución de las horas laborales semanales. El personal organiza su jornada decidiendo qué día trabajara más horas y qué día dispondrá de la tarde libre cumpliendo siempre con las 40 horas semanales. Es necesario planificar previamente el reparto de las horas durante las jornadas laborales y definir qué día se trabajara media jornada.
- ✓ **Flexibilidad en la elección de vacaciones:** permite a los padres compaginar las vacaciones con sus hijos. Esta medida de flexibilidad permite que los trabajadores puedan elegir los periodos de disfrute de sus vacaciones en función de sus necesidades de conciliación. Hay que establecer unos periodos mínimos de preaviso para garantizar la correcta planificación del trabajo. Si varias personas cuentan con responsabilidades familiares y no es posible el disfrute conjunto de las vacaciones, definir un calendario de turnos.
- ✓ **Job sharing o trabajo compartido:** consiste en compartir un mismo puesto y un mismo sueldo por varias personas (normalmente dos). A efectos prácticos, sería una combinación de dos medias jornadas, aunque estas proporciones pueden variar según las necesidades de las personas trabajadoras, por lo tanto, exigir una buena coordinación entre las personas que comparten el puesto, tanto en relación al horario laboral, como a la

hora de fijar objetivos y funciones para cada persona. Es necesario mantener una comunicación fluida y realizar evaluaciones periódicas del cumplimiento de los objetivos del puesto.

DIVERSIÓN Y ESPARCIMIENTO. Proporcionar a los empleados actividades de diversión y esparcimiento la cuales se pueden ofrecer mediante tickets, boletos o pases de descuentos o gratis para el empleado y familia o amigos.

- ✓ Espectáculos artísticos como Obras de Teatro o auditorios
- ✓ Espectáculos deportivos como asistencia a estadios.
- ✓ Museos
- ✓ Parques de diversiones

TICKETS DE GUARDERÍA. Servicio que permite al empleado (hombre o mujer) ahorro de tiempo y conciliación de la vida familiar y profesional. En el servicio se atiende el desarrollo integral del niño, a través del cuidado y fortalecimiento de su salud, además se brinda una sana alimentación y programa educativo-formativo acorde a su edad y nivel de desarrollo. El servicio cuenta con un horario flexible en el que se pueda conseguir un buen rendimiento de sus trabajadores.

- ✓ Tickets de guardería: los cuales te ofrecen descuentos en las mensualidades y puede obtener un ahorro hasta 3 mensualidades de su guardería al año.

ACCESO A GIMNASIO. Este servicio que se brinda es para ayudar a la gente a prosperar a través de un estilo de vida activo y saludable, animarlos a mejorar su nivel de salud y estado físico, aumentado su energía y productividad y disminuir sus gastos médicos. El servicio se ofrece por 2 horas a la semana el día que se le facilite y el trabajador puede invitar a 2 o 3 personas. La empresa puede esta afiliado a un club o actualmente pueden incorporar a sus instalaciones un espacio ideal para el gimnasio.

REDUCCIÓN DE JORNADA LABORAL POR UNA SEMANA. Reconocer su desempeño y otorgarle 1 semana con 2 horas menos de jornada laboral: consiste en reconocer personalmente el esfuerzo que ha tenido el trabajador y como recompensa darle la oportunidad de salir 2 horas antes de su horario normal por una semana. Es necesario comentarle al trabajador que solo es una semana y después sigue con su horario normal.

FASE DE EVALUACIÓN:

PASO 1: PROCESAMIENTO el coordinador del modelo debe de observar cada una de las actividades, de preferencia de tiempo completo, de no ser así por lo menos 10 minutos antes de terminar cada actividad para registrar los resultados

que se obtienen como: comportamiento, dinámica grupal, cumplimiento de objetivos, etc.

PASO 2: EVALUACIÓN Cuando se aplique este modelo, debe evaluarse de forma continua para conocer los logros y expectativas que tengan los empleados, por medio de una guía de preguntas (véase anexo 8) dirigida a los colaboradores se pretende conocer las opiniones y recomendaciones. Tener en cuenta que los resultados de la evaluación deben ser válidos, confiables, comprensibles y útiles para la toma de decisiones.

PASO 3: RETROALIMENTACIÓN

Al tener las opiniones y recomendaciones acerca del modelo, considerar la posibilidad de realizar las sugerencias o modificarlas para obtener mejores resultados.

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Para concluir con el modelo, se realizará nuevamente la aplicación del instrumento a los participantes para medir el clima organizacional (CL.- SPC) y se compararán los resultados con la primera valoración y evaluar el cumplimiento de los objetivos deseados. Si el Modelo fue eficaz, el coordinador del modelo decidirá si se extiende al resto de la organización.

DIFUSIÓN, USO Y MANTENIMIENTO DEL MODELO DE INTERVENCIÓN

- **Difusión:** el modelo motivacional se crea de acuerdo con las necesidades manifestadas por el recurso humano, por tal razón debe ser considerado como una herramienta de ayuda y diagnóstico administrativo, el cual deberá ser comunicado a los jefes y personal del área administrativa.
- **Uso:** este documento servirá como una guía que ayudara en la motivación de los empleados de la organización y así crear un clima organizacional positivo.
- **Mantenimiento:** se debe revisar continuamente las técnicas, estrategias o métodos que se proponen para evaluar su efectividad y continuidad en la organización en intervalos no mayores a un año o de acuerdo con las estipulaciones de los encargados de llevar a cabo el programa.

CONCLUSIONES

En el presente trabajo se presentó un programa que incluye tres etapas. La primera es el diagnóstico aplicando la escala Clima Laboral de Socnia Palma Carrillo CL- SPC para indagar sobre lo que ocurre en la organización y que puede ayudar a motivar a los trabajadores, la segunda etapa se divide en tres fases: 1) fase preparatoria, en la cual se identifican los objetivos a alcanzar, asignar responsables, identificar necesidades y estrategias a seguir, 2) Fase de ejecución en la cual se le informa a los colaboradores del modelo y se desarrollan las actividades de acuerdo a las estrategias planteadas, siendo ocho estrategias. Por último, 3) la fase de evaluación, en la cual el coordinador del modelo deberá de observar detalladamente las actividades para registrar cambios y conductas, en esta misma fase de evaluación del modelo se analizan los resultados, se hace una retroalimentación de lo que fue funcional e identificar sus áreas de oportunidad. La tercera etapa es la evaluación del clima organizacional en la cual se aplica nuevamente el instrumento CL.- SPC a los participantes para comparar los resultados con la primera evaluación y determinar el cumplimiento de los objetivos deseados.

Se considera que el presente trabajo mejorará el clima organizacional debido a que coadyuva a desarrollar fortalezas, habilidades y competencias de los empleados propiciando un sentido de pertenencia. Además de tener una adecuada dinámica del equipo de trabajo, permite conocer y realizar las actividades sugeridas para la satisfacción de las necesidades de Existencia, Relación y Crecimiento, teniendo en cuenta que el clima organizacional surge de la relación que establece la organización con sus colaboradores día a día, la gestión de las normas internas, la capacitación a partir de las necesidades de los empleados, la comunicación interna, y por su puesto la motivación y retribución por el desempeño.

De acuerdo con Chiavenato (2000), la actividad motivada se vuelve imprescindible para el desarrollo de las tareas del empleado en el contexto laboral. La teoría ERC

de Alderfer es base fundamental para entender los momentos de frustración de los individuos y cómo motivarlos. En cuestión al ámbito laboral tiene el objetivo de ayudar a los colaboradores de una organización a cumplir con sus metas.

El clima laboral es importante hoy en día para las organizaciones porque buscan un continuo mejoramiento para alcanzar un aumento de productividad, sin perder de vista el recurso humano. Un clima organizacional positivo es importante porque facilita la comunicación y la relación entre los miembros, aumenta la seguridad de los trabajadores e incrementa el interés por emprender nuevos proyectos, entre otros. El sentimiento de pertenencia y el reconocimiento de los colaboradores tienen como resultado la satisfacción laboral.

Trabajar con un programa de motivación ayudará a mejorar el clima organizacional ya que se ha demostrado que está relacionado. Asimismo, tal y como señala Prado (2002), si los empleados están motivados y se sienten valorados, identificados e integrados a la organización, es probable que sean más eficientes a la hora de trabajar, ofrece a la empresa dinamismo, innovaciones, trabajo en equipo, liderazgo. De esta manera se alcanzaran mejores resultados y superación de las metas establecidas y aumenta el compromiso y lealtad hacia la misma.

Rothin y Werder (2009), señalan que una organización necesita personas para que funcione de forma normal, pero si lo que desea es funcionar de forma excelente esas personas necesitan estar motivadas. Por ello, es en la motivación del empleado donde la empresa obtiene la clave del éxito. Cuando el empleado entra en una fase de desmotivación, empieza a perder el entusiasmo y la ilusión con la que empezó el primer día. Su rendimiento empieza a verse reducido, la calidad del trabajo que realiza queda afectada, por lo tanto, empiezan a cometerse ineficiencias por falta de atención hacia las tareas a realizar.

Un plan de motivación crea en cada empleado el bienestar de tal modo que este le proporcione la satisfacción necesaria para desempeñarse de manera adecuada llevando a la empresa al éxito y que a su vez exista el crecimiento personal del trabajador y de la organización.

Ofrecerle al empleado la atención necesaria, es decir que se tomen en cuenta sus necesidades y contribuir a que cada empleado esté satisfecho con su empleo para que perciba de la organización un interés en él con tal de percibir un funcionamiento adecuado que es benéfico para el individuo y para la organización.

Se considera que el programa que se presenta busca motivar a sus colaboradores por medio de estrategias que apuntan a la mejora de sus condiciones de vida laboral y personal, haciendo que las relaciones interpersonales se optimicen, fijando metas alcanzables que permitan aportar lo mejor de cada uno, facilitando una formación y desarrollo profesional así como una percepción adecuada de la organización.

Finalmente, resulta conveniente mencionar que el clima laboral implica todo aquello que ocurre en la organización. En esta ocasión resalto el tema de la motivación, sin embargo, existen otras variables que influyen como las siguientes:

- Competitividad y productividad
- La comunicación corporativa
- Estrés y salud del trabajador
- Liderazgo
- Satisfacción y desempeño laboral

Igualmente es necesario tener presente que, el cambio en las organizaciones es una constante, la consolidación de un clima favorable es un arduo y continuo quehacer que no concluye en un par de años.

REFERENCIAS

- Acosta, C. (2010). "Estrategias Actuales de Motivación Laboral". Tesis de Licenciatura en Psicología. Tlalnepantla, Estado de México: UNAM. Recuperado de: <http://132.248.9.195/ptb2011/septiembre/0673341/Index.html>
- Alco, C. M. y Gil, Rodríguez, f. (2003). Introducción a la psicología de las organizaciones. Madrid. Alianza. p.120-132.
- Ancarani, A., Di Mauro, C., Giammanco, M. (2011). Patient Satisfaction, managers climate orientation and organizational climate. *International Journal of Operations & Production Management*, 31(3), 224-250.
- Brunet, L. (2004). El clima del trabajo en las organizaciones. México: Trillas. p.11-54.
- Cañedo, A.R., Guerrero, P.C., Machado, R.Y., Salazar, E.J. (2009). Clima y Cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. 20(4), 67-75. Recuperado en: http://www.academia.edu/15063148/Clima_y_cultura_organizacional_dos_componentes_esenciales_en_la_productividad_laboral Climate and organizational culture two essential components in the working productivity
- Cárdenas, M. (2010). El liderazgo y su importancia en las organizaciones para generar un clima organizacional. Tesis de Licenciatura en Psicología. México: UNAM. Recuperado de: <http://132.248.9.195/ptd2010/febrero/0654191/Index.html>
- Chiang, M. Martin, J y Núñez, A. (2010). Relaciones entre el clima organizacional y la satisfacción laboral. Madrid: Comillas. p.22-75.
- Chiavenato, I. (2000). Administración de los recursos humanos. Colombia: Mc Graw Hill. p.41-50, 65-74, 171-182, 253-257.

Dalton, M; Hoyle, D; Watts, M. (2007). Relaciones Humanas. México: International Thomson Editores. p. 112-145.

De la Garza, S., Ruiz, F., & Hernández, R. (2013). Diagnóstico de liderazgo gerencial y clima organizacional en una empresa familiar metal mecánica. Global Conference on Business and Finance Proceedings, 8(2), 1857-1862.

Edel, R. García, A. Casiano, R. (2007). Clima y compromiso organizacional. Vol. I, versión electrónica gratuita. Texto completo en: <http://eumed.net/libros2007c/>

Fernández, M. y Sánchez, j. (1996). Manual de prácticas de psicología organizacional. España: Ediciones Amarú. p.21-30.

Gan y Berbel (2007). Manual de recursos humanos. 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales. Barcelona. Edit. UOC. Recuperado en: <https://books.google.com.mx/books?id=xTaAvxr2yPQC&printsec=frontcover#v=onepage&q&f=false>

Goncalves, A. (2000). Fundamentos del clima organizacional. Sociedad latinoamericana para la calidad.

Guillen, C. y Gui R. (2000). Psicología del trabajo para relaciones. Madrid, España: Mc Graw Hill. p. 52-64, 140-152.

Ivancevich, J; Konopaske, R.; Matteson, M. (2006). Comportamiento organizacional. México, D.F.: McGraw Hill Interamericana. p. 3, 174.

Jaramillo, K. (2010). El clima organizacional y la vinculación con la satisfacción laboral en trabajadores de instituciones educativas. Tesis de Licenciatura en Psicología.

México: UNAM. Recuperado en:
<http://132.248.9.195/ptb2010/septiembre/0661257/Index.html>

Koontz, H. & Weihrich, H. (2004). Administración: una perspectiva global. 12ª Ed. México: Mc Graw Hill

Mancilla, B., Morales, S., Rosales., S. (2011). Elaboración de un instrumento para la medición de clima organizacional en empresas mexicanas: LEMORC. Tesis de Licenciatura en Psicología. México: UNAM. Recuperado en:
<http://132.248.9.195/ptd2013/mayo/304332720/Index.html>

Naranjo, M.L. (2009). Motivación: Perspectivas Teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. Revista: Educación, Vol. 33, num.2, 2009, pp.153-170.

Prado, M. (2002). El poder de Motivación. Lima: Eudeba S.A.

Ramírez, I. (2015). El clima Organizacional la relación y efecto en la Satisfacción Laboral en trabajadores de una institución del sector público. Tesis de Licenciatura en Psicología. México: UNAM. Recuperado en:
<http://132.248.9.195/ptd2015/abril/306226054/Index.html>

Rivero, P. (2014). Propuesta para mejorar el clima organizacional y reducir la rotación de personal en una empresa alimenticia. Tesis de Licenciatura en Psicología. México: UNAM. Recuperado en:
<http://132.248.9.195/ptd2014/febrero/095059659/Index.html>

Robbins, S., Judge, T.A. (2009). Comportamiento Organizacional (13ª. Ed.). México: Prentice Hall. p. 10, 83, 172-197, 215-227, 382, 548-551.

Rothlin, P; Werder, P. (2009). El nuevo Síndrome Laboral: Boreout. Recupera la motivación. Barcelona: Debolsillo.

Sandoval, M. (2004). Concepto y Dimensiones del Clima organizacional. Hitos de ciencias Económico Administrativas. 27: 78-82. Recuperado en: http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/administracion/4/admonrec2/MOD_3_LECT_3.pdf

Sánchez, R. (2014). "Gestión y Psicología en empresas y Organizaciones". 19 Ed. España: ESIC Editorial.

Schneider, B. (2000). The Psychological life of organizations. In: Ashkanasy, N., Widerom, C. y Peterson, M. (Eds.). Handbook of Organizational culture and climate. Thousand Oaks, CA: Sage.

Serrano, B.J.; Portalanza, A. (2014). "Influencia del Liderazgo sobre el Clima Organizacional". Revista: Suma de Negocios. Vol.5 Núm. 11. Universidad Espiritu Santo: Ecuador. Recuperado en: <http://www.elsevier.es/es-revista-suma-negocios-208-articulo-influencia-del-liderazgo-sobre-el-90375932>

Spector, P. (2002). Psicología Industrial y Organizacional: investigación y práctica. México, D.F.: Manual Moderno.

Spinola, D. (2014). El clima Organizacional: Táctica Fundamental para el Crecimiento de las empresas. Tesis de Licenciatura en Psicología. México: UNAM. Recuperado en: <http://132.248.9.195/ptd2014/marzo/303064224/Index.html>

Toledo, M. (2011). Motivación y Clima organizacional en el hospital general de zona 25 y unidad de medicina familiar 23 del IMSS. Tesis de Licenciatura en Psicología. México: UNAM. Recuperado en: <http://132.248.9.195/ptb2011/julio/0671065/Index.html>

Urdaneta, O. (2005). *Psicología organizacional: aplicada a la gestión del capital humano*. Bogotá, Colombia: 3R Editores.

Villavicencio, M.A. (2015) *Efectos de una intervención ad hoc sobre el clima organizacional y el desempeño laboral*. Tesis de Doctorado en Ciencias de la Administración. México: UNAM. Recuperado en: <http://132.248.9.195/ptd2015/enero/097551142/Index.html>

Wong, P. (2013). *Motivación y Satisfacción Laboral: Una aproximación a la teoría Frederick Herzberg*. Tesis de Licenciatura en Psicología. México: UNAM. Recuperado en: <http://132.248.9.195/ptd2013/junio/0696634/Index.html>

ANEXOS

ANEXO 1. CHECKLIST “CONDICIONES DE TRABAJO.

INSTRUCCIONES: registrar nombre de la organización, fecha y el nombre de la persona que lo realiza. Indique o marque en la en la columna correspondiente con un (X) si la organización cumple o no con las condiciones establecidas. En caso de no cumplir con la condición, en la sección de observaciones deberá anotar las cantidades de lo que haga falta o lo que se necesita para mejorar las condiciones de trabajo. No deje ningún reactivo en blanco.

Organización: _____ **Persona que lo realiza:** _____

Fecha: _____

CHECKLIST			
VERIFICACIÓN DE LAS CONDICIONES DE TRABAJO			
ESPACIO FÍSICO SEGURO	Si	No	OBSERVACIONES
Existe persona de vigilancia en la organización.			
Existen alarmas para detectar fuego.			
Existen extintores de fuego.			
La Organización tiene Salidas de Emergencia.			
Existen adaptaciones especiales en la organización para discapacitados.			
La organización cuenta con adecuada iluminación para que los trabajadores realicen su trabajo.			
La organización cuenta con ventilación suficiente para que los trabajadores realicen su trabajo.			
CONDICIONES HIGIÉNICAS	Sí	No	OBSERVACIONES
Existen Sanitarios dentro de la organización.			
Existen señalamientos de higiene			
Los sanitarios están en buen estado			
Las oficinas se encuentran limpias.			
Existen productos de limpieza			

para el mantenimiento de la organización.			
ÁREA DE COMIDA	Sí	No	OBSERVACIONES
Existe un área para que los trabajadores degustar de sus alimentos			
El área de comedor de encuentra limpia.			
Hay suficientes mesas y sillas para que el personal pueda sentarse.			
La gente que prepara los alimentos tiene un área para hacerlo.			
Las personas que manipulan los alimentos cumplen con los requisitos de higiene.			
La comida que ofrecen es balanceada			
PROGRAMAS Y SERVICIOS DE SALUD A EMPLEADOS	Sí	No	OBSERVACIONES
Seguros Médicos (IMSS – ISSSTE)			
Seguro de vida			
Seguro de gastos médicos mayores			
PRESTACIONES ADICIONALES EXTENSIVOS A LA FAMILIA	Sí	No	OBSERVACIONES
INFONACOT			
INFONAVIT			

ANEXO 2. CUESTIONARIO “RELACIONES INTERPERSONALES”

Indique con un (X) el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones. Gracias por proporcionar parte de su tiempo para contestar el siguiente cuestionario. Su información es confidencial y valiosa para conocer su opinión de las relaciones laborales. Le pedimos que no deje ningún reactivo sin responder.

RELACIONES INTERPERSONALES					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	Conozco a todos mis compañeros de trabajo				
2.	Existen oportunidades para dar a conocer mis ideas y compartir las mejores prácticas de conocimientos dentro de mi área de trabajo				
3.	Existe comunicación entre mis compañeros de trabajo que permite el desarrollo de buenas relaciones interpersonales				
4.	Existe un sistema de comunicación de doble vía dentro de la organización (jefe-colaborador, colaborador-jefe)				
5.	En este departamento se reconoce lo valioso de los trabajadores				
6.	Recibo retroalimentación sobre mi desempeño laboral				
7.	Me gusta convivir con mis compañeros de trabajo				
8.	La comunicación con mi jefe es frecuente				

9.	El trabajo en equipo es indispensable para llevar a cabo sus tareas asignadas				
10.	La comunicación con el personal del departamento al que pertenezco es positiva				
11.	Mi jefe me reconoce y felicita cuando realizo bien mi trabajo				
12.	La organización brinda la oportunidad de aprender y crecer en el trabajo				
13.	Mi superior es respetuoso conmigo				
14.	Las juntas de trabajo son amenas				
15.	Periódicamente en esta organización se evalúa el desempeño laboral				
16.	Me gustaría participar en convivencias con mis compañeros del trabajo				
17.	Cuando mi superior le llama la atención a alguien, lo hace con justicia				
18.	Convivo con mis compañeros de trabajo fuera de la organización				
19.	Mi horario me permite asistir a reuniones sociales				
20.	Creo que la organización fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores				

ANEXO 3. CUESTIONARIO “NECESIDADES PERSONALES Y PROFESIONALES”

Indique con un (X) el grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las afirmaciones. Gracias por proporcionar parte de su tiempo para contestar el siguiente cuestionario. Su información es confidencial y valiosa para conocer sus necesidades. Le pedimos que no deje ningún reactivo sin responder.

NECESIDADES PERSONALES Y PROFESIONALES					
		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
1.	La organización cuenta con cursos de capacitación				
2.	Considera que tiene la oportunidad de crecer en el trabajo				
3.	Mi superior se preocupa por mi superación laboral y la de los empleados				
4.	Considero que los cursos de capacitación son necesarios para mi desarrollo laboral				
5.	Me gusta recibir cursos de capacitación				
6.	En los últimos 6 meses, alguien en el trabajo me ha hablado sobre mi progreso				
7.	La actitud de mi superior me impulsa a trabajar más				
8.	Recibo incentivos por realizar bien mi trabajo				
9.	Mi superior me apoya para mejorar mi desempeño				
10.	Se siente orgulloso de pertenecer a la organización				
11.	Ha recibido usted incentivos o reconocimientos (ejemplo: Carta de felicitación, Beca de capacitación, Bonos), durante los dos últimos años que ha laborado en la organización				
12.	Considera que la organización				

	tiene en cuenta las opiniones y sugerencias del trabajador, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones				
13.	Considera que el salario que recibe es justo en relación a su trabajo y esfuerzo				
14.	Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefe				
15.	Los cursos de capacitación que he recibido han sido eficaces para la realización de mi trabajo				
16.	La organización demuestra tener interés en mí para mi desarrollo personal				

ANEXO 4. PLAN DE LIMPIEZA

Es una herramienta para que el Jefe del departamento de limpieza, se coordine con sus compañeros para el aseo de cada uno de los departamentos de la organización.

PLAN DE LIMPIEZA		FECHA:
MATERIAL Y EQUIPO		No.
Aspiradora		
Escobas		
Bolsas		
Franelas		
Mechudos		
Cubetas		
Detergente		
Cloro		
Aromatizante		
Fibras		
Guantes		
Uniforme		
ASEO EN AREAS PRIVADAS		PERSONAL ENCARGADO
HORARIO		
Oficinas (Barrer, Trapear, Eliminar Polvo de Superficies)		
Botes de Basura Limpios, sin papeles y en buen estado		
Mobiliario Limpio		
Escaleras de Acceso Limpias		
ASEO EN EXTERIORES		
Pisos y alfombras limpios		
Salas de espera, mobiliario limpio		
Escaleras, vidrios y carteles o señalamientos limpios		
Puertas de acceso limpias		
Extintores limpios		
Botes de basura limpios		
SANITARIOS		
Mingitorios y escusados desinfectados, sin sarro y en buen estado		
Lavabos y llaves desinfectadas y en buen estado		
Botes de basura limpios, sin papeles		

menos del 50% y en buen estado		
Cuentan con dotaciones completas de papel higiénico y jabón		
Espejos y paredes limpios		
Pisos limpios		
Olor neutro o agradable (aromatizar)		

ANEXO 5. CUESTIONARIO “PREFERENCIAS DEPORTIVAS”

Su información es valiosa para conocer su opinión de sus preferencias deportivas. Gracias por proporcionar parte de su tiempo para contestar el siguiente cuestionario. Le pedimos que no deje ningún reactivo sin responder.

Nombre: _____

- I. ¿Usted practica algún deporte?
Sí ____ No ____
- II. ¿Cuál de estos deportes practica?
Futbol ____
Basquetbol ____
Voleibol ____
Béisbol ____
Otros _____
- III. ¿Le gustaría tener encuentros deportivos entre sus compañeros?
Sí ____ No ____
- IV. ¿Qué tipos de deportes le gustaría practicar con sus compañeros de trabajo:
Futbol ____
Basquetbol ____
Voleibol ____
Béisbol ____
Otros _____
- V. ¿En qué lugar le gustaría que se desarrollen estos encuentros deportivos:
Organización ____
Parques ____
Club ____
Otros _____
- VI. ¿Qué día le gustaría practicar estos deportes?

Lunes _____

Martes _____

Miércoles _____

Jueves _____

Viernes _____

Sábado _____

Domingo _____

VII. ¿Cuáles son los Horarios que le gustaría efectuar los eventos deportivos?

10:00 a.m. – 12:00 p.m. _____

15:30 hrs. – 16:30 hrs. _____

16:30 hrs. – 17:30 hrs. _____

17:30 hrs. – 18:30 hrs. _____

VIII. ¿Cuál cree usted que es el beneficio de estos encuentros deportivos?

ANEXO 6. CUESTIONARIO “CAPACITACIÓN”

Conteste correctamente y con la mayor claridad posible las siguientes interrogantes. Su información es confidencial y valiosa para conocer sus necesidades profesionales. Le pedimos que no deje ningún reactivo sin responder.

Nombre: _____

Edad: _____ Puesto de Trabajo: _____

Tiempo de Laborar en la organización: _____

1. ¿En qué áreas ha recibido capacitaciones?

2. ¿Los cursos de capacitación que he recibido han sido eficaces para la realización de mi trabajo? ¿En qué lo he ejercido?

3. ¿En qué áreas necesita capacitación actualmente?

¿Por qué? _____

4. ¿Las capacitaciones que he recibido me ayudan en mi desarrollo profesional? ¿por qué?

ANEXO 7. TRABAJO EN EQUIPO

La presente encuesta tiene como objetivo retroalimentar el proceso de trabajo en equipo, por lo que se le pide contestar de manera honesta el desempeño de su equipo de trabajo. Le pedimos que no deje ningún reactivo sin responder.

EL EQUIPO DE TRABAJO	SI	NO
INTEGRACIÓN		
Se familiariza con el conocimiento y experiencia de cada miembro.		
Identifica y utiliza el conjunto de habilidades de cada miembro.		
ORGANIZACIÓN		
Establece los objetivos de enfoque de acuerdo al proyecto o metas.		
Divide el trabajo en sub-tareas con límites y plazos de entrega.		
Tienen entre si la responsabilidad de avanzar hacia la meta del proyecto.		
INTERACCIÓN		
Cada miembro del equipo ofrece y acepta crítica constructiva y retroalimentación.		
Es capaz de negociar y hacer acuerdos.		
Es capaz de resolver conflictos sin destruir el proceso del grupo.		
Cada miembro escucha atentamente las ideas de otros miembros.		
Los miembros del equipo buscan información el uno del otro (en colaboración).		
Los miembros del equipo muestran cortesía y respeto por los demás.		
FUNCIONAMIENTO		
Se tiene una definición clara de las expectativas de cada miembro.		
Definen los mecanismos para coordinar y comunicarse con los miembros.		
Se cuenta con mecanismos para supervisar el proceso y control del trabajo (actas de reuniones / programas / planes de acción).		
Es flexible / adaptable a las necesidades cambiantes.		
Cada miembro del equipo hace una contribución significativa.		
Realizan reuniones regularmente.		
CALIDAD DE LOS RESULTADOS		
El resultado es integrado y coherente		
Se cumplieron los objetivos establecidos.		
Termino sus tareas a tiempo.		
Los resultados son de calidad.		

ANEXO 8. CUESTIONARIO DE EVALUACION DEL MODELO MOTIVACIONAL

“GUIA DE PREGUNTAS PARA EVALUAR EL MODELO MOTIVACIONAL”

OBJETIVO: conocer la opinión de cada empleado en cuanto a los resultados obtenidos por la aplicación del Modelo motivacional.

INDICACIÓN: conteste verazmente la siguiente interrogante. Le pedimos que no deje ningún reactivo sin responder.

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre el Modelo Motivacional

Sí _____ No _____

2. ¿Considera positivo los resultados obtenidos por la aplicación del modelo motivacional?

Sí _____ No _____

¿Por qué?

3. ¿Qué actividad realizada considera más satisfactoria?

4. ¿Qué recomienda mejorar de las actividades?
