



**Universidad  
Latina**

**UNIVERSIDAD LATINA S. C.**

---

---

**EL CLIMA LABORAL COMO FACTOR DE INCIDENCIA EN LA  
MOTIVACIÓN DE LOS TRABAJADORES**

**T E S I N A**

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

P R E S E N T A  
**TANIA DURÁN DE LA ROSA**

ASESOR:  
**DR. RENE ESTRADA CERVANTES**

**CIUDAD DE MÉXICO FEBRERO 2018**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

**A mi madre, Norma de la Rosa, por su amor, paciencia, apoyo incondicional y gran motivación a lo largo de mi vida. Por enseñarme a ser cada día mejor y darme ese gran ejemplo de luchar y alcanzar metas. Y sobre todo por llegar conmigo al final de esta carrera.**

**A mi abuelita Rosa, que estaría orgullosa y feliz de este logro. ¡Gracias abue, te amaré siempre!**

**Al comité de sinodales por su tiempo, paciencia y enseñanza para ayudarme a ser posible este proyecto.**

**A todas aquellas personas que me impulsaron y acompañaron a lo largo de este proyecto.**

# ÍNDICE

<b>CAPITULO I. Planteamiento metodológico.....</b>	<b>1</b>
1.1 planteamiento del problema.....	2
1.2 Preguntas de investigación.....	3
1.3 Supuestos de partida.....	3
1.4 Objetivos.....	3
1.4.1 Objetivo general.....	3
1.4.2 Objetivos específicos.....	4
1.5 Justificación.....	4
1.6 Metodología.....	5
1.7 Tipo de investigación.....	5
1.8 Nivel de Investigación.....	5
<b>CAPITULO II. El factor humano en las organizaciones.....</b>	<b>7</b>
2.1 Las organizaciones.....	8
2.2 La administración de recursos humanos.....	10
2.3 Reclutamiento del personal.....	13
2.4 Selección del personal.....	14
<b>CAPITULO III. Cultura organizacional y clima laboral.....</b>	<b>18</b>
3.1 Cultura organizacional: factores y procesos psicosociales.....	19

<b>3.2 Clima laboral.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Factores que constituyen el clima laboral.....</b>	<b>27</b>
<b>3.4 Clima organizacional positivo.....</b>	<b>33</b>
<b>3.5 Clima organizacional negativo.....</b>	<b>35</b>
<b>CAPITULO IV. MOTIVACION LABORAL.....</b>	<b>40</b>
<b>4.1 Motivación. Definición desde distintas perspectivas.....</b>	<b>41</b>
<b>4.2 Modelos de motivación.....</b>	<b>43</b>
<b>4.3 Relación entre clima laboral y motivación.....</b>	<b>48</b>
<b>4.3 Efecto del clima laboral positivo y negativo en la motivación.....</b>	<b>49</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>54</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>64</b>

# **CAPITULO I**

# **PLANTEAMIENTO METODOLÓGICO**

## **1.1 Planteamiento del problema**

En todas las empresas se ha considerado al factor humano como uno de los elementos fundamentales para alcanzar la calidad de los productos, bienes o servicios que se ofertan, por lo que es muy importante para lograr estos propósitos, el contar con una clase trabajadora que esté motivada para desarrollar todo su potencial y con ello propiciar la creatividad, iniciativa e innovación que se requieren para elevar la productividad y competitividad, sin embargo cuando la clase trabajadora no encuentra al interior de las empresas la motivación suficiente que le permita satisfacer sus necesidades tanto personales como profesionales, el resultado que se presenta es el clima laboral que en nada favorece al logro de las metas propuestas, ya que cuando un trabajador no encuentra en su trabajo la satisfacción laboral esperada, contribuye a la generación de ambientes laborales adversos llenos de apatía, indiferencia, conflictos y hasta desesperación por no contar con ambientes laborales físicos y psicológicos que le permitan desarrollar todo su potencial en beneficio de la empresa y de los propios trabajadores.

Por ello, todo empresario o directivo debe estar atento a la generación de ambientes agradables de trabajo que propicien la motivación en los trabajadores, de lo contrario este será un elemento adverso que incide directamente en la imagen y credibilidad de la empresa.

## **1.2 Preguntas de investigación**

Derivado de lo anterior las preguntas de investigación de la presente tesina es:

¿La motivación laboral es el factor desencadenante del clima organizacional que se encuentra en toda organización que facilita el logro de los objetivos empresariales?

¿El clima laboral representa una variable organizacional que incide directamente en el desarrollo de la motivación laboral y con ello, contribuir a la calidad, productividad y competitividad que toda empresa requiere para alcanzar sus metas u objetivos?

## **1.3 Supuestos de partida**

Si las empresas no logran crear y mejorar climas agradables de trabajo, los trabajadores no desarrollaran la motivación suficiente para desplegar todo su potencial poniendo en riesgo la creatividad, productividad y competitividad de la empresa.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Conocer la importancia del clima laboral en las empresas, factor fundamental para la generación de la motivación en los trabajadores y con ello propiciar la calidad de los servicios o productos ofertados.



### **1.4.2 Objetivo específico**

Conocer las características del clima laboral y de qué manera influye en la motivación laboral.

Analizar la importancia de la motivación laboral como elemento fundamental que incide en la creatividad, iniciativa e innovación de los trabajadores, producto de ambientes agradables de trabajo

Dimensionar la importancia que las organizaciones le dan al factor humano, como elemento fundamental para alcanzar sus objetivos organizacionales.

### **1.5 Justificación**

A pesar de que el hablar de clima laboral y motivación de trabajadores no es un tema nuevo, hoy en día aún en muchas empresas no existe un buen manejo ni organización de los mismos, hay índices altos de rotación de personal, de insatisfacción en el trabajo y de factores que provocan que muchos de los trabajadores no saquen el potencial que pudieran alcanzar debido a la baja motivación que perciben en sus trabajos, muchas empresas no invierten tiempo y/o dinero para la mejora del que sería un punto clave para el éxito de la misma.

Es elemental e importante que las empresas se enfoquen en el desarrollo de sus empleados en el ámbito organizacional y a la generación de climas laborales positivos, ya que al ser positiva la percepción de los miembros de la organización y teniendo una constante motivación de los

integrantes de las organizaciones sin duda serán mucho más real y alcanzables los objetivos de las organizaciones.

El clima organizacional al estar compuesto por diferentes dimensiones es bastante complejo, sin embargo es importante considerarlo como un factor determinante y preventivo de muchos problemas que hoy en día impactan a las organizaciones, ya que este puede influir en aspectos relacionados con la productividad, resultados, eficacia, desarrollo, entre otros.

Por ello mediante este trabajo se pretende hacer una aportación teórica para conocer puntos importantes que se puedan desarrollar y llevar a cabo dentro de las empresas y así contribuir al logro de objetivos y estudio de clima laboral como factor de incidencia en la motivación de los trabajadores.

## **1.6 Metodología**

La metodología que se siguió en presente tesina consistió en la revisión bibliográfica y documental de los temas contemplados en el contenido de la misma, analizando la propuesta teórica de los diferentes autores consultados, para poder entender la relación existente entre el factor humano, el clima y la motivación laboral y con ello, realizar las recomendaciones necesarias para que las empresas mejoren su capacidad productiva.

## **1.7 Tipos de investigación**

El tipo de investigación realizada en la presente tesina es documental, ya que se revisó diferente material bibliográfico respecto al tema.

## **1.8 Nivel de investigación**

El nivel alcanzado en la presente investigación es el descriptivo ya que se pudo reconocer la relación existente entre los diversos elementos que conforman el hecho o fenómeno estudiado, y con ello, poder realizar las inferencias al respecto.

# **CAPITULO II**

## **EL FACTOR HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

## 2.1 Las organizaciones

“Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas, la cooperación de estas personas es esencial para la existencia de una organización. Una organización existe solo cuando: hay personas capaces de comunicarse, que están dispuestas a contribuir en una acción conjunta a fin de alcanzar un objetivo común”. (Chiavenato, 2008).

Las organizaciones hoy en día forman parte fundamental de nuestra civilización así como las organizaciones necesitan de personas a su vez las personas necesitamos de las organizaciones ya actualmente en la vida cotidiana casi todas las actividades son a través de las mismas.

En la sociedad moderna, casi todo proceso productivo se realiza por medio de las organizaciones. El hombre moderno pasa la mayor parte de su tiempo en las organizaciones, de las que depende para nacer, vivir aprender, trabajar, ganar su salario, y en general obtener todos los productos y servicios que necesita (Ivancevich y Matteson, 2008).

Contribuyendo a lo ya mencionado Brunet, (2009) nos dice que las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas para el logro de objetivos específicos. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios.

Así pues, hay que tener en cuenta que las organizaciones al ser sistemas ya sean sociales o abiertos siempre contarán con elementos dinámicamente relacionados que desarrollan una actividad para lograr determinados objetivos.

Adentrándonos más en hablar de una organización empresarial y tomada como un sistema abierto que interactúa dinámicamente con el ambiente. Dessler (2008) nos aporta que, todo sistema opera sobre la materia, energía o información obtenida del ambiente, las cuales constituyen los insumos o entradas de recursos necesarios para que el sistema pueda operar. Esos recursos son operados por las diversas partes del sistema (subsistemas) y transformados en salidas o resultados para ser devueltos al ambiente.

“Para que una organización empresarial pueda subsistir y a la vez ser productiva tiene que haber detrás un buen manejo y satisfacción de capital humano y para ello existe una gran variedad de factores que necesariamente se tienen que tomar en cuenta para que estos sistemas sociales que se crean dentro de cada organización sean productivos de acuerdo a los fines de cada una de ellas.” (Chiavenato, 2008).

Muchos de los propósitos que un ser humano se formula en su existencia no podrían lograrse sin la integración, asociación o alianza con otras personas. El hombre crea organizaciones para trabajar, descansar, producir, divertirse, investigar, aprender, ayudar, convivir; múltiples y diversos fines son posibles gracias al mundo social que las personas forman y desarrollan.

Por esto mismo las organizaciones y sus objetivos tienen que ser establecidos y equilibrados de acuerdo al giro, para que así las personas que busquen ser parte trabajadora de una de estas, este consiente hacia dónde va y así mismo se vuelva parte de sus objetivos personales para desarrollarse en esta.

## **2.2 La administración de recursos humanos**

Administración de personal en los últimos años ha tomado una mayor importancia dentro de las organizaciones, esta administración de los recursos humanos tiene mucho que ver con conquistar y mantener personas en la organización, que trabajen y den el máximo de sí mismas, con una actitud positiva y favorable, (Guillén 2012). Pero a su vez, esta misma también representa no sólo las cosas positivas que provocan euforia y entusiasmo, sino también las perjudiciales, que frustran e impacientan a los miembros de una organización, en muchas ocasiones provocan la rotación del personal afectando a los objetivos de organizaciones.

Los procesos básicos en la administración de los recursos humanos (ARH) son cinco: integrar, organizar, retener, desarrollar y auditar a los integrantes de toda organización.

Según con las aportaciones de Chiavenato (2008), siguiendo con los objetivos de la ARH, es importante tomar en cuenta que cada empresa tiene objetivos que pueden variar. Sin embargo uno de los objetivos de toda empresa es la elaboración y la distribución de algún servicio (un bien de producción o de consumo) o la prestación de algún servicio (como una actividad especializada). Paralelos a los objetivos de la empresa, la ARH debe considerar los objetivos individuales de los miembros. Adentrándonos más en los objetivos específicos de la ARH, podemos mencionar que actualmente se presentan los siguientes:

- Crear, mantener y desarrollar un conjunto de personas con habilidades, motivación y satisfacción suficientes para conseguir los

objetivos de la organización. Esto es darles la motivación necesaria a los trabajadores para el buen funcionamiento de la organización. Esto es tratar de hacer sentir bien a las personas dentro de la organización, para un mejor funcionamiento de la misma y un crecimiento de las personas que trabajan en la organización.

- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales que permitan la aplicación, el desarrollo y la satisfacción plena de las personas y el logro de los objetivos individuales. Lo que nos quiere decir es que además de sentirse bien dentro de la empresa que las personas se puedan desarrollar y crecer así como alcanzar los objetivos individuales que se plantean.

- Alcanzar objetivos organizacionales con los recursos humanos con los que la organización cuenta y así mismo desarrollar y dar herramientas para que los mismos contribuyentes puedan tener un rol eficaz dentro de la empresa a la cual le preste sus servicios.

“Como bien nos podemos dar cuenta, la ARH es una de las áreas fundamentales para que una organización pueda crecer y a su vez avanzar hacia sus objetivos. Al ser una área que se relaciona con una multiplicidad de campos de conocimiento, es necesario que dentro de ella se encuentren profesionales especializados en la identificación y análisis de las personas, ya que serán el primer filtro para el



reclutamiento, selección y dirección del personal que forma parte de cada una de las organizaciones” (Dessler, 2008).

Hoy en día el área de recursos humanos se encuentra con desafíos que van enfocados a las nuevas generaciones y a los constantes cambios que estas presentan. Cada nueva generación de empleados está actualizada y posiblemente mejor preparada que la anterior, por eso esperan un liderazgo inteligente y un trato más considerado. A su vez, también las organizaciones se encuentran con un reto: crear las condiciones que logren calidad y productividad para el empleado, las empresas necesitan que se trabaje con el mejor énfasis de colaboración; requieren que las personas aprendan continuamente se desarrollen en sus áreas para un mejor desempeño.

En conclusión los objetivos generales del área de Administración de recursos humanos (ARH) consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de las técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal, al mismo tiempo que la organización constituye el medio que permite a los trabajadores lograrlos objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo, (Chiavenato, 2008).

## 2.3 Reclutamiento de personal

Otro gran desafío clave para el ARH es atraer a talentos. Personal que formará parte de la cultura, ambiente y productividad de una organización.

El reclutamiento se hace a partir de las necesidades de recursos humanos presentes y futuras de la organización. Consiste en la investigación e intervención sobre las fuentes capaces de proveer a la organización del número suficiente de personas que son necesarias para la consecución de sus objetivos. Es una actividad que tiene como objeto inmediato atraer candidatos para que de ellos se elija a los futuros integrantes de la organización (Mahon, 2008).

Este proceso es de alta importancia, ya que de este primer filtro se atraerá a los candidatos que la organización necesita. Las personas y las organizaciones conviven en un interactivo proceso de atracción. Así como las personas evalúan y se forman opiniones acerca de una organización para acercarse o interesarse en formar parte de ella, también las organizaciones tratan de atraer a personas y obtener información acerca de ellos para tomarlos en cuenta o no, para que formen parte de ella.

Arroyo y Martínez (2011) Nos dice que el reclutamiento requiere de una cuidadosa planeación que consta de tres fases:

1. ¿Qué necesita la organización en términos de personas?
2. ¿Qué puede ofrecer al mercado de RH?
3. ¿Qué técnicas de reclutamiento se deben emplear?

A las que corresponden las siguientes tres etapas del proceso de reclutamiento:

1. Investigación interna de necesidades.
2. Investigación externa del mercado
3. Definición de las técnicas de reclutamiento a utilizar.

La planeación de reclutamiento tiene, pues, la finalidad de estructurar el sistema de trabajo a ser realizado.

Es importante que cada organización, basada en sus objetivos y puestos. Se dé a la tarea de planear y poner en marcha un proceso de reclutamiento que atraiga a cierto talento para cubrir con sus necesidades.

## **2.4 Selección de personal**

La selección del personal es el paso siguiente del reclutamiento, así mismo como el proceso anterior este tiene una alta responsabilidad en que se lleve a cabo adecuadamente ya que este proceso será el que decida y elija al elemento que cumpla con las necesidades y que se integrará a la organización.

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para las vacantes de puestos que existen en la organización, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficiencia de la organización, (Chiavenato, 2008).

El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización.

Siendo el proceso de selección un paso importante para la integración de un nuevo miembro a la organización se debe realizar no solo un diagnóstico, sino un pronóstico del candidato elegido para evaluar el aprendizaje y nivel de realización del mismo.

Guillén (2008), para llevar a cabo el proceso de selección es necesario mencionar la entrevista de selección como una herramienta básica para llevar a cabo correctamente el proceso.

Es la técnica de selección más utilizada en las grandes, medianas y pequeñas empresas. A pesar de carecer de bases científicas y de considerarse como la técnica de selección más imprecisa y subjetiva, es la que mayor influencia tiene para la decisión final respecto al candidato. La entrevista en todas estas situaciones se debe aplicar con habilidad y tacto, a fin que se produzcan los resultados esperados, (Chiavenato, 2008).

Así como la entrevista tiene un gran peso en el proceso de selección, no es la única herramienta que se utiliza, también dentro de estas se encuentran:

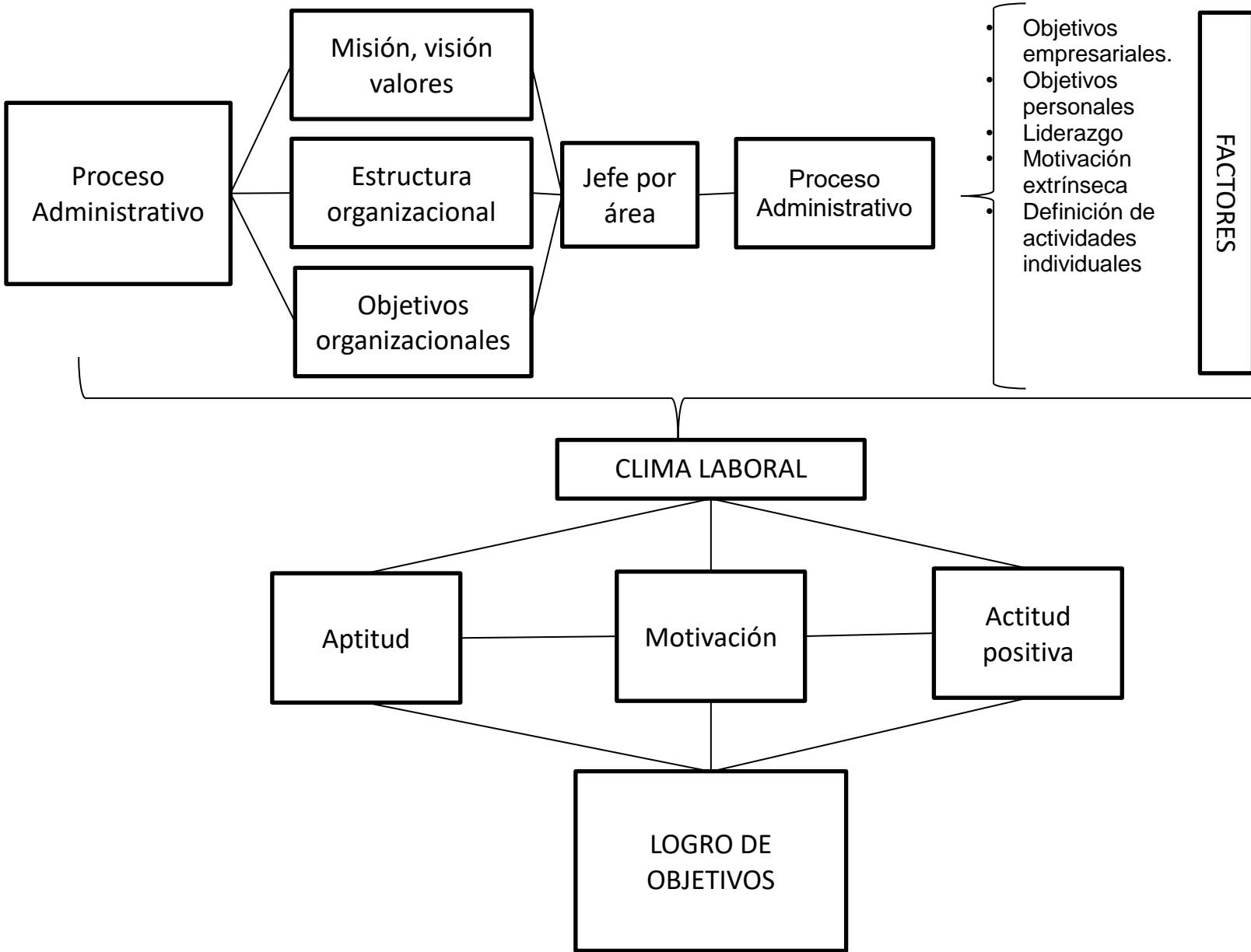
- Pruebas o exámenes de conocimientos: son instrumentos para evaluar objetivamente los conocimientos y habilidades adquiridos a través del estudio de la práctica. Buscan medir el conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad de ciertas tareas.

- Test psicológicos: el termino test designa un conjunto de pruebas que se aplican a las personas para valorar su desarrollo mental, sus aptitudes, habilidades, capacidades, etc. Los test psicológicos constituyen una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas.

En conclusión, la selección del personal es el proceso por el que todo candidato previamente reclutado deberá pasar para que a través de las evaluaciones que se hacen mediante este, se tome la decisión de la integración o no de las personas según cumplan con los requerimientos organizacionales.

Para sintetizar el capítulo y dar pie al siguiente se presenta la siguiente Figura 1: Proceso administrativo.

Figura 1: Proceso administrativo.



**CAPITULO III**

**CULTURA  
ORGANIZACIONAL Y  
CLIMA LABORAL**

### **3.1 Cultura organizacional: procesos y factores psicosociales**

La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y entendimientos importantes, que los integrantes de una organización tienen en común. La cultura ofrece las formas definidas de pensamiento, sentimiento y reacción, que guían la toma de decisiones y otras actividades de los participantes de la organización (Aguado, 2010).

Así mismo los valores de la organización se derivan de algunos supuestos básicos, -como los supuestos sobre la naturaleza humana-, los cuales funcionan como núcleo de la cultura organizacional. Estos supuestos provocan una marcada tendencia de las personas hacia el orden y funcionan como núcleo de la cultura organizacional (Chiavenato, 2008).

Aguado (2008), indica que la cultura organizacional incluye lineamientos perdurables que dan forma al comportamiento y cumple con varias funciones importantes:

- Transmitir un sentido de identidad a los miembros de la organización
- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo
- Reforzar una estabilidad del sistema social
- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones

Contribuyendo a la cultura autores como Robbins y Gibson (2009), plantean que clima y cultura organizacional son conceptos homónimos, cuando son definidos como la personalidad y el carácter de una organización, sin embargo, autores como Brunet (2009) identifica el clima como un componente más de la cultura, pues plantea que la tradición y el clima constituyen la cultura organizacional de una compañía. Por su parte Fontana (2013) lo identifica como partes dependientes entre sí que aportan al desarrollo y cambio organizacional.



Así que podemos decir que tanto cultura como clima son factores que se crean y modifican dentro de cualquier organización y a su vez van de la mano.

El sistema del individuo y cultural, tiene como interés principal cubrir necesidades dentro del aspecto intelectual del organismo (García, 2015). La cultura vuelve a situarse dentro de lo que la empresa ha concebido para funcionar y asegurar su perpetuidad. Para ello debe tenerse en cuenta el factor humano y evaluarlo a través de un análisis de su ambiente laboral (clima), que le permite identificar los factores de motivación y satisfacción para lograr los resultados. Lo que conlleva a que la medición del clima organizacional puede ser un elemento evaluado que anteceda los procesos de cambio cultural, debido a que el éxito del cambio cultural depende de la participación comprometida y responsable de todo el personal, y el análisis de clima permite desarrollar acciones enmarcadas dentro del plan de intervención, lo que lleva a los cambios culturales y a la forma de hacer las cosas.

Retomando el capítulo anterior las organizaciones, sus valores y objetivos toman un papel elemental dentro de la cultura ya que cuentan con sistemas sociales dotados de procesos de socialización así como de normas y estructuras sociales, por lo cual se les ha considerado sociedades en miniatura.

Dentro de toda organización existe:

1. - Un sistema socio-estructural compuesto de interacciones de las estructuras formales, de las estrategias, políticas y procesos gerenciales, así como de los elementos auxiliares del funcionamiento organizacional (objetivos y metas formales, estructuras de autoridad, motivación y recompensas, etc).

2. - Un sistema cultural que reúne los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de significados simbólicos:

a) La ideología es un sistema coherente de creencias, que da explicaciones generales convincentes de la realidad social y exhorta a la acción colectiva.

b) Los valores son interpretaciones simbólicas de la realidad, que presentan un significado a la acción y establecen normas de comportamiento social. Los valores son elementos constitutivos de la ideología que los integra en un sistema de creencias, debido a esto todas las organizaciones tienen la tendencia a adoptar y mantener su propio sistema de valores.

Todos estos factores van creando un ambiente que es percibido de manera distinta por los trabajadores regidos por una cultura que a su vez también a lo largo del tiempo se va modificando.

“La cultura organizacional es importante para definir los valores que orientan a la organización y a sus miembros. Los líderes asumen un papel importante en la creación y el sustento de la cultura organizacional por medio de sus acciones, comentarios y las visiones que adoptan. La administración de recursos humanos moderna no puede permanecer alejada de la misión de la organización. A final de cuentas, la misión se concreta por medio de las personas. Ellas desempeñan las actividades y garantizan que se realice la misión de la organización por medio del trabajo y de la creatividad en conjunto” (Álvarez, 2013).

### **3.2 Clima laboral**

García y Bedoya, (2009), consideran que cuando se estudia el clima organizacional hay que tener en cuenta que un individuo llega a la organización con sus propias características, una historia, tienen sus propias expectativas (relacionadas con sus experiencias), sus capacidades y habilidades (relacionadas con lo que es capaz de hacer), asimismo posee una personalidad (relacionada con su comportamiento). El individuo junto con todas estas características, se enfrenta a una situación organizacional compuesta por factores organizacionales (estructura, el o los jefes y su estilo, las relaciones con sus compañeros y el ambiente físico), y con base a estos, genera un ajuste a su comportamiento, que puede afectar positiva o negativamente su desempeño. Por lo tanto, el desempeño no sólo está gobernado por el análisis objetivo de la situación, sino por las impresiones subjetivas que dan lugar a la autopercepción del clima en el trabajo, y a su vez, él mismo como individuo influye en la percepción de sus compañeros sobre el clima.

En toda organización sin excepción se crea un clima laboral, este clima es factor resultante de la interacción y percepción de los trabajadores. A continuación citaré a varios autores que hablan de tema para así mismo entender de lo que hablamos al mencionar un clima dentro de las organizaciones.

El clima laboral de acuerdo con Méndez (2013), ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños, que tienen por objetivo; identificarlo, y

echan mano para su medición de medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías, que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa.

Weber 1947, (citado en García, 2015) se refiere a las organizaciones como una relación social que está creada o limitada la admisión de extraños, por medio de reglas, hasta donde su orden es impuesto por la acción de los individuos específicos cuya función medular es la de fungir como jefe y por lo general cuentan con un personal administrativo.

Brunet (2009), plantea el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra, e influyen en el comportamiento de las personas que la forman. Como parte de su propuesta estos autores toman en cuenta cinco variables estructurales: el tamaño, la estructura organizacional, la complejidad de los sistemas, la pauta de liderazgo y las direcciones de metas.

El clima organizacional comprende los efectos subjetivos, percibidos del sistema formal, el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización (Méndez, 2013).

Davis (2011) definen el término como “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura”. Estos autores identificaron cinco factores globales del clima: la estructura organizacional eficiente,

autonomía de trabajo, supervisión rigurosa impersonal, ambiente abierto estimulante y orientación centrada en el empleado

Para Méndez (2013), el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Por su parte, Likert y Gibson (2014), plantean que el clima organizacional es el término utilizado para describir la estructura psicológica de las organizaciones. El clima es la sensación, personalidad o carácter del ambiente de la organización, es una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.

Álvarez (2013) define al clima organizacional como el ambiente de trabajo resultante de la expresión o manifestación de diversos factores de carácter interpersonal, físico y organizacional. El ambiente en el cual las personas realizan su trabajo influye de manera notoria en su satisfacción y comportamiento, y por lo tanto, en su creatividad y productividad.

Mahon (2008), Considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Chiavenato (2008) arguye que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son

percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Aguado (2010), expone que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos y dichos comportamientos inciden en la organización y en el clima, y así se completa el circuito.

El clima organizacional para García (2009) representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras.

Para entender el clima de una organización es preciso comprender el comportamiento de las personas, la estructura de la organización y los procesos organizacionales (García, 2009). El estudio del clima organizacional está orientado al análisis de los factores ambientales, físicos y humanos de satisfacción y motivación de los individuos que potencializan el logro de los objetivos.

No existe una unificación en la definición, sin embargo, todas las teorías analizadas coinciden en tres elementos fundamentales; el primero es la percepción, que se refiere al proceso por el cual los individuos a través de los sentidos reciben, organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente; el segundo lo constituyen los

factores organizacionales, entendidos como aquellos elementos de la organización que se considera influyen de forma directa en la motivación y desempeño de los empleados, y afectan la consecución de los objetivos organizacionales; y el tercero es el comportamiento organizacional, interpretado como la manera en que las personas de forma individual y grupal actúan en las organizaciones.

Todas estas definiciones de clima laboral nos dan pie a descubrir que el clima laboral es un factor complejo y a la vez único en cada organización, de una organización a otra no existe igualdad ya que los trabajadores se integran a las organizaciones con ideas distintas de acuerdo a sus experiencias y conocimientos. Por lo cual el trabajar para que el clima laboral sea percibido como positivo es un tema muy complejo, pero poniendo énfasis e interés en el manejo y favorecimiento de este, sin duda se pueden obtener resultados favorables.

Por ello mi conclusión de clima laboral es el siguiente:

El clima laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, este mismo influye en la satisfacción de los trabajadores y su manera de cumplir con los objetivos requeridos y por ende en la productividad. Cuando hablamos de clima laboral sugerimos de manera directa al comportamiento y personalidad de los miembros así como el resultado de la interacción entre estas personas. Se tiene que tener claro que hablar de clima laboral nos referimos a un hecho que no es tangible sin embargo es sumamente visible e interviene con los resultados de la organización.

### **3.3 Factores que constituyen el clima laboral**

Cada vez se vuelve más necesario comprender los factores físicos y sociales que influyen en el rendimiento de las personas en el trabajo. Esta necesidad se basa en la forma en la que los empleados interpreten su ambiente laboral, así será su índice de productividad, además que influirá en la formación de buenas o malas relaciones de trabajo, el fracaso o el éxito de las políticas etc. Esto confirma que el clima organizacional que constituye la personalidad de una empresa determina y condiciona el comportamiento de los individuos en la organización y el grado de satisfacción respecto a la actividad que los trabajadores desempeñan.

Arroyo y Martínez (2011), indica que los elementos existentes del clima organizacional son:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en su medio ambiente.
- El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.

Toda situación de trabajo implica un conjunto de factores en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas y, a cambio, esta presenta entornos sociales y físicos que tienen particularidades propias. El individuo aparece entonces inmerso dentro de un clima organizacional determinado por la naturaleza particular de la organización, lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales,



sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Brunet, 2009).

Ivancevich y Matteson (2008), definen a la personalidad como "la organización dinámica, dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan su conducta y pensamiento característicos.

García (2009) investigó el uso efectivo de los individuos en las organizaciones industriales. Postuló la teoría clásica de la organización, la cual se enfoca en analizar la interacción entre las características de los individuos y los ambientes sociales y de trabajo creados por las organizaciones.

Se ha considerado al desarrollo organizado como un enfoque de sistemas, con vistas al conjunto total de relaciones funcionales e interpersonales en los organismos. (Hellriegel, 2012). Al ser el clima laboral formado por diferencias individuales y los diversos tipos de personalidad que existen dentro del mismo grupo de personas que lo conforman.

Entre los tipos de personalidad existentes dentro de las organizaciones se encuentran:

Personalidad tipo A: La personalidad de los individuos son similares en el sentido de que todas experimentan satisfacción o privación, son frustradas por el ambiente impersonal; tiempo, obstáculos, físicos, etc., y por las condiciones biológicas del cuerpo; incapacidad física, enfermedades, etc.

Así mismo, dentro de la personalidad tipo A, se caracteriza por individuos que corresponden a perfiles psicológicos donde predomina una respuesta excesiva. Exhiben las siguientes características: hiperactividad, irritabilidad, son ambiciosos, agresivos, hostiles, impulsivos, impacientes crónicos, tensos y competitivos, ya sea con su medio ambiente como con ellos mismos, y sus relaciones interpersonales se presentaran posiblemente problemáticas y con tendencia a la dominancia (Ivancevich y Matteson, 2008).

Dentro de la personalidad tipo B generalmente se exhiben las siguientes características: son predominantemente individuos tranquilos, confiados, relajados, abiertos a las emociones incluidas las hostiles, (Lazarus, 2012).

Los individuos de personalidad tipo A experimentan una gran cantidad de estrés, mientras que los de personalidad tipo B que se encuentran más tranquilos y relajados, raras veces se alteran o experimentan estrés. La diferencia estriba en que las personas con personalidad tipo B buscan satisfacción de las necesidades, de tal forma que no crea estragos psicológicos y físicos a los que se encuentran sujetos los individuos con personalidad tipo A (Ivancevich y Maltteson, 2008).

En el clima organizacional un elemento fundamental son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en el medio laboral. La especial importancia es el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie

de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. (McClelland 2010).

De hecho, el clima laboral se genera de acuerdo a las percepciones de los trabajadores, que aunque estén laborando bajo las mismas condiciones, para cada uno de ellos será percibido de manera distinta al otro y esto debido a que existen diferencias individuales las cuales pueden ser clasificadas de manera muy general para poder partir en procedimientos dentro de una organización.

Ivancevich y Maltteson (2008) clasifican las diferencias individuales en dos grupos:

1) Diferencias Demográficas-Conductuales.

2) Diferencias Cognoscitivas-Afectivas.

1) Las diferencias Demográficas-Conductuales: Muchas de las diferencias entre las personas se dan en función de su conducta y otras, depende de variables demográficas

Dentro de estas diferencias se encuentran:

a) La edad. Identificando la edad cronológica, como el tiempo transcurrido desde el nacimiento, la edad fisiológica, el grado de deterioro experimentado por el organismo y la edad psicológica que se refiere al nivel mental que tiene el individuo.

b) El sexo. Existen diferencias entre los sexos que biológicamente predisponen a los hombres a la enfermedad y la muerte. Esto sugiere que alguna diferencia genética juega un importante papel.

Las diferencias no son en realidad por el sexo, sino que surgen por la diferencia de los roles desempeñados por los miembros de cada uno de los sexos.

La ocupación: debido a los roles que desempeña cada individuo dentro de la organización. Los individuos de personalidad tipo A experimentan una gran cantidad de estrés, mientras que los de personalidad tipo B que se encuentran más tranquilos y relajados, raras veces se alteran o experimentan estrés. La diferencia estriba en que las personas con personalidad tipo B buscan satisfacción de las necesidades, de tal forma que no crea estragos psicológicos y físicos a los que se encuentran sujetos los individuos con personalidad tipo A (Ivancevich y Maltteson, 2008).

A continuación se presenta Figura 2: Principales factores que influyen en la generación de un clima dentro de una organización.

Figura 2: Principales factores que influyen en la generación del clima laboral.

<b>Factores físicos</b>	<b>Factores sociales</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Instalaciones</li><li>• Mobiliario</li><li>• Recursos materiales</li><li>• Iluminación</li><li>• Áreas comunes</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comunicación</li><li>• Jerarquías</li><li>• Equipos de trabajo</li><li>• Carga de trabajo</li><li>• Políticas</li><li>• Valores</li><li>• Normas</li><li>• Cultura</li><li>• Competencia</li><li>• Equidad</li></ul>

El resultado positivo o negativo en que sean percibidos estos factores estará dado en medida que la organización pueda o no controlar el efecto sobre el ambiente laboral, cabe destacar que una adecuada estructura organizacional en la empresa facilitara el control y los resultados que se desean obtener.

### **3.4 Clima organizacional positivo**

Si bien el clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. Podemos decir que un clima organizacional positivo se refiere específicamente a los aspectos que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de conductas positivas que favorezcan a la productividad de la organización (Chiavenato, 2008).

Al tener un clima organizacional satisfactorio dentro de la organización, mejora la productividad global de la organización y reduce el agotamiento de los trabajadores. Madsen (2011), afirma que de esta manera, el estudio del clima laboral debe ser una acción necesaria para determinar qué factores deben ser tratados con el fin mejorarlos e incidir positivamente en el clima de trabajo de la institución, organismo o ayuntamiento.

La satisfacción laboral se puede subdividir en las siguientes variables:

- Satisfacción General: es un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas: es el grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo y políticas de la empresa.

Es importante que las empresas le pongan énfasis en el clima y la mejora del mismo en cada empresa ya que hoy en día el medio laboral

representa una de las formas más estables de expresión y compromiso del individuo, tanto en su cotidianidad, como en su proyección vital, por tanto las emociones, reflexiones, proyectos y todo cuanto ocurre en la actividad laboral, se expresaran con un sentido bien definido del hombre (García, 2009).

En cuanto a la consideración particular del individuo de que la cultura y el clima organizacional se perciba como adecuado o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, esto depende de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado cuando se le permiten y ofrecen posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, y de esta forma, aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales (Madsen, 2011).

Por ello un elemento importante al estudiar el clima laboral, es observar la forma en que afecta la productividad en términos de un clima más o menos favorable. Es absolutamente necesario que tanto los directivos de las empresas, como las personas vinculadas con el área de recursos humanos se comprometan en la construcción de un clima organizacional favorable dentro de sus empresas. El departamento de recursos humanos tiene influencia directa en la motivación y satisfacción de todos los empleados de una organización, aspectos que a su vez conducen a la determinación del clima organizacional. El diagnóstico de clima se hace importante dado que su estudio proporciona información a la organización y a sus directivas sobre las percepciones y actitudes de las personas que la componen, y ayuda en la tarea de buscar un continuo mejoramiento del ambiente y de la productividad.

Por otra parte y para finalizar introduciéndonos en el siguiente capítulo relacionarlo y diferenciarlo podemos decir que una desviación respecto del nivel óptimo de presión no necesariamente genera estrés, lo más probable que genere el impulso necesario para el cambio, la adaptación, y la innovación. Al igual que con los individuos, son los extremos donde el estrés causa problemas (Arroba y James, 2010).

### **3.5 Clima organizacional negativo**

La forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe los componentes de su organización. En una organización es indispensable tener en cuenta que los trabajadores que confrontan inadecuadas condiciones de trabajo, empleo inestable, escasos salarios y beneficios, ya que estas condiciones solo generarán un clima organizacional negativo que se verá reflejado en los índices de productividad y a su vez los objetivos serán perjudicados.

Aguado, (2010) sugirió que los cambios externos en el ambiente pueden perturbar el organismo, y que una de las principales características de los seres vivos reside en su poder de mantener la estabilidad de su medio ambiente interno aunque se modifiquen las condiciones de su medio ambiente externo. El descontento en el trabajo se vincula estrechamente con el ausentismo, la rotación y los problemas de salud física y mental. Los altos niveles de ausentismo y la rotación excesiva son costosos para las organizaciones. Consecuentemente, altos niveles de descontento,



ausentismo o rotación, constituyen síntomas que deben ser atendidos de manera prioritaria por la dirección de la empresa.

Un ambiente laboral se considera perjudicial cuando las percepciones de los individuos manifiestan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema.

Con la pérdida de entusiasmo de los trabajadores vienen los mayores índices de ausentismo y mayores tasas de rotación; además de problemas colaterales como la lentitud, el desgano y la indiferencia en los trabajadores. El personal se retira psicológicamente de sus labores, vacío que viene a ser llenado por la actitud de cumplir exactamente con lo mínimo requerido (García, 2015).

Así mismo, un factor importante a mencionar dentro del clima laboral negativo, es el estrés. Ya que es muy común que se presenten altos índices de estrés en los trabajadores dentro de las organizaciones.

Uno de los principales estresores que se presentan dentro de una organización son las excesivas horas de trabajo ya que acaban con la energía física y mental del trabajador (Ivancevich y Matteson, 2008). En cuanto al estrés, podemos definirlo "una respuesta corporal no específica ante cualquier demanda que se le haga al organismo (cuando la demanda externa excede los recursos disponibles)".

Los estímulos generadores de estrés se consideran generalmente como acontecimientos con los que tropieza el individuo. Las definiciones de estímulo incluyen también determinadas condiciones originadas en el interior del individuo, como por ejemplo: el hambre, la actividad sexual,

las cuales se basan en estados hormonales y estímulos originados a partir de características neurológicas determinadas (García 2015).

Chiavenato (2008) define al estrés como "cualquier estimulación vigorosa, extrema o inusual que, representando una amenaza cause algún cambio significativo en la conducta".

Para definir el estrés en forma objetiva es necesario hacer referencia a las condiciones ambientales y características personales del individuo, ya que cada persona crea una propia perspectiva de cada situación.

Eysenck 1965, citado en Garcia, (2015) identifica dos características en las diferencias individuales:

1) Los extrovertidos: generalmente son individuos gregarios, desinhibidos, impulsivos. Por lo cual adquieren un mejor afrontamiento ante eventos estresantes.

2) Los introvertidos: son generalmente contemplativos, menos sociables, lo que los hace más susceptibles a responder incorrectamente a estímulos aversivos (Saranson, 1983, citado en García, 2009).

Para cada uno de los miembros de una organización los factores que conlleven a estrés pueden ser variar en su causa debido a sus diferencias individuales. En las diferencias individuales del sujeto se encuentra, la forma de percibir y/o responder ante el estrés (Stora, 2012).

Con esta información previa nos damos cuenta que el estrés creado en las organizaciones siempre dependerá de lo que esta le otorgue a cada miembro desde su juicio y necesidades individuales, sin embargo, como

organización es necesaria trabajar para cubrir necesidades básicas y generales para prevenir o disminuir este proceso perjudicial.

Retomando lo dicho anteriormente (Dohrenwend 1974, citado en McClelland, 2010) establece que la percepción del estrés depende de dos grandes categorías de variables:

1) Los factores personales: tales como, los umbrales de sensaciones biológicas y psicológicas, la inteligencia, la capacidad verbal, el tipo de personalidad y la experiencia pasada.

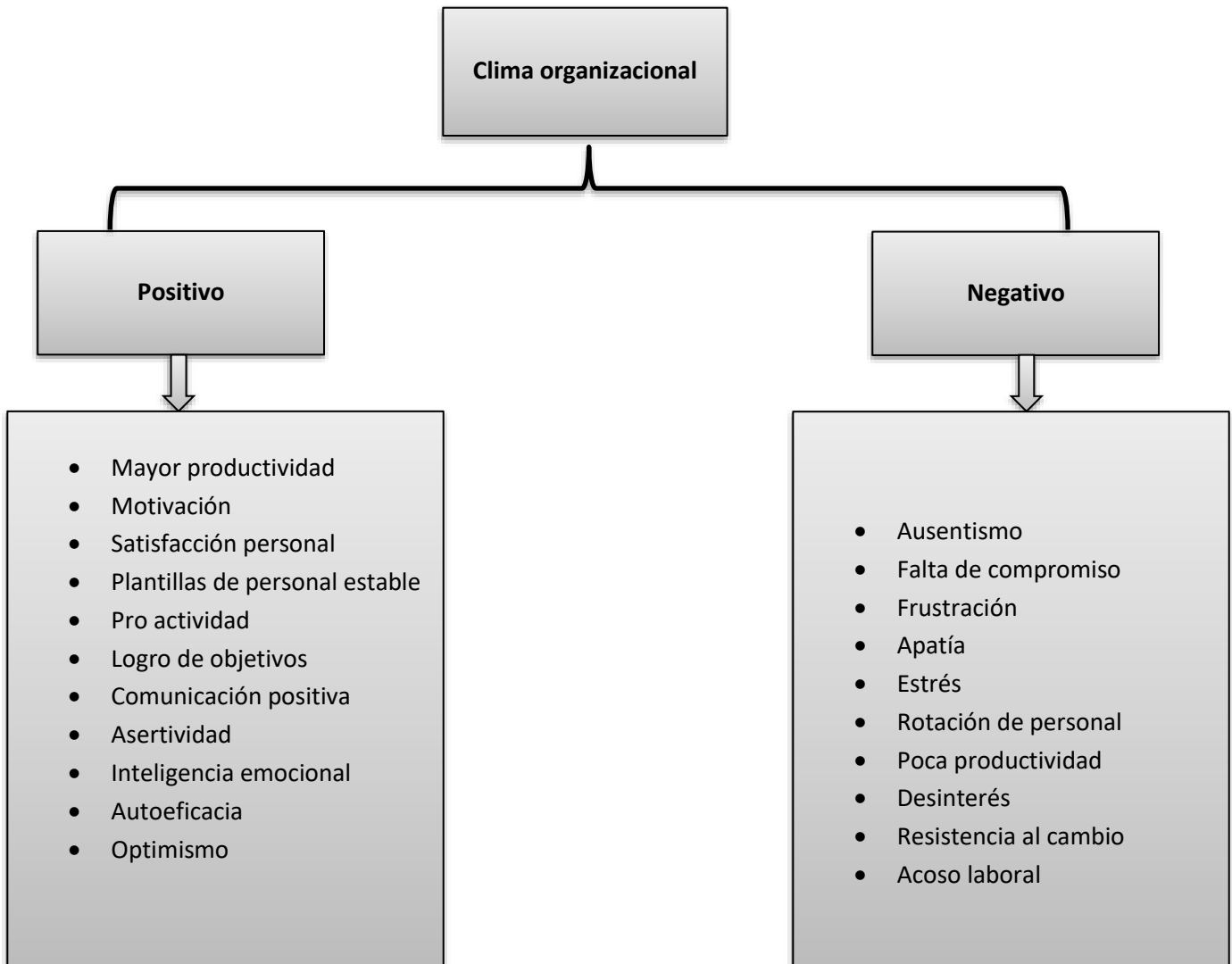
2) Los factores externos: tales como edad, nivel de escolaridad, ingresos, profesión, sexo, etc.

Las mujeres tienden a reaccionar mejor fisiológicamente que los hombres cuando están bajo estrés (Arroyo y Martínez, 2011).

De acuerdo a la información proporcionada podemos deducir que el estrés es un factor que puede generarse en cualquier trabajador. Por ello se tiene que estar evaluando y modificando las condiciones en que se están llevando a cabo las actividades, siempre y cuando manteniendo los objetivos y cumpliendo con políticas de una organización.

A continuación se presenta la figura 3: Clima organizacional positivo y negativo, en donde se presentan las diferencias que existen en una organización y los factores que se presentan cuando se tiene un clima organizacional positivo vs un clima organizacional negativo.

Figura 3:



El tener en cuenta estos aspectos nos ayudará a darnos cuenta de qué tipo de ambiente se está generando y/o viviendo en la empresa para que así después de la debida evaluación y conclusión sea posible tomar las medidas necesarias para ayudar a que sea favorable y motivador para los integrantes y de esta manera estemos conduciendo al logro de objetivos.

# **CAPITULO IV**

# **MOTIVACIÓN LABORAL**

#### **4.1 Motivación: definición desde distintas perspectivas**

La motivación dentro de las organizaciones es un concepto que podría ser un tanto subjetivo, en el aspecto de que cada individuo por sus necesidades percibe la motivación desde distintos puntos de vista. Sin embargo para entender un poco más a cerca de la motivación se presentan las siguientes definiciones.

La palabra motivación es resultado de la combinación de los vocablos latinos *motus* (traducido como movido) y *motio* (que significa movimiento). A juzgar por el sentido que se le atribuye al concepto desde el campo de la psicología y la filosofía, una motivación se basa en aquellas cosas que impulsan a un individuo a llevar a cabo ciertas acciones y mantener firme su conducta hasta lograr cumplir todos sus objetivos planteados (García, 2015). La motivación humana se define como un estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento.

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 (Santrock, 2015).

Para Dessler (2008), la motivación es el resultado de tres variables: valencia, expectativas e instrumentalidad. La valencia se refiere al valor que la persona aporta a cierta actividad, el deseo o interés que tiene en realizarla. Las expectativas se definen como las creencias sobre la probabilidad de que un acto irá seguido de un determinado resultado.

Además, indica que la motivación se enfoca en el criterio que se forma la persona, en función de la recompensa que obtiene comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma tarea o hacen aportes semejantes.

Stora (2012) agrega que para establecer ese criterio la persona toma en cuenta dos tipos de elementos:

- Inputs: las contribuciones que la persona aporta a la tarea; a saber, formación, capacidad, experiencia, habilidad, nivel de esfuerzo, tareas realizadas, entre otras.

- Outputs: los resultados, las ventajas o beneficios que la persona obtiene por la actividad realizada.

## 4.2 Modelos de motivación

Para comprender y ampliar un término de motivación es necesario conocer más acerca de ello, existen modelos que nos guían a tener una perspectiva general con la cual podemos partir para la motivación del personal que se encuentra en una organización. La motivación para todos es distinta. Lo que a algunas personas las motiva a otras no, sin embargo se busca tener un balance para de esta manera trabajar con los grupos. A continuación se presentan los modelos de motivación más relevantes.

Dentro de los modelos de motivación se encuentran los de Hellriegel, Slocum y Woodman (2012), quienes indican que los factores motivacionales incluyen trabajo en sí mismo, el reconocimiento, los ascensos y la responsabilidad, estos factores se relacionan con sentimientos positivos de la persona con respecto al trabajo y con el contenido del trabajo en sí.

Existen principalmente dos tipos de motivación:

1. La motivación intrínseca: de manera sencilla se ha definido como la conducta que se lleva a cabo de manera frecuente y sin ningún tipo de contingencia externa. El propio incentivo es intrínseco a la actividad misma, es decir, es la realización de la conducta en sí misma lo que nos mueve, los motivos que conducen a la activación de este patrón conductual son inherentes a nuestra persona sin necesidad de estímulos externos. De ahí que este tipo de comportamiento se considere intrínseco a las motivaciones personales de cada uno. Por ejemplo: cuando ponemos en práctica un *hobby*, cuando realizamos una actividad por el hecho de superarnos a nosotras mismas. Por lo general suele verse de



forma más fácil en la motivación deportiva y también cuando tenemos una motivación personal sobre un proyecto nuestro que tiene mucho valor para nosotros aunque de cara a los demás pueda carecer de un sentido práctico. Seguramente te has encontrado con alguna película en la que había un momento emotivo en el cual la motivación deportiva y la motivación personal estaban a flote en mitad de un discurso que inspiraba al equipo a ganar en el último segundo apelando a este tipo de deseos personales de cada empleado (Hellriegel, Slocum y Woodman, 2012).

2. La motivación extrínseca: son aquellas actividades en las cuales los motivos que impulsan la acción son ajenos a la misma, es decir, están determinados por las contingencias externas. Esto se refiere a incentivos o reforzadores negativos o positivos externos al propio sujeto y actividad. Por ejemplo: es muy frecuente que se dé una motivación en el trabajo que sea extrínseca basada en conseguir determinados objetivos. Si se logra satisfacer las expectativas en el trabajo entonces se logra un premio de recompensa. Generalmente es el propio salario del trabajo la principal motivación laboral que existe cuando hacemos algo a cambio de un bien material. Cuando el premio es extrínseco en lugar de intrínseco el rendimiento disminuye. En las últimas décadas, se está empezando a valorar otro tipo de incentivos que no sean económicos tales como descansos, reconocimiento que busca alentar al trabajador con frases motivadoras y resaltando sus puntos fuertes, aunque se mantiene el factor material con mucha diferencia como gran incentivo (Hellriegel, Slocum y Woodman 2012).

Atkinson 1964, (citado en Dessler, 2008) desarrolló un modelo para estudiar el comportamiento motivacional, que tiene en cuenta los determinantes ambientales de la motivación:

1. Todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que presentan comportamientos potenciales y solamente influyen en el comportamiento cuando son provocados.
2. La provocación o no de estos motivos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo.
3. Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar ciertos motivos. En otras palabras, un motivo específico, no influirá el comportamiento hasta que sea provocado por una influencia ambiental apropiada.
4. Cambios en el ambiente traerán cambios en el patrón de motivación.

Cada especie de motivación es dirigida hacia la satisfacción de una diferente especie de necesidad. El patrón de motivación provocado, determina el comportamiento y un cambio en ese patrón, resultará un cambio de comportamiento. Guillén (2008) clasifica 2 teorías de la motivación:

### **1) Teorías del contenido:**

Estas teorías explican los aspectos de los factores específicos que motivan a las personas a trabajar, reconociendo que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas, adquirida que dirigen su conducta.

## **A. Jerarquía de Necesidades de Abraham Maslow**

La jerarquía de necesidades de Maslow es un primer intento de clasificar las motivaciones humanas y comprender su incidencia sobre la conducta. Las necesidades del ser humano, según esta teoría, pueden agruparse en cinco categorías:

1. Necesidades fisiológicas.
2. Necesidades de seguridad.
3. Necesidades sociales o de afiliación.
4. Necesidades psicológicas o del ego.
5. Necesidades de autorrealización.

En esencia, el modelo de la jerarquía de las necesidades de Maslow sostiene que las personas tienen necesidades que desean satisfacer. Sin embargo, una vez satisfechas no son motivadoras como las que no están. Los trabajadores se motivan con mayor entusiasmo por lo que buscan en el presente, que por recibir más de lo que ya tienen. Una necesidad plenamente satisfecha no es un motivador.

## **B. Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg**

Una de las teorías que más ha influido en el área de la satisfacción laboral es la formulada por Herzberg 1959 (citado en García, 2015), denominada teoría de los dos factores o teoría bifactorial de la satisfacción.

El modelo planteado por Herzberg señala que la satisfacción laboral sólo puede ser generada por los factores intrínsecos a los que él mismo llamó:

“factores motivadores”. Mientras que la insatisfacción laboral sería generada por factores intrínsecos.

### **C. Teoría de las necesidades secundarias de David McClelland**

También conocida como teoría de las tres necesidades, plantea que una vez que el individuo ha logrado satisfacer sus necesidades básicas o primarias (equivalentes a las planteadas por Maslow), la conducta pasa a estar dominada por tres tipos de necesidades (Chiavenato, 2008):

- Necesidades de afiliación.
- Necesidades de logro.
- Necesidades de poder.

McClelland 1989 (citado en García, 2015) estableció que los realizadores excepcionales se diferencian de los buenos realizadores (personas con buen desempeño), ya que estos tienen una alta motivación al logro. Los trabajadores motivados al logro buscan donde las metas sean de riesgo moderado, tengan responsabilidad por los resultados y puedan tener retroalimentación sobre su desempeño.

## **2) Teorías del proceso:**

### **A. Teoría de la Equidad (G. Adams):**

Basada en la comparación que los individuos hacen entre su situación (en términos de los aportes que hace y los beneficios que recibe) y la de otras personas o grupos que se toman como referencia.

En el seno de una organización, cada individuo realiza ciertos aportes en su trabajo (conocimientos, experiencia, tiempo, esfuerzo, dedicación,

entusiasmo) y percibe un conjunto de resultados (salario, otros beneficios socioeconómicos, prestigio, estima, afecto).

Los individuos tienden a comparar los resultados y aportes propios con los resultados y aportes de otras personas o grupos de referencia.

### **B. Teoría de las Expectativas ( V.H. Vroom):**

Según este autor la motivación de una persona en el entorno laboral consiste en que el esfuerzo a realizar para obtener un resultado, depende de la posibilidad de lograr este último y que una vez alcanzado sea recompensado, de tal manera que el esfuerzo realizado haya valido la pena.

### **4.3 Relación entre clima laboral y motivación**

La motivación en el trabajo es el conjunto de fuerzas internas y externas que hacen que un trabajador elija un curso de acción y se conduzca de cierta manera. La motivación en el trabajo es una combinación compleja de fuerzas psicológicas dentro de cada persona y los empleados tienen un interés vital en tres elementos de ella (Davies y Newstrom, 2011):

1. Dirección de enfoque de la conducta.
2. Nivel de esfuerzo aportado.
3. Persistencia de la conducta.

Un tema importante en la medición del clima laboral es saber diferenciar la satisfacción y la motivación, que son dos conceptos frecuentemente utilizados como sinónimos, sin embargo implican

temáticas distintas y estrategias de gestión diferenciadas. El hecho de estar satisfecho no implica que la persona se encuentre motivada, pero ciertamente si te encuentras motivado es un signo de que estás satisfecho.

Fontana (2013), establece la diferencia entre satisfacción laboral, motivación y clima organizacional, aclarando que aunque los tres tienen efectos en la productividad, la motivación es un interés que promueve la acción, la satisfacción es una consecuencia afectiva de complacencia o desagrado, y por otra parte el clima es un modo colectivo de percibir la realidad. Establece también la diferencia entre cultura y clima, definiendo la cultura como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y que operan inconscientemente para regular la acción, mientras que el clima organizacional lo establecen los modos de percibir compartidos, conscientes, manifiestos y medibles.

#### **4.4 Efecto del clima laboral positivo y negativo en la motivación**

El clima laboral positivo tomado así desde la perspectiva del trabajador, es debido a que dentro de él, los individuos cumplen con su satisfacción a la que los guía la motivación que los trabajadores encuentran en el clima de la organización que forman todos los factores involucrados dentro del mismo (García 2015).

La habilidad de motivarnos es imprescindible y a su vez es uno de los requisitos imprescindibles dada la consecución de metas relevantes y tareas complejas ante las personas, se relaciona con un amplio elenco de conceptos psicológicos que usamos habitualmente como lo son: el control de impulsos, inhibición de pensamientos negativo, nivel de expectativas y la autoestima.

McClelland (2010), puntualiza que una adaptación y motivación adecuada en el empleo aparece cuando las demandas del entorno encajan con las capacidades del individuo, entendiéndose esto en una situación laboral y eso es lo que se busca para que exista una motivación que favorezca al rendimiento de los trabajadores.

Es importante identificar las diferencias entre los conceptos de satisfacción y motivación ya que la satisfacción es el gusto que presenta algún individuo por diversas situaciones, cosas o lugares en donde se encuentre, la motivación es aquello que nos impulsa a realizar una acción y por último la estimulación es el resultado de sentirnos motivados y con algún incentivo llegamos a sentirnos satisfechos (García, 2015).

Podemos concluir a cerca de la motivación que es uno de los medios a través de los cuales una organización pueda asegurar la permanencia de sus empleados. La motivación por el trabajo es la manifestación activa de necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción. En todos los niveles de satisfacción conduce a la acción por tanto afecta directamente el comportamiento y así mismo los resultados.

La satisfacción puede disminuir el ausentismo en el trabajo, debido a que los colaboradores se sienten satisfechos con la labor que desempeñan, en el caso de la motivación hace que los colaboradores lleguen más allá de sólo disminuir el ausentismo, sino que le ponen empeño a las labores que realizan, pudiendo dar más de lo solicitado.

El que un trabajador se torne satisfecho con el clima laboral que existe dentro de la organización en la que se encuentra es sin duda benéfico para la empresa, ya que el trabajador realiza sus actividades más eficazmente y contribuye a que se logre el propósito del puesto.

El clima laboral negativo afecta no sólo al comportamiento del trabajador, sino también a las relaciones interpersonales que tiene cada uno de ellos dentro y fuera de la organización. (Sánchez, 2014).

Algunas personas experimentan una sensación de inseguridad cuando tienen que adentrarse en un ambiente nuevo, y existen motivos justificados para pensar que el fracaso de muchas personas en su intento de adaptarse a la escena industrial es debido a que no conocen la naturaleza del clima en que van a entrar, (Sánchez 2014).

Cuando el clima es favorable para el empleado éste puede cubrir sus necesidades individuales y organizacionales, manteniendo así en constante motivación para así cumplir con los objetivos de la organización, cumplir con sus tareas asignadas, ser creativo, proponer nuevas estrategias, solucionar y no crear problemas, sentirse satisfecho e identificado con el grupo de trabajo.

Sin embargo no siempre los trabajadores perciben el clima laboral de manera positiva, Sánchez (2014) indica que en algunos casos el clima



de la organización se percibe negativo para ellos, así mismo atraen consecuencias a la organización así como:

- Quejas: El personal eleva su queja cuando algo relativo a la relación laboral no satisface sus expectativas y/o necesidades siendo un claro indicador de que el clima no es bueno.
- Indisciplina: toda ruptura de las normas, sea explícita o no, está indicando una forma de reacción hacia la empresa, siendo un ejemplo de ello la falta de puntualidad en la entrada al trabajo, el producir comportamientos no acordes con lo esperado, etc. Cuando abundan casos de indisciplina en un grupo, es un indicador de que el clima no está siendo percibido como favorable.
- Paros o huelgas: son una forma de protesta contra la empresa o sus autoridades. Evidenciando a trabajadores insatisfechos.
- Bajo rendimiento: muchas veces el rendimiento es bajo intencionadamente, los trabajadores no están cubriendo sus necesidades; siendo por lo tanto un elocuente indicador de un mal clima de trabajo.

Ausentismo: en muchos el ausentismo no es justificado, siendo cuando así ocurre, una clara manifestación de no tener interés por trabajar, o en el peor de los casos, de intentar causar un mal a la empresa; ambos hechos son indicadores de un mal clima.

Cuando el clima no cumple con elementos de motivación y satisfacción para el empleado (independientemente del puesto que ocupe) éste puede

generar inseguridad consigo mismo y hacia los demás, su desempeño no será el adecuado, no cumplirá con los objetivos organizacionales, romperá con la estructura de la organización, etc.

Por otra parte también es importante mencionar que el efecto del clima laboral negativo conduce a estrés y este mismo hace que los niveles de motivación en los trabajadores se encuentren por debajo de lo esperado para la obtención de buenos resultados. (Sánchez, 2014).

Stora (2012), indica que las demandas interpersonales son presiones creadas por otros empleados. La falta de respaldo social de los compañeros y las malas relaciones interpersonales pueden causar estrés, sobre todo en empleados que tienen muchas necesidades sociales.

Para Robbins (2009), dentro de la organización abundan factores que pueden provocar estrés y este mismo es un factor que impide que el clima laboral sea percibido como positivo. Las presiones para evitar errores o completar actividades en un tiempo limitado, el exceso de trabajo, un jefe exigente, o insensible y los compañeros de trabajo desagradables son sólo algunos ejemplos.

## **RECOMENDACIONES**

### **Propuesta de programa de clima laboral**

#### **Índice**

- 1. Presentación**
- 2. Objetivo general**
- 3. Programa**

#### **1. Presentación**

A continuación se presenta una serie de acciones administrativas para implementar un programa de clima laboral. Dicho programa es de carácter general y puede ser aplicable a cualquier organización que busque desarrollar al factor humano, tomando en consideración la importancia del clima organizacional, la calidad, productividad y competitividad que desea implantar para ser cada vez más eficientes.

#### **2 Objetivo general:**

Proporcionar una serie de acciones que incidan directamente en la creación, desarrollo y mantenimiento de un clima laboral que permita el desarrollo del factor humano tomando en consideración la motivación para cumplir los objetivos institucionales.

### 3. Programa integral institucional

<b>Formación del clima organizacional positivo</b>			
<b>Estrategia</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Procedimiento</b>	<b>responsable</b>
<b>Comunicación directiva</b>	Contribuir a una comunicación efectiva como proceso integrador de los miembros de la organización ya que es un elemento básico generador de la sociabilidad.	<p>Se realizarán reuniones eventuales que no rebasen a tres meses entre una y otra, las cuales tendrán una duración máxima 90 minutos.</p> <p>Estas reuniones serán efectuadas por áreas y como líderes se tendrán a los encargados de las mismas. Mediante estas reuniones se llevarán a cabo intercambios de puntos de vista a través del manejo técnico de preguntas elementales que cada encargado tendrá que realizar.</p> <p>Es elemental la participación activa de los miembros del grupo en donde el líder promoverá el intercambio de opiniones, así mismo de estas reuniones se obtendrán evaluaciones y puntos importantes a resolver, para que así se expongan ante directivos cada que estos se reúnan.</p>	Directivos y/o encargados de área.

<p><b>Cultura organizacional</b></p>	<p>Fortalecer los valores y normas que rigen la organización para así mismo generar un sentido de pertenencia e identidad en los miembros de la organización.</p>	<p>Mediante las capacitaciones que se deberán realizar constantemente a todos los miembros de la organización ya sean de nuevo ingreso o a personal que tenga antigüedad, se deberá de dar a conocer y forjar factores como lo son: filosofía, misión, visión y valores que rigen la institución. Así como dar a conocer las vías de comunicación que existirán dentro de la empresa.</p>	<p>Directivos, jefes de área y gerente o encargado del área de recursos humanos.</p>
<p><b>Formación de equipos de trabajo</b></p>	<p>Integrar a miembros de distintas áreas, hacer parte importante a los trabajadores y a su vez buscar llegar a objetivos empresariales de una manera eficaz y a corto plazo y así obtener como empresa una mayor productividad.</p>	<p>El número de integrantes dependerá el nivel de dificultad del proyecto o trabajo que se vaya a efectuar, sin embargo los miembros tendrán que ser de distintas áreas. Aunque la participación de este tipo de equipos es voluntaria, el encargado de área podrá proponer a los candidatos.</p> <p>Los encuentros tendrán que asignarse en horarios de trabajo y tener algún tipo de incentivo de acuerdo a los alcances de la organización.</p> <p>Mediante estos encuentros se buscará identificar problemas relativos al trabajo y la solución</p>	<p>Directivos y encargados de área.</p>

		de este de esta manera generar ideas que aumenten la productividad y/o calidad que se requiera.	
<b>Actividades de integración social</b>	Generar la integración de todos los miembros de la organización, así como fomentar una percepción positiva de los trabajadores en el clima laboral y de esta manera tenga un impacto favorable en el crecimiento empresarial.	<p>El área de recursos humanos junto con la administración del capital monetario deberá coordinarse para la realización de eventos de fechas conmemorativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Reunión eventual llevada a cabo los fines de semana o días no laborables con los integrantes de cada área con sus familias.</li> <li>-Organización de eventos deportivos, culturales y recreativos dos veces al año.</li> <li>-Reuniones trimestrales en centros de convenciones.</li> </ul>	ARH y administración.
<b>Reconocimiento al personal</b>	Motivar al personal a través de reconocimientos que a su vez favorezcan al crecimiento organizacional.	<p>Para resaltar la labor de los trabajadores se premiará o reconocerá a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-El empleado del mes.</li> <li>-El empleado del año.</li> </ul> <p>A través de algún tipo de incentivo que esté al alcance</p>	ARH y encargados de área.

		<p>de la empresa.</p> <p>Esto con ayuda de previas evaluaciones y así mismo contribuyendo a fomentar una mayor aportación, participación y creatividad de los trabajadores siguiendo los objetivos empresariales.</p>	
<b>Promociones laborales</b>	<p>Promover vacantes dentro del mismo grupo empresarial favoreciendo a los empleados y a su vez a la organización.</p>	<p>Cada año se promoverán a los trabajadores que se hayan distinguido por sus méritos en el trabajo:</p> <p>-Presentación de proyectos, eficiencia laboral Y evaluación excelente de su desempeño laboral.</p>	ARH
<b>Premios o incentivos</b>	<p>Incentivar a los miembros de la organización a alcanzar metas planteadas que beneficien a los objetivos empresariales. Y a su vez reconocer méritos y desempeños de los empleados y así mantener</p>	<p>Aplicación de programas y estímulos motivacionales al personal, complementarios a los que marca la ley y que beneficien a los trabajadores y a sus familias (bonos de productividad, vales de alimentos, vales de despensa, becas, juguetes para hijos, etc.)</p>	<p>Directivos, encargados de área, encargado de administrar y ARH.</p>

	una constante motivación.		
<b>Capacitación</b>	<p>Diagnosticar las necesidades de capacitación.</p> <p>Formar líderes, empleados competentes y capaces.</p> <p>Desarrollar habilidades y aptitudes que den como resultado la mejora en el desempeño.</p>	<p>La capacitación incrementa la probabilidad de aprendizaje y el aprendizaje incrementa la probabilidad de un mejor desempeño laboral por lo cual este paso es elemental para todo aquel que forme parte de una organización.</p> <p>Enviar a los mejores trabajadores a capacitarse en instituciones que se distingan por su calidad e imagen.</p> <p>Ej.: cursos en el extranjero, cursos con personalidades internacionales relativos al giro de la empresa, cursos de idiomas, oportunidades de estudio.</p>	Área de ARH y encargados de área.
<b>Evaluación del personal</b>	<p>Mejorar el rendimiento del trabajo a través de evaluación del personal.</p> <p>Aportar a la investigación de necesidades de</p>	<p>Se realizarán cuestionarios de evaluación para el personal en general de acuerdo a la realización de actividades específicas de acuerdo a las áreas.</p> <p>Se evaluará constantemente a los encargados de áreas a través de cuestionarios y actividades específicas.</p> <p>Partiendo de los resultados obtenidos. Los encargados de</p>	Directivos, Encargados de área y ARH



	<p>capacitación.</p> <p>Conocer el potencial humano de la empresa.</p> <p>Supervisar y mejorar el desarrollo de los trabajadores.</p>	<p>cada área deberán de ofrecer retroalimentación de acuerdo al desempeño de cada empleado.</p>	
<b>Sueldos y salarios</b>	<p>Retribuir de manera equilibrada y justa el trabajo y funciones que realicen los miembros de una organización.</p> <p>Administrar los recursos económicos que percibe la organización.</p>	<p>Diseñar un esquema de sueldos y salarios que sean atractivos para todos aquellos trabajadores que se destaquen por su capacidad, creatividad e iniciativa y que demuestren documentalmente la profesionalización que realizan y entre más documentos presenten durante un año laboral, se harán acreedores a un incremento salarial o a incentivos económicos complementarios a su sueldo.</p>	<p>Área de ARH, directivos y dirección administrativa.</p>

## **Conclusiones**

La cultura organizacional es importante para definir los valores que orientan a la organización y a sus miembros. Los líderes asumen un papel importante en la creación y el sustento de la cultura organizacional por medio de sus acciones, comentarios y las visiones que adoptan. La administración de recursos humanos moderna no puede permanecer alejada de la misión de la organización. A final de cuentas, la misión se concreta por medio de las personas. Ellas desempeñan las actividades y garantizan que se realice la misión de la organización por medio del trabajo y de la creatividad en conjunto.

Podemos concluir a cerca de la motivación que es uno de los medios a través de los cuales una organización pueda asegurar la permanencia de sus empleados. La motivación por el trabajo es la manifestación activa de necesidades del trabajador, la satisfacción por tanto se referirá al bienestar que se experimenta cuando son satisfechas la necesidad y la motivación al impulso y esfuerzo para hacerlo y no necesariamente tiene que existir una relación positiva entre motivación y satisfacción. En todos los niveles de satisfacción conduce a la acción por tanto afecta directamente el comportamiento y así mismo los resultados. Como tal, si hay una motivación continua y que cubra con necesidades básicas de las personas, el desarrollo de los trabajadores va a darse de manera efectiva. Sin embargo hablar de motivación en el ámbito laboral es un tema sumamente importante pero a la vez complejo, en muchas ocasiones la motivación es manejada como un tema liberal como si se tratara de una lista de deseos y necesidades humanas y es por ello que al encontrarnos en una industria con pocos o muchos trabajadores pero con distintas percepciones y aprendizajes se vuelve tan difícil el lograr un

equilibrio sin perder los objetivos organizacionales que son los que se buscan alcanzar.

Cuando el clima es favorable para el empleado éste puede cubrir sus necesidades individuales y organizacionales, manteniendo así en constante motivación para así cumplir con los objetivos de la organización, cumplir con sus tareas asignadas, ser creativo, proponer nuevas estrategias, solucionar y no crear problemas, sentirse satisfecho e identificado con el grupo de trabajo.

Sin embargo no siempre los trabajadores perciben el clima laboral de manera positiva.

La satisfacción puede disminuir el ausentismo en el trabajo, debido a que los colaboradores se sienten satisfechos con la labor que desempeñan, en el caso de la motivación hace que los colaboradores lleguen más allá de sólo disminuir el ausentismo, sino que le ponen empeño a las labores que realizan, pudiendo dar más de lo solicitado.

Como tal, el clima laboral existe en todas las organizaciones ya sean grandes o pequeñas sin importar el giro es tan indispensable y útil su medición ya que funge como variable para explicar la satisfacción o insatisfacción de los trabajadores, se conceptúan estas variables para su medición, análisis e indagación de la relación causal entre ambiente de trabajo positivo y el desempeño satisfactorio de los empleados siendo la motivación y su percepción parte de estos elementos tan elementales.

El clima organizacional al existir en todas la organizaciones sin importar su giro, es un tema elemental e importante que todas las organizaciones deberían de tomar en cuenta y trabajar para que la percepción de este

sea positiva a través de buscar la constante motivación de sus empleados ya que de esta manera al tener a los empleados motivados, contribuirá a un ambiente laboral positivo que a su vez aportara de manera eficiente al desarrollo, creatividad y competitividad de los mismos y así se llegaran al cumplimiento de los objetivos y metas que las organizaciones tienen.

A partir de esta investigación se concluye que la motivación si es un factor de incidencia que funciona de manera directa en el clima laboral positivo que genera una estabilidad y sustentabilidad a las organizaciones para que sean creadas plantillas eficientes y se disminuya la rotación e insatisfacción del personal.

Podemos destacar que al invertir y trabajar por la satisfacción del capital humano de una organización siempre nos arrojará como empresa resultados favorables. Sin embargo, también hay destacar que para llevar a cabo estos planes de constante motivación y estrategias se tiene que contar con el personal profesional que tenga conocimientos suficientes respecto al manejo, desarrollo y función de las estrategias, ya que de lo contrario podrá ser perjudicial para los objetivos de las empresas.

## Bibliografía

Aguado, E. J. (2010). *Cultura organizacional*. Recuperado de [http://catarina.udlap.mx/u\\_dl\\_a/tales/documentos/lco/castellanos\\_m\\_ae/capitulo3.pdf](http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lco/castellanos_m_ae/capitulo3.pdf)

Álvarez, G. (2013). El constructo "clima organizacional": concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 11 (1,2), pp. 27-30

Arroba, T. y James, K.(2010), *Cómo manejar la presión del trabajo: guía para la supervivencia*. México: McGraw-Hill.

Arroyo, M. C. Y Martínez S. A. (2011) *El clima laboral y su impacto en el factor humano, una problemática en las organizaciones*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de [http://oreon.dgbiblio.unam.mx/F/JY8S77514GIRVSAMPU7XSA9JF38NFRR1CUXV2LAP2VF36TNJNF-18410?func=service&doc\\_library=TES01&doc\\_number=000675772&line\\_number=0001&func\\_code=WEB-FULL&service\\_type=MEDIA](http://oreon.dgbiblio.unam.mx/F/JY8S77514GIRVSAMPU7XSA9JF38NFRR1CUXV2LAP2VF36TNJNF-18410?func=service&doc_library=TES01&doc_number=000675772&line_number=0001&func_code=WEB-FULL&service_type=MEDIA)

Brunet, L. (2009). *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico, y consecuencias*. México: Trillas

Chiavenato, I. (2008). *Administración de recursos humanos*. México: McGraw Hill.

Cummings G. T.y Worley C. G. (2009). *Desarrollo Organizacional y cambio*. Thomson editores.

Davies, K. y Newstrom, W. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. Perú: McGraw Hill

Dessler, L (2008). *Organización y administración, enfoque situacional*. México. Prentice-Hall-Hispanoamericana.

Fontana, D. (2013) *Control de estrés*. México: Manual Moderno.

García G. (2008) influencia del estrés en el ámbito laboral. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México) Recuperado de <http://132.248.9.195/pd2005/0600812/Index.html>

García N. (2015) Relación del clima organizacional y satisfacción laboral en empleados de una institución pública. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México). Recuperado de <http://132.248.9.195/ptd2015/octubre/098239931/Index.html>

García, M. (2009). Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual. *Cuadernos de administración*, 43-61, pp. 43-61.

Guillén G.(2008). *Psicología del trabajar relaciones laborales*. España: McGraw Hill.

Hellriegel, D.; Slocum, J. y Woodman, R. (2012). *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México: Thompson Paraninfo S.A.

Ivancevich, J. M. y Matteson, M. T. (2008). *Estrés y trabajo*. México: Trillas.

Kluckhohn, C. (2010). *La personalidad en la naturaleza de la sociedad*. Barcelona: Grijalbo.

- Lazarus, R. S. (2012). *Estrés y procesos cognitivos*. Barcelona: Rocca.
- Likert, R. y Gibson, J. (2014). *Nuevas Formas para solucionar conflictos*. Barcelona: Trillas.
- Madsen, K. (2011). *Teorías de la motivación. Un estudio comparativo de las teorías modernas de la motivación*. Buenos Aires. Paidós.
- Mahon. H. (2008). *Las personas: La clave del éxito de su empresa*. Argentina: Vergara.
- McClelland, D. (2010). *Estudio de motivación humana*. Madrid: Narcea.
- Méndez, C (2013). *Clima organizacional en Colombia. El IMMCOG: Un método de análisis para su intervención*. Bogotá: Centro Editorial Rosarista
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.
- Santrock, J. (2015). *Psicología de la educación*. México: Mc Graw-Hill.
- Stora (2012) *¿Qué es el estrés?* México: Cruzo S.A.
- Sánchez G. (2014). *Influencia del estrés en el ámbito laboral*. (Tesis de licenciatura, Universidad Nacional Autónoma de México)