

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BAJA CALIFORNIA**

**FACULTAD DE CONTABILIDAD Y ADMINISTRACION**



**CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA SECRETARIA DE  
DESARROLLO SOCIAL DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA**

**Trabajo terminal**

Que para obtener el diploma de la  
**Especialidad en Recursos Humanos**

**Presenta:**

Maria Alejandra Pank Leyva

**Director de trabajo terminal:  
L.N.I. Manuel Ibarra Cisneros**

Mexicali, B.C. a Febrero del 2006.

# INDICE

Contenido	Páginas
Planteamiento del Problema.....	2
Objetivos generales, específicos y hipótesis.....	3
Justificación.....	4
Introducción.....	5
Marco Teórico.....	6
I. Clima organizacional.....	6
1.1 Definición de clima organizacional.....	6
1.2 Medidas de clima organizacional.....	9
1.3 Importancia de valorar el clima organizacional.....	12
1.4 Dimensiones del clima organizacional.....	13
1.5 Clima y condiciones de trabajo.....	15
II. Motivación y satisfacción laboral.....	18
2.1 Concepto de motivación.....	18
2.2 Concepto de Satisfacción laboral.....	19
III. Teorías de la motivación laboral.....	21
3.1 Teorías de contenido.....	21
3.1.1 La jerarquía de las necesidades de Maslow (1954).....	21
3.1.2 Teoría X-Y de McGregor (1960).....	22
3.1.3 Teoría bifactorial de Herzberg (1959).....	23
3.1.4 Teorías de las motivaciones sociales de Mc Clelland (1951-1961).....	24
3.1.5 Teoría Erg, de Alderfer (1969-1972).....	25
3.2 Teorías de proceso.....	26
3.2.1 Teorías de la expectativa o de la instrumentalizad. ....	26
3.2.2 Teoría de la equidad de Adams (1963,1965). ....	27
IV. De la motivación a la satisfacción laboral.....	30
V. Tipos de motivación laboral.....	31
5.1 Motivación intrínseca.....	31
5.2 Motivación extrínseca. ....	32
VI. Elementos que favorecen la motivación .....	33
VII. Motivación y rendimiento. ....	36
VIII. Metodología. ....	43
XI. Análisis del Clima Organizacional de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Baja California.....	44
X. Conclusiones. ....	57
XI. Propuesta. ....	59
Anexos. ....	62
Bibliografía. ....	66

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿De que manera se puede mejorar el Clima Organizacional de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Baja California ubicada en Avenida de los Héroes s/n 994, Centro Cívico, durante el periodo que comprende del mes de Enero del 2005 al mes de Octubre del 2005 y como afecta a la motivación del persona?

### **LIMITE TEÓRICO:**

Variable Dependiente:

- Mejorar el Clima Laboral

Variable Independiente:

- Mayor Motivación

### **LIMITE ESPACIAL:**

Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Baja California. Calzada Independencia No. 994, Centro Cívico, Mexicali, B.C.

### **LIMITE TEMPORAL:**

Del mes de Marzo del 2005 al mes de Noviembre del 2005.

### **UNIDAD DE OBSERVACIÓN:**

El personal que labora en la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Baja California. (Número de personas: 47)

## **OBJETIVO GENERAL**

Establecer un Programa de motivación para el personal de la Secretaría de Desarrollo Social con el fin de lograr un Clima Organizacional eficiente.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Conocer las causas que provocan un Clima Organizacional deficiente dentro de la Secretaría de Desarrollo Social.
- Determinar que medios se utilizan para lograr la mayor motivación entre el personal de la Secretaría de Desarrollo Social.
- Determinar de que manera afecta a la motivación el Clima laboral que se desvuelve en la Secretaría de Desarrollo Social.

## **HIPOTESIS**

Obteniendo un clima organizacional adecuado en la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Baja California se logra una **mayor motivación** entre los empleados que la integran.

## **JUSTIFICACION**

La situación que enfrenta hoy en día la Secretaría de Desarrollo del Estado de Baja California referente al Clima Organización que se desenvuelve es motivo por el cual a surgido un interés por realizar esta investigación, la cual servirá para conocer las causas de los conflictos y comportamientos laborales que surgen con la interrelación entre el personal que conforman dicha Organización.

Resolver este problema es fundamental, ya que se requiere de un Clima Organizacional adecuado, por eso es necesario adoptar todo aquello que nos pueda servir para lograrlo con el fin de que los empleados se sientan constantemente motivados, con mayor participación dentro de la organización y lo mas importante que dicha organización crezca conjuntamente y las relaciones laborales sean las mas optimas para que cada individuo pueda desarrollar sus capacidades en las funciones que desempeña.

## INTRODUCCION

En los últimos años, en las organizaciones ha habido un interés creciente por prestar atención al factor humano, es decir a las personas que trabajan en ellas. Se ha adquirido conciencia de que, además de la remuneración, es necesario atender a las necesidades de participación en la toma de decisiones y de generar oportunidades de realización personal. Es por ello que se llevara a cabo un estudio de la Secretaría de Desarrollo Social de Gobierno del Estado con relación al Clima organizacional que se desenvuelve en esta.

Los estudios de Clima organizacional y satisfacción laboral resultan tan interesantes. Ellos permiten a los empleados expresar su opinión sobre como funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituye así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que los requieren

También constituyen un excelente mecanismo para conocer de manera directa, cómo es la calidad de gestión de la organización; de hecho sus resultados apuntan hacia como se encuentran funcionando los aspectos de estructura de la organización, y qué ocurre en el día a día en las relaciones entre las personas. Una de las razones para realizar diagnostico de clima, es que se asume es que la motivación y la productividad depende de tener relaciones armónica entre las persona, y entre los directivo y los trabajadores.

## **I. CLIMA ORGANICIONAL**

### **1.1 Definición de clima organizacional.**

El Clima Organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.).

La importancia del concepto se debe a la realidad psicosocial, que incluye los aspectos del diseño y gestión del trabajo tanto a nivel de la organización como el puesto del trabajo, así como las relaciones con el contextos social que pueden causar daños psicológicos y sociales en las personas.

El clima organizacional es una realidad imprescindible en el mundo de la empresa, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye un enlace entre el individuo y el ambiente. El clima organizacional es la percepción de un grupo de personas que forma parte de una organización y establecen diversas interacciones en un contexto laboral.

“No obstante, la consideración de clima como beneficioso o perjudicial por parte de los integrantes de la organización, va a depender de las percepciones que realicen los miembros de la misma, quienes suelen valorar como adecuado cuando permiten y ofrecen posibilidades para el desarrollo del desempeño laboral, de esta forma, aporta estabilidad e integración entre sus actividades en la organización y sus necesidades personales. Por otra parte se considera perjudicial cuando las percepciones de los individuos manifiestan un desequilibrio entre sus necesidades, la estructura y los procedimientos del sistema.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Carlos Guillen Gestoso y Rocío Guil Bozal, Psicología del trabajo para relaciones laborales, Pág. 166.

Siguiendo en este nivel básico, en la empresa se habla de clima cuando se hace referencia a las cualidades, propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, siendo percibidas y vivenciadas por los miembros de una organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo.

Se establece así, que el concepto de clima es una vivencia real subjetiva dependiente de las percepciones y valoraciones individuales.

Existen varios conceptos de clima organizacional, los más relevantes podríamos decir que son los siguientes:

- 1) Las que indican el predominio de los factores organizacionales.
- 2) Las centradas en el predominio de los factores individuales.
- 3) Las que enfatizan la interacción persona – situación.

1) El primer concepto parte de las características organizacionales, la definición de los autores Forehand y Gilmer (1964), indica que el clima es un conjunto de características que describe a una organización de la siguiente manera:

- a) distinguen a una organización de otras
- b) son relativamente duraderas en el tiempo
- c) influyen en la conducta de los individuos en las organizaciones.

En relación con el concepto anterior se encuentra la visión de Tagiuri (1968), indica que el clima es una cualidad relativamente duradera del ambiente total y que:

- a) es experimentada por sus ocupantes
- b) influye en su conducta

c) puede ser descrita en términos de valores de un conjunto particular de características del ambiente.

Después de analizar los dos conceptos anteriores podríamos decir que los individuos elaboran directrices conductuales según la percepción del clima social en un contexto determinado.

“Por su parte una definición que conceptualiza el clima como una cualidad organizacional e independiente de las percepciones individuales, que indican que el concepto molar de clima describe los procesos comportamentales característicos en un sistema social de forma puntual.

En conjunto, estas visiones de clima desde las características organizacionales se conocen por estar presente en la realidad organizacional, se pueden expresar a través de las percepciones aunque puede diferenciar de éstas.”<sup>2</sup>

2) La segunda visión de clima organizacional, se halla centrado en las percepciones de la persona asignando una valoración a su contexto organizacional. James y Sells (1981) describieron una definición que indica que el clima es una representación cognitiva de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y la de la situación para el individuo, siendo las percepciones una función de componentes históricos, es decir, esquemas cognoscitivos que reflejan experiencias de aprendizaje.

3) La última y tercera visión nos muestra un concepto de clima organizacional que proviene de las aportaciones de la interacción persona-situación. Desde este tipo de definiciones, cada persona reacciona ante las variables situacionales según como las interprete y las valore, así mismo dependiendo de

---

<sup>2</sup> Ídem Pág. 166.

cómo defina a éstas, se irán formando los diversos climas organizacionales. Por tanto las interacciones sociales en el lugar de trabajo ayudan a los nuevos a comprender el significado de varios aspectos del contexto de trabajo, dependiendo del tipo de interacciones que se den cuando una persona es de nuevo ingreso será el tiempo en entender el clima que se desenvuelve en dicha organización. Es a través de las interacciones sociales como las personas llegan a tener percepciones similares del contexto. El concepto de clima, es una propiedad de la persona y una variable del sistema que permite integrar al sujeto, el grupo y la organización.

Las tres definiciones tienen una gran relación ya que son muchos factores los que determinan el tipo de clima organizacional, por lo que se han enumerado los más comunes. Así mismo, la necesidad de investigación para conocer lo más óptimo en esta materia, es lo que nos ha llevado a buscar nuevos conceptos que nos permitan identificar lo que ocurre en nuestra organización.

## **1.2 Medidas del clima organizacional**

En primer lugar, se plantea que la medición del clima se puede llevar a cabo a partir de diversos niveles:

1. Desde el individuo.
2. Desde el grupo.
3. Desde la organización.

Dichos elementos se van interrelacionando entre si, el individuo pertenece a un grupo y el grupo a la organización.

Una vez definidos los niveles se deben establecer qué variables y contenidos deben medirse en el clima. “Según los estudios realizados en el ámbito de la

empresa, a escala global y descriptiva, se han concretado una serie de meritos que los individuos persiguen, y que podemos resumirlos a continuación:

1. **Salud:** Aspectos relacionados con las condiciones higiénicas, medicas y condiciones ambientales del desempeño laboral.
2. **Equidad:** Valoración de sentido de justicia e igualdad ante variables relacionadas con la discriminación sexual, roles profesionales, compensaciones económicas, promociones y ascensos, etc.
3. **Seguridad:** Hace referencia a los accidentes laborales, seguridad en el empleo, etc.
4. **Nivel de expresiones:** Sistema y fuentes de comunicación, libertad de expresión, canales de información adecuados.
5. **Calidad de actividades:** Se refiere a los elementos que hacen que se califique la actividad laboral tanto en su desarrollo como en su calidad. Aquí se incluyen indicadores como la autonomía, la participación, los sistemas de motivación, las relaciones con la jefatura, las relaciones con los compañeros, etc.
6. **Nivel de formación:** Nivel de programas de formación en la empresa.
7. **Prestigio:** Hace referencia a la imagen de la organización, el grado de implicación e identificación.”<sup>3</sup>

En relación a los instrumentos de medida, existen diversas herramientas para llevar a cabo medidas del clima, aunque la mayoría de ellos se basan en cuestionarios estructurados dirigidos para recoger y evaluar la percepción del individuo sobre la organización.

La evaluación también se puede realizar a partir de entrevista y de diversas observaciones, intentando determinar las variables más significativas del clima para las personas. Este método plantea sus inconvenientes, ya que el recurrir a expertos exige una clara y precisa descripción de los aspectos más relevantes

---

<sup>3</sup> Ídem, Pág. 167, 168.

de la organización. Otro dato es la falta de información a través de las percepciones de los miembros, lo cual puede establecer una dificultad para determinar en qué medida el clima depende de las percepciones experimentadas o está fundamentado en las valoraciones del observador, sin embargo este método es muy usual dentro de muchas organizaciones, es decir, en la práctica es muy común que se mida de esta forma. Por lo que se plantea que existe una correspondencia significativa entre los observadores, el clima y las percepciones de los miembros, por lo menos es lo que se pretende lograr.

Otra medida interesante del clima, es la que realiza a través de los grupos, los cuales son un conjunto de personas organizadas para realizar un trabajo. La teoría de los sistemas promueve la formación de los grupos autónomos de trabajo que constituyen el empuje de la incursión y utilización de los grupos en las organizaciones. Dichos grupos dentro de las organizaciones proporcionan una opción para realizar los cambios que se plantean, estos permiten detectar de forma rápida las deficiencias y hacer propuestas de soluciones. De esta manera logran la satisfacción individual, facilitan el aprendizaje y la adquisición de las destrezas y habilidades para el desempeño laboral, desarrollan el compromiso en su trabajo y con la misma organización, logrando obtener calidad tanto en los que ofrecen a sus clientes ya sea productos o servicio, o ambos.

El estudio del clima a través de la valoración de los grupos permite ofrecer una visión e información relevante de la organización, determinando la formación y el comportamiento de los distintos subgrupos, su marco de influencia, la aparición y determinación de líderes, los sistemas de comunicación y las relaciones interpersonales; es decir, permite obtener un conjunto de información muy importante para el análisis y funcionamiento de la estructura de la organización.

### **1.3 Importancia de valorar el clima organizacional.**

Cuando se considere que es preciso llevar a cabo una evaluación del desarrollo de una organización, es importante considerar el estudio del clima laboral, ya que este nos presentará resultados que en ocasiones no son percibidos por los que se encuentran a cargo de la Administración de los Recursos Humanos. Una política adecuada para intentar desarrollar un rendimiento positivo, así como la importancia de lograr las metas y fines planificados y en alcanzar, en la medida de lo posible, un nivel de satisfacción laboral pertinente entre los miembros de la organización es lo que se espera una vez que se realiza dicha evaluación.

Hay que crear una estabilidad dentro del sistema que aporte métodos para obtener información sobre determinados aspectos como:

1. Nivel de actitudes de los miembros de la organización ante las peticiones de la estructura, valoración de los individuos sobre las políticas de empresas.
2. Nivel de conflictos que influyen negativamente en el proceso desempeño de las labores de cada individuo.
3. Desarrollo del sistema para plantear nuevos retos y prever posibles dificultades que se presenten.

Un trabajo de investigación del clima laboral es sin duda un instrumento que arroja información necesaria para poder valorar los procesos y las políticas implementadas en una organización.

#### **Una valoración del clima laboral nos permite:**

1. Obtener información sobre las reacciones, disposiciones y valoraciones de los miembros en relación con diversas variables que intervienen en una organización como la supervisión, metodología, estructura, etc.

2. Disponer de información sobre las condiciones laborales, toda aquella información que sea necesaria.
3. Incentivar la participación en las diversas actividades de la organización.
4. Llevar a cabo aquellos mecanismos de comunicación y de relación entre el personal.
5. Tener siempre una visión integradora de la organización.

” La valoración y análisis del clima es vital para la organización porque supone una gestión activa que posibilita:

1. Prevención de planes ante los cambios y las dificultades.
2. Permite la planificación y desarrollo de actuaciones que faciliten el desarrollo de la organización.
3. Determina procesos de resolución de problemas.
4. Permite una gestión adecuada de los miembros con relación a la satisfacción de las necesidades y expectativas.”<sup>4</sup>

#### **1.4 Dimensiones del clima organizacional.**

En la actualidad la gran mayoría de los autores coinciden en que la forma de actuar para establecer las dimensiones del clima consiste en especificar un conjunto de características, para los cual se han elaborado cuestionarios que posteriormente, y a través del análisis factorial, permiten extraer las dimensiones que establecían las interpelaciones entre los distintos ítems.

Campbell et al. (1970) realizo algunos estudios categorizar de las dimensiones del clima organizacional dándole su propio enfoque:

1. **Autonomía individual:** se introducen los factores de responsabilidad individual, la independencia de la gente, la orientación hacia las reglas de.

---

<sup>4</sup> Ídem, Pág. 169.

Y las oportunidades para ejercer la iniciativa individual. Lo característico de este componente reside en la libertad del individuo para ser su propio jefe y poder que dispone para tomar decisiones.

2. **Grado de estructura impuesta sobre la posición ocupada:** En esta dimensión se incluyen el grado en el que los sistemas y los objetivos del trabajo son establecidos por los directivos y transmitidos a los miembros.
3. **Orientación hacia la recompensa:** Se incluye la recompensa de Litwin y Striner, la satisfacción general, la orientación hacia la promoción y el logro. La orientación hacia las ventas y la consecución de beneficios. Todos los elementos se caracterizan por la presencia de la recompensa.
4. **Consideración, afecto y apoyo:** Agrupa los aspectos de apoyo directivo, apoyo a los subordinados, el efecto y apoyo en las prácticas de supervisión e indirectamente.

Desde una perspectiva específica se exponen las siguientes dimensiones:

#### 1.- Dimensiones del clima de seguridad:

Según Zohar (1980) el clima es un conjunto de percepciones molares que los individuos comparten sobre su ambiente de trabajo y que permite una referencia para adaptar las conductas a las contingencias de la tarea.

Obtiene ocho factores:

1. Importancia percibida de los programas de entrenamiento de seguridad.
2. Actitudes percibidas de la dirección hacia la seguridad.
3. Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre la promoción.
4. Nivel percibido de riesgo en el lugar de trabajo.
5. Efectos percibidos de la marcha de trabajo requerida sobre la seguridad.
6. Estatus percibido del oficial de seguridad.
7. Efectos percibidos de la conducta de seguridad sobre el estatus social.
8. Estatus percibido del comité de seguridad.

## 2.- Dimensiones del clima de creatividad:

Taylor y Ellinson (1975), plantean que el instrumento de más calidad para medir el clima de apoyo a la actividad creativa, es el "Student Activities Questionnaire", contraído para estudiantes de quinto y sexto grado, y que está compuesto por ocho factores:

- 1 Disfrute de la escuela.
- 2 Participación de la clase.
- 3 Instrucción individualizada.
- 4 Desarrollo de la carrera.
- 5 Desarrollo de la independencia.
- 6 Control democrático e la clase.
- 7 Autoconcepto.
- 8 Experiencias múltiples de talento.

## 3.- Dimensiones del clima de comunicación.

Daly, Falcione y Damhorst (1979) establecen cuatro factores del clima de comunicación:

1. La cantidad de comunicación emitida y recibida por un individuo.
2. La discrepancia entre la cantidad de comunicación necesaria perseguida percibida y su implementación por las fuentes emisoras.
3. La oportunidad de las respuestas.
4. El grado de discrepancia entre la información recibida y la percibida como necesario por los diferentes niveles de personal.

## 1.5 Clima y condiciones de trabajo

El significado de las condiciones de trabajo es muy amplio, abarca muchas variables y también es compleja porque contempla un conjunto de componentes que se encuentran en relación al trabajo.

Este concepto se puede desarrollar según la perspectiva que se estudie.

El Instituto Nacional de Seguridad e Higiene en el trabajo (INSHT, 1987) entiende qué condiciones de trabajo <<son el conjunto de variables que definen la realización de una tarea concreta y el entorno en que ésta se desempeña>>. En cuanto que estas variables determinarán la salud en la triple dimensión de la Organización Mundial de la Salud (OMS) física, psíquica y social. Esta definición abarca las condiciones de seguridad, el entorno físico del trabajo, los contaminantes químicos y biológicos, la carga de trabajo y la organización del trabajo.

Así mismo existe la definición desde el punto de vista Sociología del trabajo, se entiende por condiciones de trabajo, el contenido y el entorno del trabajo (Prieto, 1994), introduciendo también las condiciones del empleo. Es decir se ocupan de estudiar las calificaciones de los puestos y la implicación del desarrollo tecnológico.

“Peiró (1996) propone una taxonomía de las condiciones de trabajo:

**Condiciones de empleo:** Condiciones bajo las cuales se desarrollan el trabajo dentro de una organización. Condiciones de contratación, salariales y seguridad y estabilidad en el empleo.

**Condiciones ambientales:** Se refiere al entorno físico del trabajo y comprende tres aspectos:

*Ambiente físico:* Incluye la temperatura, humedad, nivel de ruido, iluminación, ventilación y pureza de aire, vibraciones, condiciones de limpieza, higiene y orden.

*Variables espacio-geográficas:* Hace referencia al espacio necesario para desarrollar el trabajo, atendiendo a la distribución, configuración y relaciones entre espacio y personas.

*Aspecto de diseño espacial y arquitectónico:* Materiales, equipamiento adecuado, es decir, estamos hablando de ergonomía.

**Condiciones de seguridad:** Son las condiciones de seguridad donde se desarrolla el trabajo, en relación con al con la prevención de riesgos laborales y de accidentes que tanta incidencia tiene en nuestro país actualmente.

*Características de la tarea:* Están consistidas por el trabajador en sí. Se incluyen aspectos como el conflicto, la ambigüedad de rol, la sobrecarga, el grado de autonomía de trabajo, la responsabilidad, el proceso de toma de decisiones, las habilidades, la participación, las expectativas de promoción, la variedad, etc.

*Procesos de trabajo:* Estaríamos hablando en este epígrafe de la organización y división del trabajo, las demandas del puesto, y otros procesos como la secuenciación, las exigencias del proceso, la supervisión, la sobrecarga cualitativa y cuantitativa, la interdependencia con otros puestos, el flujo de información y los productos y procesos de trabajo.

**Condiciones sociales y/o organizacionales:** En este apartado se hace referencia a las relaciones interpersonales en el ámbito del trabajo, así como las dimensiones del clima laboral, los aspectos sobre participación y control de las personas sobre su entorno, participación en el proceso de toma de decisiones y las expectativas sobre el trabajo.”<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Ídem, Pág. 174, 175.

## II. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN LABORAL

### 2.1 Concepto de Motivación

Con el fin conocer y comparar el significado de motivación, se muestran los conceptos de varios autores:

"La motivación es, en síntesis, lo que hace que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se encauza la energía". <sup>6</sup>

"Los factores que ocasionan, canalizan y sustentan la conducta humana en un sentido particular y comprometido". <sup>7</sup>

"La motivación es un termino genérico que se aplica a un amplia serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos, y fuerzas similares". <sup>8</sup>

Decir que los administradores motivan a sus subordinados, es decir, que realizan cosas con las que esperan satisfacer esos impulsos y deseos e inducir a los subordinados a actuar de determinada manera.

Los tres conceptos mencionados anteriormente coinciden en que la motivación es un proceso o una combinación de procesos que consiste en influir de alguna manera en la conducta de las personas.

---

<sup>6</sup> Solana, Ricardo F..Administración de Organizaciones, Pág. 208.

<sup>7</sup> Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración, Pág. 484.

<sup>8</sup> Koontz, Harold; Weihrich, Heinz. Administración. pág. 501.

## 2.2 Concepto de satisfacción laboral

La satisfacción laboral "es una actitud o conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su situación de trabajo; actitudes que pueden ir referidas hacia el trabajo en general o hacia facetas específicas del mismo".<sup>9</sup>

Dentro del concepto de satisfacción laboral como actitud, podemos distinguir dos modelos:

1. Modelo unidimensional: "actitud hacia el trabajo en general", por lo que habría que hablar de una única medida por persona y actividad laboral.
2. Modelo multidimensional: a partir de la cual se puede hablar de satisfacción con distintos aspectos concretos del trabajo o dimensiones y cada uno de ellos puede ser evaluado independientemente de los demás.

Los autores que hablan sobre las dimensiones de la satisfacción laboral:

- a) Locke (1976), el identifica hasta nueve dimensiones de la satisfacción laboral: 1) satisfacción con el trabajo en sí mismo, 2) con el salario, 3) con las promociones, 4) con el reconocimiento de los demás, 5) con los beneficios, 6) con las condiciones de trabajo, 7) con la supervisión, 8) con los compañeros y 9) con la empresa y la dirección.
- b) Peiró (1984), por su parte agrupa estas dimensiones en eventos o condiciones que causan la satisfacción laboral, que son intrínsecos al trabajo y agrupan a las seis primeras dimensiones identificadas por Locke.
- c) Bruggeman (1974), analiza la satisfacción laboral, teniendo en cuenta su calidad y no sólo su cantidad. Así, desde este punto de vista, entiende que la persona puede tener hasta seis formas de satisfacción laboral diferentes:

1. Progresiva: Cada vez tienen más satisfacción laboral y aumenta si nivel de aspiraciones.

---

<sup>9</sup> Definición recopilación de los autores Bravo, Peiró y Rodríguez (1996).

2. Estabilizada: Cada vez tienen más satisfacción, pero mantienen el mismo nivel de aspiraciones.
3. Resignada: Tienen insatisfacción laboral y reduce el nivel de aspiraciones para adecuarse a las condiciones de trabajo.
4. Constructiva: Tienen insatisfacción, mantienen el nivel de aspiraciones y no buscan dominar la situación.
5. Fija: Tienen insatisfacción, mantienen el nivel de aspiraciones y no buscan dominar la situación.
6. Pseudo-satisfacción: Tienen insatisfacción y frustración, pero distorsionan su percepción o lo niegan.

### III. TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN LABORAL

Existen muchas explicaciones sobre la motivación laboral, sobre las variables y factores que motivan a las personas a llevar a cabo una tarea, por lo que se han retomado las más conocidas.

#### 3.1 Teorías de contenido

##### 3.1. 1 La jerarquía de las necesidades de Maslow (1954):

Maslow representó a su jerarquía de las necesidades en la pirámide que, las cuales se describen a continuación:

***Necesidades Fisiológicas:*** Se relacionan con el ser humano como ser biológico, son las más importantes ya que tienen que ver con las necesidades de mantenerse vivo, respirar comer, beber, dormir, realizar sexo, etc.

***Necesidades de Seguridad:*** Vinculadas con las necesidades de sentirse seguro, sin peligro, orden, seguridad, conservar su empleo.

***Necesidades de Pertenencia (Sociales):*** Necesidades de relaciones humanas con armonía, ser integrante de un grupo, recibir cariño y afecto de familiares, amigos, personas del sexo opuesto.

***Necesidades de Estima:*** Necesidad de sentirse digno, respetado, con prestigio, poder, se incluyen las de autoestima.

***Necesidades de Autorrealización:*** Se les denominan también necesidades de crecimiento, incluyen la realización, aprovechar todo el potencial propio, hacer lo que a uno le gusta, y es capaz de lograrlo. Se relaciona con las necesidades de estima. Podemos citar la autonomía, la independencia, el autocontrol.”<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> Clemente Valdés Herrera, La motivación, <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>.

### **3.1.2 Teoría X – Y de McGregor (1960)**

#### **Teoría X**

McGregor le llamo a esta teoría “Hipótesis de la mediocridad de las masas”

“Sus principales principios son:

1. Una persona promedio tiene aversión al trabajo y lo evitará en lo posible.
2. Los seres humanos tienen que ser obligados, controlados, y a veces amenazados con sanciones para que se esfuercen en cumplir los objetivos de la organización.
3. Que el ser humano promedio es perezoso y prefiere ser dirigido, evita las responsabilidades, tiene ambiciones y ante todo desea seguridad.”

#### **Teoría “Y”**

“Sus principales principios son:

1. Que el esfuerzo físico y mental que se realiza en el trabajo es tan natural como el gastado en el juego, en el reposo.
2. El esfuerzo necesario para la realización de los objetivos de la organización está en función de las recompensas asociadas con su logro y no necesariamente con el control externo y la amenaza de sanciones.
3. El individuo medio, en condiciones deseadas, no sólo acepta responsabilidades, sino también acude a buscarlas.
4. No son pocas y están bastante extendidas en las personas cualidades desarrolladas de imaginación, inventiva y de creatividad en la solución de los problemas de la organización.

3. Los seres humanos ejercerán auto – dirección y auto – control en el cumplimiento de los objetivos con los que se está comprometido.”<sup>11</sup>

### **3.1.3 Teoría bifactorial de Herzberg (1959).**

Esta teoría también es conocida como Teoría de la motivación e higiene. Dicho autor habla acerca de dos factores que dan lugar a la satisfacción e insatisfacción en el trabajo y los describe de la siguiente manera:

“El factor satisfacción – no satisfacción esta influenciado por los factores intrínsecos o motivadores del trabajo como el éxito, el reconocimiento, la responsabilidad, la promoción y el trabajo en si mismo.

El factor insatisfacción – no insatisfacción depende de los factores extrínsecos, de higiene o ergonómicos, que nos son motivadores en si mismos, pero reduce la insatisfacción. Entre estos factores están la política de la organización, la dirección, la supervisión, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo o los salarios.”<sup>12</sup>

La teoría de Herzberg nos muestra que la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes o sea de los factores motivadores y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general en este caso de los factores higiénicos.

La forma de lograr una mayor motivación seria eliminando o reduciendo las influencias negativas de los actores de higiene y reforzar los factores de motivación. Ya que la motivación (o su efecto) no es estática por lo que es necesario estar atentos a su variación para realizar la corrección oportuna.

---

<sup>11</sup> Ídem.

<sup>12</sup> Carlos Guillen Gestoso y Rocío Guil Bozal, Psicología del trabajo para relaciones laborales, pg. 168.

“Algunas sugerencias que refuerzan los factores de motivación planteados anteriormente:

Estimule a las personas para que acepten responsabilidades.

1. Comuníqueles las expresiones positivas emitidas, por los clientes u otros, sobre su trabajo.
2. Recompense los resultados de trabajo (no necesariamente con dinero).
3. La forma en que realicen su trabajo no es lo más importante sino sus resultados. Delege la tarea completa, en lo posible, en una sola persona.
4. Incíteles a que expongan criterios e ideas en relación con sus proyectos o con sus orientaciones.
5. Permítales que respondan preguntas y realicen explicaciones.
6. Confíe (verdaderamente) tareas para que se superen.
7. Delege autoridad.
8. Realce el contenido de cada tarea.
9. Tenga la certeza que han comprendido bien la tarea.
10. Cree condiciones para que todos tengan la posibilidad de ascender. Permita y estimule la participación en cursos de adiestramiento.
11. Valore correctamente la capacidad de cada persona.”<sup>13</sup>

### **3.1.4 Teoría de las motivaciones sociales de Mc Clelland (1951-1961)**

“Mc Clelland afirma que los factores que motivan al hombre son grupales y culturales”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Clemente Valdés Herrera, La motivación, <http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>.

<sup>14</sup> Sergio Hernández y Rodríguez, Introducción a la Administración, pg. 196

Con respecto a lo anterior así es como el concibe con su experiencia y aprendizaje la forma en que surge la motivación y es por ello que la clasifica en tres factores que influyen, lo cuales se mencionan a continuación:

1. De logro: dicho factor abarca el afán por alcanzar el éxito aunque lo rechace el grupo, evitar el fracaso y realizarse según un modelo a seguir.
2. De poder: este es el segundo factor y contempla la necesidad de influir sobre los demás, es decir establecer contacto y ejercer control sobre ellos.
3. De afiliación: este último factor surge la necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas, influyendo sobre los demás.

### **3.1.5 Teoría de Erg. de Alderfer (1969-1972)**

La teoría que presento Alderfer estaba de acuerdo con Maslow en cuanto a que la motivación de los trabajadores podía calificarse en una jerarquía de necesidades.

Maslow presentaba cinco necesidades y Alderfer solo habla de tres, ya que se podría decir que realizó una reclasificación de las necesidades pero en si abarca todas las que la Teoría de Maslow contempla.

La clasificación de Alderfer la hizo de la siguiente manera:

1. Existenciales: incluye las fisiológicas y de seguridad, que serian las mas importantes.
2. De relación: incluyen las sociales y de reconocimiento externo, es decir relaciones interpersonales.

3. De crecimiento: incluyen las de autorrealización y autoestima, así como la creatividad personal.

Alderfer “menciona que cuando las necesidades superiores se ven frustradas, las necesidades inferiores volverán, a pesar de que ya estaban satisfechas.”<sup>15</sup>

“Con respecto a esto no coincidía con Maslow, puesto que éste opinaba que al satisfacer la necesidad perdía su potencial para motivar una conducta. Además consideraba que las personas ascendían constantemente por la jerarquía de las necesidades, en cambio para Alderfer las personas subían y bajaban por la pirámide de las necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.”

## **3.2 Teorías de Proceso**

### **3.2.1 Teoría de la expectativa o de la instrumentalidad**

Esta teoría fue elaborada por Vie de Vroom (1964), y varios autores como Poster y Lawler han ido enriqueciendo dicha teoría con el paso del tiempo, debido a la necesidad de lograr que esta sea cada vez más completa.

Para clasificar esta teoría Vie de Vroom tomó las iniciales de su nombre para quedar con los siguientes conceptos:

1. Valencia: es el valor que para la persona tiene el resultado de su acción, el cual puede ser negativo o positivo.
2. Instrumentalidad: es la anticipación subjetiva acerca de las probabilidades de que un resultado (primer nivel), por ejemplo el

---

<sup>15</sup> <http://www.monografias.com.trabajos5/moti/moti.shtml>.

rendimiento laboral, le sirva para obtener otro resultado de segundo nivel.

3. Expectativa: es la probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado de primer nivel.

“Según este autor, un empleado tendrá buen rendimiento si llega a la conclusión previa de que su esfuerzo va a influir en un rendimiento laboral y éste en otros resultados positivos y atractivos para él; su rendimiento, en cambio, disminuirá si llega a la conclusión de que esos resultados no dependen de su esfuerzo. A este modelo se le critica que no explique cómo influyen en la expectativa otros factores ajenos al trabajo en sí, como las características personales del sujeto.”<sup>16</sup>

### **3.2.2 Teoría de la equidad de Stacey Adams.**

Esta teoría se manifiesta y se enfoca sobre la base del criterio que se forma la persona en función de la recompensa que recibe comparándola con las recompensas que reciben otras personas que realizan la misma labor o con aportes semejantes.

En este aspecto Stacey Adams plantea "La teoría de la Equidad sostiene que la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo – recompensa y la razón de esfuerzo – recompensa de otros en situaciones parecidas".<sup>17</sup>

Las comparaciones pueden ser sobre distintos aspectos como salario u otros.

---

<sup>16</sup> Carlos Guillen Gestoso y Rocío Guil Bozal, Psicología del trabajo para relaciones laborales, Pág. 201.

<sup>17</sup> Ídem, Pág.

Tengamos en cuenta que las personas son diferentes así como la forma o método a emplear para el análisis de un aspecto concreto.

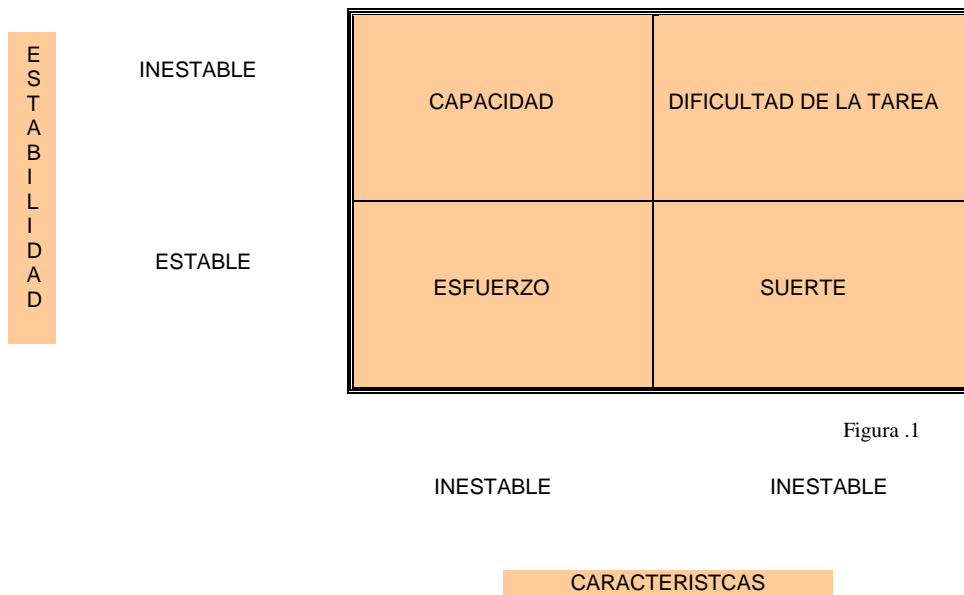
Según esta teoría cuando una persona entiende que se ha cometido con ella una injusticia se incrementa su tensión y la forma de darle solución es variando su comportamiento.

Richard A. Cosier y Dan R. Dalton en "Equity Theory and Time" señalaron al respecto: " las relaciones de trabajo no son estáticas y que las injusticias generalmente no existen como fenómenos aislados o que ocurren una sola vez, y que más allá de cierto umbral la gente no tolerará más acontecimientos injustos.

### **3.2.3 Teoría de la Atribución**

La adición reciente a la literatura motivacional es la teoría de la atribución. La atribución es el proceso mediante el cual las personas interpretan las causas de su comportamiento y el de los demás. Deriva del trabajo de Fritz Heider y ha sido ampliada y refinada por otros. Su valor está contenido en la idea de que si es posible entender la manera en que las personas asignan causas a lo que ven, entonces se tendrán mejores posibilidades de predecir y afectar su comportamiento futuro,

Como se muestra en la figura 1, hay dos distinciones básicas subyacentes en este sistema. La primera es si las personas tienden a señalar al ambiente (situación) o a las características personales como factores causales como desempeño. La segunda requiere evaluar si estos factores se consideran relativamente estables o inestables. La combinación de estas dos evaluaciones produce cuatro diferentes explicaciones posibles sobre el desempeño del empleado en su trabajo: habilidad, esfuerzo, dificultad de la tarea o suerte.



Un factor importante es si se evalúa el comportamiento propio o se interpreta el de alguien más. En general, personas tienden a sobreestimar la influencia de los rasgos personales cuando se evalúan sus propios éxitos, y atribuir a los logros de los demás a buena suerte o a tareas fáciles. El proceso se invierte para los fracasos. En ese caso, las personas tienden a asignar causas situacionales por su desempeño limitado, pero suponen que alguien más fracase por no esforzarse lo suficiente o simplemente por que carecía de la habilidad para tener éxito. Estas tendencias atribucionales acentúan las diferencias de función entre gerentes y empleados.

“Aplicaciones de la atribución: El modelo atribucional puede integrarse fácilmente al análisis previo de otros enfoques de motivación; por ejemplo, las personas orientadas al logro pueden afirmar que sus logros son resultados directos de su alto nivel de esfuerzo. Los empleados impulsados por la competencia tienen más probabilidades de pensar que tienen un elevado nivel de habilidad general. Aunque las metas son más motivacionales cuando

contemplan retos, los empleados las analizaran de cerca para determinar si no son demasiado difíciles de alcanzar”.<sup>18</sup>

## **VI. DE LA MOTIVACIÓN A LA SATISFACCIÓN LABORAL**

La motivación laboral ha sido objeto de estudio sistemático desde unos años antes que la satisfacción laboral; hemos visto como ya en los años cincuenta surgen teoría hoy fuertemente consolidadas, sobre la motivación, mientras que hasta los años sesenta no hay un desarrollo significativo del estudio sobre la satisfacción (Staw, 1984), si bien hay estudios aislados en décadas anteriores (Elton Mayo, Hoppock, etc).

La motivación laboral es un proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta a la satisfacción de éstas a través de una realización de unas realizaciones externas concretas de índole laboral. La satisfacción en el trabajo, por su lado, es una actitud que, en tanto se posee, facilita y hace menos penoso el proceso de satisfacción de las necesidades a las que orienta la motivación, e incide en que o se mantenga como tal la meta a la que se orienta, la motivación, o en que la persona trata de orientarse hacia otra meta diferente. Como dice Weinert (1985): La motivación para trabajar se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y a la selección de la conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción laboral se centra en el sentimiento afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de el.

---

<sup>18</sup> Keith Davis, Comportamiento Humano en el Trabajo, Pág. 160.

La satisfacción depende del grado de coincidencia entre lo que una persona quiere y busca en su trabajo y lo que le reporta. A mayor diferencia en sentido descendente entre lo deseado y lo encontrado, menor satisfacción.

Estas distancias pueden producirse al comparar aspectos interpersonales (la satisfacción de necesidades físicas o psicológicas, la satisfacción de los valores personales o de las expectativas) o interpersonales (comparación social sobre la situación de los demás).

## **V. TIPOS DE MOTIVACION LABORAL**

### **5.1 Motivación Intrínseca**

Es la que lleva a la satisfacción de las necesidades superiores, que según la clasificación de Maslow son las tres últimas de su pirámide: necesidades sociales, de estima y de autorrealización. Se denomina motivación intrínseca porque tiende a satisfacer estas necesidades a partir de las características de contenido y ejecución del propio trabajo, como el tipo de trabajo, el proceso mismo de realizarlo (autonomía, oportunidades para poner en práctica los conocimientos y habilidades que se tienen), el reconocimiento recibido de los demás y la auto evaluación por la ejecución, la responsabilidad personal implicada, el progreso social que reporta y desarrolla el personal que conlleva. Las personas con un nivel de formación medio elevado y que responden a las características de la teoría Y de Mc Gregor aumentarán su motivación si la organización mejora estas variables.

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

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

### **3.2 Motivación Extrínseca**

La motivación extrínseca las dos primeras necesidades de la escala de Maslow, o las necesidades inferiores: las fisiológicas y las de seguridad. Se denomina <extrínseca> porque tiende a la satisfacción de estas necesidades a partir de aspectos externos a la propia tarea, como las retribuciones económicas (monetarias o en especie), o las características del contrato laboral (fijo, eventual, etc.). Esta motivación es más propia de las personas para las que la actividad laboral no es un fin en sí misma, sino un medio para obtener otros fines. Las personas con las características del modelo X de Mc Gregor incrementarían su motivación a partir de elementos de esta clase.

Se ha estudiado el efecto de la introducción de las recompensas extrínsecas en las personas con motivación intrínseca. A partir de la Teoría de la evaluación cognitiva (Deci y Ryan, 1985) se concluye que cuando el refuerzo extrínseco se interpreta con una función informativa sobre la tarea, tienes un efecto positivo sobre la motivación intrínseca; pero cuando se aprecia en él una función de control, el efecto es negativo.

## **VI. ELEMENTOS QUE FAVORECEN LA MOTIVACION**

No todos los elementos favorecedores de la motivación a cada persona con funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer la misma intensidad. Según las teorías de la motivación esta influencia va a depender principalmente de la percepción de cada persona sobre la funcionalidad que ese elemento tiene para satisfacer las necesidades que desea satisfacer.

A través de la investigación se han identificado una serie de elementos favorecedores de la motivación en el trabajo que podemos clasificar de acuerdo con la teoría bifactorial de Herzberg en factores de higiene que hacen referencia al entorno laboral y tienen un carácter extrínseco al trabajo y factores motivadores que se refieren al contenido del trabajo y tienen un carácter intrínseco.

### **Factores de higiene:**

1. El salario y los beneficios. Incluye: el salario básico, los incentivos económicos, las vacaciones, coche de empresa, etc.; según el grupo MOW (1987), el dinero es el aspecto mas valorado en el trabajo, aunque su potencial motivador esta modulado por otras variables.
2. La seguridad laboral o grado de confianza del trabajo sobre la continuidad en el empleo. La estabilidad en el empleo ha ido evolucionando en función de la situación de los mercados y de las tecnologías laborales; hoy día tiende a ser escasa. Uno de los mayores anhelos de los trabajadores de hoy día es lograr un puesto estable que le proporcione seguridad y una continuidad laboral.

3. Las posibilidades de promoción de promoción, de cara a conseguir en estatus laboral y social. Conlleva la posibilidad de alcanzar puestos mas elevados dentro de la organización. Su existencia proporciona en el trabajo proporciona en el trabajo el sentimiento de que forma parte de un sistema en el que el desarrollo profesional y personal es importante, y en el que se reconocen las aptitudes, habilidades y potenciales de las personas. No obstante, no todos los trabajadores desean ser promocionados, con lo cual una política equivocada en este sentido puede ser perjudicial.
4. Las condiciones de trabajo incluyen el horario laboral, las características del propio lugar de trabajo y sus instalaciones y materiales. Los trabajadores que ocupan puestos con riesgos físicos son los que mas valoran estas condiciones físicas del trabajo (Peiro, 1990). Respecto al horario laboral se suelen preferir horarios compatibles con actividades que faciliten su vida personal (actividades lucidas, familiares, etc.) y rechazan los turnos rotatorios.
5. El estilo de supervisión, o grado o forma de control de la organización sobre el contenido y realización de la tarea que lleva a cabo un trabajador.
6. El ambiente social del trabajo será facilitados de la motivación en tanto de oportunidades de interacción con otras personas, proporcione feedback constructivo y permita la relación del líder formal. Suele ser un aspecto muy valorado porque satisface necesidades sociales de afiliación y relación.

#### Factores motivadores

1. La consecución de logros. Llega a alcanzar los objetivos de la tarea de Herzberg el elemento motivador más importante.

2. Las características de la tarea. Entre los atributos motivaciones encontramos:
  - a) El interés que despierta en el trabajador, es decir, si le gusta por sí misma.
  - b) La variedad de la tarea, en cuanto evite la rutina y la monotonía.
  - c) La posibilidad de que el trabajador pueda contemplar la tarea en su totalidad, desde que empieza hasta que termina.
  - d) La importancia que la tarea tiene en el contexto social.
3. La autonomía e independencia en el trabajo que conlleva la sensación de libertad, la necesidad de tomar decisiones y responsabilidad respecto a la tarea. Esto suele aumentar la autoestima y autorrealización.
4. La implicación de conocimientos y habilidades. En general, resulta motivadora una tarea que para el trabajador supone un reto de una dificultad intermedia.
5. Retroalimentación y reconocimiento, definida la primera como el grado en que la actividad laboral requerida por el trabajo proporciona al individuo información clara y directa sobre la eficacia de su ejecución (Hakman y Oldham, 1980), en referencia a la información desde el propio trabajo; y entendido el reconocimiento como información sobre la consecución de los objetivos recibida desde la dirección.

## VII. MOTIVACIÓN Y RENDIMIENTO

Una de las características que se observa en este mundo competitivo y globalizado es que las organizaciones se empeñan en ser cada vez mejores. Para ello, recurren a todos los medios disponibles para cumplir con sus objetivos. En dicho contexto, la óptima administración del factor humano tiene singular importancia. Se dice que una empresa será buena o mala, dependiendo de la calidad de sus recursos humanos. Es por ello que, con el objeto de aprovechar al máximo el potencial humano, las empresas desarrollan complejos procesos. Entre otros, la motivación del personal se constituye en uno de los factores de especial importancia para el logro de los objetivos empresariales y facilitar el desarrollo del trabajador.

Cuando los directivos de una empresa consideran necesario motivar a su personal para el logro de determinados objetivos, muchas veces suelen contratar especialistas o consultores externos, quienes generalmente son buenos oradores y hacen uso de determinadas técnicas orientadas principalmente a incidir en el aspecto emocional de la persona.

Para ello, desarrollan temas relacionados con el liderazgo, cómo vencer el miedo, excelencia y calidad, trabajo en equipo, ser triunfador, entre otros. En el mejor de los casos, estos programas van acompañados con temas relacionados con el quehacer de la organización.

Si bien es cierto que estas actividades pueden llevar a que la persona tome conciencia de determinados problemas y pretenda superarlos, sin embargo, carecen de consistencia y permanencia en el tiempo. Peor aún, el efecto deseado como contribución a los objetivos de la empresa no se concreta en gran parte. Se habrá perdido confianza, tiempo y dinero por pretender una motivación simplista.

Sin embargo, hay que distinguir aquellos trabajos que realizan consultoras responsables, donde con trabajo planificado se obtienen resultados tangibles con respecto a cambio positivo en el comportamiento del trabajador, generación de un clima organizacional favorable y, sobre todo, lograr la satisfacción del cliente y el usuario externo.

Otra de las maneras en que los directivos pretenden mejorar la productividad es incrementando las remuneraciones de los trabajadores, bajo el concepto “te pago más para que produzcas más”; sin embargo, ha quedado demostrado en diferentes investigaciones que el efecto del incremento de remuneraciones no necesariamente eleva la productividad. Al respecto, Herzberg señala que las necesidades de nivel bajo, el sueldo entre ellos, quedan satisfechas rápidamente, y una vez que están satisfechas, la única manera de motivarlos es seguir ofreciendo más de lo mismo. Por lo tanto, se convierte en un círculo vicioso interminable y en ocasiones imposible.

Conocer cuales son los factores de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabaja o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Para acercarnos a la comprensión de la motivación se debe tener en consideración el aspecto socio-cultural de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y por otro lado, la individualidad de éste. Sucede que lo que una persona considera recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. Pues, las personas difieren enormemente en el concepto y la forma de percibir las oportunidades de tener éxito en el trabajo.

Uno de los problemas que afrontan los programas o actividades motivacionales, es que generalmente se obvia algo fundamental: conocer o identificar aquellos factores que realmente motivan a la persona de manera

individual y colectivamente. Todos somos diferentes, queremos y deseamos cosas diferentes. Nos satisfacen y motivan cosas diferentes. Por ejemplo, el significado del dinero es totalmente diferente para cada uno. Mientras que para unos es un medio importante para lograr fines, para otros no tiene ninguna relevancia, para otros es un recurso, otros consideran que es un fin en sí mismo, hay quienes lo perciben como una droga, para otros es el mayor motivador, etcétera. En consecuencia, pretender motivar al personal para mejorar la productividad sin considerar su individualidad, es una falacia.

La administración del factor humano no es una tarea sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables, y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Por otro lado, considerando la individualidad de las personas, cada uno valora o conceptualiza a su manera las circunstancias que le rodean, así como emprende acciones sobre la base de sus intereses particulares. Las personas tienen mucho en común, pero cada persona es individualmente distinta. Además, estas diferencias son casi siempre sustanciales más que superficiales.

Se da el caso de trabajadores aptos, bien dotados, de gran inteligencia, de aptitudes especiales, de conocimientos en la tarea o el oficio, pero; sin embargo, dichos trabajadores no tienen el rendimiento eficiente que se espera.

Aunque muchas veces no se quiere aceptar, en la práctica se comprueba que las metas organizacionales y las individuales no siempre son las mismas. Por un lado, los trabajadores tratan de sacar mejores beneficios de la empresa sin que su contribución sea importante. Por otro lado, muchos empresarios explotan a sus trabajadores para obtener mejores utilidades. Esta relación compleja debe hacer que el empresario tome conciencia de los siguientes aspectos, que casi son principios en la administración de personal: 1) una persona hará algo de algo, si personalmente siente que ese algo es importante para él; 2) una persona hará mas de algo, si personalmente siente que ese algo es también importante para otros a quienes considera

importantes para él; y, 3) una persona hará algo más si personalmente siente que progresa por hacer ese algo.

### **Condicionamiento social del comportamiento**

En una economía global, para administrar adecuadamente a los trabajadores, los gerentes necesitan comprender las diferencias culturales y ajustar a ellas sus organizaciones y su estilo de administración. Comprender las características comunes de la gente dentro de un país dado, es importante si se desea tener éxito en el desempeño gerencial.

Recordemos que algunas de nuestras conductas son totalmente aprendidas. Precisamente, la sociedad va moldeando en parte la personalidad. Nacemos con un bagaje instintivo, con un equipo orgánico, pero la cultura va moldeando nuestro comportamiento y creando nuestras necesidades sociales. Por ejemplo, mientras en una ciudad occidental, cuando sentimos hambre, vamos a comer un bistec o un pescado, o algo semejante, en algunos lugares de China satisfacen el hambre comiendo perros. Allá, el perro constituye un manjar exquisito; Asimismo, en las comunidades nativas de la selva del Perú comer hormigas fritas es una delicia. En nuestra cultura esas situaciones no están aceptadas.

El mecanismo por el cual la sociedad moldea a las personas a comportarse de una determinada manera, sigue el siguiente proceso: a) el estímulo se activa; b) la persona responde ante el estímulo; c) la sociedad, por intermedio de un miembro con mayor jerarquía (padre, jefe, sacerdote, etc.), trata de enseñar, juzga el comportamiento y decide si éste es adecuado o no; d) la recompensa (incentivo o premio) se otorga de ser positivo. Si se juzga inadecuado, proporciona una sanción (castigo); y, e) la recompensa aumenta la probabilidad de que en el futuro, ante estímulos semejantes, se repita la respuesta prefijada. Cada vez que esto sucede, ocurre un *refuerzo* y, por tanto, aumentan las probabilidades de la ocurrencia de la conducta deseada.

Una vez instaurada esa conducta se dice que ha habido *aprendizaje*. Este esquema no sólo es válido para enseñar normas sociales sino, además, cualquier tipo de materia. Una vez que se ha aprendido algo, pasa a formar parte de nuestro repertorio conductual.

### **La frustración en el trabajo**

Cuando un trabajador actúa para lograr un objetivo y encuentra alguna barrera u obstáculo que le impide lograrlo, se produce la *frustración*, que lleva a la persona a ciertas reacciones, tales como: a) desorganización del comportamiento (conducta ilógica y sin explicación aparente); b) agresividad (física, verbal y psicológica); c) reacciones emocionales (ansiedad, aflicción, nerviosismo y otras manifestaciones como insomnio, problemas circulatorios, digestivos, etc.); y, d) alienación, apatía y desinterés.

Es frecuente encontrar trabajadores “rendidos”, con la moral baja. Se reúnen con sus amigos para quejarse y, en algunos casos, se confabulan contra la empresa u optan por conductas impropias, como forma de reaccionar ante la frustración.

### **Motivación en el trabajo**

Motivar a una persona es proveerle ciertos estímulos para que adopte un determinado comportamiento deseado. Es crear las condiciones adecuadas para que aflore un determinado comportamiento en las personas.

La importancia de la motivación radica en que permite canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona.

### **Motivación para la productividad**

Una de las técnicas más efectivas y eficaces para motivar al personal y lograr la productividad deseada, es mediante el *enriquecimiento del puesto*. Se

refiere a la expansión vertical de los puestos. En este caso se incrementa el grado en que el obrero o el empleado controla la planificación, ejecución y evaluación de su trabajo. Un puesto enriquecido organiza las tareas a fin de que el trabajador pueda realizar una actividad completa, mejora su libertad e independencia, aumenta su responsabilidad y proporciona retroalimentación, de manera tal que un individuo puede evaluar y corregir su propio desempeño.

Para enriquecer el puesto de un trabajador, existen cinco acciones específicas que un gerente debe seguir. Estas son:

**1. Formar grupos de trabajo naturales.** La creación de unidades naturales de trabajo significa que las tareas que desempeña un empleado forman un todo identificable y significativo. Esto incrementa la propiedad del trabajo por parte del empleado y mejora la probabilidad de que los empleados vean su trabajo como significativo e importante, en lugar de considerarlo como inadecuado y aburrido.

La idea es que cada persona sea responsable de todo un proceso del trabajo identificable. Por ejemplo, cuando una máquina se malogra y usualmente se llama al mecánico para su reparación; en su lugar, se debe capacitar al propio operador de la máquina para que pueda reparar en casos de deterioro.

**2. Combinar las tareas.** Los administradores deben tratar de tomar las tareas existentes y fraccionadas, y reunir las nuevamente para formar un nuevo y más grande módulo de trabajo. Esto incrementa la variedad de las habilidades y la identidad de la tarea. Por ejemplo, hacer que un trabajador ensamble un producto de principio a fin en lugar de que intervengan varias personas en operaciones separadas.

**3. Establecer responsabilidad hacia el cliente.** El cliente es el usuario del producto o servicio en el cual trabaja el empleado (puede ser un cliente interno o externo). Siempre que sea posible, los administradores deben tratar de establecer una relación directa entre los trabajadores y sus clientes. Por

ejemplo, hay que permitir que la secretaria investigue y responda a las solicitudes del cliente, en lugar de que todos los problemas pasen automáticamente al gerente o a otro departamento. Otro caso puede ser facilitar la posibilidad de que el obrero de producción tenga la oportunidad de escuchar la opinión de los clientes sobre la calidad del producto en la que participa.

Establecer las relaciones con el cliente incrementa la variedad de habilidades, autonomía y retroalimentación para el empleado.

**4. Ampliar los puestos verticalmente.** La ampliación vertical da a los empleados responsabilidades y control que antes estaban asignados a la administración. Procurar cerrar parcialmente la brecha entre los aspectos de “hacer” y “controlar” el puesto, y mejorar así la autonomía del empleado, es coadyuvar a que el trabajador planifique y controle su trabajo en lugar de que lo haga otra persona (supervisor). Por ejemplo, hay que permitir que el trabajador programe su trabajo, resuelva sus problemas y decida cuándo empezar o dejar de trabajar.

**5. Abrir canales de retroalimentación.** Al incrementar la retroalimentación, los empleados no sólo saben lo bien que están desempeñando sus puestos, sino también si su desempeño está mejorando, empeorando o permanece en un nivel constante. Desde un punto de vista ideal, esta retroalimentación sobre el desempeño debe recibirse directamente cuando el empleado realiza el trabajo, en lugar de que la administración se la proporcione ocasionalmente. Resumiendo, se debe encontrar más y mejores maneras de que el trabajador reciba una rápida retroalimentación sobre su desempeño.

Identificando el factor motivacional del trabajador y utilizando técnicas efectivas, como el *enriquecimiento del puesto*, el gerente podrá crear las condiciones adecuadas para canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a la empresa y a la misma persona. Finalmente, todos queremos ganar.

## **VII. METODOLOGÍA**

Debido a la necesidad de realizar un trabajo de investigación bien sustentado se utilizó la metodología con un enfoque cualitativo, ya que se ha realizado una recolección de datos con aspectos que son observable y medibles con la realidad.

Así mismo se elaboró el correspondiente planteamiento de problema, se definieron los objetivos y la debida justificación de dicha investigación. La investigación fue sustentada teóricamente con análisis, estudios y literaturas relacionadas con el tema. Y como guía para la investigación se construyó una hipótesis, la cual define los que estamos buscando o tratando de probar, la cual se define como explicación tentativa al fenómeno investigado, formulado de manera de proposición.

El diseño utilizado fue el No experimental, debido a que fue una investigación sistemática y empírica en donde la variable dependiente en este caso la motivación no se manipulo porque ya había sucedido.

## **XI. ANALISIS DEL CLIMA LABORAL DE LA SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL DE GOBIERNO DEL ESTADO DE BAJA CALIFORNIA.**

Con el fin de obtener datos del clima organizacional que se desenvuelve en la Secretaría de Desarrollo Social de Gobierno del Estado de Baja California, se aplicaron 27 cuestionario, con 10 preguntas cada uno, estos se aplicaron al personal operativo, los resultados obtenidos de los cuestionarios se mostraran en las graficas elaboradas, las cuales se hicieron una por cada pregunta del cuestionario.

**Encuesta de Clima Organizacional**  
**Secretaria de Desarrollo Social del Estado de Baja California**

**Instrucciones para contestar el cuestionario:** Subraya solo una de las cinco respuestas que contiene cada pregunta del cuestionario

1.- ¿Considera que el ambiente laboral es propicio para realizar sus tareas? (clima)

- 5. Muy de acuerdo
- 6. De acuerdo
- 7. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- 8. En desacuerdo
- 9. Muy en desacuerdo

2.- ¿Considera que la relación que tiene con sus compañeros es buena? (clima)

- 5. Muy de acuerdo
- 6. De acuerdo
- 7. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- 8. En desacuerdo
- 9. Muy en desacuerdo

3.- ¿Considera que la relación con su jefe inmediatos es buena? (clima)

- 5. Muy de acuerdo
- 6. De acuerdo
- 7. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- 8. En desacuerdo
- 9. Muy en desacuerdo

4.- ¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores? (clima)

- 5. Muy de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- 2. En desacuerdo
- 1. Muy en desacuerdo

5.- ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes? (clima)

- 5. Muy de acuerdo
- 4. De acuerdo
- 3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
- 2. En desacuerdo
- 1. Muy en desacuerdo

6.- ¿Considera que existe igualdad, en la remuneración que percibe por desempeñar su y los puesto similares dentro de la organización? (motivación)

5. Muy de acuerdo
4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
2. En desacuerdo
1. Muy en desacuerdo

7.- ¿Considera que la organización tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones? (motivación)

5. Muy de acuerdo
4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
2. En desacuerdo
1. Muy en desacuerdo

8.- ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa? (motivación)

5. Muy de acuerdo
4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
2. En desacuerdo
1. Muy en desacuerdo

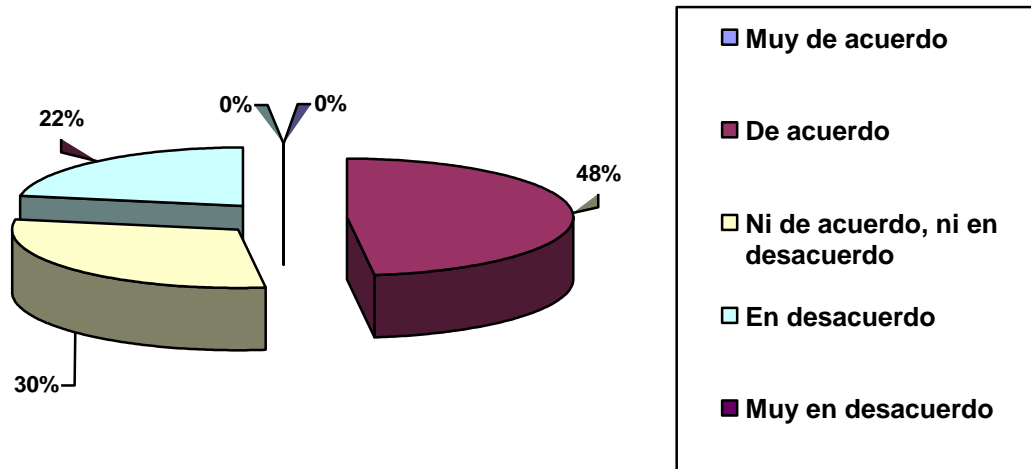
9. ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo? (motivación)

5. Muy de acuerdo
4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
2. En desacuerdo
1. Muy en desacuerdo

10.- ¿Si percibe incentivos en su remuneración lo motivan a trabajar más? (motivación)

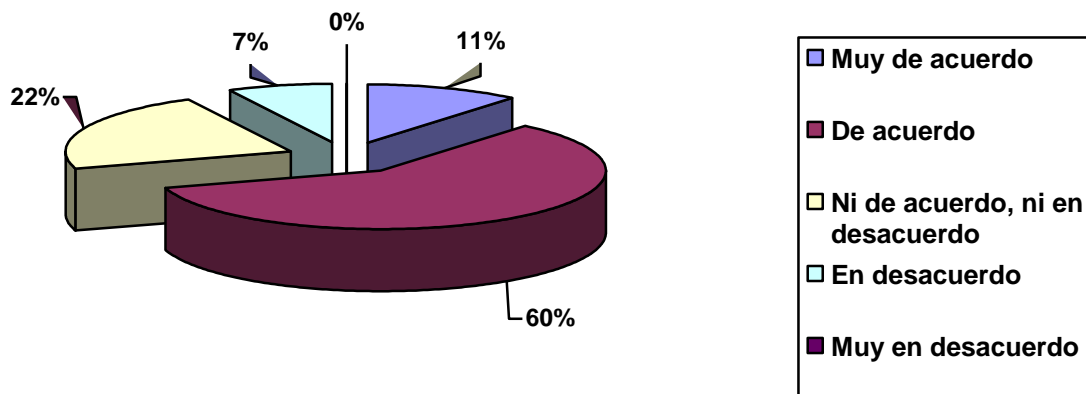
5. Muy de acuerdo
4. De acuerdo
3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo.
2. En desacuerdo
1. Muy en desacuerdo

**Pregunta No. 1**  
**¿Considera que el ambiente laboral es propicio para realizar sus tareas?**



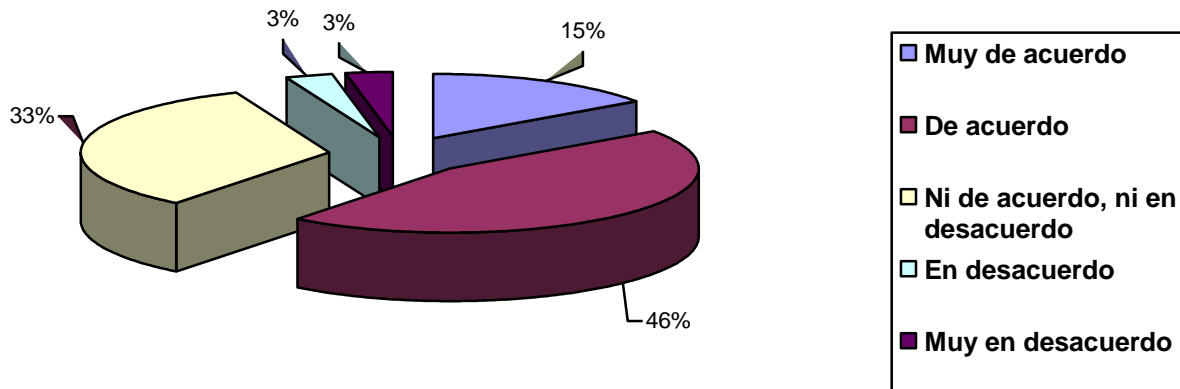
Como se puede observar en el gráfico de la pregunta número uno, el 48% de los encuestados están de acuerdo con el ambiente laboral en su centro de trabajo. Un 30% indica que no está ni acuerdo ni en desacuerdo, lo que demuestra un cierto grado de indiferencia ante la situación que esta experimentando en dicho centro de trabajo. Mientras tanto, solo un 22% presenta una inconformidad sobre el ambiente laboral. Estos datos pueden inferir que menos de la mitad concibe un ambiente laboral adecuado y el resto no esta satisfecho ni de acuerdo en el clima que se percibe en la Secretaría de Desarrollo Social.

**INTERPRETACION DE LA GRAFICA CORRESPONDIENTE  
A LA PREGUNTA No. 2  
¿Considera que la relación que tiene con sus  
compañeros es buena?**



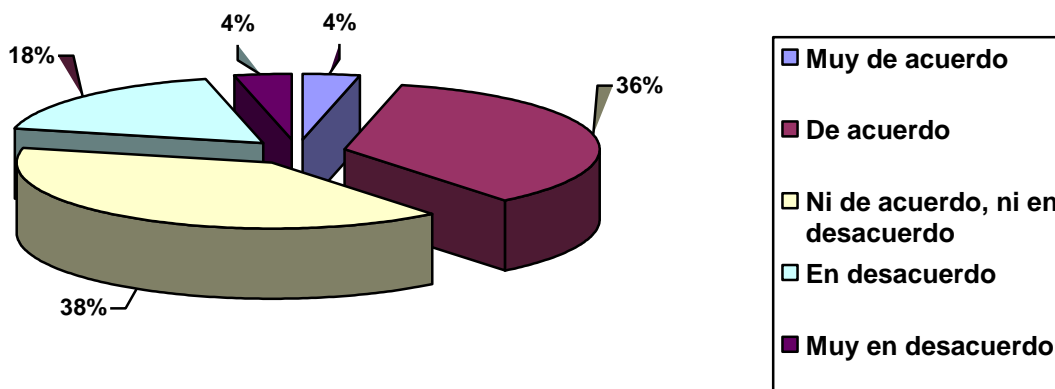
Como se puede observar en el gráfico de la pregunta número dos, el 11% de los encuestados consideran estar muy de acuerdo en que la relación de trabajo que tienen con sus compañeros es buena, mientras el 60% solo esta de acuerdo en que la relación que tienen con sus compañeros es buena. Un 22% indica que no está ni acuerdo ni en desacuerdo, lo que demuestra que dicho porcentaje no esta seguro en su contestación. Y solo un 7% presenta estar muy en desacuerdo con la relación que actualmente se desenvuelve con sus compañeros de trabajo. Al observar estos datos, nos podemos dar cuenta que más de la mitad del personal encuestado de la Secretaría de Desarrollo Social consideran que la relación con sus compañero es buena para desarrollar su trabajo. Solo un porcentaje significativo manifestó su insatisfacción, aunque este porcentaje es pequeño, se debe de considerar como dato importante en el momento de realizar las propuestas. Otro dato que es necesario señalar es que ningún empleado encuestado manifestó estar muy en desacuerdo.

**Pregunta No. 3**  
**¿Considera que la relación cons su jefe inmediato es buena?**



Como se puede observar en el gráfico de la pregunta número tres, el 15% de los encuestados considera estar muy de acuerdo en que la relación con su jefe inmediato es buena, así mismo el 46% manifestó estar de acuerdo en que la relación que tienen con su jefe es buena. Un 33% indica que no está ni acuerdo ni en desacuerdo, lo que demuestra un cierto grado de indiferencia ante la relación con sus compañeros. El 11% manifiesta estar en desacuerdo con dicha relación. Mientras que solo un 7% presenta estar en desacuerdo. Y un 7% esta muy en desacuerdo. Al observar estos datos, nos podemos dar cuenta que gran parte de los encuestados perciben que la relación que se desenvuelve con su jefe inmediato es favorable. Solo un porcentaje del personal, el cual que no es muy significativo manifestó su insatisfacción, aunque este porcentaje es pequeño, se debe de considerar como dato importante en el momento de realizar las propuestas

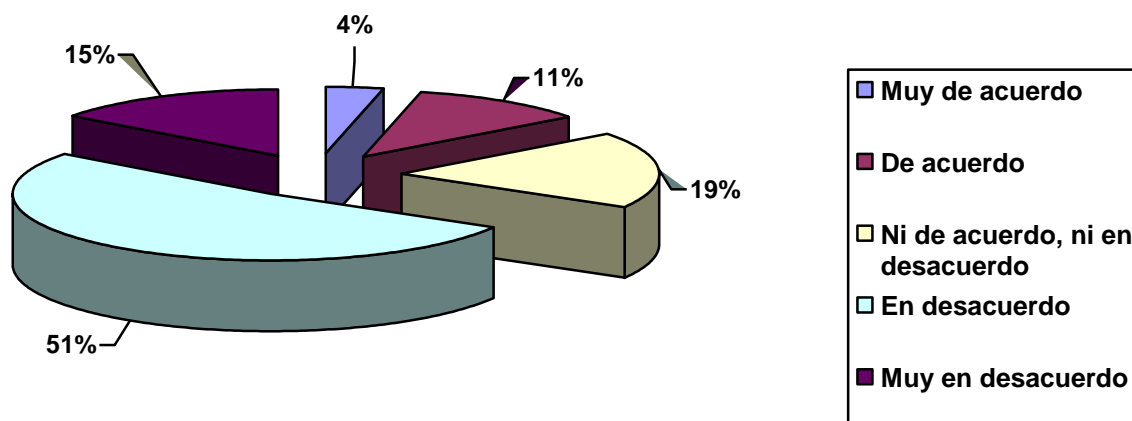
**Pregunta No. 4**  
**¿Cree que en la Organización se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores?**



Como se puede observar en el gráfico de la pregunta número cuatro, solo el 4% del personal encuestado considera estar muy de acuerdo en que en la Organización se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores. Un 33% manifestó estar de acuerdo en que la Organización fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores. Mientras que el 38% de los trabajadores encuestados indica que no está ni acuerdo ni en desacuerdo, lo que demuestra que dicho porcentaje no se encuentra seguro o es indiferente. El 18% manifiesta estar en desacuerdo. Y un 4% contestó esta muy en desacuerdo, es decir consideran que la Organización no fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores. La mayoría del personal encuestado dijo estar indiferente, en desacuerdo y muy en desacuerdo en relación a que la Organización fomenta el compañerismo y la unión entre compañeros.

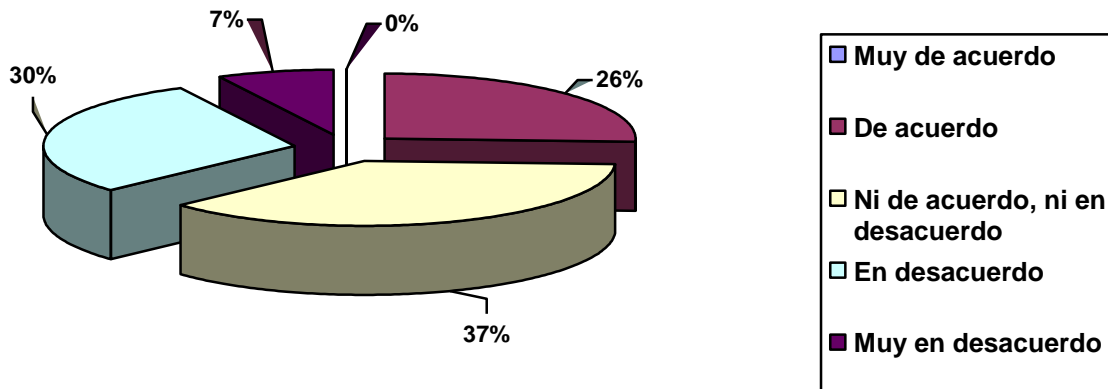
### Pregunta No. 5

¿Considera que existe la igualdad, en la remuneración que percibe por desempeñar su puesto en relación con los puestos similares dentro de la Organización?



Como se puede observar en el gráfico de la pregunta número cinco, solo el 4% del personal encuestado considera estar muy de acuerdo en que existe igualdad, en la remuneración que percibe por desempeñar su puesto en relación con los puestos similares dentro de la Organización. Mientras que el solo el 11% manifestó estar de acuerdo con dicha situación. Un 19% contesto estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que demuestra que dicho porcentaje no se encuentra seguro o es indiferente. El 51% manifiesta estar en desacuerdo. Y un 15% contesto esta muy en desacuerdo. Lo cual indica que más de la mitad del personal encuestado considera que no existe igualdad en la remuneración.

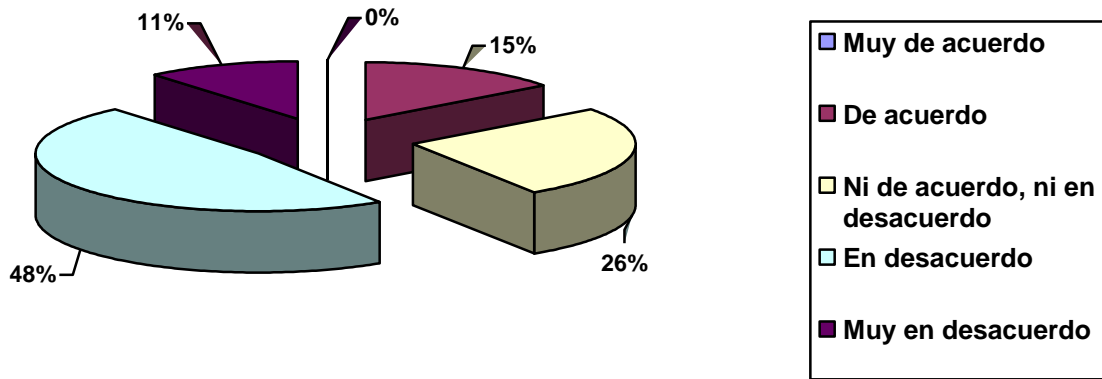
**Pregunta No. 6**  
**¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor por parte de sus compañeros o jefes?**



Como se puede observar en el gráfico de la pregunta número seis, 26% del personal encuestado considera que recibe un justo reconocimiento de su labor por parte de sus compañeros y jefes, un 37% manifestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que demuestra que dicho porcentaje no se encuentra seguro o es indiferente a la situación que se presenta. El 30% contestó estar en desacuerdo. Y un 7% contestó esta muy en desacuerdo. Al observar, y al realizar la recolección de datos, nos podemos dar cuenta, que un porcentaje significativo está insatisfecho por no recibir un justo reconocimiento por su labor de parte de sus compañeros y jefes. Así mismo casi la tercera parte del personal manifiesta que no se presenta dicha situación de reconocimiento. Y solo una pequeña parte piensa que si recibe ese justo reconocimiento.

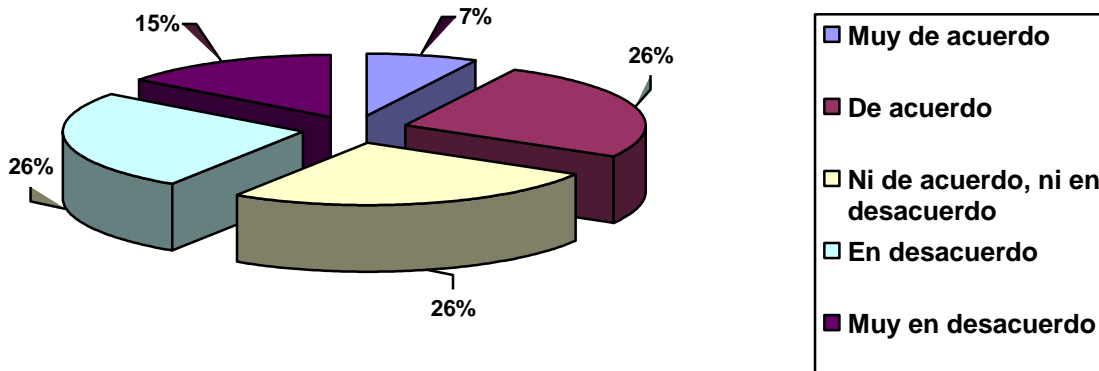
**Pregunta No. 7**

**¿Considera que la Organización tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado teniendo la misma cierta influencia en la toma de decisiones?**



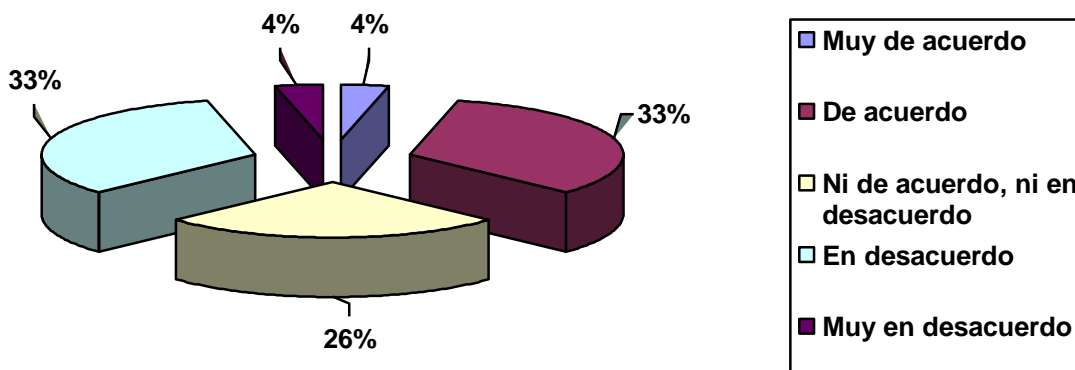
Como se puede observar en el gráfico de la pregunta número siete, el 15% del personal encuestado considera que la Organización tiene en cuenta las opciones o sugerencias de los empleados para la toma de decisiones. El 26% manifiesta estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que demuestra que dicho porcentaje no se encuentra seguro o es indiferente. El 48% contestó estar en desacuerdo. Y un 11% contestó estar muy en desacuerdo. Lo cual indica que más de la mitad del personal encuestado está en desacuerdo y muy en desacuerdo con la situación en relación a que si es tomada en cuenta las opciones o sugerencias del empleado, para la toma de decisiones.

**Pregunta No. 8**  
**¿Que que el trabajando duro tiene posibilidades de progresar en la Organización?**



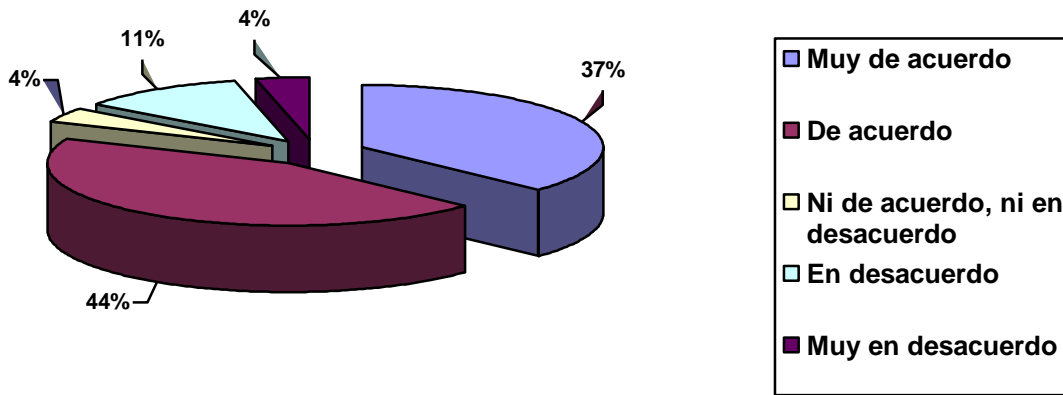
Como se puede observar en el gráfico de la pregunta número ocho, solo el 7% del personal encuestado considera estar muy de acuerdo que trabajando duro tiene posibilidades de progresar en la Organización. Un 26% manifiesta estar de acuerdo. El 26% contesto estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que demuestra que dicho porcentaje se encuentra indiferente en las posibilidades de progreso dentro de la Organización. Así mismo el 26% tiende a estar en desacuerdo. Y un 15% contesto esta muy en desacuerdo.

**Pregunta No. 9**  
**¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo?**



Como se puede observar en el gráfico de la pregunta número nueve, solamente el 4% del personal encuestado considera estar muy de acuerdo de que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo. Así mismo un 4% manifiesta estar de acuerdo. Mientras un 26% contesto estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que demuestra que dicho porcentaje no se encuentra seguro o es indiferente. Un 33% se encuentra en desacuerdo al igual que el personal que contesto estar muy en desacuerdo. Estos resultados muestran que la mayoría se encuentra inconforme por el salario neto recibido por el trabajo que realiza en dicha Organización. Y solo una menoría se encuentra conforme con su remuneración.

**Pregunta No. 10**  
**¿Si percibe incentivos en su remuneración lo motivan a trabajar mas?**



Como se puede observar en el gráfico de la pregunta número diez, un 37% del personal encuestado considera estar muy de acuerdo en que lo motivarían a trabajar más si percibiera un incentivo en su remuneración. Mientras el 44% manifestó estar de acuerdo. Solo un 4% contestó estar ni de acuerdo ni en desacuerdo, lo que demuestra que dicho porcentaje no se encuentra seguro o es indiferente. Un 11% se encuentra en desacuerdo al igual. Y un 4% considera estar muy en desacuerdo con dicho incentivo en su remuneración lo motivarían a trabajar más. Al observar, y realizar la recolección de datos, nos podemos dar cuenta que la mayoría del personal encuestado se sintiera motivado al recibir un incentivo en su remuneración. Y una minoría piensa que no es factor para su motivación.

## CONCLUSIONES

El presente trabajo, ahora ya finalizado, nos ha aportado además de conocimientos, una serie de confirmaciones acerca de hipótesis planteada al inicio de la Investigación.

Con dichas confirmaciones se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Se ha encontrado que poco mas de la mitad del personal manifestar estar insatisfecho con el clima organizacional, lo cual es alarmante considerar que el clima no es bueno, sin embargo, la relaciones entre compañero y jefes es relativamente aceptable. Lo cual nos indica que los departamentos de manera individual tienen una debida integración con relación a sus compañeros y jefes, pero cuando interrelacionan con otros departamento surgen los conflictos y diferencias. La falta de interés de la organización por fomentar el compañerismo y valores, perjudica a dicho clima, ya que es un factor mas para que pueda mejorar el ambiente que actualmente se desenvuelve en la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Baja California (SEDESOE).

Así mismo el adecuado clima Organizacional de la Dependencia es un factor sumamente importante ya que este genera el éxito y para el logro de los objetivos.

La Organización no esta presentando una igualdad en los salarios, por lo que se debe de considerar que los empleados trabajan en un sistema social en el que cada uno depende en cierta medida de los demás. Ellos hacen comparaciones y si los empleados perciben que no hay equidad, van a seguir contribuyendo a la Organización aproximadamente al mismo nivel. Lo cual afecta significativamente a la motivación del empleado y su misma producción.

Los reconocimientos y el apoyo que se les deben de brindar a los empleados para que participen en la toma de decisiones, no son los más óptimos. Al igual que las oportunidades de crecer dentro de la Organización.

En General el personal se encuentra bastante desmotivado por diferentes factores que se presentan en dicha organización, los cuales ya han sido detectados con esta investigación con el fin de poder realizar una propuesta con la que se pueda motivar constantemente a cada uno de los empleados y a la vez se desenvuelva un clima organizacional mas propicio para la Secretaría de Desarrollo Social de Gobierno del Estado de Baja California.

## Recomendaciones

Implementar un programa para mejorar el Clima Organizacional y motivar a los empleados en la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de Baja California en donde se retomen los siguientes factores:

**1. Reconocimiento Informal:** El reconocimiento es la mayor herramienta de motivación para los empleados, y algunos de estos son muy sencillo darlos, solo se necesita el esfuerzo por parte de los jefes o de los encargados de Recursos humanos para llevarse a cabo. Es importante considerar los siguientes puntos:

1. Requiere un mínimo de planificación
2. Se puede llevar a cabo con un bajo costo
3. Se puede poner en práctica por cualquier directivo.
4. **Ejemplo:** Tarjetas de agradecimientos, un correo electrónico, un agradecimiento en público inesperado. Podrían estar acompañado de un premio o detalle.

### **2. Reconocimiento Formal:**

1. Construir una cultura de reconocimiento.
2. Reconocer y felicitar a sus empleados por los años en la Dependencia.
3. Celebrar los objetivos de la Dependencia.

Un acto de reconocimiento es bueno que sea relacionado con algo tangible, ya sea regalos, premios, placas, diplomas, etc. para así vincular la memoria del logro y hacer que impulsen a sus empleados a contar la historia.

Es muy importante, la inclusión utilizar el logo como la imagen de la organización, para así simbolizar al máximo la experiencia. Por último, hay que reconocer que un acto de reconocimiento formal no tiene por qué ser caro para ser memorable

### **3. Implementar un sistema interno de Evaluación del desempeño con el fin de determinar lo siguiente:**

1. Aumentos justificados.
2. Compensar las funciones con sueldo.

El sistema servirá para evaluar el conocimiento del puesto, criterio, calidad del trabajo, técnica y organización del trabajo, necesidad de supervisión, capacitación recibida, iniciativa, colaboración y discreción, trabajo en equipo, responsabilidad y disciplina, relaciones interpersonales, y mejora continua .

Lo anterior traerá a la Secretaría de Desarrollo Social los siguientes beneficios:

1. Mejora el desempeño, mediante la retroalimentación.
2. Políticas de compensación: puede ayudar a determinar quiénes merecen recibir aumentos.
3. Decisiones de ubicación: las promociones, transferencias y separaciones se basan en el desempeño anterior o en el previsto.
4. Necesidades de capacitación y desarrollo: el desempeño insuficiente puede indicar la necesidad de volver a capacitar, o un potencial no aprovechado.
5. Planeación y desarrollo de la carrera profesional: guía las decisiones sobre posibilidades profesionales específicas.
6. Imprecisión de la información: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la información sobre el análisis de puesto, los planes de

- recursos humanos o cualquier otro aspecto del sistema de información del departamento de personal.
7. Errores en el diseño del puesto: el desempeño insuficiente puede indicar errores en la concepción del puesto.
  8. Desafíos externos: en ocasiones, el desempeño se ve influido por factores externos como la familia, salud, finanzas, etc., que pueden ser identificados en las evaluaciones.
  9. Preparación de las evaluaciones del desempeño.

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto.

#### **4. Promoción a eventos Deportivos, culturales, de integración, etc.**

**Objetivo:** Fomenta el compañerismos y la convivencia entre los empleados de la Dependencia.

1. Organizar dos paseos en los cuales se fomente el deporte, la cultura y la integración.  
Lugar: Centros recreativos en la ciudad de Tecate, B.C.  
Fecha: Uno por semestre por año.

# ANEXOS

**RESULTADOS QUE SE GRAFICARON DE LOS 10 CUESTIONARIO  
APLICADOS A 27 EMPLEADOS DE LA SECRETARIA DE DESARROLLO  
SOCIAL (NIVEL OPERATIVO)**

Pregunta No.1.

¿Considera que el ambiente laboral es propicio para realizar sus tareas? (clima)

<b>Respuesta</b>	<b>No. De Personas</b>
Muy de acuerdo	0
De acuerdo	13
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	8
En desacuerdo	6
Muy en desacuerdo	0

**Pregunta No. 2**

¿Considera que la relación que tiene con sus compañeros es buena? (clima)

<b>Respuesta</b>	<b>No. De Personas</b>
Muy de acuerdo	3
De acuerdo	16
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	6
En desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	0

**Pregunta No. 3**

3.- ¿Considera que la relación con su jefe inmediatos es buena? (clima)

<b>Respuesta</b>	<b>No. De Personas</b>
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	15
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11
En desacuerdo	1
Muy en desacuerdo	1

**Pregunta No. 4**

¿Cree que en la empresa se fomenta el compañerismo y la unión entre los trabajadores? (clima)

<b>Respuesta</b>	<b>No. De Personas</b>
Muy de acuerdo	1
De acuerdo	10
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	11
En desacuerdo	5
Muy en desacuerdo	0

**Pregunta No. 5**

5.- ¿Considera que recibe un justo reconocimiento de su labor de parte de sus compañeros y jefes? (clima)

<b>Respuesta</b>	<b>No. De Personas</b>
Muy de acuerdo	1
De acuerdo	3
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	5
En desacuerdo	14
Muy en desacuerdo	4

**Pregunta No. 6**

6.- ¿Considera que existe igualdad, en la remuneración que percibe por desempeñar su y los puesto similares dentro de la organización? (motivación)

	<b>No. De Personas</b>
Muy de acuerdo	0
De acuerdo	7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	10
En desacuerdo	8
Muy en desacuerdo	2

**Pregunta No. 7**

7- ¿Considera que la organización tiene en cuenta las opiniones o sugerencias del empleado, teniendo las mismas cierta influencia en la toma de decisiones? (motivación)

<b>Respuesta</b>	<b>No. De Personas</b>
Muy de acuerdo	0
De acuerdo	4
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7
En desacuerdo	13
Muy en desacuerdo	3

**Pregunta No. 8**

8.- ¿Cree que trabajando duro tiene posibilidad de progresar en la empresa? (motivación)

<b>Respuesta</b>	<b>No. De Personas</b>
Muy de acuerdo	2
De acuerdo	7
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7
En desacuerdo	7
Muy en desacuerdo	4

**Pregunta No. 9**

9. ¿Considera que el salario neto recibido es justo en relación a su trabajo y esfuerzo? (motivación)

<b>Respuesta</b>	<b>No. De Personas</b>
Muy de acuerdo	1
De acuerdo	9
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	7
En desacuerdo	9
Muy en desacuerdo	1

**Pregunta No. 10**

10.- ¿Si percibe incentivos en su remuneración lo motivan a trabajar más? (motivación)

<b>Respuesta</b>	<b>No. De Personas</b>
Muy de acuerdo	10
De acuerdo	12
Ni de acuerdo, ni en desacuerdo	1
En desacuerdo	3
Muy en desacuerdo	1

## Bibliografía

---

- Paola Barroso, Dimensiones del clima organizacional.  
[www.monografias.com/trabajos11/dimclim/dimclim.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/dimclim/dimclim.shtml).
- Carlos Guillen Gestoso y Rocío Guil Bozal, Psicología del trabajo para relaciones laborales.
- Solana, Ricardo F. Administración de Organizaciones.
- Stoner, James; Freeman, R. Edward y Gilbert Jr, Daniel R. Administración.
- Koontz, Harold; Wehrich, Heinz. Administración.
- Definición recopilación de los autores Bravo, Peiró y Rodríguez (1996).
- Clemente Valdés Herrera, La motivación.  
<http://www.gestiopolis.com/canales5/rrhh/lamotici.htm>.
- Keith Davis y John W. Newstrom, Comportamiento humano en el trabajo.
- Sergio Hernández y Rodríguez, Introducción a la Administración.
- Adriana López, La motivación.  
<http://www.monografias.com.trabajos5/moti/moti.shtml>.
- Mag. Walter Arana Mayorca, Psicólogo Organizacional, Magister en Administración, Lima Perú.  
<http://www.sht.com.ar/archivo/liderazgo/motivaprodu.htm>.