



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTALAPAPA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

*“MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN DEL PERSONAL: SU
RELACIÓN CON EL CLIMA LABORAL DE LAS
ORGANIZACIONES DEL SIGLO XXI”*

TESINA

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADA

EN

ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

RICO MEDINA DIANA LAURA

2152014627

ASESORA:

DRA. MARÍA TERESA MAGALLÓN DIEZ

Ciudad de México, México, febrero 2020.

Contenido

INTRODUCCIÓN	6
1. NOMBRE DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN	
Motivación y satisfacción del personal: su relación con el clima laboral de las organizaciones del siglo XXI.	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	
2.1. Contextualización, descripción y explicación de la situación problemática	10
2.2. Justificación	18
2.3. Objetivos de la investigación	22
2.3.1. Objetivo general	22
2.3.2. Objetivos específicos	22
3. MARCO TEÓRICO	
Teoría de la Administración, Motivación, Satisfacción en el trabajo y Clima laboral	24
CAPÍTULO 1.	
<i>Teoría de la Administración, Motivación y Satisfacción en el trabajo</i>	
1.1. Taylorismo	24
1.2. Escuela de Relaciones Humanas	27
1.3. Jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow	29
1.4. Teoría X y Teoría Y de Douglas Mc Gregor	32
a) Teoría X	34
b) Teoría Y	34
1.5. Herbert Simón y el hombre administrativo	35
1.6. Factores Higiénicos y Factores Motivacionales de Frederick Herzberg	37
1.6.1. Factores Higiénicos o de Insatisfacción	38
1.6.2. Factores Motivaciones o de Satisfacción	39
1.7. Recursos Humanos y Ventaja Competitiva	39
1.7.1. Recursos Humanos	39
1.7.2. Ventaja Competitiva	42
CAPÍTULO 2.	
<i>Motivación y Satisfacción en el trabajo: perspectivas contemporáneas en la Gestión de Recursos Humanos</i>	
2.1. Definición de Motivación y Satisfacción en el trabajo	45
2.1.1. Motivación	45
2.1.2. Satisfacción en el trabajo	47

2.2. Conceptos relacionados con la motivación y satisfacción en el trabajo	50
a) Desempeño laboral	51
b) Productividad laboral	51
c) Comportamiento organizacional	52
2.3. Perspectivas contemporáneas de la Gestión de Recursos Humanos	53
2.4. Gestión de Recursos Humanos	56
2.5. Sociedad del conocimiento	60

CAPÍTULO 3.

Clima Laboral

3.1. Definición de Clima laboral	64
3.2. Teoría de Rensis Likert	65
3.3. Teoría de Victor Vroom	69
3.4. Factores del Clima laboral que inciden en la satisfacción y motivación en el trabajo	71
3.5. Propuestas estratégicas para su mejora	75
3.6. Relación entre Motivación, Satisfacción laboral y Clima laboral	76

CAPÍTULO 4.

Estudio de caso

4.1. Importancia del sector farmacéutico	79
4.2. Historia de la organización bajo estudio	85
4.3. Instrumento de medición	87
4.4. Procedimiento	90
4.4.1. Aplicación del instrumento	91
4.4.2. Recolección de datos	91
4.4.3. Análisis e interpretación de los datos	95
4.5. Principales hallazgos en relación al concepto de 'Motivación'	104
4.6. Principales hallazgos en relación al concepto de 'Satisfacción laboral'	106
4.7. Principales hallazgos en relación al concepto de 'Clima laboral'	199
4.8. Análisis de conceptos en conjunto con relación a las escalas	111
4.9. Principales hallazgos por categoría	112
4.8.1. Categoría: Edad	112
4.8.2. Categoría: Sexo	114
4.8.3. Categoría: Nivel educativo	115
4.8.4. Categoría: Estado civil	117
4.8.5. Categoría: Antigüedad laboral	118

CAPÍTULO 5. <i>Relación entre Motivación, Satisfacción en el trabajo y Clima laboral; propuesta de vinculación de elementos.</i>	120
Capítulo 6. <i>Conclusiones</i>	130
Bibliografía	132
Mesografía	133
Anexo I. Instrumento de medición (cuestionario)	138
Anexo II. Análisis estadístico por pregunta	141

Agradecimientos

La presente investigación fue realizada de manera individual, con el fin de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la estancia en la universidad, además de contar con la supervisión y asesoría de la Doctora María Teresa Magallón Díez, quien estuvo a cargo, pendiente de la elaboración y formación de la misma.

A mis padres, Roberto y Margarita.

Gracias por haberme forjado como la persona que son en la actualidad y mostrarme el camino hacia la superación.

Por estar al pendiente para el cuidado de Julián. ¡Gracias!

Porque muchos de mis logros se los debo a ustedes, por su amor, dedicación, trabajo, confianza y apoyo incondicional que me ha ayudado a crecer como persona y a luchar por lo que quiero, por enseñarme valores que han llevado a alcanzar este gran logro.

A mi hijo, R. Julián.

Probablemente en este momento no seas capaz de entender mis palabras, pero para cuando seas capaz; por tu presencia has sido y siempre serás el motivo más grande que me ha impulsado para alcanzar este logro.

Eres la razón de que levante cada día a esforzarme por el presente y el mañana.

Mis hermanas, Ana e Itzel.

Gracias por su apoyo y estar los momentos más importantes de mi vida, por creer en mí. Por apoyarme en el cuidado de Julián mientras realizaba mis estudios. ¡Gracias!

Por ser flexibles y solidarias al brindarme la confianza y compartir estos momentos de felicidad.

A mi abuela Elia y mi tía Lourdes.

Por su ejemplo de dedicación y apoyo incondicional. Gracias por confiar en mí, por su amor y consejos que me dieron para culminar mis estudios. Porque después de mis padres, se preocuparon por mí y mis estudios, me vieron lograr y cumplir una meta y logro en la vida.

Por el inmenso amor y cariño que les tengo... La fortaleza que me brindaron y el recuerdo que les tengo.

A mi tío Felipe.

Por tu apoyo y enseñanzas. Acompañarme en los buenos y malos momentos de mi vida. Estar presente en esta etapa de culminar mis estudios a nivel licenciatura.

Angel.

Gracias por tu apoyo, comprensión, paciencia y tolerancia para que pudiera alcanzar este logro. Por estar a mi lado y acompañarme en este momento que alcanzo un nuevo logro en mi vida.

A mi asesora, la Dra. María Teresa Magallón Díez:

Gracias por el apoyo y la ayuda brindada durante la construcción y proceso de esta investigación; por sus contribuciones, consejos, tiempo, paciencia y sobre todo sus conocimientos y enseñanzas que permitieron la realización de la misma.

Introducción

La presente tesina tiene como objeto el estudio de motivación, satisfacción laboral y clima laboral dentro de las organizaciones y su repercusión en los trabajadores que forman parte de la misma.

En la actualidad, las organizaciones presentan retos y oportunidades para un crecimiento, así mismo, las actitudes y el comportamiento que surgen de la motivación y satisfacción laboral en cada uno de los trabajadores repercute en el clima laboral, la productividad, calidad, servicio y desempeño en las actividades que son realizadas dentro del área de trabajo.

La investigación se lleva a cabo para conocer la manera en que se maneja la motivación y satisfacción en el trabajo en el clima laboral de las organizaciones, cómo logran los objetivos y metas a raíz de cómo se sienten los trabajadores.

La motivación se entiende desde la perspectiva de Anita E. Woolfolk (1996) quien concibe el concepto como “un estado interno que ‘incita’, ‘dirige’ y ‘mantiene’ la conducta” (Woolfolk, 1986: 372), entrando en el aspecto psicológico y siendo así, como el trabajador alcanza la motivación y se genera un comportamiento satisfactorio para las actividades que realiza.

Por otra parte, la satisfacción en el trabajo desde la perspectiva de Alfredo Muñoz Adánez (1990), define la satisfacción el trabajo como “el sentimiento de agrado o positivo que experimenta un sujeto por el hecho de realizar un trabajo que le interesa, en un ambiente que le permite estar a gusto, dentro del ámbito de una empresa u organización que le resulta atractiva y por el que percibe una serie de compensaciones psico-socio-económicas acordes con sus expectativas” (Muñoz, 1990:76), pues es el grado de conformidad que llega a sentir un trabajador de acuerdo al entorno que lo rodea y las condiciones en las que se encuentra.

Estos dos conceptos juegan un papel importante en toda organización de cualquier tipo, ya sea pública o privada, pues una de las principales tareas de una

organización es motivar a sus trabajadores para cumplir con sus actividades a realizar, de manera alcanzable y supere los índices de desempeño esperados, además es relevante hacer notar la importancia que tienen dichos conceptos en el desarrollo de cualquier organización.

Respecto al clima laboral, desde la perspectiva de G. A. Forehand y B. Von Haller Gilmer (1964), definen el clima laboral como “el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras organizaciones, estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas en la organización” (Forehand y Gilmer, 1964: 361), pues es el conjunto de condiciones a las que se expone un trabajador y repercute de forma directa en el desempeño y rendimiento que logre.

El punto de partida es comprender los principales conceptos (*motivación, satisfacción laboral y clima laboral*) encontrados en una organización, pues van a influir en gran medida en el desarrollo del personal dentro de la misma; para estructurar esta tesis el contenido se divide en el planteamiento del problema, la justificación, cinco capítulos que conforman el marco teórico y un capítulo final como conclusiones, lo cual:

El planteamiento del problema describe el objeto de estudio, se argumenta el tema seleccionado y la exposición de antecedentes de dichos conceptos en relación a los trabajadores y las organizaciones, además marca la directriz que tomará la investigación.

La justificación expone las razones, importancia, pertinencia e interés por el cual se realiza dicha investigación enfocado en el tema de la motivación, satisfacción laboral y clima laboral que se encuentra en una organización.

Para el marco teórico, fue necesario revisar antecedentes que apoyan el estudio sobre la motivación, satisfacción en el trabajo y clima laboral.

El primer capítulo se enfoca en las principales teorías de la administración, motivación y satisfacción laboral como es el Taylorismo, la Escuela de las Relaciones Humanas, la Jerarquía de las necesidades humanas, la Teoría X y

Teoría Y de Douglas MC, el Hombre Administrativo, la Teoría de la Motivación – Higiene, los Recursos Humanos y Ventaja Competitiva postulados por los principales exponentes en la Administración para entender la evolución que han tenido los trabajadores a lo largo del tiempo en las organizaciones y los mecanismos de motivación y satisfacción laboral.

El segundo capítulo apunta en definir el concepto de motivación y satisfacción en el trabajo y analizar desde la perspectiva contemporánea dichos conceptos, también se determinan los conceptos de *desempeño laboral*, *productividad laboral* y *comportamiento organizacional* en relación a la motivación y satisfacción en el trabajo y finalmente se define la gestión de recursos humanos y la sociedad del conocimiento.

El tercer capítulo se enfoca en la definición del concepto de clima laboral, visualizado como resultado de la relación de los conceptos (*motivación y satisfacción en el trabajo*) señalados anteriormente, así mismo, de las principales teorías de dicho concepto como la Teoría de Rensis Likert y la Teoría de Victor Vroom, además de la mención de los destacados factores y propuestas estratégicas de mejora del clima laboral que inciden en la motivación y satisfacción laboral.

El cuarto capítulo se enfoca en el estudio de caso realizado en la organización de sector farmacéutico, la importancia de dicho sector en el país, así mismo, la historia de la organización y el procedimiento que se utilizó en la recolección, análisis e interpretación de datos de los cuales fueron obtenidos por 33 trabajadores que laboran en el área de *‘Crédito y Cobranza’*, tanto hombres como mujeres, a través de la aplicación de un instrumento de medición (*cuestionario*) compuesto por 24 preguntas para determinar la motivación, satisfacción laboral y clima laboral que se fomenta en dicha organización.

El quinto capítulo se enfoca en la relación entre motivación, satisfacción en el trabajo y clima laboral, además de la vinculación de elementos obtenidos del instrumento de medición que se aplicó a los trabajadores de la organización y la teoría mencionada anteriormente.

Con base en los resultados obtenidos, se propone un plan estratégico para la mejora de la motivación, satisfacción en el trabajo y las condiciones del clima laboral que se encuentra la organización.

El sexto capítulo es la parte final, pues se presentan las conclusiones obtenidas a lo largo de la elaboración de la investigación y derivadas del caso de estudio.

1. NOMBRE DEL PROYECTO

“Motivación y satisfacción del personal: su relación con el clima laboral de las organizaciones del siglo XXI.”

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 CONTEXTUALIZACIÓN, DESCRIPCIÓN Y EXPLICACIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

A lo largo de la teoría de la Administración, ha existido una concepción implícita de “motivación” y “satisfacción de personal”, que ha marcado el rumbo de la administración de personal, y ha sentado las bases del manejo de los recursos humanos en las organizaciones contemporáneas hasta las organizaciones de la actualidad.

Por ejemplo, a finales del siglo XIX se tiene el nacimiento de lo que se conoce como “la era industrial” con Frederick Winslow Taylor, personaje que consideraba como las personas trabajaban por obligación a satisfacer sus necesidades y afirmaba que solo las personas trabajaban estando motivadas si se les brindaba una retribución económica, fue así como se mantuvo esta teoría hasta principios del siglo XX donde apareció el personaje de George Elton Mayo, por lo contrario, argumentaba como las personas trabajadoras tendían a mejorar su productividad de acuerdo a las condiciones de trabajo en las que se encontrarán.

Se tuvo por una parte a Frederick Winslow Taylor enfocado por la situación monetaria como motivación y por el otro lado a George Elton Mayo enfocado por comprender como dependía de las condiciones de trabajo para que los trabajadores cumplieran con su trabajo.

Asimismo, la concepción *'weberiana'* de burocracia surge a partir de la búsqueda de las características comunes de las organizaciones formales con el fin de imponer las necesidades de los trabajadores como de las organizaciones del siglo XIX y XX. Max Weber expresó el término *"burocracia"* para identificar las organizaciones que poseían esas características para mejorar la efectividad con la que se consiguen las metas, maximizar la eficiencia para lograr el mejor resultado al más bajo costo y además de controlar mejor la incertidumbre, regular a los trabajadores, a los proveedores y a los mercados. De acuerdo con Petrella (2007), la *"Teoría Weberiana"* se enfoca en la producción industrial para garantizar lo que se tiene planeado para el futuro, considera como las organizaciones son eficientes por excelencia y propondrían soluciones a los problemas presentados en la sociedad, por ello propuso a las organizaciones de su época establecer las siguientes características de la burocracia:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos
2. Carácter formal de las comunicaciones
3. Carácter racional y división del trabajo
4. Impersonalidad de las relaciones
5. Jerarquía de la autoridad
6. Rutinas y procedimientos estandarizados
7. Competencia técnica y meritocracia
8. Especialización de la administración
9. Profesionalización de los participantes
10. Completa previsibilidad del funcionamiento

Con lo anterior, Max Weber caracterizó la burocracia como una forma racional de condición en las personas, pues las somete a base de reglas explícitas determinando el desempeño para realizar sus funciones.

Además, se tiene el término de *"meritocracia"* que destaca en términos como *'merito'*, *'merecimiento'* o incluso *'merecer'*, sin embargo, para Max Weber la meritocracia es la desigualdad a base de méritos por recompensas, es decir, ganar

un privilegio pertenecer a una jerarquía de posiciones, de acuerdo a los méritos reflejados por su desempeño.

Sin embargo, se puede analizar cómo tiene semejanzas entre la teoría de Max Weber y las de sus predecesores históricos: Frederick Winslow Taylor y George Elton Mayo. Los tres teóricos de la administración se ocuparon de los componentes estructurales con los que cuenta la organización, pero desde enfoques muy diferentes. Mencionado anteriormente Frederick Winslow Taylor buscaba medios científicos, métodos para realizar el trabajo rutinario de las organizaciones fabriles. Su mayor contribución fue para sistematizar la gerencia y el control de las operaciones. Por su parte, George Elton Mayo estudió fundamentalmente las funciones de dirección. Su mayor contribución fue sentar las bases para mejorar la dirección de las organizaciones. Finalmente, Max Weber se preocupaba por las características esenciales y las consecuencias de la burocracia. Su mayor contribución fue considerar la organización en conjunto, atendiendo a sus estructuras de poder y patrones de comportamiento.

Puede desprenderse como en estos tres teóricos existía, implícitamente, una concepción de “*motivación*” y “*satisfacción de personal*” que consistía, para el caso de Frederick Winslow Taylor en el pago monetario por la realización de labores rutinarias, para George Elton Mayo, en las condiciones de trabajo para realizar su trabajo y para Max Weber, en la percepción de una autoridad legal-racional legítima de acuerdo a las características en una organización.

Posteriormente, con Herbert Alexander Simon se tiene la “*Teoría del Comportamiento*”, trajo un nuevo enfoque en la administración, el cual es un enfoque de las ciencias de la conducta; ve el comportamiento de la manera que la organización responde al medio ambiente, comprender mejor la conducta humana y utilizar la motivación como un medio para mejorar la calidad del trabajador dentro de la organización. Además, propone la teoría del “*Hombre Administrativo*”, en el cual se enfoca en la satisfacción del hombre por su esfuerzo y no en la manera de

realizar su trabajo, busca la toma de decisiones y adoptarlas como alternativas para tener una mayor eficiencia.

Asimismo, esta teoría cuenta con dos tipos de estímulos como instrumentos en el proceso de toma de decisiones, en donde la toma de decisiones es un elemento como parte del “*Hombre Administrativo*”. A continuación, se muestra una tabla en donde se distinguen estos dos tipos de estímulos: (Ver tabla 1)

Tabla 1. Estímulos para el proceso decisorio

Externo	Interno
Inician el comportamiento en determinada dirección.	Hacen el comportamiento persista en determinada dirección.
<ul style="list-style-type: none"> • División del trabajo • Autoridad • Consejo • Comunicación e información • Entretenimiento y capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Criterio de eficiencia • Lealtad • Identificación organizacional

Fuente: Morales, J. (s.f.)

Con esta tabla se entiende a los estímulos externos; como los orientados más al comportamiento dirigido por un alto mando y los estímulos internos se orientan más al comportamiento entorno a los trabajadores así, los estímulos tienen relación con la satisfacción en el sentido de que se tratan de cubrir objetivos de acuerdo a la toma de decisiones de manera satisfactoria y con motivación que mueve al hombre con incentivos como salario, beneficios, premios, condiciones de pago. De acuerdo con lo anterior, Herbert Alexander Simon en relación a la teoría del “*Hombre Administrativo*” postula la ‘*racionalidad administrativa*’ o también llamada ‘*limitada*’ en la que hace hincapié a las organizaciones como base a las decisiones programadas, Simon clasifica la “*racionalidad administrativa*” o ‘*limitada*’ en dos conceptos son la búsqueda y la satisfacción en la que se tiene una visualización de alternativas y consecuencias de las mismas, llevando a una elección de escoger la alternativa más viable para la organización.

Estas teorías significaban reducir o evitar dentro de una organización actividades administrativas inhumana e injusta en donde predominará la explotación laboral, el nepotismo y la parcialidad, situaciones que aún se presentan en gran parte de las organizaciones del siglo XXI.

Los años 90 fue el auge de los Recursos Humanos, los trabajadores dejan de ser llamados empleados y se empiezan a llamar colaboradores, los jefes ahora necesitan personal que los acompañen a lograr los objetivos establecidos por la organización. Se comienza a valorar lo que en verdad significa ser un colaborador dentro de una organización, se da el inicio a nuevos objetivos y estrategias, la motivación será uno de los importantes factores para la formación de colaboradores, hay compromiso, organización y capacitación para los colaboradores.

Asistimos a lo que actualmente se llama “*Nuevo Contrato Psicológico*” (Calderón, Álvarez, y Naranjo, 2006), muy diferente de aquel que durante los pasados cien años, garantizaba la cooperación en los espacios laborales, basado en el intercambio estabilidad – lealtad, como la mayor fuente de motivación y satisfacción laboral se encontraba en el ofrecimiento de estabilidad laboral a cambio de la lealtad del trabajador, cuya relación tenía con el sistema de selección y el sistema de carrera, como un mantenimiento de talentos a través del rendimiento evaluado.

El desarrollo de teorías organizacionales, sociales y de gestión influyen en la gestión humana, las organizaciones del trabajo, comienzan con el surgimiento y desarrollo de nuevas prácticas dejando a un lado los aspectos abarcados al aspecto técnico y social en la división de trabajo entre las personas y máquinas.

Por ello, hoy en día poseen paradigmas que las conlleva a mantener un éxito dentro del campo laboral, los trabajadores son personas que requieren además de

un salario y prestaciones, una satisfacción a la necesidad de pertenencia dentro de la organización y una motivación para realizar su trabajo. Para terminar, formulando la contextualización, descripción y explicación de la problemática de acuerdo con el tema de motivación y satisfacción de personal, se presentan a continuación el siguiente cuadro de manera implícita, expone de acuerdo a las teorías de la Administración y la gestión humana; la evaluación se ha tenido a lo largo de los periodos en los que se tiene el concepto de trabajador dentro de una organización. (Ver cuadro 1) Esta evolución abarca un periodo de 1870 a la actualidad, y ha tenido impacto en el hombre trabajador en distintos periodos ha presentado una serie de cambios que vistos en diferentes enfoques cada una de las concepciones tiene que ver con el hombre, la motivación y la satisfacción dentro de la organización, es decir, el clima laboral.

Cuadro 1. Evaluación de los factores que determinan la gestión humana

Periodos	1870 – 1900	1901 – 1930	1931 – 1960	1961 – 1990	1991 en adelante
Factores					
<i>Concepción ser humano</i>	...	Hombre económico racional	Hombre social	Hombre organizacional	Hombre psicológico
<i>Concepción trabajo</i>	Creador de valor por excelencia	Mercancía regulada por el mercado	Mercancía regulada	Mercancía regulada	Mercancía libre mercado
<i>Características del momento histórico</i>	Mejoramiento industrial	Movimiento obrero	Institucionalización	Globalización	Neoliberalismo
<i>Relaciones laborales (factor determinante)</i>	Huelgas	Salarios	Negociación colectiva	Negociación colectiva	Flexibilización y desregulación
<i>Teorías aplicadas a la gestión</i>	Economía clásica, administración sistemática	Economía neoclásica, administración científica, psicología industrial	Modernismo sistemático, relaciones humanas	Neoinstitucionalismo, estrategia, cultura organizacional	Confluencia teórica

Fuente: Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J., 2006

En relación al anterior cuadro 1, se tiene el siguiente cuadro (Ver cuadro 2) a través de distintos periodos cada trabajador ha ido cambiando, teniendo distintas problemáticas de acuerdo a la época, diferentes objetivos de acuerdo a la necesidad

que se tenga y principalmente distintas actividades que se han de realizar de acuerdo a la satisfacción que se quiera lograr, puesto necesita tener motivación como base en el desarrollo de sus capacidades de acuerdo a las competencias impuestas en el clima laboral que lo rodea y a su vez pueda plasmar en sus actividades los conocimientos obtenidos y vaya obteniendo para generar un bienestar personal emocional para poder llegar a sentir una satisfacción en su área de trabajo.

Cuadro 2. Evolución del quehacer de la gestión humana

Periodos		1870 – 1900	1901 – 1930	1931 – 1960	1961 – 1990	1991 en adelante
Factores						
Gestión humana	<i>Problema central</i>	Comportamiento del trabajador en el taller	Eficiencia del taller	Condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo	Logro de la estrategia del negocio y gestión de lo cultural	Respuesta a problemas críticos del negocio
	<i>Objetivo básico</i>	Alinear valores e intereses de los trabajadores con los de propietarios	Organizar el trabajo y la supervisión	Lograr niveles de lealtad, motivación y satisfacción para garantizar productividad	Desarrollar recursos y capacidades para el logro de objetivos organizacionales	Apoyar el desarrollo de capacidades organizacionales
	<i>Acciones principales</i>	Bienestar físico y mental del trabajador	Administración del personal	Negociación colectiva, participación, enriquecimiento de tareas	Prácticas de alto rendimiento	Gestión por competencias, gestión del conocimiento, gestión estratégica del área
	<i>Identificación del área</i>	Secretaría de bienestar	Departamento de Personal	Departamento de Relaciones Industriales	Departamento de Recursos Humanos	Dirección de Talento Humano

Fuente: Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J., 2006

Asimismo, en relación a los cuadros anteriores, exponen en el primer periodo abarcado de 1870 a 1900 el comportamiento del trabajador es la cuestión central dentro de la organización y donde se va a redimir, creando un valor por existencia, teniendo como prioridad la motivación y condiciones de trabajo para un bienestar físico y mental del trabajador, así pasando al segundo periodo situándose de 1901 a 1930 donde se tiene la situación de falta de eficiencia dentro de la organización, un conflicto obrero – patronal en el cual se toman acciones en la aplicación de una

administración del personal, con ello una organización del trabajo, estímulos para un salario y llevando una regulación en el mercado.

En el tercer periodo abarcando 1931 a 1960 se tiene la cuestión central de las condiciones de trabajo que afectan la capacidad de realizar el trabajo dentro de la organización, el trabajador buscará el reconocimiento, la participación y la aprobación social donde se tomarán acciones de hacia una negociación colectiva, participación – mejoramiento de trabajo en equipo y enriquecimiento de las tareas para alcanzar estándares motivacionales y de satisfacción para el trabajador como guía de la productividad.

Siendo el cuarto periodo de 1961 a 1990 se tiene como problemática central el logro de las estrategias del negocio y la gestión cultural donde se toman acciones como practicas motivacionales y satisfactorias para un alto rendimiento y así para desarrollar recursos y capacidades con el trabajador dentro de la organización.

Finalmente se presenta el quinto periodo abarco 1991 a la actualidad el cual la situación central es que se tenga respuesta a las problemáticas críticas a las que se enfrenta la organización y redimiéndolas a través de la gestión por competencias como un factor motivacional, gestión del conocimiento y gestión estratégica como aspectos de satisfacción en relación a productividad y calidad.

Conocer cómo ha evolucionado las fuentes de motivación en las organizaciones, y su relación con el clima laboral en las organizaciones contemporáneas, se convierte en un tema necesario dentro de la administración de personal debido a las siguientes razones:

- I. El trabajador al estar motivado y satisfecho da un servicio y/o producto de calidad.
- II. Si un trabajador está motivado y satisfecho, cumpliendo con su trabajo llega a tener estabilidad laboral y posibilidades de ascenso.
- III. La satisfacción laboral está estrechamente relacionada con el compromiso y la productividad de los trabajadores.

- IV. Cuando un trabajador se encuentra motivado, está más dispuesto a desempeñar su puesto, trabajar más y mejor.
- V. Se genera un clima laboral estable y positivo por parte de los empleados dentro de la organización.

2.2 JUSTIFICACIÓN

Se trata de ubicar la importancia estratégica de la motivación y la satisfacción de personal en los procesos productivos en el siglo XXI, en un entorno neoliberal y de globalización, con incertidumbre laboral y en condiciones de una eventual precarización laboral que, inevitablemente, repercutirá en el clima las organizaciones actuales, además se orientará a responder las problemáticas encontradas dentro de la organización con los sustentos teóricos de base y la búsqueda de interés para una mejora en el clima laboral, pues en toda organización existen individuos que necesitan una motivación y eso conlleva como resultado a una satisfacción tanto personal (*empleados*) como de la propia organización.

El problema de investigación es importante porque hoy en día los recursos humanos son considerados elementos de suma importancia dentro de una organización, pero... *¿Qué tan motivados y satisfechos están los trabajadores para desempeñar su trabajo en el clima laboral que se encuentran en la organización?* Una de las problemáticas de las cuales se enfrentan las organizaciones con sus trabajadores es la falta de motivación, los trabajadores no se esfuerzan, tienen bajo rendimiento y no tienen posibilidades de crecimiento dentro de la misma provocando insatisfacción en ellos y en muchas ocasiones renuncias.

Con lo anterior, la motivación se enfoca como una fuerza impulsora para los trabajadores en cualquier ámbito de la actividad humana. Además, una persona como trabajador al estar motivado por el mismo trabajo permitirá brindar una

calidad en cuestión de la producción y servicio en cuanto a la organización como al mercado exterior. La satisfacción por su parte, es fundamental para todo trabajo, hará a los trabajadores con una actitud positiva, estado de ánimo positivo y un comportamiento en relación a su desempeño laboral.

Hoy en día la motivación y la satisfacción en los trabajadores es un factor muy importante a considerar cuando se entra en el campo laboral tanto en sector público como el sector privado, la motivación va a orientar al trabajador a proponerse un objetivo o meta a su alcance y eso impactando en la satisfacción que pueda sentir, pues los trabajadores manifiestan una personalidad con características influyentes de cierta manera en el clima laboral de una organización y muchas veces no se le llega a dar la suficiente importancia el cual su personal pueda manifestar lo mencionado anteriormente.

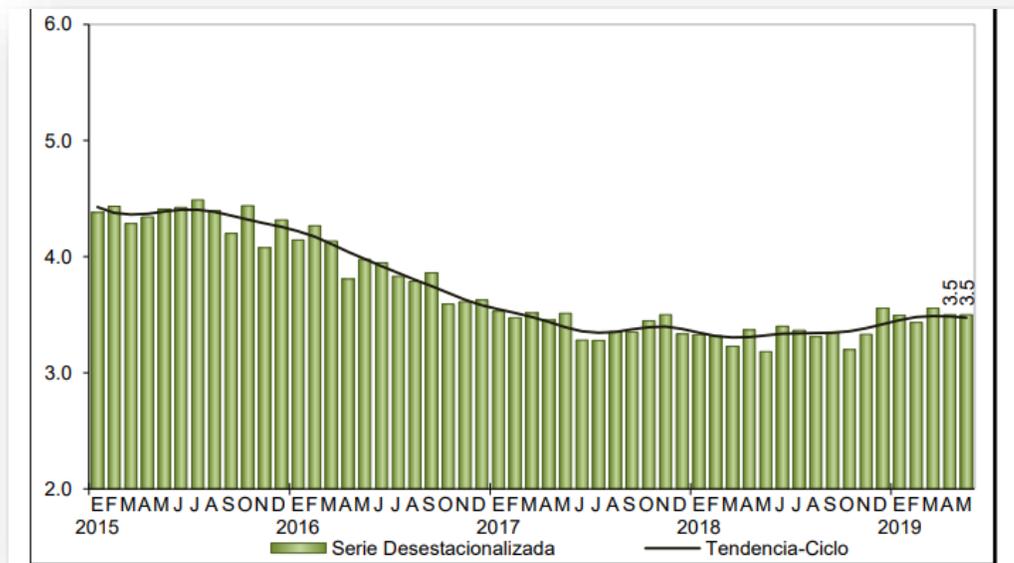
Por otro lado, se tendrá en cuenta tanto la motivación y la satisfacción en el trabajo que llegue a sentir una persona podrá repercutir en el comportamiento dentro de la organización, esto puede afectar tanto a su calidad en el trabajo como a la misma organización. Por ello, se tiene un impacto en la persona cuando se tiene la motivación y satisfacción pues se garantiza que el entorno laboral logre tener un éxito competitivo, de manera pacífica y con ello se pueda tener un buen rendimiento laboral.

Una cosa relaciona a la otra, es decir, si no hay motivación y satisfacción en el personal de alguna organización, no habrá calidad en el trabajo ni tampoco habrá calidad en el producto y servicio. Otro factor importante es el clima laboral como una conjunción cultural, tradicional, condiciones físicas, actitudes del personal y métodos de desempeño dentro de la organización.

Con lo anterior, nuestro país debería enfocarse e interesarse más por el nivel de motivación y satisfacción de sus trabajadores y así mismo tener en cuenta a que los trabajadores realizan mejor su trabajo al estar motivados y desempeñar de manera satisfactoria su trabajo, sin embargo, en México no es así pues se cuenta con una tasa de desempleo en la población económicamente activa que siendo de 3.2% en febrero del año 2018, paso a 3.6% en tan solo en lo que va hasta mayo

del año 2019 (Ver gráfica 1) de acuerdo a datos estadísticos publicados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI).

Gráfica 1. Tasa de desocupación nacional en mayo de 2019.
Series desestacionalizada y de tendencia – ciclo.
(Porcentaje de la PEA)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), 2019.

Teniendo como factores implicados como el rezago educativo, los bajos salarios proporcionados por la empresa provoca que el trabajador no pueda seguir laborando y tenga que buscar otro empleo, egresados de nivel superior no puedan encontrar trabajo por falta de experiencia y la renuncia de trabajadores, este

relacionado con el tema de esta investigación, se encuentra implicado en que no se encuentran los trabajadores lo suficientemente motivados y satisfechos para poder continuar realizando sus actividades en donde también influye si no se tiene tanto interés de los jefes para incentivar a sus trabajadores a continuar dentro de la organización.

Con esta investigación se busca proporcionar bases teóricas para futuros análisis con respecto a los conceptos anteriormente mencionados, además de aplicar en

práctica de campo con base encuestas en una organización privada mexicana distribuidora de medicamentos que será de apoyo para recopilar resultados concretos; con las encuestas utilizadas como instrumento de medición, buscó fortalecer y verificar los elementos teóricos, lo cual determinará la motivación y satisfacción de los trabajadores con base al clima laboral donde se desenvuelven, además de reforzar las bases teóricas que se abordarán a lo largo de esta investigación.

Finalmente, a partir de lo anterior, la pregunta de investigación que habrá de servir de guía para la realización de este trabajo, es:

¿Qué relación existe entre la motivación y la satisfacción del personal con el clima laboral en las organizaciones en el siglo XXI?

2.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

2.3.1 Objetivo general

El objetivo principal de esta investigación es realizar un análisis de la relación que existe entre la motivación y la satisfacción del personal con el clima laboral en las organizaciones del siglo XXI.

2.3.2 Objetivos específicos

- ❖ Determinar la relación entre la motivación, la satisfacción del personal y el clima laboral en las organizaciones del siglo XXI.
- ❖ Describir la evolución histórica de los conceptos de motivación y satisfacción del personal implícito en distintas teorías de la Administración y de la gestión de personal.
- ❖ Proponer mejoras estratégicas para mejorar la motivación y satisfacción del personal en el clima laboral.
- ❖ Aplicar un instrumento de medición a una organización privada con el fin de recolectar información para un futuro análisis de resultados.

***3. MARCO TEÓRICO: TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN,
MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y
CLIMA LABORAL***

CAPÍTULO 1. TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN, MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO

“No hay nada más práctico que una buena teoría.”

Kurt Lewin (1918).

A lo largo de los años se han propuesto diferentes teorías teniendo cada una de ellas diferentes escuelas y enfoques, son utilizadas acorde a la época que son postuladas y las cuales destacan por la importancia hacia la organización como a su clima laboral y dentro de ello al mismo personal

Estas teorías van teniendo factores económicos, sociales, políticos y de tecnología influyentes en las condiciones de trabajo, el puesto de trabajo y principalmente del desarrollo que tiene el empleado dentro de la misma organización. También las teorías ayudan a comprender al mismo empleado en tanto sus acciones, su productividad, la toma de decisiones en tanto la manifestación de su motivación al realizar el trabajo y la satisfacción del mismo.

La teoría de la organización, en su evolución ha llevado implícita una concepción de la satisfacción, y por tanto de la motivación.

Para lo anterior, se expondrán las teorías de apoyo y relacionadas con el tema principal de esta investigación.

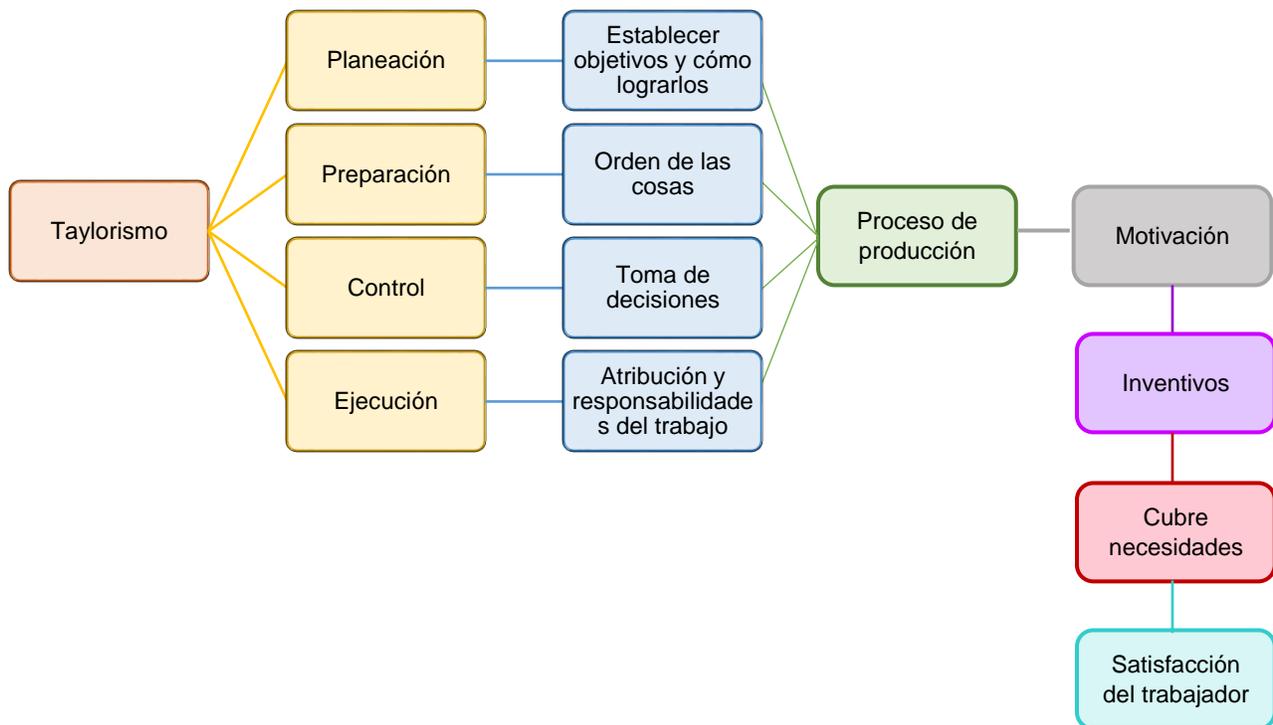
1.1. Taylorismo

Desde la perspectiva de Frederick Winslow Taylor (1903), postula el “*Taylorismo*”, el cual realizó un estudio enfocado en el trabajo la cual establece como propósito eliminar el desperdicio y las pérdidas y con ello introducir los incentivos económicos como motivación para así aumentar la productividad de los trabajadores y su formación dentro de la organización. Además, se tiene el ahorro de tiempo al

eliminar los movimientos innecesarios, lentos e insuficientes del empleado al realizar su trabajo.

Esta teoría tiene cuatro principios básicos de la administración postulados por Frederick Winslow Taylor, las cuales son: (Ver esquema 1)

Esquema 1. Principios básicos de la administración por Frederick Winslow Taylor



Fuente: Elaboración propia, basado de Taylor, F., 1911.

De acuerdo al esquema anterior, los cuatro principios básicos son:

- a. Planeación. Sustitución del trabajo y la improvisación por métodos basados en procedimientos científicos, identificación de los objetivos y de cómo lograrlos.
- b. Preparación. Selección de los trabajadores, prepararlos y entrenarlos, además de preparación de maquinaria y equipos para lograr un orden de las cosas.

- c. Control. Certificar que se está llevando a cabo de acuerdo a las normas establecidas y el plan propuesto, de acuerdo a la toma de decisiones.
- d. Ejecución. Dar una dirección al equipo de trabajar distribuyendo las atribuciones y las responsabilidades de trabajo.

A su vez, pueden llevarse a cabo los principios básicos de la administración en los trabajadores y en las actividades realizadas se establecen normas básicas para la organización del trabajo:

1. *La separación de la planificación del trabajo y su ejecución.* Las tareas deben ser analizadas para determinar los métodos y herramientas los cuales podrían aplicarse en ello.
2. *La medición de tiempos.* Medir el rendimiento de acuerdo a la estimación del tiempo para poder llevar a cabo dichas tareas.
3. *Implementación de sistemas de remuneración que incentiven el cumplimiento de los criterios de producción, y penalice rendimientos inferiores.*
4. *Asignar a los trabajadores las tareas en función de sus características.* Motivación y capacitación para los trabajadores los cuales podrán trabajar con mayor eficiencia y eficacia.

Por otra parte, al establecer la división del trabajo hizo que se tuviera reducción de costos y reorganización del trabajo y subdivisión de tareas para eliminar costos altos, hacer más eficiente los procesos y mejor aprovechamiento del trabajador.

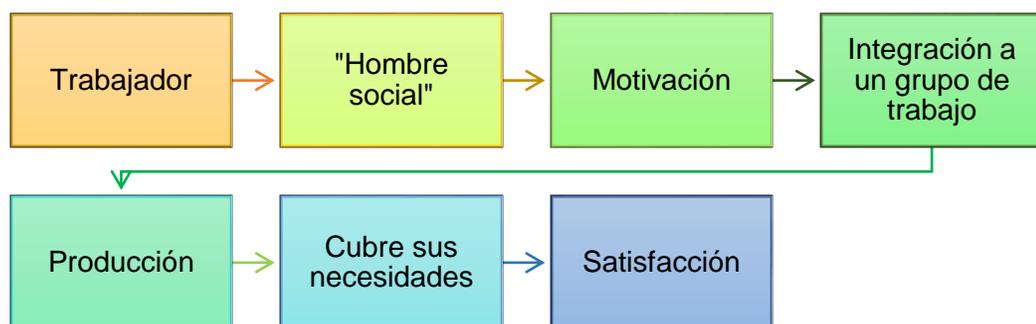
El taylorismo sigue siendo un método base para los procesos de producción para motivar a los trabajadores de acuerdo a incentivos en la actualidad y ahora dándola a conocer como Administración Gerencial.

1.2. Escuela de las relaciones humanas

La teoría de las relaciones humanas tiene origen de acuerdo a las necesidades de poder alcanzar la eficiencia de la producción, pero teniendo una relación positiva del trabajador y el patrón en el clima laboral de la organización.

De acuerdo a George Elton Mayo (1932) propone la corriente de “Escuela de Relaciones Humanas” o “Escuela Humanista” con base en la organización informal y el enfoque conductista enfocado en las relaciones humanas, de acuerdo con resultados de su experimento realizado en Hawthorne, Chicago. Dicha teoría plantea al trabajador como un hombre social de cubre de manera satisfactoria sus necesidades sociales de acuerdo a la motivación y la medida por el cual se sienten integrados dentro de un equipo de trabajo. (Ver esquema 2)

Esquema 2. Escuela de las Relaciones Humanas



Fuente: Elaboración propia

George Elton Mayo considera la motivación como elemento principal para generar un incremento en la productividad dado al trabajador mediante la integración a grupos sociales para elevar los niveles de producción; las recompensas y sanciones sociales afectaban como incentivos para los niveles de producción; los factores emocionales eran clave para no tener y así evitar los conflictos laborales; y la especialización en el trabajo en la carga de tareas no garantizaba la eficiencia ni la monotonía del trabajador.

Además, George Elton Mayo considero doce factores importantes dentro de la Escuela de Relaciones Humanas:

1. *El ser humano.* El hombre considerado siempre como un ser social dentro de un grupo de individuos, busca satisfacer dentro del mismo sus necesidades.
2. *El medio ambiente.* Interacciones que se tienen dentro de un grupo de trabajo.
3. *La motivación.* Se fomenta por medio de la satisfacción de una o más necesidades e integración de los trabajadores para el deseo de pertenencia de un grupo social.
4. *El liderazgo.* Orientación a los objetivos mediante una comunicación grupal.
5. *La comunicación.* Intercambio de información entre el grupo de trabajo
6. *El conflicto.* Se trata de evitar que surja entre individuos dentro de los equipos de trabajo; si surgiera, resolverlo de manera inmediata mediante la eliminación de los factores que lo generaron.
7. *El poder.* Se requiere de un mando para exigir la obediencia de los trabajadores hacia una determinada tarea y un mandante para poder realizar dicha tarea.
8. *El cambio.* Modificaciones realizadas para tener consigo un beneficio tanto para la organización como los integrantes del grupo de trabajo.
9. *La toma de decisiones.* Tienden a ser modificadas de acuerdo a la cooperación que brinden los grupos de trabajo; factor importante para poder llevar a cabo las actividades de acuerdo a lo establecido.
10. *La participación.* Colaboración de los individuos en cada una de las diferentes actividades que fomenta la organización.
11. *La organización.* Relaciones e interacciones desarrolladas y establecidas por la organización.
12. *La eficiencia.* Fomentada para los trabajadores de acuerdo a la participación dentro de la organización logrando satisfacer las necesidades de cada uno de los integrantes.

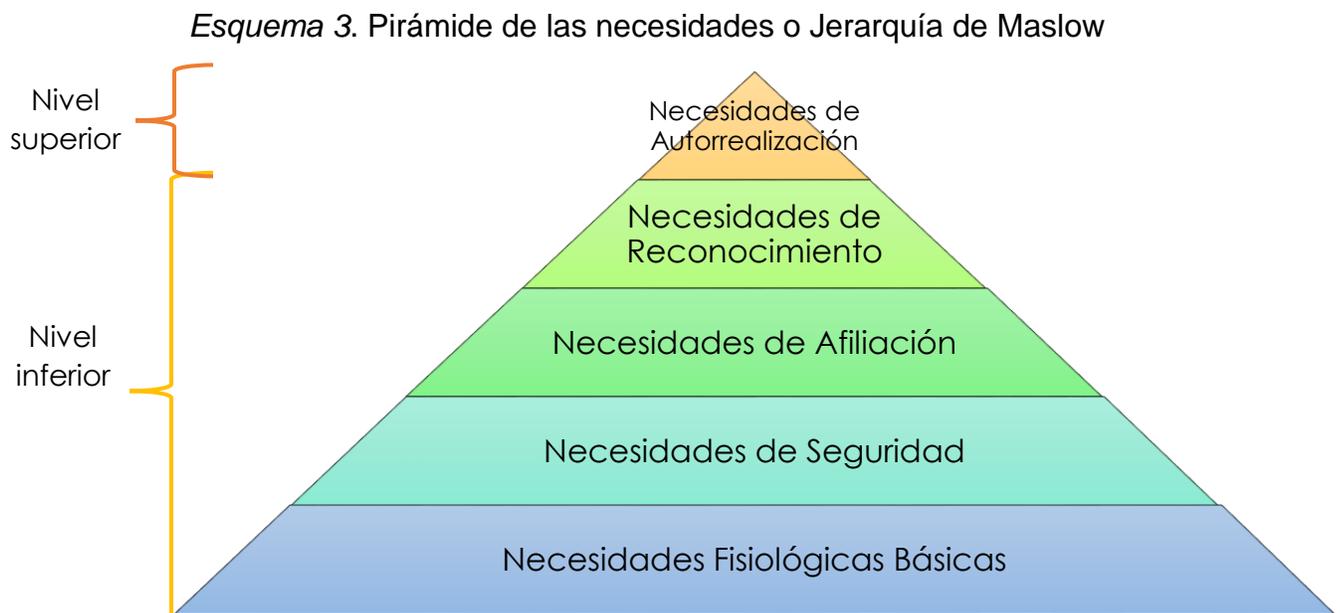
De acuerdo con lo anterior, la “*Escuela de las Relaciones Humanas*” se relaciona con el comportamiento de cada uno de los trabajadores y los grupos sociales dentro de una organización.

1.3. Jerarquía de las necesidades humanas de Abraham Maslow

Abraham Maslow (1943) propone la “*Teoría de la Motivación Humana*” desde una perspectiva conductista y empleando el concepto de las relaciones interpersonales enfocada en la psicología organizacional de una organización; dicha teoría influye en el comportamiento humano, basado de una pirámide de necesidades y factores que el hombre debe cubrir una a la vez en orden jerárquico para alcanzar sus metas y con ello pueda llegar a una satisfacción deseada.

Con ello, Maslow clasifica su pirámide de necesidades en dos niveles: el nivel inferior enfocado en las necesidades fisiológicas, de seguridad, de afiliación y reconocimiento y el nivel superior enfocado en las necesidades de autorrealización.

De acuerdo a Abraham Maslow las necesidades de un hombre son las siguientes:
(Ver esquema 3)



Fuente: Maslow, A., 1943.

La jerarquía de las necesidades, define sus escalones de la siguiente manera¹:

- Necesidades fisiológicas.
Son aquellas de origen biológico y orientadas al hombre que requiere satisfacer para vivir; como es el agua, aire, vivienda, vestido, comer, dormir, etcétera. Se encuentra en el escalón más bajo, sin embargo, es de mayor importancia para la supervivencia del hombre y así pueda realizar el siguiente.

- Necesidades de seguridad.
Una vez realizada el escalón de las necesidades fisiológicas, se realiza el siguiente escalón el cual las necesidades se orientan a la seguridad personal, la estabilidad, la protección y el orden; incluye evitar un daño o amenaza a factores externos como es el medio ambiente.

- Necesidades de afiliación.
Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, se realiza el escalón de necesidades de afiliación. Este escalón surge cuando el hombre tiene interacción con otras personas, es decir, una aceptación social en donde se incluye el amor, el afecto, la pertenencia a un grupo y además se ve reflejado cuando el hombre tiene el deseo de estar con una persona, tener amigos, quiera casarse, tener una familia, ser miembro de algún grupo social como puede ser un club o comunidad.

- Necesidades de reconocimiento
Cuando los tres escalones anteriores estén realizados de manera satisfactoria; surge el siguiente escalón se orienta al autoestima y reconocimiento del hombre, pues al realizar de manera satisfactoria las cosas el hombre en sí se siente seguro de sí mismo, confiado, genera autonomía y se siente valioso dentro de un grupo social.

¹ Vázquez, M. y Valbuena, F., La Pirámide de Necesidades de Abraham Maslow, en Estrategias y Tácticas de Negociación. España: Universidad Complutense.

Una vez llegado a este escalón, el hombre desarrolla habilidades, capacidades y esfuerzo lo lleva al éxito de los logros, además de prestigio ante los demás.

- Necesidades de autorrealización

Se encuentra en la cima de la jerarquía y se llega a este escalón de nivel superior una vez realizadas las cuatro necesidades anteriores de nivel inferior de manera satisfactoria. Se define como la necesidad del hombre para ser y hacer, es decir, el cumplimiento y desarrollo del potencial para al realizar una tareas o actividad específica utilizando su talento, sus capacidades y actitudes para alcanzar una auto superación de la vida.

Por otra parte, Abraham Maslow identifica otros dos tipos de necesidades que no considera en la pirámide de las necesidades de manera jerárquica, considerándolas como necesidades secundarias, las cuales son las siguientes:

- Necesidades cognoscitivas

El hombre la tiene necesidad de conocer y entender su alrededor. Curiosidad de investigar y resolver las cosas que desconoce.

- Necesidades estéticas

La define como un grupo de personas, el cual tienen la necesidad de estar o trabajar en un lugar agradable en donde se puede se incluye la armonía, la belleza, el color, la luz, el espacio, la limpieza, el orden y el ruido.

Dicho lo anterior, Abraham Maslow establece como todo hombre tiene necesidades que crecen consecutivamente, con el esquema anterior (*Esquema 3*) se tienen las cinco necesidades y la satisfacción de estas se produce a modo que el hombre llega a sentir una motivación para realizarlas. Un punto importante de esta teoría es como la necesidad dos o tres (*de acuerdo a los escalones ordenados jerárquicamente*) no

impacta en el hombre, hasta que la necesidad uno no se haya realizado y así sucesivamente con las siguientes necesidades.

De acuerdo con Colvin y Rutland (2008), el hombre irá satisfaciendo sus necesidades a medida que vayan surgiendo, pues se pueden ir modificando o cambiando de acuerdo al comportamiento y reacción que tenga el hombre, además de la satisfacción para poder cubrir la siguiente necesidad.

Esta teoría se ha tomado como base en algunas organizaciones para clasificar, jerarquizar e incluso enumerar las necesidades que llegue a tener el empleado, además las necesidades siempre van a estar presentes ya sea en la vida personal o en la profesional – laboral.

1.4. Teoría X y Teoría de Y de Douglas McGregor

Douglas McGregor fue un autor importante de la escuela administrativa de las relaciones humanas en el auge del siglo pasado puesto que surgió la necesidad de controlar a los trabajadores a la hora de realizar su trabajo y con ello el desempeño y la productividad se tenía que tomar en cuenta teniendo como incentivo el dinero (*pago*) por realizar sus actividades y tareas.

Douglas McGregor observó cómo a los trabajadores en una organización les faltaba motivación y estímulo para tener una buena productividad laboral, además de una satisfacción laboral, con ello se basa del autor Abraham Maslow y su “*Teoría de la motivación*”, para proponer en 1960 una nueva teoría que denominó “*Teoría X*” y “*Teoría Y*”, para dirigir al trabajador a satisfacer sus necesidades tomando en cuenta su esfuerzo para motivarlo y así controlar sus tareas, además de identificar dos estilos en dicha teoría: estilo autoritario y estilo participativo. A continuación, se muestra una tabla de acuerdo a dicha teoría propuesta de Douglas McGregor. (*Ver tabla 2*)

Tabla 2. Teoría X y Teoría Y

Teoría X	Teoría Y
<ul style="list-style-type: none"> • A las personas les desagrada inherentemente el trabajo y tratan de evitarlo cada vez que pueden. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores ven el trabajo como una actividad tan natural como descansar o comer.
<ul style="list-style-type: none"> • Puesto que a las personas les desagrada el trabajo, es menester obligarlas, controlarlas o amenazarlas con castigos para que alcancen las metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Los trabajadores se dirigirán y controlarán solos si sienten comprometidas con los objetivos de la tarea asignada.
<ul style="list-style-type: none"> • Cada vez que puedan, las personas eludirán las responsabilidades y buscarán una dirección formal. 	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador promedio puede aprender a aceptar e incluso a pedir responsabilidad.
<ul style="list-style-type: none"> • La mayoría de las personas pone la seguridad por encima de todos los demás factores relacionados con el trabajo y demuestra poca ambición. 	<ul style="list-style-type: none"> • La capacidad de tomar decisiones innovadoras es algo propio de la mayoría de los trabajadores y no necesariamente una competencia exclusiva de los altos puestos.

Fuente: Shriberg, A., Shriberg, D., y Lloyd, C., 2004.

Como se muestra en la tabla anterior (Tabla 2), este modelo se enfoca en el clima laboral y en el cambio de percepción surgida en el trabajador respecto al trabajo, para Douglas McGregor, en la “Teoría X” los trabajadores no están dispuestos a cooperar con el trabajo para el logro de los objetivos establecidos por la organización, además de que demuestran la deficiencia que tienen al realizar dichas tareas; con ello señala que el salario y prestaciones que se le brindan a los trabajadores son recompensas para que sigan brindando su servicio.

Por otra parte, para la “Teoría Y”, Douglas McGregor hace énfasis en que el trabajador pueda tener un crecimiento y desarrollo dentro de la organización asumiendo sus responsabilidades para realizar las tareas y teniendo una integración de los trabajadores para fomentan un buen clima laboral.

1.4.1. Teoría X

Douglas McGregor describe a los trabajadores que se encuentran en la “Teoría X” como personas que tienden a ser controladas y amenazadas con castigos para que esfuercen a cumplir los objetivos establecidos por la organización².

Prevalece la creencia, por ejemplo, el trabajador es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y trata de evadir sus responsabilidades, además de necesitar supervisión constante para realizar dichas tareas, forzando al trabajador a que haga lo que quiere la organización.

Se le dará las siguientes características:

1. Prefiere ser dirigido.
2. No quiere asumir sus responsabilidades.
3. Es perezoso.
4. Busca ante todo su seguridad.
5. La única motivación que tiene es el dinero.

Con lo anterior, se marca un cierto tiempo para que el trabajador pueda realizar su trabajo, se establecen las normas y reglas a seguir, además de tenerlos bajo presión para que realicen con esfuerzos su trabajo con el fin de evitar que sean sancionados.

1.4.2. Teoría Y

De acuerdo a Douglas McGregor, la “Teoría Y” propone como los trabajadores tienen un estilo participativo en el clima laboral basado en sus valores y lo describe como una persona le gusta el trabajo y lo toma como una tarea y/o actividad natural de su vida diaria³.

² Shriberg, A., Shriberg, D., y Lloyd, C., (2004), Liderazgo práctico: principios y aplicaciones. México: Compañía Editorial Continental (CECSA).

³ Shriberg, A., Shriberg, D., y Lloyd, C., (2004), Liderazgo práctico: principios y aplicaciones. México: Compañía Editorial Continental (CECSA).

Uno de los factores importantes de esta teoría es la integración de los trabajadores y las condiciones en las que realizan las tareas para poder cumplir los objetivos establecidos por la organización. Douglas McGregor caracteriza al trabajador de la “*Teoría Y*” de la siguiente manera:

1. Se compromete a cumplir con los objetivos de la organización, con ello se les ofrece una compensación por su logro.
2. Llega a sentir una satisfacción al cumplir con sus responsabilidades.
3. Los trabajadores se sienten motivados y tienen la capacidad para asumir dichas las responsabilidades.
4. Tiene un alto nivel de creatividad e imaginación para la solución de los problemas.
5. Se auto dirige para el cumplimiento de sus actividades.

Los trabajadores siendo motivados son participativos y es generado por los altos mandos que les da una confianza para la toma de decisiones y así ellos alcancen los objetivos para la organización.

Para Douglas McGregor, la “*Teoría X*” era más clásica y la “*Teoría Y*” era la más moderna de lo cual la motivación, la dirección de los esfuerzos y la capacidad de los trabajadores al ejercer responsabilidades, tuvieron un desarrollo dentro del área de trabajo e influirá un estilo de liderazgo para el trato de los trabajadores por parte de los altos mandos para realizar tareas, sin embargo, con ello se puede facilitar el cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.

1.5. Herbert Alexander Simon y el hombre administrativo

Herbert Alexander Simon fue un economista y teórico de las ciencias sociales el cual, en 1972 plantea el modelo del “*Hombre Administrativo*” u “*Hombre Organizacional*” el cual se enfoca tener resultados satisfactorios y buscar

alternativas de solución a través de estrategias y toma de decisiones para el cumplimiento de los objetivos.

Además, hace un rechazo al modelo del “*Hombre Económico*” pues considera que tiene una realidad objetiva e insuficiente para la toma de decisiones y por lo tanto no conoce todas las posibles alternativas y resultados ante un problema como lo que ocurre en la realidad. (Ver tabla 3)

Tabla 3. Hombre Administrativo vs Hombre Económico

Hombre Administrativo	Hombre Económico
<ul style="list-style-type: none"> • Busca la manera satisfactoria de hacer las cosas y no "la mejor" manera de hacerlas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Su motivación para trabajar es únicamente la económica.
<ul style="list-style-type: none"> • Búsqueda de soluciones satisfactorias en una organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se enfoca en las recompensas salariales y financieras.
<ul style="list-style-type: none"> • Solución a través de estrategias. 	<ul style="list-style-type: none"> • No conoce las posibles alternativas de solución a un problema

Fuente: Elaboración propia

Para Herbert Alexander Simon, el “*Hombre Administrativo*” u “*Hombre Organizacional*” como un modelo de alternativa para estudiar el comportamiento de los trabajadores en las organizaciones y una racionalidad limitada; con ello se va a sustituir la racionalidad objetiva del “*Hombre Económico*” por la racionalidad subjetiva puesto que permite encontrar una alternativa de manera satisfactoria y no busca la utilidad máxima sino la adecuada que influya en la toma de decisiones y sustitución de resultados de una situación real.

Además, Herbert Alexander Simon en la “*Teoría del Comportamiento Administrativo*”, considera que el “*Hombre Administrativo*” necesita conocer las necesidades humanas para comprender mejor la conducta humana y utilizar la motivación como medio para mejorar la calidad de vida de los trabajadores dentro de las organizaciones; dicha teoría trae un nuevo enfoque a la teoría administrativa, la cual se enfoca en la conducta del ser humano, específicamente como trabajador.

1.6. Frederick Herzberg y la Teoría de la Motivación – Higiene

La “Teoría de Motivación e Higiene” o “Teoría de Dos Factores” fue propuesta por Frederick Herzberg, un psicólogo que se interesaba en la correlación del trabajador y la motivación respecto a su lugar de trabajo de lo cual las personas están influenciadas por dos factores:

1. Satisfacción.

Se da a partir de los resultados obtenidos de los factores de motivación; este factor ayuda a un aumento en la satisfacción del trabajador reflejándose en el resultado de las actividades que realice en el trabajo.

2. Insatisfacción.

Se da a partir de los resultados obtenidos de los factores de higiene; si este factor llega a faltar o es inadecuado, causará insatisfacción y se verá reflejado en el comportamiento del trabajador y en la realización de sus actividades.

A continuación, se tiene la siguiente tabla que presenta los elementos involucrados de cada uno de los factores de dicha teoría: (Ver tabla 4)

Tabla 4. Factores de Motivación y Factores de Higiene

Factores de Motivación	Factores de Higiene
<ul style="list-style-type: none">• Trabajo estimulante: manifestar la personalidad y el desarrollo de uno.	<ul style="list-style-type: none">• Factores económicos: salarios, sueldos y prestaciones.
<ul style="list-style-type: none">• Sentimiento de autorrealización: la certeza de contribuir dándole un valor.	<ul style="list-style-type: none">• Condiciones laborales: iluminación, entorno físico y temperatura.
<ul style="list-style-type: none">• Reconocimiento de una labor bien hecha: la confirmación de que se realizó un trabajo importante.	<ul style="list-style-type: none">• Seguridad: reglas de trabajo justas, políticas y procedimientos, respeto a la antigüedad.
<ul style="list-style-type: none">• Logro o cumplimiento: la oportunidad de llevar a cabo tareas interesantes.	<ul style="list-style-type: none">• Factores sociales: convivir con los trabajadores y oportunidades para interactuar con los mismos.

<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad mayor: nuevas tareas y labores que amplíen el puesto de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Categoría: oficinas propias y con ventanas, títulos de puestos, accesos con los directivos.
--	---

Fuente: Pérez, A., 2015.

Frederick Herzberg con su teoría identifica como mantienen satisfechos o insatisfechos a los trabajadores y de acuerdo al nivel de rendimiento en las personas, se consideraría el grado de satisfacción en el trabajo.

1.6.1. Factores higiénicos o de insatisfacción

Los factores de higiene o insatisfacción se enfocan en el contexto producido en el trabajo y pueden desmotivar cuando no están presentes, son las condiciones que se encuentran alrededor del trabajador como son las condiciones físicas y ambientales de su lugar, el salario y los beneficios que tiene, el clima laboral al que se enfrenta cada día, los cuales son considerados factores higiénicos los siguientes:

- Salario y prestaciones.
- Relaciones con los demás miembros del trabajo.
- Ambiente físico en el que se desenvuelve el trabajador.
- Competencias en el trabajo.
- Políticas, normas y reglas.
- Seguridad laboral.

Los factores higiénicos pueden producir satisfacción o insatisfacción, pero nunca motivación puesto que los trabajadores pueden tener una actitud negativa y contraria a los objetivos que tiene la organización, mejorando estos factores o condiciones de acuerdo a los niveles adecuados que sienta el trabajador se puede modificar la insatisfacción volviéndola satisfacción.

1.6.2. Factores motivacionales o de satisfacción

Los factores motivacionales o de satisfacción se enfocan en el contenido de las tareas, responsabilidades y deberes están relacionados con el cargo; estos factores tienen un efecto duradero de satisfacción provocando un aumento de productividad y teniendo altos niveles de rendimiento, los cuales son los siguientes:

- ❖ Promoción – Ascensos.
- ❖ Decidir cómo realizar las actividades en el trabajo.
- ❖ Reconocimiento.
- ❖ Delegación de responsabilidades.

Tiene relación con la mejora de desempeño dentro del trabajo, salud mental del trabajador e incentivos para ayudar a mejorar al trabajador, además incluye la realización, crecimiento laboral y reconocimiento laboral para el trabajador los cuales provocan una satisfacción y niveles de excelencia.

Con lo anterior, Frederick Herzberg propone “*el enriquecimiento de tareas*” para una motivación en el trabajo y con ello sustituir las tareas y los cargos de manera que se tengan condiciones adecuadas en el lugar de trabajo y satisfacción para el trabajador, pues se tendrá aumento de productividad, motivación, reducción de ausencias, mejor rotación de personal, además puntualizo la importancia del enriquecimiento de la tarea para el incremento de la motivación.

1.7. Recursos Humanos y ventaja competitiva

1.7.1. Recursos Humanos

Los Recursos Humanos ha sido a través del tiempo, una de las áreas más importante en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones. De acuerdo con Patrick Wright, Gary McMahan y Abigaíl McWilliams (1994) definen desde su

perspectiva los recursos humanos como la base de capital humano bajo el control de la organización, considerando que está formado por el conjunto de habilidades, experiencia y conocimientos con valor económico, sin embargo, los Recursos Humanos se encargan de administrar y controlar todo lo relacionado con los trabajadores que desempeñan una actividad dentro de la organización.

Es indispensable para la organización, pues es necesaria para contratar al personal necesario para puesto para desarrollarse, formarse y tener un crecimiento en la organización.

Posteriormente, Jay Barney y Delwyn Clark (2007), definen los recursos humanos como:

“El conocimiento, experiencias, habilidades y compromiso de los empleados con la empresa, así como sus relaciones con el resto de compañeros, subordinados o jefes, incluyendo, además, sus relaciones con aquéllos no pertenecientes a la empresa, como, por ejemplo, proveedores, clientes, etc.”

(Barney y Clark, 2007)

Dado que la organización está integrada por recursos organizacionales como son los recursos materiales o físicos, recursos financieros, recursos mercadológicos, recursos administrativos y recursos humanos, donde los cuales no solo incluyen las habilidades y conocimientos de los trabajadores, también incluye las relaciones interpersonales de los individuos que pertenecen a la organización (*directores, gerentes, supervisores, empleados, etcétera*), además de incluir las actitudes y compromiso por parte de los trabajadores para la organización siendo este último el concepto principal de este apartado. *(Ver tabla 5)*

Tabla 5. Clasificación de los recursos organizacionales

Recursos	Contenido principal	Denominación tradicional
Materiales o físicos	<ul style="list-style-type: none"> - Edificios y terrenos - Máquinas - Equipamientos - Instalaciones - Materias primas 	Naturaleza

	<ul style="list-style-type: none"> - Materiales - Tecnología de producción 	
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Capital • Flujo de dinero • Crédito • Préstamos • Financiamientos • Inversiones 	Capital
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Directores ❖ Gerentes ❖ Jefes ❖ Supervisores ❖ Empleados ❖ Obreros ❖ Técnicos 	Trabajo
Mercadológicos	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mercado de clientes, consumidores o usuarios 	No tiene equivalente
Administrativos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Planeación ○ Organización ○ Dirección ○ Control 	Empresa

Fuente: Chiavenato, I., 2007

Los Recursos Humanos engloba desde el reclutamiento, selección, contratación, formación, capacitación, promoción, nominas e introducción hasta despidos y jubilaciones. Por otra parte, cuenta con responsabilidades y funciones principales que engloba el proceso de reclutamiento de nuevos trabajadores hasta la separación del trabajador de la organización.

Los Recursos Humanos abarca tres contextos diferentes en una organización:

 *Recursos humanos como función o departamento*

Unidad operativa que funciona para las actividades de reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, comunicación y seguridad laboral.

 *Recursos humanos como practica de recursos humanos*

Se refiere a como la organización ejecuta sus operaciones de reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, comunicación y seguridad laboral.

🚦 Recursos humanos como profesión

Se refiere a las personas profesionistas que trabajan en cargos diferentes relacionados con los recursos humanos.

Siendo un área importante, los recursos humanos dentro de la organización pues la hacen girar en torno al personal involucrado cumpliendo parámetros y perfiles de puesto adecuados para un buen funcionamiento y desempeño dentro de la organización.

1.7.2. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva es comprendida como las actividades estratégicas relevantes con la finalidad de comprender el comportamiento de los costos y fuentes de diferenciación existentes y potenciales de una organización. La organización con actividad competitiva busca lograr un posicionamiento por encima de los rivales en el mercado, por medio de la diferenciación de sus procesos, calidad, eficacia y eficiencia con la que cuenta un producto o servicio. (Ver esquema 4)

Esquema 4. Ventaja competitiva



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a Michael Porter, define desde su perspectiva la ventaja competitiva como:

“Las empresas crean ventaja competitiva al percibir o descubrir nuevas y mejores formas de competir en un sector y trasladarlas al mercado, lo que en último extremo es un acto de innovación.” (Porter, 1990)

La innovación se enfoca en desarrollar estrategias de procesos propios, pues a manera que se desempeñen estratégicamente las de una organización, se logra tener una ventaja competitiva dando que se ve reflejado en mejores resultados tanto económicos como de status ante los competidores; además surgirá motivación por parte de los trabajadores dado que marcaran la diferenciación ante la competencia con las demás organización al incrementar la calidad, eficacia y eficiencia en su trabajo, pues al ver que la organización a la que pertenecen tiene altos niveles de ganancias y prestigio se genera también un grado de satisfacción por la productividad realizada.

La elección de la ventaja que distinga a una organización de la competencia va a servir de base para la construcción de un mejor producto y/o servicio, pues una forma de ganar ventaja competitiva es:

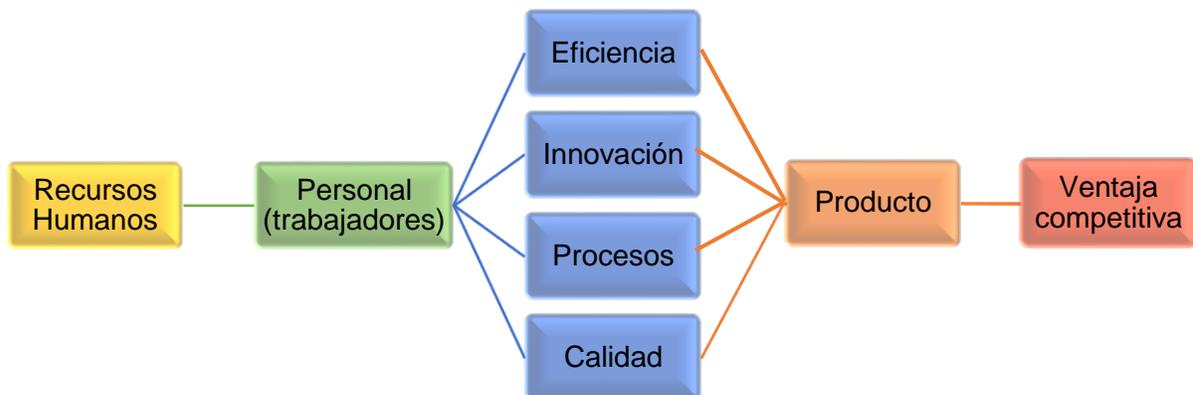
- ❖ Convertirse en un productor de bajo costo.
- ❖ Realizar el mejor producto.
- ❖ Dar al cliente el mejor valor por su pago.
- ❖ Provee un excelente servicio al cliente.
- ❖ Fabricar un producto más fiable y duradero.

Conocer la ventaja competitiva de una organización es fundamental para concentrar el esfuerzo en aquellos puntos donde se pueda destacar favorablemente y de manera planificada.

Finalmente, los Recursos Humanos y la Ventaja Competitiva tienen relación respecto a las capacidades adquiridas por un interés creciente para la dirección de una organización, ha implicado preestablecer las ventajas competitivas, mediante los

recursos y capacidades que poseen los trabajadores de las organizaciones. (Ver esquema 5)

Esquema 5. Relación entre Recursos Humanos y Ventaja Competitiva



Fuente: Elaboración propia

Los Recursos Humanos constituyen hacia los trabajadores como elemento fundamental para el desarrollo de habilidades y competencias, aporte de conocimientos, actitudes, conducta y percepciones que permitirán a la ventaja competitiva perdurar más tiempo ante la competencia con las demás organizaciones.

Para concluir este capítulo, las teorías de la administración han influenciado en el trabajador, teniendo cada teoría su perspectiva de él, pero siempre relacionándose cada una al trabajador que se encuentra dentro de una organización.

Posteriormente, el siguiente capítulo se enfocará en la motivación y satisfacción de un trabajador respecto al mundo laboral que se encuentra, dado que son dos principales conceptos en la cual se enfoca este trabajo de investigación.

CAPÍTULO 2. MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO: PERSPECTIVAS CONTEMPORÁNEAS EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“No basta con querer: debes preguntarte a ti mismo qué vas a hacer para conseguir lo que quieres.”

Franklin D. Roosevelt.

2.1. *Definición de Motivación y Satisfacción en el trabajo*

2.1.1. *Motivación*

El concepto de motivación tiene demasiadas definiciones por distintos autores que han ido surgiendo con diferentes perspectivas y utilizado en diferentes sentidos. En panorama general, se puede entender como motivación a todo aquello que impulsa a las personas a actuar de determinada forma teniendo un comportamiento específico.

Para definir la palabra “*motivación*”, el cual es uno de los conceptos principales de esta investigación; se exponen algunas definiciones, las cuales son las siguientes:

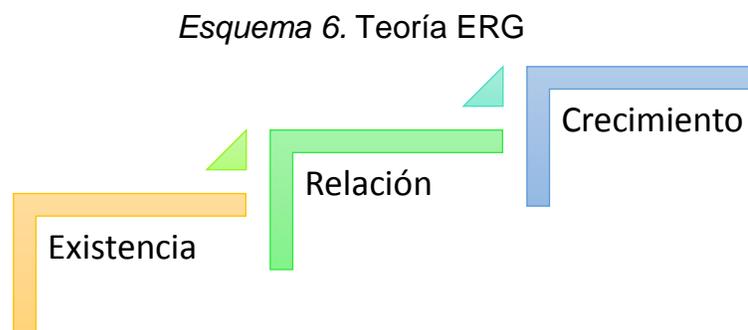
Según el diccionario de la Real Academia Española (2019), entre varios significados, la motivación como la “*acción y efecto de motivar*”, y motivar es “*dar causa o motivo para algo, dar o explicar la razón o motivo que se ha tenido para hacer algo y disponer del ánimo de alguien para que proceda de un determinado modo*”, lo cual es un elemento importante para satisfacer las necesidades del trabajador dentro de una organización.

De acuerdo con Stephen P. Robbins, define el concepto de “*motivación*” de la siguiente manera:

“La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual.” (Robbins, 1999)

Por su parte, se va a referir al esfuerzo por conseguir cualquier meta, a fin de reflejar un interés por el comportamiento de cada uno de los individuos involucrados en la organización.

Por otro lado, se tiene una serie de teorías enfatizando el concepto de motivación, por ejemplo “*La Jerarquía de las necesidades humanas*” de Abraham Maslow, “*La Teoría X y Teoría Y*” de Douglas McGregor, “*La Teoría de Motivación – Higiene*” de Frederick Herzberg ya explicadas anteriormente, entre otras teorías destaca “*La Teoría ERG (Existence, Relatedness and Growth)*” de Clayton Alderfer enfocada en como la motivación podía calificar con una jerarquía de necesitando, utilizando una pirámide de necesidades como Abraham Maslow, dicha teoría tiene tres categorías: (Ver esquema 6)



Fuente: Shriberg, A., Shriberg, D., y Lloyd, C., 2004

- ❖ Existenciales (necesidades para satisfacer de acuerdo a los requisitos básicos de nuestra vida)
- ❖ De relación (relaciones interpersonales)
- ❖ De crecimiento (creatividad personal)

Para Alderfer, las personas subían y bajaban de la pirámide de necesidades, de tiempo en tiempo y de circunstancia en circunstancia.

Además, también se tiene “*La Teoría de las tres necesidades*” de David McClelland, el cual propone como las personas motivadas tienen tres impulsos:

- ✓ *Necesidad del logro* tiene relación con el grado de motivación que posee la persona para ejecutar dicha tarea.
- ✓ *Necesidad del poder* es el grado de control que quiere tener la persona ante una situación.
- ✓ *Necesidad de afiliación* es la cual las personas buscan una aceptación por otros, buscan comprensión y buenas relaciones.

Dicha teoría se relaciona como las personas manejan tanto el fracaso como el éxito, el cual puede haber personas que le teman al fracaso y por ende puede resultar un factor motivacional para el logro de sus resultados como las personas que le teman al éxito que puede ser un factor motivante para poder lograr su cometido.

Por lo tanto, la motivación en el trabajo se manifiesta con las necesidades del trabajador, será el impulso y esfuerzo para una vez se vayan satisfaciendo dichas necesidades se genere mayor eficacia y eficiencia por parte del trabajador para así tener mayor productividad, desempeño y con ello se pueda tener el cumplimiento de los objetivos. La motivación en el trabajo hará que el trabajador tenga un comportamiento en el ámbito laboral para orientarlo y mantenerlo en la ejecución de las tareas poniendo en práctica los conocimientos, habilidades y competencias requeridas para realizar dichas tareas.

Sintetizando, la motivación como un impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una determinada acción con esfuerzo para alcanzar las metas establecidas por la organización y condicionando el esfuerzo para satisfacer una necesidad personal.

2.1.2. Satisfacción en el trabajo

El concepto de satisfacción al igual que la motivación, tiene distintas definiciones que han ido surgiendo y utilizado de diferentes maneras. En panorama general, se

puede entender como satisfacción al bienestar que experimenta una persona conforme al logro y cumplimiento de sus necesidades. (Ver esquema 7)

Esquema 7. Satisfacción



Fuente: Elaboración propia

La satisfacción tiene relación con la motivación, pues es el resultado obtenido de acuerdo al desempeño de una persona. Para definir la palabra “*satisfacción*”, el cual es otro de los conceptos principales de esta investigación; se exponen algunas definiciones, las cuales son las siguientes:

De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (2019), se encuentran, entre varias definiciones, las siguientes:

“1. f. Acción y efecto de satisfacer o satisfacerse. 2. f. Razón, acción o modo con que se sosiega y responde enteramente a una queja, sentimiento o razón contraria. 3. f. Presunción, vanagloria. Tener mucha satisfacción de sí mismo. 4. f. Confianza o seguridad del ánimo. 5. f. Cumplimiento del deseo o del gusto. 6. f. Una de las tres partes del sacramento de la penitencia, que consiste en pagar con obras de penitencia la pena debida por las culpas cometidas.”

Esto implica un sistema de compensaciones para lograr responder a las necesidades personales y van generando confianza y seguridad en una persona para realizar tareas establecidas por la organización.

Según Stephen Robbins, define la satisfacción como:

“La actitud general de un individuo hacia su trabajo. Una persona con un alto nivel de satisfacción en el puesto tiene actitudes positivas hacia el mismo.” (Robbins, 1996)

Por ello, Stephen Robbins se enfoca en los niveles de satisfacción e insatisfacción que tiene una persona, y considera que un trabajo es desafiante, debe tener recompensas igualitarias, las condiciones de trabajo, el desempeño y la mejora de productividad son factores que van dirigiendo la satisfacción en el lugar de trabajo.

Además, para tener una satisfacción laboral se tiene el concepto de diferentes autores como es el de Paul E. Spector (2002), considera la satisfacción laboral simplemente cómo se siente la gente en sus trabajos y en diferentes aspectos del mismo, haciendo énfasis en todo aquello que al trabajador le gusta y todo aquello que le disgusta y el de John Locke (1968), define como un estado emocional que surge por las experiencias laborales y como resultado el trabajador estará satisfecho o insatisfecho de acuerdo al nivel alcanzado para cumplir sus logros y/o metas.

Las organizaciones del siglo XX y siglo XXI les interesaba la productividad que se llegaba a tener para lograr una satisfacción en los empleados, surgiendo así *“El Taylorismo”* de Frederick Winslow Taylor, explicado anteriormente, se enfoca en la satisfacción del trabajo y la relación con los incentivos de trabajo, la promoción, los pagos y las oportunidades presentadas al trabajador; se tiene la perspectiva de George Elton Mayo enfocado en las condiciones en las que se encuentra el trabajador para mejorar su productividad y la interacción obtenida con su grupo de trabajo para desarrollar sus tareas.

También se tiene *“La Teoría de Motivación – Higiene”* de Frederick Herzberg y *“La Jerarquía de las necesidades humanas”* de Abraham Maslow enfocados en la satisfacción del trabajador dentro de la organización de acuerdo al cumplimiento de las necesidades personales del trabajador y las condiciones de trabajo en las que se encuentra para realizar su trabajo.

La satisfacción en el trabajo puede provocar una serie de emociones y sentimientos en el trabajador puede ser favorable para la organización o puede afectar a la misma, trabajar de manera satisfactoria puede consistir en una estimulación por parte de la alta gerencia para un mejor desempeño, competitividad y productividad trayendo ganancias, los cuales los factores pueden involucrarse como un salario digno y justo para el trabajador, estableciendo actividades acorde al área y puesto de trabajo, adecuadas condiciones de trabajo, dejar que formen parte de la toma de decisiones.

2.2. *Conceptos relacionados con la motivación y satisfacción en el trabajo*

La motivación y la satisfacción tienen una estrecha relación en el trabajo, se considera la motivación como la manifestación de las necesidades de un trabajador, un impulso o esfuerzo para realizar las cosas y la satisfacción como un factor influyente de la motivación que llega a presentar un trabajador y se expresa al tener satisfechas o cumplidas dichas necesidades. (Ver esquema 8)

Esquema 8. Relación entre motivación y satisfacción



Fuente: Elaboración propia

La motivación y la satisfacción van a contribuir al bienestar y felicidad del trabajador para tener un buen desempeño, una mayor productividad y un adecuado comportamiento en su área de trabajo y en la organización.

De acuerdo a lo anterior, hay conceptos con una estrecha relación a la motivación y satisfacción en el trabajo que impactan y/o influyen en el trabajador para realizar su trabajo, los cuales es el desempeño, la productividad laboral y el comportamiento organizacional, explicados a continuación:

a) Desempeño laboral

Rendimiento reflejado en los conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias del trabajador, surgiendo la iniciativa y la cooperación para hacer las cosas.

Según el diccionario de la Real Academia Española (2019), define el desempeño como la *acción y efecto de desempeñar o desempeñarse*, esto para que una persona tenga características personales que contribuyan a alcanzar los resultados esperados.

El desempeño laboral también se definirá como la evaluación individual del trabajador, se evaluará lo que en realidad realiza en el trabajo, basado en los esfuerzos para hacer su trabajo (*actividades y tareas*) para determinar si realiza bien o no su trabajo.

Se logra tener un buen desempeño teniendo al trabajador motivado y cumpliendo de manera satisfactoria sus necesidades, si el desempeño fuera bajo, la organización motiva al trabajador a cumplir con su trabajo y con ello se pueda lograr satisfacer las necesidades del trabajador.

b) Productividad laboral

Indicador de la eficiencia de una persona, además del incremento o disminución del rendimiento reflejado en el trabajo. Tiene una estrecha relación con la producción que se obtiene y el trabajo que se hace en un determinado tiempo.

Según el diccionario de la Real Academia Española (2019), define la productividad laboral como *la producción promedio por trabajador en un*

periodo de tiempo esto para la obtención de un producto determinado para la organización. De acuerdo a la Revista Entorno Empresarial, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) [2015], define la productividad laboral de dos maneras; primero para los sectores que generan bienes, es la relación entre el valor de la cantidad producida y la cantidad de recursos utilizados en el proceso de producción. La segunda para las actividades terciarias, es que guarda relación con los ingresos obtenidos a través de los factores de producción.

Cuando la producción llega a ser mayor, la productividad laboral también lo será, generando motivación en el trabajador por cumplir con una producción superior a la establecida.

c) *Comportamiento organizacional*

Son las acciones de las personas en su área de trabajo dentro de una organización. Además, es el estudio y la aplicación de conocimientos que se enfoca en las personas que trabajan en una organización.

Para Stephen Robbins, el comportamiento organizacional es:

“Es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y las estructuras sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización”

(Robbins, 1999)

Pues se considera una disciplina aplicada que estudia el comportamiento humano (*trabajadores*) en las organizaciones, la manera como las personas actúan y aplican sus conocimientos en el área de trabajo.

El comportamiento organizacional es el estudio de la influencia de un grupo de trabajo relacionado con el puesto de trabajo, los sentimientos personales que tienen las personas motivadas y el compromiso que llegan a tener con su

trabajo, las interacciones de los individuos, incluyendo la comunicación que se fomenta en el grupo de trabajo.

2.3. *Perspectivas contemporáneas en la Gestión de Recursos humanos*

De acuerdo a John E. Delery y D. Harold Doty (1996) identifican siete prácticas de la gestión de recursos humanos que clasifican en tres perspectivas: la “*perspectiva universalista*”, la “*perspectiva contingencial*” y la “*perspectiva configuracional*”; para estos autores estas perspectivas se convirtieron en enfoques teóricos muy importantes que se han ido utilizando.

Por otra parte, de acuerdo a Martín, Romero y Sánchez (2005) proponen una cuarta perspectiva llamada “*perspectiva contextual*” que se uniría a las tres anteriores y se considerarían perspectivas teóricas dominantes para el estudio de la Administración Estratégica de Recursos Humanos que hay hoy en día.

En relación a lo anterior, a continuación, se explicarán las cuatro perspectivas teóricas contemporáneas.

1. *Perspectiva Universalista*

Esta perspectiva se enfoca en tener una estrecha relación con las prácticas de los recursos humanos y el desempeño organizacional; es un análisis de las estrategias establecidas para la mejora de prácticas en la gestión de la administración.

Esta perspectiva se caracteriza por no tener suficiente argumentación teórica, se determina el desempeño organizativo en base a determinadas políticas establecidas, las habilidades y destrezas que se tienen del rendimiento por parte de los trabajadores hacia la organización.

De acuerdo con John E. Delery y D. Harold Doty (1996) se demuestra que se tiene una influencia sobre el desempeño organizativo que determina las políticas (como las evaluaciones basadas en el rendimiento o el reparto de

beneficios) que tiene una organización lo cual tiene superioridad que se justifica por la capacidad para resolver los problemas relacionados con el oportunismo y reducir los costes de gestión interna de los recursos humanos.

2. *Perspectiva contingencial*

Esta perspectiva se enfoca en los modelos que son explicativos de la Administración Estratégica de los Recursos Humanos, tiene un desenvolvimiento organizacional. Este enfoque se relaciona a cuanto es la efectividad de las prácticas de los recursos humanos y las estratégicas organizacionales.

Una de las características de esta perspectiva, es posible identificar la aportación de las prácticas de recursos humanos y el desempeño como también la variedad de análisis que se pueden tener en la gestión de los recursos humanos.

Por lo tanto, de acuerdo a Mark L. Lengnick-Hall y Cynthia A. Lengnick-Hall (1988), este enfoque rechaza la perspectiva universal dentro de la organización, ya que se puede tener un amplio panorama de soluciones a los diversos problemas que se presenta, se pueden asegurar los recursos financieros, humanos y tecnológicos para el establecimiento de metas y la implementación de políticas que sean de ayuda en la organización.

3. *Perspectiva configuracional*

Esta perspectiva se enfoca en el intercambio de prácticas de la Administración Estratégica de Recursos Humanos con el objetivo de que se obtengan resultados de alto nivel.

Para que se tenga un aprovechamiento de esta perspectiva se tiene que lograr de manera sistemática, es decir, un ajuste en los alineamientos de las prácticas para un alto rendimiento dentro de la organización y con ello se

puedan alcanzar las metas, enfocándose en diseñar combinaciones para ser aplicadas, controladas y medidas durante su ejecución en el desempeño organizacional efectivo.

4. *Perspectiva contextual*

La perspectiva contextual se enfoca en la integración de los recursos humanos en el entorno que lo rodea al trabajador de acuerdo a condiciones establecidas por la organización como son: las políticas y normas.

Esta perspectiva se relaciona como el establecimiento y realización de estrategias, de acuerdo a Chris Brewster (1999), la perspectiva contextual tiene una orientación parcial la cual pretende expandirse a una dirección estratégica de los recursos humanos pueda ofrecer una explicación de lo que es una realidad organizativa, considera la relación entre las funciones que desempeña recursos humanos y el contexto que lo rodea.

Con lo anterior, se presenta la siguiente tabla que describe de manera general las perspectivas contemporáneas que hay en la gestión de recursos humanos. (Ver tabla 6)

Tabla 6. Perspectivas contemporáneas de la Gestión de Recursos Humanos

Perspectiva	Descripción
Universalista	Enfocado en los procesos y sus aportes a la cadena de valor.
Contingente	Enfocado en la combinación de experiencias exitosas de las organizaciones.
Configuracional	Enfocado en la obtención de altos resultados para el alcance de las metas.
Contextual	Enfocado en el entorno que rodea a la organización de acuerdo a las políticas y normas establecidas.

Fuente: Elaboración propia, basado en Bermúdez H., 2014

Finalmente, estas perspectivas tienen relación con la gestión humana, hacen que la organización tenga una adaptación e innovación tanto en el ámbito interno y externo

para un desarrollo organizacional, en un ambiente como es el clima, la cultura y la tecnología que va desarrollando al trabajador para adquirir habilidades, conocimientos y destrezas al momento de realizar sus tareas – actividades en un entorno como puede.

2.4. Gestión Estratégica de Recursos Humanos

La Gestión Estratégica de Recursos Humanos abarca las decisiones y acciones implícitas en relación a los empleados y la misma organización, además refuerza la idea de interrelación e integración entre las distintas funciones desempeñadas en la organización; como panorama general, se puede entender como el desarrollo bases del conocimiento económico, técnico, del comportamiento humano y organizativo, sustentado de un enfoque sistémico proactivo, multidisciplinario, integral y participativo.

Existen diferentes definiciones que han ido surgiendo y utilizado de diferentes maneras, como Eduardo Gismera define la gestión de Recursos Humanos como:

“La gestión de recursos humanos busca garantizar la selección de empleados de gran calidad, desarrollarlos, organizar adecuadamente su actividad y mantenerlos, buscando la flexibilidad financiera, funcional y numérica”. (Gismera, 2002).

Considera de prioridad a los trabajadores seleccionados colaborando eficazmente organizando y realizando de manera adecuada las actividades asignadas para alcanzar los objetivos individuales y organizacionales.

Además de A. Cuesta, define la Gestión de Recursos Humanos como:

“El conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyan en las personas, buscando el mejoramiento continuo durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno”. (Cuesta, 2005)

Pues se puede incluir un mecanismo de retroalimentación para el mejoramiento de las actividades y así fomentar una integración entre los individuos involucrados.

Entre otras definiciones, conducen a definir la Gestión de Recursos Humanos como un medio para alcanzar la eficiencia y la eficacia de las organizaciones a través del trabajo de los empleados, estableciendo condiciones beneficiosas para lograr objetivos los objetivos establecidos.

La Gestión de Recursos Humanos dirigirá al personal a la satisfacción de sus necesidades y el desarrollo de actitudes como la motivación y el compromiso para implementación de estrategias que conlleve a un cambio estratégico dentro de una organización.

Ma. del Carmen Liquidano Rodríguez (2006), establece una descripción de las fases que integran la gestión de recursos humanos⁴:

1. *Administrativa*: El administrador que lleve a cabo una gestión de recursos humanos dentro una organización, dirigirá al personal hacia la producción a través de recompensas y castigos, además de un reclutamiento, selección, contratación y despido, incluyendo el adiestramiento, sueldos, salarios, relaciones laborales y controles administrativos.
2. *Gestión*: El administrador concibe al individuo como un ser social, predominará la capacitación, desarrollo, formación de personal, análisis y descripción de puestos, negociaciones, registros, comunicación entre individuos y valores personales.
3. *Desarrollo*: El administrador considera al individuo como personas que se autorrealizan, dirigiendo la eficiencia de la organización, optimizar las relaciones personales a través de estímulos de rendimiento, predominando

⁴ Liquidano, M.C. (2006). El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. En Contaduría y Administración, septiembre-diciembre, número 220. Universidad Nacional Autónoma de México. Pp. 145-178

un plan de vida y carrera, higiene y seguridad, evaluación del desempeño y una responsabilidad social.

4. *Estratégica*: El administrador considera al individuo como una persona dinámica y capaz de obtener nuevos conocimientos y experiencias, hacia el cumplimiento de los objetivos a base de una estrategia establecida por la organización, predominando los procedimientos, la planeación, controles estratégicos y programas de calidad.

5. *Por competencia*: El administrador considera al individuo como una persona que posee características de desempeño, dirigiendo a la persona hacia la descripción y desarrollo de competencias para aumentar su nivel de resultados.

6. *Del conocimiento*: Administración del talento humano como clave para dirigir al personal hacia el aprendizaje y retención del conocimiento; se valora al personal en relación a su talento y conocimiento, adaptando mejores prácticas para la gestión de Recursos Humanos.

A continuación, se muestra identificación de prácticas de la gestión de Recursos Humanos que se han vuelto complejas para su aplicación en la administración y el trabajo de cada trabajador en una organización. (Ver tabla 7)

Tabla 7. Prácticas de la Gestión de Recursos Humanos

Reclutamiento	Planeación de vida y carrera	Evaluación de desempeño	Motivación y comunicación del personal
Selección	Administración de sueldos y salarios	Planeación de Recursos Humanos	Auditorías de Recursos Humanos
Contratación y despido	Criterios de promoción	Planeación estratégica de Recursos Humanos	Computadora como herramienta de control

Inducción o integración	Diseño y proceso de trabajo	Registros y controles administrativos	Administración internacional de Recursos Humanos
Adiestramiento	Relaciones laborales y negociaciones colectivas	Registros y controles estratégicos	Ética en el trabajo
Capacitación y desarrollo	Procedimientos de quejas	Índices de rotación y ausentismo	Responsabilidad social
Formación de personal	Higiene y seguridad	Gráficas y estadísticas	Programa de calidad

Fuente: Aduna, A., García, E., y Rosado, M., elaborado a partir de Liquinado, M. (2006)

De acuerdo con Ma. del Carmen Liquinado, en la tabla 5 se definen como prácticas de la gestión de Recursos Humanos las aplicadas en la administración dentro de la organización y realizadas únicamente por un administrador o gestor de Recursos Humanos, pues implican las actividades realizadas hacia y para el trabajador ya que se empieza reclutando a personal y con ello seleccionando al que cumpla con las expectativas de la organización para contratarlo y darle una inducción e integración a su equipo de trabajo.

El trabajador recibirá una capacitación y formación para realizar sus tareas, do que se busca el mayor rendimiento y productividad, además se le propondrá un plan de vida y carrera que lleve a corto, mediano y largo plazo dentro de la organización; se establecerá un sueldo y salario por el cual está brindando sus servicios a la organización.

A los trabajadores se le establecerán criterios de promoción de acuerdo al rendimiento brindado a la organización, tendrá relaciones laborales y colectivas para realizar dichas actividades y con ello se establezcan normas de higiene y seguridad para el área de trabajo.

Después de cierto periodo de instancia en la organización, el trabajador puede ser sometido a una evaluación del desempeño para medir su rendimiento brindado; el

administrador o gestor de recursos humanos puede formular planeaciones estratégicas a base de registros y controles administrativos que se lleven a cabo.

De acuerdo a los resultados estadísticos de la evaluación de desempeño se puede determinar si es necesario tener rotación de personal o promociones, sin embargo, es necesario motivar y comunicar al personal toda información necesaria respecto a la organización, comunicados y actividades de trabajo; se deben manejar auditorias y programas de calidad para un buen rendimiento y resultado de registros en la organización, tener un buen ambiente de trabajo a base de una ética fomentada por la organización.

La gestión estratégica de Recursos Humanos está caracterizada por buscar hacer un énfasis entre la gestión y la gestión del personal, teniendo las siguientes características:

1. Enfatiza la importancia y desarrollo de los empleados.
2. El hombre percibe a los individuos desde una perspectiva de conjunto integrada y se preocupa por coordinarlos.
3. El recurso humano adquiere, una dimensión proactiva y políticas de personal en la formulación de estrategias.
4. Enfatiza una cultura organizativa que garantice la coherencia interna de los procesos, los principios, las normas y valores que la organización intenta transmitir y desarrollar.

La gestión estratégica de Recursos Humanos se orienta hacia la conjugación de lo colectivo e individualizado, busca la identificación y reconocimiento del potencial de los trabajadores, además de conducir a la mayor flexibilidad de la producción.

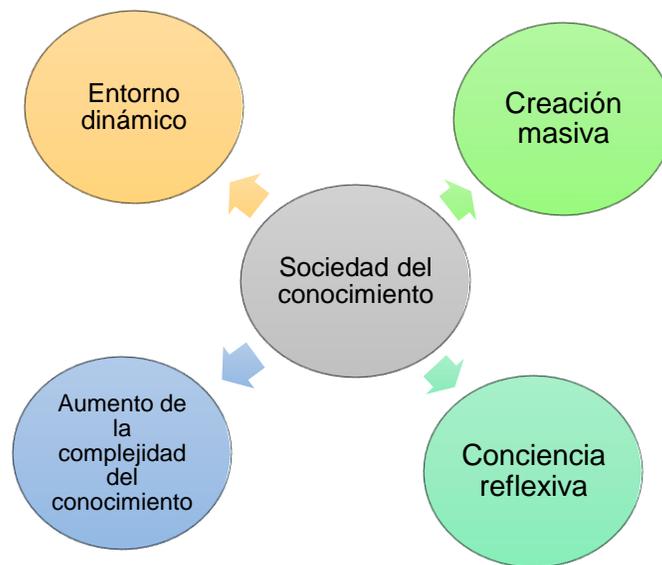
2.5. *Sociedad del conocimiento*

Desde los años 1990, el concepto de la “*Sociedad del Conocimiento*” se va definiendo como el tipo de sociedad que se necesita para describir y competir antes los cambios sociales surgidos en la actual sociedad y así tener éxito ante los

cambios económicos y políticos, siendo una sociedad educada y se basada en el conocimiento para impulsar la innovación.

La sociedad del conocimiento enfatiza la importancia de la gestión del conocimiento a partir de la información disponible: (Ver esquema 9)

Esquema 9. Sociedad del conocimiento



Fuente: Elaboración propia

A inicios del siglo XXI, surgiendo la nueva sociedad; Peter Drucker, define la “*sociedad del conocimiento*” como la sociedad que adquiere y aplica el conocimiento en el entorno competitivo y en los cambios constantes de sociedad, siendo una sociedad que genera el conocimiento para obtener mayor producción en las riquezas, señalando el conocimiento como “*aprender a aprender*”.

Para Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi (1995), la sociedad del conocimiento se refiere a una sociedad que de manera de espiral creciente se va generando nuevos conocimientos, por lo tanto, se da una creación y gestión del conocimiento principalmente de manera tácito al explícito.

De acuerdo a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) [2005], la sociedad del conocimiento se caracteriza por:

- Capacidad para identificar.
- Capacidad de producir.
- Capacidad de tratar.
- Capacidad de transformar.
- Capacidad de utilizar la información.
- Crear y aplicar conocimientos.

Siendo estas características enfocadas en las transformaciones sociales, culturales y económicos que van surgiendo para el desarrollo humano.

Sin embargo, Paul A. David y Dominique Foray en 2002 caracterizan la sociedad del conocimiento como:

- Aceleración de la producción de conocimientos.
- La innovación se convierte en la actividad dominante.
- La revolución de los instrumentos del saber.

Estas características se ven reflejadas en los procesos sociales por los que pasa una sociedad y relacionado con el acceso a la información y conocimiento para alcanzar una transformación, producción y distribución del conocimiento.

Finalmente, para concluir este capítulo; la motivación y la satisfacción son conceptos de suma importancia en una organización en relación al trabajador, dado que el trabajador tendrá un buen desempeño y con ello podrá producir de acuerdo a las necesidades y objetivos de la organización, además de ver reflejado el comportamiento de dicho trabajador en la misma organización.

Así mismo, la Gestión Estratégica de Recursos Humanos se relacionará con la motivación y satisfacción, dado que se entenderá como las decisiones y acciones llevadas a cabo en el ámbito laboral, influyendo en las personas, buscando el mejoramiento del mismo a través de la planeación. Implantación y control de las

estrategias establecidas por la organización, incluyendo la interacción del entorno del mismo y con ello la Sociedad del conocimiento se caracteriza por centrarse en el conocimiento de las personas y los esfuerzos brindados por los trabajadores, además de que ese conocimiento tenga el objetivo de tener un bienestar a los trabajadores en una sociedad avanzada, racional, equitativa y comprometida, relacionándolo así con el entorno en el que se desenvuelve el trabajador en una organización.

Con respecto a lo anterior, el siguiente capítulo se enfocará en el último concepto de este trabajo de investigación, siendo el Clima laboral, el cual al final del capítulo, se relacionarán los tres conceptos (*motivación, satisfacción y clima laboral*), dando así unas propuestas de mejoras para la organización.

CAPÍTULO 3. CLIMA LABORAL

“El buen líder motiva a las personas en su entorno laboral. El extraordinario líder, más bien, crea un entorno donde las personas se motivan a sí mismas.”

Fishman, D. (2012).

3.1. Definición de Clima Laboral

El clima laboral se refiere al ambiente humano y físico el cual involucrados los individuos y se desarrolla el trabajo de una organización, además de influir en el comportamiento de los trabajadores.

En el clima laboral influye tanto la satisfacción como la productividad del trabajador y la estrecha relación con el grado de motivación de los trabajadores, si se tiene un elevado grado de motivación se pueden cumplir las necesidades de manera satisfactoria; con ello se tiene de medir el grado de motivación de un trabajador para determinar el clima laboral en el que se encuentra, sin embargo, si se tiene un grado de motivación bajo no se cumplen las necesidades de manera satisfactoria y por ende se puede generar conflictos laborales dentro de la organización.

Según Rodríguez (2001), desde su perspectiva, define el clima laboral como:

“Las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en qué éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.” Rodríguez (2001)

Estas percepciones van a depender a las actividades, interacciones y experiencias que tenga el trabajador con la organización y se verá reflejado en el clima laboral que se vaya fomentando por los trabajadores.

El clima laboral se refleja en la interacción entre características personales y organizacionales y repercute sobre los ideales y motivaciones que tiene la organización hacia sus trabajadores, el comportamiento y las actitudes del trabajador a la organización, siendo la calidad obtenida del clima laboral lo que va a influir en la satisfacción de los trabajadores, con ello se notará la productividad trabajada, el desempeño y la satisfacción que llegue sentir el trabajador.

Se tendrán teorías que abarquen el tema de clima laboral como es la de Douglas McGregor al hacer una publicación llamada "*Lado Humano de la Empresa*"⁵, por lo cual el autor relaciona la "*Teoría X*" y "*Teoría Y*", dichas teorías explicadas anteriormente con el comportamiento de los trabajadores en la organización y el clima laboral que se tiene, "*La Teoría de Motivación – Higiene*" de Frederick Herzberg que ha sido explicada anteriormente, la cual se enfoca en que los altos directivos deben crear y fomentar un clima laboral agradable, motivador y satisfactorio con el fin de tener un tener a un trabajador contento.

El clima laboral muy importante dentro de una organización, puesto que se pueden obtener beneficios al tener un buen ambiente de trabajo, se genera una permanencia de los trabajadores y un fortalecimiento en las relaciones laborales y sociales entre los involucrados.

3.2. *Teoría de Rensis Likert*

Rensis Likert (1965), establece como el comportamiento de los trabajadores depende del comportamiento organizacional y de las condiciones de trabajo percibidos por ellos. Además, plantea la reacción del trabajador ante una situación determinada y en función de la percepción que tenga, para formar un clima laboral productivo y deseable, se establece un "*Sistema gerencial*", el cual Rensis Likert primero plantea tres tipos de variables determinadas a una organización y el cómo influyen en las percepciones del trabajador sobre el clima laboral:

⁵ McGregor, D. (1966). *El lado humano de la empresa*. México: Mc Graw – Hill.

➤ *Variables causales*

Están orientadas a indicar el sentido en como la organización evoluciona y obtiene sus resultados, dentro de estas variables esta la estructura y administración de la organización, además de las reglas, competencias, decisiones y actitudes de los trabajadores.

➤ *Variables intermedias*

Están orientadas a medir el estado interno de la organización, reflejando la motivación, desempeño, los objetivos, la toma de decisiones y la comunicación. Estas variables forman parte del proceso organizacional.

➤ *Variables finales*

Están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización sean favorables en la productividad, las ganancias y los gastos que tiene la empresa.

Después, al combinar las anteriores variables, se determinan dos tipos de clima laboral los cuales forman parte de un sistema autoritario o participativo:

1. Clima de tipo autoritario

1.1 Sistema I: Autoritarismo explotador

No existe ninguna relación de confianza entre los altos directivos con los trabajadores. Se presiona a los trabajadores mediante normas rígidas y se obtiene la obediencia a través de la técnica de temor. Las decisiones y los objetivos se toman por parte de los altos directivos, la comunicación se fomenta como parte de las instrucciones que se les da a los trabajadores.

1.2 Sistema II: Autoritarismo paternalista

Se tiene una confianza condescendiente entre los altos directivos y los trabajadores, aunque las decisiones se siguen tomando por los altos

directivos. A los trabajadores se les motiva con recompensas, sin embargo, se establece un clima estable y estructurado.

2. Clima de tipo participativo

2.1 Sistema III: Consultivo

Se tiene una comunicación más consecutiva, existen relaciones personales entre los altos directivos y los trabajadores, se permite cierta toma de decisiones para la organización. Usan las recompensas y la participación como forma de motivación para los trabajadores, además de buscar como satisfacer las necesidades de estima y prestigio para alcanzar los objetivos establecidos por la organización.

2.2 Sistema IV: Participativo en grupo

Los altos directivos tienen una plena confianza a los trabajadores; la comunicación no solo es de manera ascendente y descendente. Los trabajadores se encuentran motivados por el mejoramiento de métodos de trabajo, el establecimiento de objetivos para un mejor rendimiento y la participación. El clima laboral es agradable, saludable y amigable, pues se forma un grupo de trabajo para alcanzar los fines establecidos por la organización.

De acuerdo a lo anterior, el método de “*Sistemas gerenciales*” de Rensis Likert (Ver tabla 8) se enfoca en la conducta organizacional dándole importancia a las relaciones de apoyo y uso de supervisión en grupos de trabajo, las habilidades para trabajar de forma efectiva y el desempeño como parte fundamental e importante para determinar el clima laboral.

Tabla 8. Sistemas Administrativos

Variables comparativas	Sistema I. autoritario coercitivo	Sistema II. Autoritario benevolente	Sistema III. Consultivo	Sistema IV: Participativo
Proceso de toma de decisiones	Totalmente centralizado en la cúpula de la organización que monopoliza las decisiones.	Centralizado en la cúpula, pero permite una pequeña delegación de decisiones, sencillas y rutinarias.	Consulta a los niveles inferiores, permite delegación y participación de las personas.	Las comunicaciones son vitales para el éxito de la empresa. La información es totalmente compartida.
Sistema de comunicaciones	Bastante precario. Sólo comunicaciones verticales, descendentes, de órdenes	Relativamente precario, prevalecen comunicaciones verticales descendentes sobre las ascendentes.	Se facilita el flujo de comunicaciones verticales (ascendentes / descendentes) y horizontales.	Las comunicaciones son vitales para el éxito de la empresa. La información es totalmente compartida.
Relaciones interpersonales	Los contactos entre personas provocan desconfianza. La organización informal está prohibida y considerada perjudicial. Los puestos aíslan a las personas.	Son toleradas con alguna condescendencia. La organización informal es incipiente y considerada como una amenaza para la empresa	Se deposita en las personas una confianza relativa. La empresa incentiva la organización informal. El trabajo en equipo o en grupos esporádicos.	Trabajo en equipos. La formación de grupos informales es importante. Confianza mutua, participación y compromiso grupal.
Sistema de recompensas	Centrado en sanciones y medidas disciplinarias. Obediencia estricta a los reglamentos internos. Raras recompensas materiales.	Centrado en sanciones y en medidas disciplinarias de manera menos arbitraria. Recompensas salariales más frecuentes. Raras recompensas sociales.	Centrado en las recompensas materiales (especialmente salarios). Recompensas sociales ocasionales. Raras sanciones o castigos.	Centrado en las recompensas sociales. Recompensas materiales y salariales frecuentes. Raras sanciones y cuando se presentan son decididas por los grupos.

Fuente: Chiavenato, I., 2004

Para evaluar el clima laboral de una organización, Rensis Likert diseñó un instrumento de evaluación, el cual permite evaluar el clima laboral que se presenta al clima laboral adecuado (*ideal*) para una organización; considerando los siguientes aspectos:

1. Método de mando.
2. Características de las fuerzas motivacionales.
3. Características de los procesos de comunicación en distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la organización.
4. Características del proceso de influencia de acuerdo a la importancia de la relación supervisor – subordinado para establecer y llegar a cabo los objetivos establecidos.
5. Características del proceso de toma de decisiones.
6. Características del proceso de planeación.
7. Características del proceso de control, ejecución y distribución del control dentro de la organización.
8. Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento para la planificación y formación a desear.

El modelo de Rensis Likert es utilizado para determinar el ambiente existente en una organización de tal manera se hace referencia a factores como grado de participación, formas de control, formas de comunicación, toma de decisiones y grado de confianza; por ello ubicar en cual categoría se encuentra, se tiene en cuenta los cambios implementados para derivar el perfil deseado.

3.3. *Teoría de Victor Vroom*

Victor Vroom (1964) afirma que, en el entorno del trabajo, una persona actuar de cierta manera, de acuerdo a la expectativa que tiene para dar un resultado reflejado en un rendimiento alto para recibir una recompensa.

Así mismo, propone en relación al comportamiento laboral, una persona puede comportarse de determinada manera para obtener un resultado deseado.

Esta teoría se relaciona con la motivación y el comportamiento laboral que se fomenta en un clima dentro de una organización. Según Victor Vroom existen 3 factores que determinan en cada individuo la motivación, el desempeño y la productividad, las cuales son: (ver esquema 10)

Esquema 10. Factores establecidos por Victor Vroom



Fuente: Elaboración propia a base de Huerta, J. y Rodríguez, G. 2006.

De acuerdo a Victor Vroom, define cada uno de los factores como:

- *Expectativa*

Mide la confianza del individuo depositada en conseguir o no los resultados esperados. Es una probabilidad percibida por el individuo, es decir, que su esfuerzo le permitirá alcanzar un nivel de desempeño deseado.

La expectativa dependerá de la experiencia en relación al trabajo anterior, va a influir dependiendo de los medios, información y apoyo necesario que disponga para llevar a cabo su objetivo.

- *Instrumentalidad*

Grado de un individuo respecto al desempeño que cree tener en un nivel particular, medio para lograr el resultado deseado. Mide la extensión por la cual un individuo cree que su supervisor repartirá las recompensas que le fueron prometidas.

- *Valencia*

Atractivo que puede resultar una recompensa, mide el valor o la importancia que una persona le otorga a una recompensa después de lograr su trabajo.

Los objetivos de un trabajador pueden ser de distinto tipo como:

- Remuneración económica.
- Promoción profesional.
- Estabilidad del puesto.
- Reconocimiento.
- Tiempo libre.

El aspecto crítico de esta teoría es la percepción del individuo respecto al resultado, dicha teoría se relaciona con la motivación y el clima laboral en una organización pues, los resultados van a depender de las actitudes, la personalidad y las necesidades de cada individuo. Además, esta teoría supone que cada trabajador se esforzará para tener un buen desempeño y lograr obtener aquello que desea, siempre y cuando tenga presente que es posible lograrlo.

3.4. Factores del Clima Laboral que inciden en la Satisfacción y Motivación en el trabajo

De acuerdo a Fiorella Mancini (2017), los niveles educativos y la calificación de la fuerza laboral constituyen un elemento clave vinculado a las oportunidades de seguridad y estabilidad en el mercado laboral, pues se considera que tener un nivel educativo aumenta la fuerza de trabajo y con ello, se tendría una estrecha relación con el incremento de la productividad, la generación de procesos de innovación y los rendimientos económicos del mercado; considera factores que inciden en la satisfacción y motivación como una dimensión productiva y socioeconómica:

- a) Los jóvenes y el mercado de trabajo; pues dado que es mayor la cantidad de trabajadores jóvenes que tiene contrato que la proporción de ellos pertenece a la gran empresa, podría inferirse en la estabilidad laboral.
- b) La calificación de la fuerza laboral y el trabajo femenino; constituyen como factor clave vinculado a las oportunidades de seguridad y estabilidad en el mercado de trabajo, dado a un sistema educativo hay un incremento en la productividad, la generación de procesos de innovación y rendimientos económicos del mercado.
- c) La intensidad del trabajo; constituye un factor importante como es la jornada laboral puesto que se considera la extensión y contracción de las horas trabajadas, ya sea por trabajar menos horas de las habituales por cuestiones de trabajo, además de los empleos de medio tiempo que le permite percibiendo ciertos ingresos y prestaciones sociales.
- d) La antigüedad y la rotación laboral; puede aportar lograr un bienestar del proceso de reasignación de trabajo, incluyendo la creación de empleos va a permitir optar por mejores trabajadores.
- e) La informalización y la precariedad del mercado de trabajo; generará mejores niveles de flexibilidad, autonomía o desarrollo de habilidades por parte del trabajador.

Así mismo, Brígida García (1988), considera la '*calidad del empleo*' se debe considerar los agentes del mercado, la calidad de los puestos de trabajo y la calidad de la fuerza de trabajo para los contratos y beneficios en materia de seguridad social, además de las horas laboradas, la minimización de factores de riesgos y entre otras, las condiciones de trabajo; además considera el '*trabajo decente*' como el desarrollo en condiciones de libertad, equidad, oportunidades de empleo, trabajos no peligrosos o forzosos, remuneración suficiente, trato no discriminatorio,

protección social, estabilidad y seguridad como formas de conciliar el trabajo y dignidad humana para el trabajador.

Por otro lado, Brígida García (1988) considera necesario tener cambios laborales, pero evitar la precariedad, flexibilidad, exclusión, vulnerabilidad económica y social e inestabilidad laboral en la organización dado que podrían perjudicar a un clima laboral positivo⁶:

- ❖ *Precariedad*: Trabajo sin contrato, inestable, discontinuo, sin beneficios sociales y con ingresos muy bajos.
- ❖ *Flexibilidad*: Al flexibilizar los mecanismos de salarios, de contratación o despidos y aquellos que se refieren a los impuestos incrementan los costos como cuotas a la seguridad social y fondos de vivienda, además de una flexibilización a las leyes laborales y de contratos colectivos para quitar poderes sindicales.
- ❖ *Exclusión social*: Identificar a los excluidos en un nuevo escenario y la creación de un excedente laboral innecesario y prescindible. Identificando como sectores excluidos: el desempleo, autoempleados, asalariados y migrantes internacionales.
- ❖ *Vulnerabilidad*: Se manifiesta de dos maneras; en la primera es social presentada en situaciones de riesgo frente al desempleo, la pobreza, mala distribución del ingreso y desprotección social. La segunda es económica, presentada en la inseguridad y la indefensión durante crisis económicas como insuficientes ingresos, empleos no permanentes, sin contrato y seguridad social, teniendo en ambas una facilidad de tener estrés en el trabajo.

⁶ García, B. (1998) *Desarrollo económico y absorción de fuerza de trabajo en México: 1950 – 1980*. México: El Colegio de México.

- ❖ *Inestabilidad laboral*: Los trabajos temporales o estacionales transmiten a los trabajadores una preocupación amplia, pues no se sabe la existencia de contratos y su duración en la organización.

Por ello, es necesario omitirlas en una organización para que no perjudiquen la posibilidad de enriquecer a los trabajadores con medidas para una mejor motivación y satisfacción que genere un buen clima laboral entre trabajadores, a su vez, darle una importancia al empleo protegido y estable, frente a la posibilidad de generar ingresos para cubrir las necesidades básicas.

Según José Alves (2000), al tener una buena comunicación, compromiso, respeto, un ambiente agradable y un sentimiento de satisfacción son algunos de los factores clave para un clima laboral favorable, alto desempeño y alta productividad.

Acorde a Elena Maisch Molina (2004), establece que evaluando el clima laboral se puede determinar factores existentes en una organización, los cuales pueden ser⁷:

1. Liderazgo; los líderes son capaces de relacionarse con sus trabajadores con un liderazgo flexible que genera un clima laboral positivo para la organización.
2. Relaciones laborales; el respeto, la manera de como comunicarse, la colaboración, el compañerismo y la confianza fomentan una calidad de relación laboral entre trabajadores.
3. Autonomía; la independencia en la ejecución de tareas y la capacidad de asumir responsabilidades para el desarrollo de las mismas.
4. Igualdad; los trabajadores son tratados de acuerdo a criterios justos.
5. Reconocimiento; se reconoce el prestigio de trabajadores que logran distinguir su trabajo con éxito y destacarse por ello.

⁷ Maisch, E (2004) Pautas Metodológicas para la realización de estudios de clima organizacional. *Gestión en el Tercer Milenio*. 13(7), 35 – 38.

El clima laboral permite conocer la perspectiva de los trabajadores respecto a la organización; logra identificar las fortalezas o aspectos valorados por la cultura organizacional, además de identificar los factores de satisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes y habilidades, así como la forma tomar acciones correctivas y/o preventivas y la creación de planes que favorezcan el ambiente laboral en toda organización.

3.5. *Propuestas estratégicas para su mejora*

El objetivo de proponer estrategias contribuirá a mejorar el clima laboral, así como resolver problemáticas detectadas, así como lograr que se tenga un buen clima laboral por parte de los trabajadores será responsabilidad de los altos directivos, desde la manera en cómo van a gestionar el clima de la organización hasta la cultura organizacional fomentada⁸.

- ❖ Identificar los puntos posibles de mejora del clima laboral.
- ❖ Conocer la percepción de cada uno de los trabajadores sobre el entorno laboral en el que se encuentran laborando.
- ❖ Promover la participación de los trabajadores generando ideas motivadoras, e identificar los factores desmotivantes que perjudiquen al trabajador, además de conocer las sugerencias posibles propuestas por los mismo.
- ❖ Adaptar un modelo de clima laboral acorde a las características de la organización; implementando actividades de bienestar para los trabajadores y organización para un mejor rendimiento y desempeño.
- ❖ Fomentar un canal de comunicación directa entre los trabajadores y la organización para favorecer la comunicación interna en el área de trabajo.
- ❖ Diseñar un plan de motivación y reconocimiento que incluya promover el aumento de la participación de los trabajadores para fortalecer el trabajo en

⁸ Gan, F. y Jaumé T. (2006) *Manual de instrumentos de gestión y desarrollo de las personas en las organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz Santos. Pp. 216

equipo y con ello se puedan cumplir las metas y objetivos que hayan sido establecidos por la organización.

- ❖ Establecer políticas y procedimientos de incentivos, son actividades que gestionan el talento humano, permite tener la opción de mayores ingresos, así como un posible acceso a una mejor formación profesional.
- ❖ Ofrecer talleres de motivación y satisfacción para un buen desempeño y del trabajador.

Finalmente, Gilamar (1999) menciona otras variables que influyen para el clima laboral:

- I. Ambiente físico; mejores condiciones de trabajo, es decir, el espacio físico, condiciones de ruido, calor, etcétera a las que el trabajador está expuesto.
- II. Estructurales; como el estilo de dirección, tamaño de la organización y espacio en el que se desenvuelve.
- III. Ambiente social; fomentar el compañerismo y la comunicación entre compañeros de trabajo para un aumento de desempeño.
- IV. Personales; generar estrategias personales al trabajador, tales como expectativas, actitudes, habilidades y aptitudes.

3.6. Relación entre Motivación; Satisfacción Laboral y Clima Laboral

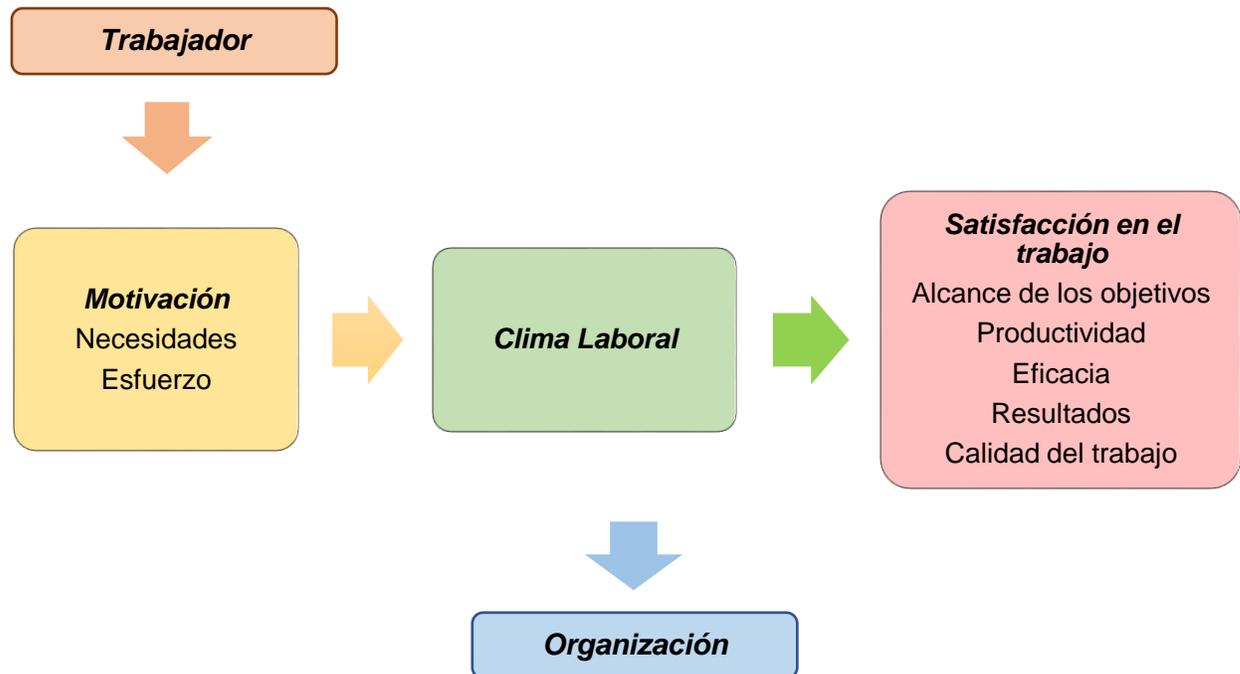
El clima laboral tiene una estrecha relación con la motivación y satisfacción laboral, pues se orienta reflejando en las actitudes, desempeño, rendimiento y productividad logrado por sus trabajadores de acuerdo a la motivación y satisfacción que lleguen a sentir, cumpliendo así los objetivos generales establecidos por la organización para llegar a un éxito esperado.

El clima laboral también es un proceso circular del cual, los resultados producidos y obtenidos conforman las percepciones de los trabajadores, por ello las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, percepciones, personalidad, valores y nivel de desempeño van a servir para

interpretar la realidad que los rodea; El trabajador se adapta todo el tiempo a variedades de situaciones con el fin de satisfacer sus necesidades y tener un equilibrio emocional para desempeñar su trabajo y dar resultados esperados y satisfactorios.

El clima laboral de acuerdo a lo anterior, tiene una relación con la motivación traduciéndose en niveles de satisfacción reflejado en el interés, colaboración, comunicación, ánimo de un trabajador a la hora de presentar resultados de productividad y calidad de determinado producto y/o servicio. (Ver esquema 11)

Esquema 11. Relación entre Clima laboral, Motivación y Satisfacción laboral



Fuente: Elaboración propia

Si un trabajador se encuentra motivado dentro del clima laboral de la organización, buscará lograr sus metas, objetivos y satisfacer sus necesidades individuales, además de satisfacer los objetivos organizacionales haciendo que logren

conjugarse y se pueda obtener un mejor aprovechamiento de su trabajo ya sea reflejado en un producto y/o servicio.

Dado que cada individuo dentro de la organización percibe un clima laboral de satisfacción o insatisfacción, dependerá de las necesidades satisfechas que haya logrado y el desempeño laboral sea afectado de manera positiva o negativa, pues el clima laboral permite al trabajador alcanzar su satisfacción personal y desarrollarse en su área de trabajo.

El clima laboral está condicionado por la satisfacción general que manifieste el personal de una organización; pues la satisfacción se obtiene de un nivel aceptable de motivación dado que facilitará las relaciones interpersonales, la comunicación y confianza, así mismo eliminará los conflictos o mal desempeño de algún trabajador.

Cuando los individuos mediante su trabajo, llegan a sustituir sus necesidades básicas como las considera Abraham Maslow (1991), su motivación principal para actuar se traslada a satisfacer las necesidades de orden superior, las cuales encuentra por fuera de su entorno laboral, pero el ver su trabajo como un medio o un impedimento para alcanzarlas, se convierte en un factor con repercusiones en su actitud frente al trabajo, de ahí las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en promover un clima laboral agradable, tanto a nivel individual como a nivel interpersonal y organizacional, pues contribuye a la satisfacción de los trabajadores, además de reflejar motivación, desempeño y productividad.

Finalmente, el clima laboral, la motivación y satisfacción son elementos importantes en cualquier organización que tienen una estrecha relación, dado que el trabajador consigue la meta que persigue, eleva su nivel de aspiraciones como de éxitos, las cuales pueden ser compartidas con los demás compañeros de trabajo e incluso compartidos con los altos directivos favoreciendo a futuro las condiciones de trabajo y las relaciones interpersonales, como también de forma personal para el trabajador.

CAPÍTULO 4. ESTUDIO DE CASO

“Empresa Mexicana: distribuidora de medicamentos”

A continuación, se presenta el vínculo que existe entre la motivación y satisfacción con relación al clima laboral, dentro del área de ‘Crédito y Cobranza’, siendo la empresa seleccionada la sucursal “*matriz*”, ubicada en la delegación Cuauhtémoc, enfocada en el ramo farmacéutico y apoyando esta investigación para evaluar a grandes rasgos las características de la motivación, satisfacción y clima laboral.

Se eligió la empresa porque siendo del ramo farmacéutico, ha logrado permanecer 24 años laborando en el sector y mercado, así mismo, se pueden encontrar las condiciones motivacionales y satisfactorias de un clima laboral en los trabajadores donde se desenvuelven día a día, además de poder comprender la naturaleza humana y de comportamiento humano para llevar a cabo su trabajo.

4.1. Importancia del sector farmacéutico

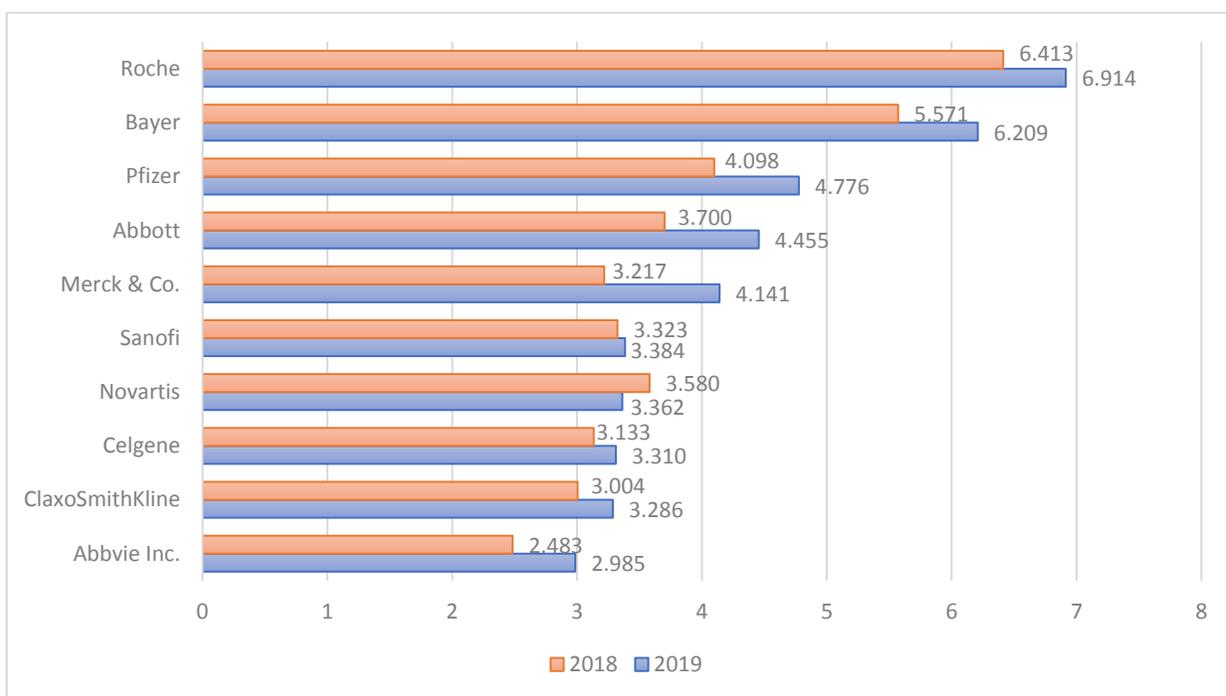
El ramo farmacéutico está dominado por grandes empresas en países industrializados, incluso en naciones que se encuentran en desarrollo, así mismo, se tiene un poder en el mercado y con ello, buscar una ventaja competitividad entre empresas, sin embargo, todas tienen la finalidad de seguir creciendo como organización, traer beneficios en salud para la población (*sus consumidores*), para la economía de su país, crecimiento tecnológico y de investigación.

El ramo farmacéutico ha tenido una gran importancia en México, dado que genera un impacto de aproximadamente 161 ramas de la actividad económica, de un total de 259 en las que se encuentra la matriz de insumo – producto que incluye ramas del sector primario, secundario y de comercio y/o servicios, además, más de 90,000 empleos directos y un poco más de 400,000 empleos indirectos; estos datos de

acuerdo al periódico “*La Jornada*” publicado en 2019⁹, así mismo, el mercado farmacéutico mexicano se posiciona entre los primeros 15 del mundo y segundo en América Latina, pues se debe a tener una responsabilidad social como es el acceso a medicamentos, desarrollo de medicamentos para combatir enfermedades, contribución a la salud de la población, un marco regulatorio eficiente, fomentar educación sobre temas de salud, certificaciones de calidad y acceso de la población a los servicios de salud.

De acuerdo a Brand Finance (2019)¹⁰, a nivel internacional, las 10 principales organizaciones farmacéuticas con mayor valor en 2019, como Roche, Bayer y Merck & Co, se muestran a continuación: (Ver gráfica 2)

Gráfica 2. Valor de marca en millones de USD



Fuente: Elaboración propia con base en Sevilla, B. 2019.

⁹ Pineda, R. (10 de septiembre de 2019). Negocios y Empresas en *La Jornada*, Recuperado de <https://www.jornada.com.mx/2019/09/10/opinion/022o1eco>. Consultado en enero de 2020.

¹⁰ Brand Finance (2019). Pharma 10 – 2019, en Brand Finance. Recuperado de https://consultorsalud.com/wp-content/uploads/2019/04/top_10_de_companias_farmaceuticas_mas_valoradas_del_mundo.pdf.

Consultado en febrero de 2020.

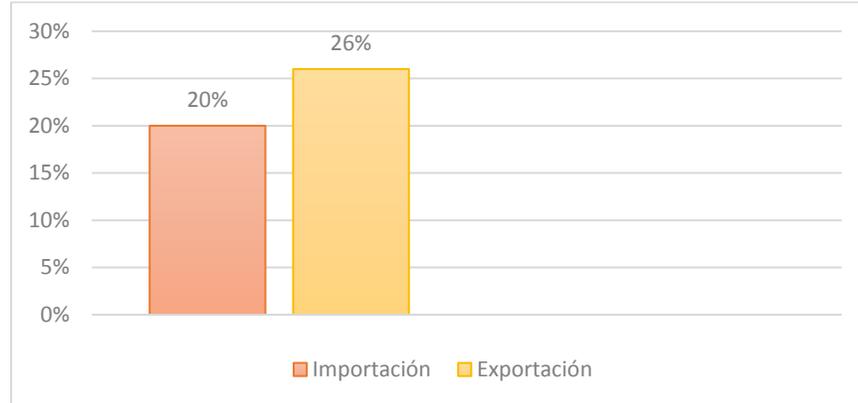
Con respecto a la gráfica anterior, la organización Roche se posiciona en primer lugar durante el año 2019, con un valor estimado de 6.900 millones de dólares; la organización Bayer ocupa el segundo lugar con 6.209 millones de dólares y Pfizer en el tercer lugar con 4.776 millones de dólares; se encuentra en último lugar a nivel mundial Abbvie Inc. con solo 2.985 millones de dólares, una gran diferencia a comparación con Roche, sin embargo, Novartis tuvo en el año 2018 un mejor ranking a comparación del año 2019, dado que tuvo bajas en su valor de marca en millones, además, en México se tiene grandes firmas trasnacionales como Roche, Bayer, Merck, Novartis, Johnson & Johnson, Abbvie, Bristol - Myers y Celgene; posicionándose en zonas estratégicas para operar y manufacturar con base a la infraestructura que se tiene, al personal preparado y los costos bajos.

Actualmente el sector farmacéutico mexicano está integrado por organizaciones fabricantes de materias primas (*farmoquímicos*), medicamentos (*de uso humano y veterinaria*) y productos auxiliares para la salud (*material de curación quirúrgico, radiológico, reactivos de diagnóstico, productos dentales e higiénicos*).

El ramo farmacéutico enfrenta retos en el comercio externo, eficiencia operativa y regulaciones en el lugar donde se encuentra establecido; México es uno de los países que tiene desde las etapas de investigación, desarrollo, aprobación sanitaria, promoción, venta y seguimiento de productos una estricta regulación las leyes, dado que, un aspecto importante es la protección a la propiedad intelectual, la protección de las patentes y la protección de los datos clínicos, pues son factores que fomentan el desarrollo de nuevas investigaciones, un crecimiento económico e innovación al país.

Con respecto a la relación comercial, México tiene una relación muy estrecha en la industria farmacéutica con Estados Unidos, se importa un poco más del 20% de los productos y se exporta un poco más del 26% de la producción nacional. (*Ver gráfica 3*)

Gráfica 3. Importación – exportación: México – Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia con base en Rebolledo, R., “¿Cómo le va a la industria farmacéutica en México?” del periódico ‘El Economista’, consultado en enero de 2020.

Conforme a la gráfica anterior, se puede demostrar que el país exporta más de lo que importa farmacéuticamente, por ello se espera que siga creciendo respectivamente en los próximos 10 años y se pueda extender no solo en Estados Unidos, sino, con más países, pues es una industria muy importante para el sector salud a nivel nacional como internacional debido al continuo crecimiento que se ha tenido los últimos años, respecto a la economía del país.

Por otra parte, el ramo farmacéutico representa el Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero de 7.2% y el Producto Interno Bruto (PIB) nacional de 1.2%¹¹; en comparación del 2009 donde el Producto Interno Bruto (PIB) manufacturero era de 7.8% y el Producto Interno Bruto (PIB) nacional 1.30%¹². (Ver gráfica 4)

¹¹ Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica, 2020. Recuperado de <https://www.canifarma.org.mx/Noticias/Econom%C3%ADa/Notas/inversiones.php>. Consultado en enero de 2020.

¹² Caso, P. (2009), Esquema Regulatorio de Medicamentos en México: Oportunidades y retos, en COFEPRIS. Recuperado de <https://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/48658938.pdf>. Consultado en enero de 2020.

Gráfica 4. Producto Interno Bruto (PIB) 2019 vs 2009



Nota: Los anteriores datos de ambas organizaciones (CANIFARMA y COFEPRIS) las obtuvieron de acuerdo a datos estadísticos publicados por INEGI en cada respectivo año.

Fuente: *Elaboración propia con base en CANIFARMA, 2020 y COFEPRIS, 2009.*

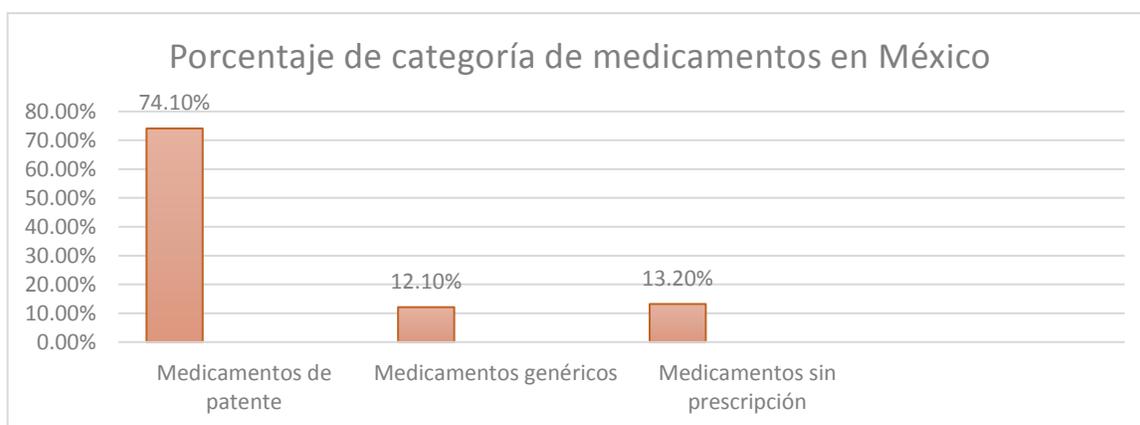
Como resultado de la comparación de ambos años respecto al Producto Interno Bruto (*PIB*), se demuestra con una diferencia de 10 años, se ha ido disminuyendo tanto a nivel nacional como manufacturero, sin embargo, el ramo farmacéutico se puede recuperar dado que es un sector estratégico debido a su alta calificación en el mercado. Se pueden presentar mejoras y cambios positivos en la legislación, en los incentivos de inversión, investigación, desarrollo para una producción de calidad y con ello facilitar la comercialización a nivel nacional e internacional.

De acuerdo a Tejeda, I. en el artículo *“Importancia de México en la industria farmacéutica”* publicado en *‘Milenio Diario’* (2014), en México se encuentran 14 de las 15 principales empresas farmacéuticas a nivel internacional, pues la Ciudad de México es el principal centro manufacturero y de negocios para la industria farmacéutica en el país, concentra 218 plantas productoras de medicamentos de las 700 en total que concentra la DENUÉ¹³ y enfatizando que cada año egresan ingenieros químicos, químicos fármaco – biólogos y químicos, entre otros que se introducen al campo laboral del sector.

¹³ Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas, 2014.

El ramo farmacéutico en México se integra por el 74.7% de medicamentos de patente, 12.1% de medicamentos genéricos y el 13.2% de medicamentos sin prescripción. (Ver gráfica 5)

Gráfica 5. Medicamentos en la industria farmacéutica



Fuente: Elaboración propia, basado en Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA), 2020.

Se espera en los siguientes años, los medicamentos genéricos sigan teniendo un crecimiento significativo, pues se estima que medicamentos similares disminuyan las ventas por nuevas legislaciones por parte del gobierno del país, así mismo, las organizaciones transnacionales y nacionales, incluso el gobierno explote e introduzcan medicamentos a precios accesibles a la población; así mismo, tener una efectividad de programas preventivos y de control de enfermedades crónicas, capacidad presupuestaria del gobierno y de la población para la compra de los medicamentos como de la eficiencia de atención médica.

En cuanto al Consejo Farmacéutico Mexicano (CFM), el ramo farmacéutico en México puede tener ventajas que contribuyan al crecimiento potencial, como:

1. Incremento de competencia y contribución al mercado abierto y competitivo de medicamentos.
2. Plantas certificadas por COFEPRIS.

3. Inmediata disponibilidad y seguridad nacional: la transición epidemiológica y demográfica pueda generar un incremento en la demanda de medicamentos en México a nivel nacional como internacional.
4. Incremento de la capacidad de innovación y facilidad de transferencia de tecnología.
5. Interacción con otros sectores
6. Aumento de empleos remunerados.

Con respecto a lo anterior, es relevante considerar los empleos remunerados para tener un trabajador motivado y satisfecho, además es importante que las organizaciones cuenten con certificaciones para adentrarse al mercado, cubrir el incremento de la demanda de medicamentos y una capacidad innovación para tener ventaja competitiva a comparación de otras organizaciones.

Impulsando la productividad y competitividad en México, a través de la ciencia, tecnología e innovación, se puede tener un impacto en la generación de nuevos medicamentos, implementación de nuevas tecnologías, generación de conocimiento, menos dependencia de otros países y una mejor calidad de vida para la población.

En el siguiente apartado se abordará la historia de la organización que se eligió bajo estudio de esta investigación, que pertenece al ramo farmacéutico.

4.2. Historia de la organización bajo estudio

Fundada en marzo de 1996, es una empresa mexicana dedicada a la comercialización y distribución nacional de un amplio portafolio de productos farmacéuticos, ejecutando las normas de aseguramiento de calidad que garanticen el perfecto estado de los medicamentos.

Atiende Cadenas Nacionales, Cadenas Regionales, Farmacias Independientes, Hospitales y Clínicas, comprometidos con el servicio oportuno y completo, convirtiéndose así en socios estratégicos de sus clientes.

A continuación, de acuerdo a la página oficial de la organización se tiene la misión, visión y valores¹⁴, las cuales son:

Misión

Debemos ser la mejor opción de negocio para nuestros clientes y proveedores, de inversión para nuestros accionistas y de desarrollo para nuestros colaboradores, innovando en la comercialización y distribución de productos para el cuidado de la salud.

Visión

Fundamentados en nuestro capital humano, cobertura geográfica, eficiencia y calidad en el servicio, ser la empresa de comercialización y distribución de medicamentos líder en rentabilidad.

Valores

En nuestra empresa hacemos lo que es correcto y honramos en todas nuestras acciones los siguientes valores:

- Honradez y confiabilidad: Como distintivo de nuestra Gente.
- Creatividad y compromiso: Como fórmula de nuestro negocio.
- Actitud de servicio y orientación a resultados: Como filosofía de trabajo.

Cuenta con 8 sucursales en total a nivel nacional, las cuales están en:

- ✓ Mérida

¹⁴ 'Fármacos Nacionales', "Nosotros". Recuperado de <https://www.fanasa.com/nosotros.html>. Consultado en enero de 2020.

- ✓ Villahermosa
- ✓ Matriz¹⁵
- ✓ León
- ✓ Monterrey
- ✓ Chihuahua
- ✓ Hermosillo
- ✓ Tijuana

Cabe señalar que cuenta con un catálogo, el cual incluye:

- Psicotrópicos
- Refrigerados
- Genéricos
- Medicamentos de prescripción y OTC.
- Dermatológicos
- Material de curación
- Fórmulas infantiles
- Perfumería, higiene y vellerá personal

Finalmente, la organización será el caso de estudio, se realizará un análisis con los conceptos a los que se enfoca esta investigación con base en la aplicación de un instrumento para determinar dichos resultados y conclusiones.

4.3. Instrumento de medición

El instrumento de medición utilizado es un cuestionario, constituido por 24 preguntas que se le realizarán a cada uno de los empleados del área de 'Crédito y Cobranza',

¹⁵ Sucursal donde se aplicó el cuestionario para el caso de estudio de esta investigación, la cual se encuentra en la Ciudad de México.

para la recolección de datos e información necesaria, verídica y confiable para poder cumplir con los objetivos establecidos y mencionados anteriormente.

Este instrumento se utilizará para determinar la motivación y satisfacción laboral con relación al clima laboral en el que se desenvuelven día con día, por tanto, con ayuda de este instrumento, la medición de la motivación y satisfacción laboral nos puede ayudar a entender cómo las personas se sienten en su área de trabajo y con ello proponer estrategias de cambio y/o estrategias de mejora para un favorable clima laboral.

Dicho instrumento se elaboró con preguntas de opción múltiple (5 opciones) y cinco escalas que podrá ser apreciado en el *Anexo I* de esta investigación. (Véase página 138)

Finalmente, las preguntas del cuestionario se dividen en tres categorías, teniendo estas una relación con los conceptos de esta investigación, tomando en cuenta por cada 8 preguntas se tiene un concepto y dando como resultado un total de 24 preguntas; de la pregunta 1 a la 8 se elaboraron en relación al concepto de motivación (Ver cuadro 3), de la pregunta 9 a la 16 se elaboraron en relación al concepto de satisfacción laboral (Ver cuadro 4) y para concluir, de la pregunta 17 a la 24 se elaboraron en relación al concepto de clima laboral. (Ver cuadro 5)

Cuadro 3. Categoría del cuestionario aplicado al concepto de motivación

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. ¿En su área de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?2. ¿Tiene suficiente tiempo para realizar su trabajo?3. ¿Las actividades que realiza, son en función a sus habilidades?4. ¿Usted se siente parte de la organización?5. ¿Cómo calificaría su nivel de motivación en su lugar de trabajo?6. ¿Recibe reconocimiento por su trabajo?7. ¿La organización lo motiva a alcanzar sus objetivos y metas personal?8. ¿Ha logrado desarrollarse laboralmente dentro de su trabajo? |
|---|

Fuente: *Elaboración propia*

Cuadro 4. Categoría del cuestionario aplicado al concepto de satisfacción laboral

9. ¿Se siente orgulloso (a) de trabajar en la organización?
10. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las actividades que desempeña?
11. ¿Su trabajo le proporciona una satisfacción personal?
12. ¿Cree usted que el empleo que tiene, es estable?
13. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.), usted considera que éste es:
14. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?
15. Para el desempeño de sus actividades, el ambiente de trabajo es:
16. ¿Existe comunicación fluida en su área de trabajo (por parte de los superiores hacia usted)?

Fuente: Elaboración propia

Cuadro 5. Categoría del cuestionario aplicado al concepto de clima laboral

17. ¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener un ambiente laboral agradable para sus empleados?
18. ¿Usted considera que hay buena relación con sus compañeros de trabajo?
19. ¿Considera que la organización le brinda la tecnología y mobiliario necesario para realizar sus actividades de trabajo (equipo de oficina, instalaciones, etcétera)?
20. ¿Cuándo se presenta un conflicto en su área de trabajo, está dispuesto a participar en su solución?
21. ¿Considera que las prestaciones brindadas por la organización, le son adecuadas para cubrir sus necesidades?
22. ¿Existe apoyo de otras áreas de la organización para cumplir con su trabajo?
23. ¿La organización se preocupa por la capacitación que necesitan los empleados?
24. ¿El jefe inmediato es flexible con los trabajadores ante cualquier situación personal o laboral que se presente dentro de la organización?

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a las escalas, se toma en cuenta lo siguiente:

- ✓ Las escalas “*Totalmente adecuado*” y “*Adecuado*”, se consideran como positivas para la organización.
- ✓ La escala “*Soportable*”, se considera como punto intermedio (tanto positiva como negativa) para la organización.
- ✓ Las escalas “*Incómodo*” y “*Totalmente incómodo*”, se consideran como negativas para la organización.

Una vez dada está descripción, pasará por un procedimiento para la aplicación de los cuestionarios y que se mencionará en el siguiente apartado.

4.4. Procedimiento

1. La investigación se realizó aplicando un cuestionario con 24 preguntas de opción múltiple a 33 trabajadores de los cuales son: 3 gerentes, 1 subgerente, 5 jefes, 4 supervisores, 1 secretaria y 18 controladores que conforman al área de ‘*Crédito y Cobranza*’ de la organización.
2. Se reunió al personal para darles las instrucciones, el objetivo de dicha actividad e investigación que se estaba realizando.
3. Se dio únicamente el permiso para aplicar los cuestionarios a los trabajadores del área de Crédito y Cobranza.
4. La aplicación de los cuestionarios se realizó durante el horario laboral de los trabajadores, no se intervino en sus actividades rutinarias.
5. Antes de iniciar, se les expresó que cualquier pregunta, duda o aclaración en caso de tener, se les aclaraba.
6. Se logró obtener los 33 cuestionarios respondidos completamente.
7. Una vez finalizada la aplicación del cuestionario, se les agradeció su colaboración.

4.4.1. *Aplicación de instrumento*

Los cuestionarios se aplicaron a 33 personas que son: 3 gerentes, 1 subgerente, 5 jefes, 4 supervisores, 1 secretaria y 18 controladores; tanto hombres como mujeres que laboran en el área de 'Crédito y Cobranza', de lo cual, la primera parte se pidió responder: edad, sexo, nivel educativo, estado civil y antigüedad laboral, siguiendo inmediatamente con las preguntas de opción múltiple para así determinar la motivación, satisfacción de los trabajadores y con ello, el clima laboral que se encuentra y percibe por los trabajadores dentro de la organización.

4.4.2. *Recolección de datos*

Se recolectaron los datos y con ello se realizó un análisis estadístico reflejado en una tabla en general, determinando así la frecuencia absoluta y porcentaje por cada una de las preguntas.

La tabla 9 muestra los resultados obtenidos con relación a cada pregunta realizada en el cuestionario, de acuerdo a la tabla, se puede observar en las últimas dos escalas (*incómodo y totalmente incómodo*) se encuentra la mayoría en 0, determinando así que los trabajadores se enfocaron más en las tres primeras escalas (*totalmente adecuado, adecuado y soportable*) para responder el cuestionario. (Ver tabla 9)

Así mismo, se puede tener una mejor visualización de la tabla 9 en el Anexo II. (Véase página 141)

Tabla 9. Análisis estadístico por pregunta

Análisis Estadístico por pregunta													
Pregunta	Escala										Total, encuestados	%	
	Totalmente adecuado		Adecuado		Soportable		Incómodo		Totalmente incómodo				
	Frecuencia absoluta	%	Frecuencia absoluta	%	Frecuencia absoluta	%	Frecuencia absoluta	%	Frecuencia absoluta	%			
Motivación	1	12	36.36	18	54.55	4	12.12	0	0.00	0	0.00	33	100
	2	15	45.45	15	45.45	3	9.09	0	0.00	0	0.00	33	100
	3	27	81.82	5	25.25	1	3.03	0	0.00	0	0.00	33	100
	4	18	54.55	13	39.39	2	6.06	0	0.00	0	0.00	33	100
	5	6	18.18	20	60.61	7	21.21	0	0.00	0	0.00	33	100
	6	10	30.30	14	42.42	7	21.21	1	3.03	1	3.03	33	100
	7	7	21.21	15	45.45	10	30.30	1	3.03	0	0.00	33	100
	8	14	42.42	13	39.39	4	12.12	2	6.06	0	0.00	33	100
Satisfacción laboral	9	22	66.67	11	33.33	0	0.00	0	0.00	0	0.00	33	100
	10	4	12.12	14	42.42	8	24.24	7	21.21	0	0.00	33	100
	11	19	57.58	11	33.33	3	9.09	0	0.00	0	0.00	33	100
	12	15	45.45	16	48.48	2	6.06	0	0.00	0	0.00	33	100
	13	6	18.18	12	36.36	12	36.36	2	6.06	1	3.03	33	100
	14	18	54.55	10	30.30	4	12.12	1	3.03	0	0.00	33	100
	15	5	15.15	16	48.48	9	27.27	2	6.06	1	3.03	33	100
	16	13	39.39	16	48.48	3	0.09	1	3.03	0	0.00	33	100
Clima laboral	17	6	18.18	15	45.45	11	33.33	1	3.03	0	0.00	33	100
	18	4	12.12	15	45.45	11	33.33	2	6.06	1	3.03	33	100
	19	15	45.45	17	51.52	1	3.03	0	0.00	0	0.00	33	100
	20	12	36.36	17	51.52	2	6.06	2	6.06	0	0.00	33	100
	21	5	15.15	14	42.42	11	33.33	3	9.09	0	0.00	33	100
	22	6	18.18	21	63.64	4	12.12	2	6.06	0	0.00	33	100
	23	4	12.12	19	57.58	10	30.30	0	0.00	0	0.00	33	100
	24	17	51.52	11	33.33	3	9.09	2	6.06	0	0.00	33	100

Fuente: Elaboración propia

Cuyas características se mencionaron anteriormente (Véase página 88 - 89), las siguientes tablas indican las respuestas que dieron los trabajadores a las 24 preguntas tomando en consideración la escala (*totalmente adecuado, adecuado, soportable, incómodo y totalmente incómodo*) del cuestionario aplicado en cada uno de los conceptos (*motivación, satisfacción laboral y clima laboral*).

Por otra parte, se realizó un conteo de la frecuencia que se tenía por cada una de las categorías de la primera parte del cuestionario como es la edad, sexo, nivel educativo, estado civil y antigüedad laboral, realizando así mismo, un análisis de los 33 trabajadores de dicha organización.

A continuación, se muestran las tablas referentes de cada una de las categorías; en primera instancia se tiene la tabla de edad, que representa la frecuencia que tiene cada una proporcionada en los cuestionados. (Ver tabla 10)

Tabla 10. Total, de trabajadores por edad

Edad	Cantidad	Total, por rango
24	2	13
25	2	
26	2	
28	2	
29	5	
31	3	10
32	2	
33	1	
34	2	
37	2	
41	1	6
42	1	
43	2	
48	2	
50	1	4
51	1	
52	1	
54	1	
Total	33	

Fuente: Elaboración propia

En segunda instancia, se determina el total de los trabajadores que contestaron dicho cuestionario de acuerdo al sexo. (Ver tabla 11)

Tabla 11. Total, de trabajadores por sexo

Sexo	Cantidad
Femenino	20
Masculino	13
Total	33

Fuente: Elaboración propia

En tercera instancia, se determina el total de los trabajadores que contestaron dicho cuestionario de acuerdo al nivel educativo que cursaron o siguen cursando y clasificado por sexo. (Ver tabla 12)

Tabla 12. Total, de trabajadores por nivel educativo y sexo

Nivel educativo	Cantidad	Femenino	Masculino
Media superior	8	5	3
Carrera técnica	6	5	1
Licenciatura trunca	4	3	1
Licenciatura en curso	2	2	0
Licenciatura terminada	13	5	8
Total	33	20	13

Fuente: Elaboración propia

En cuarta instancia, se determina el total de trabajadores, de acuerdo al estado civil, de igual manera se realizó una comparación por sexo. (Ver tabla 13)

Tabla 13. Total, de trabajadores por estado civil y sexo

Estado civil	Cantidad	Femenino	Masculino
Soltero (a)	18	13	5
Unión libre	6	3	3
Casado (a)	9	4	5
Total	33	20	13

Fuente: Elaboración propia

En quinta y última instancia, se realizó un conteo de la antigüedad que tenían los trabajadores en la organización, de igual manera a las anteriores, se dividió por sexo, la cual se puede visualizar en la siguiente tabla. (Ver tabla 14)

Tabla 14. Total, de trabajadores por antigüedad laboral y sexo

Antigüedad laboral	Cantidad	Femenino	Masculino	Rango
1 mes	1	1	0	< 1 año = 9
3 meses	2	1	1	
5 meses	2	0	2	
6 meses	1	0	1	
7 meses	1	1	0	
9 meses	1	0	1	
10 meses	1	1	0	
1 año	1	1	0	
1 año, 3 meses	2	1	1	
1 año, 4 meses	1	0	1	
1 año, 6 meses	1	1	0	
1 año, 9 meses	1	0	1	
2 años	2	2	0	2 años: 2
3 años	3	2	1	3 años: 3

3 años, 8 meses	1	1	0	
4 años	1	1	0	4 años:1
5 años	2	1	1	5 años: 1
6 años	1	1	0	
6 años, 8 meses	1	1	0	6 años: 2
8 años	1	0	1	8 años: 1
9 años	1	1	0	9 años: 1
11 años	1	1	0	11 años: 1
14 años	1	0	1	14 años: 1
18 años	1	1	0	18 años: 1
19 años	1	1	0	19 años: 1
23 años	1	0	1	23 años: 1
Total	33	20	13	

Fuente: Elaboración propia

Para concluir, en el siguiente apartado la recolección de datos permite realizar un análisis e interpretación de los datos y así mismo tener una evaluación objetiva con confiabilidad y validez de acuerdo a los resultados obtenidos.

4.4.3. *Análisis e interpretación de los datos*

El análisis e interpretación de los datos, se realizará en relación con las tablas e información proporcionada en el apartado anterior: “*Recolección de datos*”.

En la tabla 9: “*análisis estadístico por pregunta*”, se muestra el 100% de las preguntas contestadas y por ende el total de los trabajadores cuestionados (*siendo 33 trabajadores*); primero se sumó la frecuencia de cada una de las preguntas, colocando la frecuencia en la escala correspondiente; Así, por ejemplo: 12 trabajadores respondieron el inciso A (*Totalmente adecuado*), en la tabla donde se encuentra la escala “*Totalmente adecuado*”, en la pregunta 1, se colocó el número 12.

Después, se calculó el porcentaje de cada pregunta de acuerdo a la escala correspondiente, esto una vez que se obtuvo el conteo total por inciso, por ejemplo: se multiplicó en la pregunta 1, los 12 trabajadores por el 100 por ciento (*dado que el 100% representa a todos los trabajadores que respondieron a la pregunta*) y se dividió entre los 33 trabajadores, pues es la cantidad de trabajadores que participaron y

respondieron la pregunta, dando el total de 36.36 por cierto, siendo así la operación:
 $12 \times 100 / 33 = 36.36\%$.

Lo mismo se realizó con cada una de las preguntas como se puede visualizar en la anterior tabla 9; los resultados se analizarán e interpretarán de acuerdo a los cuestionarios aplicados, se presentan en los párrafos siguientes y se podrá determinar “¿Qué tan motivados y satisfechos están los trabajadores para desempeñar su trabajo en el clima laboral que se encuentran en la organización?”:

Dicho lo anterior con respecto a la tabla 9, los 33 trabajadores respondieron todas las preguntas, se realizó un cuadro sintético de principales hallazgos en preguntas que fueron relevantes en cada una de las escalas; se tiene en la escala “**Totalmente adecuado**”, la pregunta 3: “¿Las actividades que realiza, son en función a sus habilidades?” y la pregunta 9: “¿Se siente orgulloso (a) de trabajar en la organización?” con mayor frecuencia por parte de los trabajadores. (Ver cuadro 6)

Cuadro 6. Cuadro sintético de principales hallazgos de pregunta 3.

No. de pregunta	Pregunta	Concepto en relación	Hallazgos / Interpretaciones
3	¿Las actividades que realiza, son en función a sus habilidades?	Motivación	<p>Representa la primera pregunta con mayor frecuencia absoluta de 27 trabajadores y por ende la mayor en porcentaje (81.81% en la pregunta) en la escala “Totalmente adecuado”.</p> <p>Como resultado, al realizar sus actividades en el trabajo, las realizan con gusto pues están en el puesto de acuerdo a lo que ellos saben hacer y se puede determinar que hay motivación en los trabajadores para el desarrollo de sus actividades en cuestión de sus habilidades y así, se puedan sentir parte de su área de trabajo.</p> <p>Se puede agregar que los trabajadores al realizar las actividades de acuerdo a sus habilidades pueden ir crecimiento y con ello tener un desarrollo laboral y personal.</p>

9	¿Se siente orgulloso (a) de trabajar en la organización?	Satisfacción	<p>Representa la segunda pregunta con mayor frecuencia absoluta de 22 trabajadores y por ende la mayor en porcentaje (66.67% en la pregunta) en la escala “Totalmente adecuado”.</p> <p>Como interpretación, en la organización hay una motivación en los trabajadores por su trabajado y por ello, sienten una satisfacción al formar parte de la organización.</p> <p>Los trabajadores al tener un sentimiento de pertenencia, tendrán el deseo de seguir permaneciendo en la misma, cuidando así su trabajo y la relación con las personas; demuestra confianza, dedicación y está empeñado a la colaboración en los equipos de trabajo.</p>
---	--	--------------	---

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la escala “**Adecuado**”, se encuentra la pregunta 5: “¿Cómo calificaría su nivel de motivación en su lugar de trabajo?” y con mayor frecuencia la pregunta 22: “¿Existe apoyo de otras áreas de la organización para cumplir con su trabajo?” como se puede visualizar en el siguiente cuadro sintético de hallazgos: (Ver cuadro 7)

Cuadro 7. Cuadro sintético de principales hallazgos de pregunta 22

No. de pregunta	Pregunta	Concepto en relación	Hallazgos / Interpretaciones
5	¿Cómo calificaría su nivel de motivación en su lugar de trabajo?	Motivación	<p>Representa una frecuencia absoluta de 20 trabajadores (representando el 60.61% en la pregunta), pues es la segunda pregunta más alta en cuánto a la escala.</p> <p>Más de la mitad de los trabajadores consideran adecuado el nivel de motivación, no es tan mala la motivación, pero puede mejorar para que los trabajadores lleguen hasta la escala “totalmente adecuado”.</p>

			Los trabajadores consideran por parte de sus superiores del área de 'Crédito y Cobranza' como son gerentes y supervisores, que se demuestra interés por fomentarse la motivación con el reconocimiento por el trabajo, crecimiento laboral, la retroalimentación y premios, así se puede generar compromiso con el trabajo, aumento de productividad, y un mejor rendimiento de los trabajadores.
22	¿Existe apoyo de otras áreas de la organización para cumplir con su trabajo?	Clima laboral	<p>Representa una frecuencia absoluta de 21 trabajadores (<i>representando el 63.64 % en la pregunta</i>), pues es la primera pregunta más alta en cuánto a la escala.</p> <p>Se estima que es la segunda escala frecuentada por que los trabajadores, se considera que, para funcionar un área, se requiere de las demás áreas de la organización, pues van de la mano para el crecimiento y desarrollo de las actividades de la organización, como para ellos mismos laboralmente, sus operaciones y funciones que se realizan rutinariamente.</p>

Fuente: Elaboración propia

Cabe señalar, en la escala **“Soportable”** hay 8 preguntas que tienen a considerar su frecuencia absoluta a comparación de las demás escalas. A continuación, se realiza un cuadro sintético de los hallazgos obtenidos: (*Ver cuadro 8*)

Cuadro 8. Cuadro sintético de principales hallazgos de pregunta 13

No. de pregunta	Pregunta	Concepto en relación	Hallazgos / Interpretaciones
7	¿La organización lo motiva a alcanzar sus objetivos y metas personal?	Motivación	<p>Se tiene una frecuencia absoluta de 10 trabajadores (<i>representando el 30.30% en la pregunta</i>) en la escala.</p> <p>Anteriormente se interpretó la motivación por parte del área de trabajo, siendo los</p>

			<p>supervisores y gerentes encargados de motivar a su personal, lo cual tuvo como resultado “adecuado”; sin embargo, por parte de la organización a los trabajadores no se tuvo el mismo resultado, arrojando “soportable” la motivación para 10 trabajadores en cuanto alcanzar sus objetivos y metas personales.</p> <p>Por otra parte, se puede interpretar que al jefe no demuestra complemente interés y se tiene la falta de recurrir al poder de la palabra con el fin de motivar para un crecimiento laboral y personal; además el desaprovecho del potencial de los trabajadores.</p>
10	<p><i>¿Considera que recibe una justa retribución económica por las actividades que desempeña?</i></p>	Satisfacción	<p>Se tiene una frecuencia absoluta de 8 trabajadores (<i>representando el 24.24% en la pregunta</i>) en la escala.</p> <p>Algunos trabajadores consideran “soportable” la retribución económica que reciben, pues la mayoría de los trabajadores tienen un perfil educativo, dado que se encuentran preparados y/o se siguen preparando en el nivel superior, además, consideran que no es suficiente para poder cubrir sus necesidades personales.</p> <p>La retribución justa permite sentir una satisfacción a los trabajadores porque su trabajo es recompensado y así ellos pueden cubrir sus necesidades para llevar una calidad de vida buena, además de generar productividad y crecimiento para la organización.</p>
13	<p><i>En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.),</i></p>	Satisfacción	<p>Se tiene una frecuencia absoluta de 12 trabajadores, (<i>representando el 36.36 % en la pregunta</i>), la más alta en la escala.</p> <p>Los trabajadores consideran soportables las instalaciones en las que desempeñan sus actividades, no están del todo satisfechos, por ejemplo: dado al espacio donde se encuentran es reducido, tienen poco</p>

	<i>usted considera que éste es.</i>		<p>espacio entre pasillos y lugares de trabajo como las oficinas de los gerentes, escritorios, etcétera.</p> <p>Por tanto, la organización respecto al tamaño físico no es muy grande y por eso repercute en la satisfacción los trabajadores, dado que perciben el poco espacio que hay; se considera un factor negativo para la organización pues ocasiona descontento o inconformidad para circular, caminar o pasar por las áreas de la misma.</p>
15	<i>Para el desempeño de sus actividades, el ambiente de trabajo es:</i>	Satisfacción	<p>Se tiene una frecuencia absoluta de 9 trabajadores (<i>representando el 27.27% en la pregunta</i>) en la escala.</p> <p>Los trabajadores consideran “soportable” el ambiente de trabajo en el que se desarrollan/desenvuelven día a día, pues no hay una buena convivencia entre trabajadores, mala comunicación, se genera un estrés laboral por parte de los trabajadores que cumplen con sus funciones/actividades en tiempo y forma, se sienten insatisfechos con el área de trabajo, pues eso afecta el comportamiento organizacional y el bienestar en el trabajo de los trabajadores.</p>
17	<i>¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener un ambiente laboral agradable para sus empleados?</i>	Clima laboral	<p>Se tiene una frecuencia absoluta de 11 trabajadores (<i>representando el 33.33% en la pregunta</i>) en la escala.</p> <p>El ambiente laboral donde se ubican los trabajadores depende del jefe, pues es el responsable de dirigir al determinado grupo de personas (trabajadores), sin embargo, los trabajadores consideran “soportable” el ambiente laboral que fomentan los jefes demostrando que no están totalmente comprometidos y eso provoca el distanciamiento de los trabajadores hacia su propio trabajo.</p>

			<p>Solo reciben apoyo de los supervisores y gerentes dado que se esfuerzan por motivar, fomentar grupos de trabajo, buena comunicación, respeto, compromiso y ser flexibles ante cualquier situación que se presente para cualquier trabajador.</p>
18	<p><i>¿Usted considera que hay buena relación con sus compañeros de trabajo?</i></p>	<p>Clima laboral</p>	<p>Se tiene una frecuencia absoluta de 11 trabajadores (<i>representando el 33.33% en la pregunta</i>) en la escala.</p> <p>Los trabajadores consideran “soportable” la relación entre los miembros del área, pues al no tener buena comunicación se genera distanciamiento, conflictos laborales, apatía, falta de colaboración, falta de compromiso, baja eficiencia, aislamiento y deterioro del ambiente laboral pesado (desagradable).</p> <p>El elemento principal y relacionado al ambiente laboral es la comunicación, entre otros elementos se considera fomentar más la colaboración entre los miembros del área, tener un liderazgo eficaz para los trabajadores, resolver los conflictos que se presente, reconocer al personal, ser flexible y amistoso con los compañeros pueden cambiar la perspectiva de los trabajadores.</p>
21	<p><i>¿Considera que las prestaciones brindadas por la organización, le son adecuadas para cubrir sus necesidades?</i></p>	<p>Clima laboral</p>	<p>Se tiene una frecuencia absoluta de 11 trabajadores (<i>representando el 33.33% en la pregunta</i>) en la escala.</p> <p>Se considera que las prestaciones que ofrece la organización no son suficiente para los trabajadores, por ejemplo, es poco el monto de ‘vales de despensa’, además algunas prestaciones como las ‘utilidades’ no se brinda a todos los trabajadores, es decir, por el poco tiempo que llevan laborando y por el tipo de empresa, pues la empresa es nacional y tiene que verificar que trabajadores deben recibir cierto monto; es por ello que los trabajadores consideran ‘soportable’ las prestaciones que perciben.</p>

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se tiene la escala **“Incómodo”** considerada como una de las menos satisfactorias y motivadoras para los trabajadores; en relación a la pregunta 10: *“¿Considera que recibe una justa retribución económica por las actividades que desempeña?”*, se tiene la siguiente interpretación: (Ver cuadro 9)

Cuadro 9. Cuadro sintético de principales hallazgos de pregunta 10

No. de pregunta	Pregunta	Concepto en relación	Hallazgos / Interpretaciones
10	<i>¿Considera que recibe una justa retribución económica por las actividades que desempeña?</i>	Satisfacción	<p>Se tiene una frecuencia absoluta de 7 trabajadores (representando el 21.21 % en la pregunta).</p> <p>Como interpretación, los trabajadores no consideran que su salario sea adecuado para el horario y actividades realizadas, dado que la pregunta se encuentra en las seleccionadas al concepto de satisfacción y los 7 trabajadores no están satisfechos.</p> <p>Se considera que tampoco están motivados y eso puede afectar a los trabajadores en su desempeño y puede ocasionar bajas de productividad e incluso de personal dentro de la organización; una baja retribución hacia un trabajador provoca que no cubra sus necesidades personales completamente.</p> <p>Un factor que puede influir es el horario de trabajo, es decir, las horas que trabajan en relación al bajo salario que reciben.</p>

Fuente: Elaboración propia

Finalmente se tiene la última escala **“Totalmente incómodo”**, la cual tiene en 4 preguntas (representando el 3.03 % cada una de las 4 preguntas), una sola frecuencia absoluta, como se puede ver a continuación: (Ver cuadro 10)

Cuadro 10. Cuadro sintético de principales hallazgos de pregunta 6.

No. de pregunta	Pregunta	Concepto en relación	Hallazgos / Interpretaciones
6	<i>¿Recibe reconocimiento por su trabajo?</i>	Motivación	Solo un trabajador considera que su desempeño y productividad no es reconocido por parte de sus superiores y eso es uno de los factores que desmotiva al trabajador para la realización de sus actividades y puntualidad de entrega del mismo, además eso genera bajo rendimiento, productividad y desempeño.
13	<i>En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.), usted considera que éste es:</i>	Satisfacción	Anteriormente se analizó como la mayoría de los trabajadores consideran soportables las condiciones físicas, sin embargo, solo un trabajador las considera “ <i>Totalmente incómodas</i> ”, eso provoca que no se sienta totalmente satisfecho afectando el desempeño de sus actividades y la productividad necesaria para el área.
15	<i>Para el desempeño de sus actividades, el ambiente de trabajo es:</i>	Satisfacción	Un solo trabajador considera totalmente incómodo el ambiente al que se presenta día a día, eso provoca que tampoco se sienta satisfecho al realizar sus tareas e incluso el convivir con sus compañeros.
18	<i>¿Usted considera que hay buena relación con sus compañeros de trabajo?</i>	Clima laboral	Se provoca una mala relación con sus compañeros de trabajo, así mismo, se podría fomentar una mejor convivencia entre los compañeros de trabajo por parte de los superiores y la misma organización para que no se tenga un bajo desempeño o rendimiento laboral, al contrario, crezcan laboralmente los trabajadores laborando en equipo y así la organización pueda tener altos índices en sus funciones, productividad y actividades.

Fuente: Elaboración propia

De manera que se realizó este análisis e interpretación, se determina que los trabajadores en aspectos como la realización de actividades, tareas y funciones

están motivados, pues acorde a sus habilidades; en comparación a las condiciones físicas en las realizan dichas funciones y con ello la retribución económica que reciben considerada baja, a raíz de eso se realizará en el próximo capítulo (*capítulo 5*) una relación entre motivación, satisfacción laboral y clima laboral y con ello, una propuesta de vinculación de elementos para incidir puntualmente en aquellos aspectos que requieren ser mejorados.

A continuación, se realiza un análisis e interpretación de los principales hallazgos encontrados en las preguntas en relación de cada uno de los conceptos de esta investigación.

4.5. Principales hallazgos en relación al concepto de “motivación”

Como se ha dicho, la motivación es un elemento importante dentro de la organización, si los trabajadores son motivados se sienten mejor en el área de trabajo, realizando sus actividades con mayor eficacia, los trabajadores se sienten valorados por sus superiores y por la misma organización.

Se realizó un análisis de la pregunta 1 a la 8 refiriéndose exclusivamente al concepto de motivación; se determina a la mayoría de los trabajadores se sienten motivados, en la siguiente tabla se muestra un total de 109 en frecuencia absoluta en la escala “Adecuado” y la más alta a comparación de las escalas que se pueden considerar negativas para la organización. (*Ver tabla 9.1*)

Tabla 9.1. Frecuencia absoluta con relación al concepto de motivación

Frecuencia absoluta por concepto						
Pregunta	Escala					
	Totalmente adecuado	Adecuado	Soportable	Incómodo	Totalmente incómodo	
	Frecuencia absoluta					
Motivación	1	12	18	4	0	0
	2	15	15	3	0	0
	3	27	5	1	0	0
	4	18	13	2	0	0
	5	6	20	7	0	0
	6	10	14	7	1	1
	7	7	15	10	1	0
	8	14	13	4	2	0
	Total	109	113	38	4	1

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se muestra una tabla que representa la frecuencia absoluta total y la frecuencia relativa de cada una de las escalas correspondientes al concepto de motivación de acuerdo a las respuestas de los trabajadores. (Ver tabla 9.1.1)

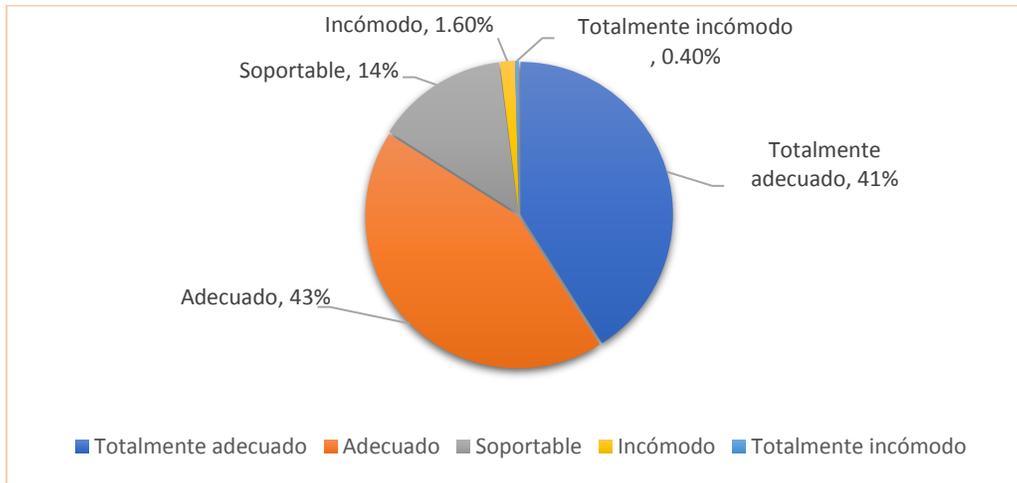
Tabla 9.1.1. Frecuencia absoluta y frecuencia relativa de escalas correspondientes al concepto de motivación

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa (%)
Totalmente adecuado	109	0.41	41 %
Adecuado	113	0.43	43 %
Soportable	38	0.14	14 %
Incómodo	4	0.016	1.6 %
Totalmente incómodo	1	0.004	0.4 %
Total	265	1	100 %

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se muestra una gráfica que representa la frecuencia relativa en porcentaje para así determinar cuál es la escala de motivación que domina en la organización. (Ver gráfica 6)

Gráfica 6. Frecuencia relativa en % de la escala en correspondientes a las preguntas de motivación



Fuente: Elaboración propia

Concluyendo que la escala con mayor valor es “Adecuado” siendo de 43%, solo por 2% se tiene de diferencia con la escala “Totalmente adecuado”, lo cual se sigue considerando que “SI” hay una motivación por parte de los trabajadores para la realización de sus actividades, además de que se puede fomentar y desarrollar más la motivación por parte de los superiores y principalmente la misma organización como se mencionó anteriormente.

Así los trabajadores motivados tienen una mayor productividad, desempeño y rendimiento en la organización que genera reconocimiento y compromiso, así mismo, crecimiento laboral como personal.

4.6. Principales hallazgos en relación al concepto de “satisfacción”

La satisfacción en el trabajo es otro de los elementos importantes que se encuentra en una organización, pues se determina en el grado de conformidad de los trabajadores respecto al entorno y condiciones de trabajo en el cual desarrolla sus

actividades y funciones y se ve reflejado en la calidad de trabajo, rendimiento y productividad.

Por otra parte, se realizó al mismo tiempo un análisis con respecto de la pregunta 9 a la 16 en relación con el concepto de ‘satisfacción’ y como resultado una frecuencia absoluta total de 106 en la escala “Adecuado”, pues se muestra en siguiente tabla, la frecuencia total correspondiente a cada una de las escalas. (Ver tabla 9.2)

Tabla 9.2 Frecuencia absoluta con relación al concepto de satisfacción

Frecuencia absoluta por concepto						
Pregunta	Escala					
	Totalmente adecuado	Adecuado	Soportable	Incómodo	Totalmente incómodo	
	Frecuencia absoluta					
Satisfacción	9	22	11	0	0	0
	10	4	14	8	7	0
	11	19	11	3	0	0
	12	15	16	2	0	0
	13	6	12	12	2	1
	14	18	10	4	1	0
	15	5	16	9	2	1
	16	13	16	3	1	0
Total	102	106	41	13	2	

Fuente: Elaboración propia

En relación a la tabla anterior, se muestra una tabla que representa la frecuencia absoluta total y la frecuencia relativa de cada una de las escalas correspondientes al concepto de satisfacción de acuerdo a las respuestas brindadas por los trabajadores para así determinar la escala que domina en dicho concepto. (Ver tabla 9.2.1)

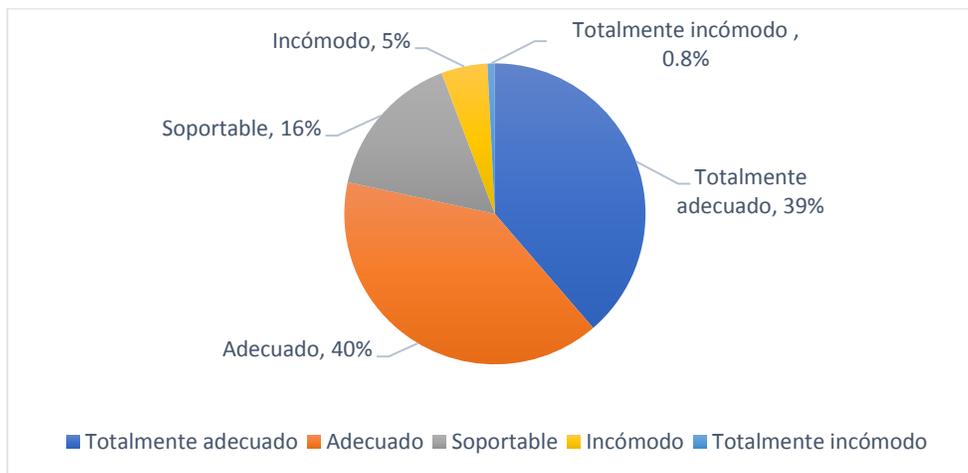
Tabla 9.2.1. Frecuencia absoluta y frecuencia relativa de escalas correspondientes al concepto de satisfacción

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa (%)
Totalmente adecuado	102	0.39	39 %
Adecuado	106	0.40	40 %
Soportable	41	0.16	16 %
Incómodo	13	0.05	5 %
Totalmente incómodo	2	0.008	0.8 %
Total	264	1	100 %

Fuente: *Elaboración propia*

Al igual que se realizó con el concepto de motivación, se muestra una gráfica que representa la frecuencia relativa en porcentaje en relación a la tabla anterior, lo cual se demuestra que la escala “Adecuado” tiene la frecuencia relativa más alta (40%), teniendo solo 1% de diferencia en la escala “Totalmente adecuado” al igual que el concepto de motivación. (Ver gráfica 7)

Gráfica 7. Frecuencia relativa en % de la escala en correspondientes a las preguntas de satisfacción



Fuente: *Elaboración propia*

Se determina que “SI” hay una satisfacción por parte de los trabajadores al formar parte de la organización, además de la realización de sus actividades, del puesto

que tienen actualmente en el área de trabajo, también consideran satisfecha la relación que se tiene con sus superiores, pues es de actitud abierta y flexible para cualquier situación a la que se enfrente el trabajador, así mismo se tiene una comunicación fluida con el mismo.

Si hay satisfacción por parte de los trabajadores se estimula la energía positiva, la creatividad y siguen manteniendo la motivación en sus actividades para el logro de un desarrollo y crecimiento dentro de la organización.

4.7. Principales hallazgos en relación al concepto de “clima laboral”

Finalmente, el clima laboral es importante en las organizaciones para que prevalezca un buen ambiente laboral, esto influye en la satisfacción que sientan los trabajadores y en productividad que realicen, además un buen clima laboral repercute en el comportamiento del trabajador para que se genere armonía y una buena comunicación.

De igual manera, se concluye el cuestionario con la pregunta 17 a la 24, para determinar una relación exclusivamente con el concepto de ‘clima laboral’ mostrando una tabla con las frecuencias absolutas totales que corresponden en cada una de las escalas. (Ver tabla 9.3)

Tabla 9.3. Frecuencia absoluta con relación al concepto de clima laboral

Frecuencia absoluta por concepto						
Pregunta	Escala					Totalmente incómodo
	Totalmente adecuado	Adecuado	Soportable	Incómodo	Totalmente incómodo	
	Frecuencia absoluta					
Clima laboral	17	6	15	11	1	0
	18	4	15	11	2	1
	19	15	17	1	0	0
	20	12	17	2	2	0
	21	5	14	11	3	0
	22	6	21	4	2	0
	23	4	19	10	0	0
	24	17	11	3	2	0
Total	69	129	53	12	1	

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 9.3, se tiene la frecuencia absoluta total de 129 más alta en la escala “Adecuado”, y teniendo una diferencia considerable a comparación de las demás escalas; a continuación, se muestra una tabla que representa la frecuencia absoluta total y la frecuencia relativa de cada una de las escalas correspondientes al concepto de clima laboral de acuerdo a las respuestas brindadas por los 33 trabajadores. (Ver tabla 9.3.1)

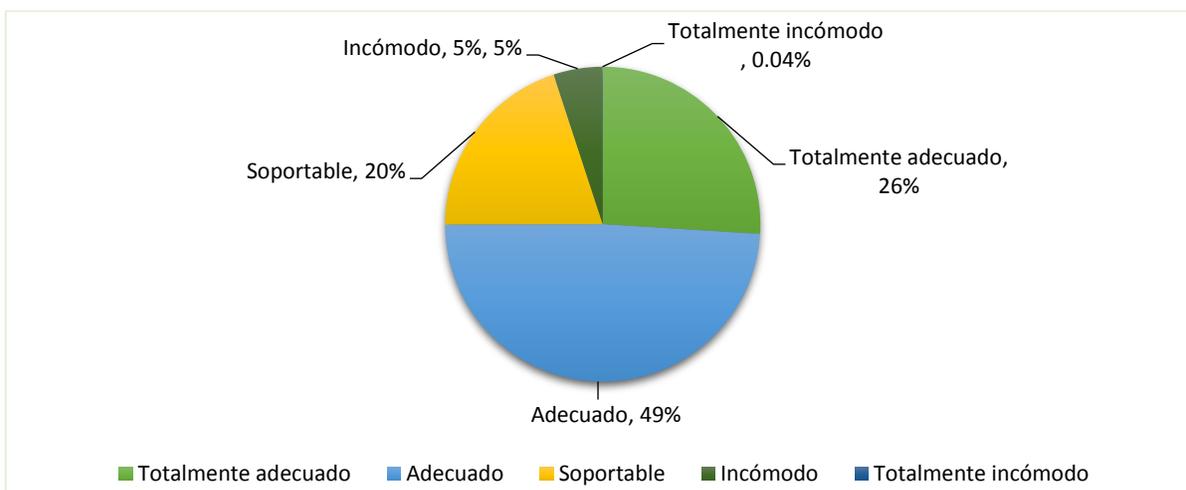
Tabla 9.3.1. Frecuencia absoluta y frecuencia relativa de escalas correspondientes al concepto de clima laboral

Escala	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa	Frecuencia relativa (%)
Totalmente adecuado	69	0.26	26 %
Adecuado	129	0.49	49 %
Soportable	53	0.20	20 %
Incómodo	12	0.05	5 %
Totalmente incómodo	1	0.004	0.4 %
Total	264	1	100 %

Fuente: Elaboración propia

Al igual que se realizó con el concepto de motivación y satisfacción, se muestra una gráfica que representa la frecuencia relativa en porcentaje para así determinar cuál es la escala de clima laboral que domina en la organización. (Ver gráfica 8)

Gráfica 8. Frecuencia relativa en % de la escala en correspondientes a las preguntas de clima laboral



Fuente: Elaboración propia

Como resultado, la escala con mayor valor es “Adecuado” siendo de 49%, siendo casi la mitad que “SI” consideran tener en su área de trabajo un clima laboral agradable, además de contar con tecnología y mobiliario necesario y en buenas condiciones para sus actividades y con ello hay trabajadores que están dispuestos a solucionar algún conflicto laboral que se llegará a presentar en la organización y es bueno, pues así no se generan más problemas o situaciones que incomoden a los trabajadores en la organización.

4.8. *Análisis de conceptos en conjunto con relación a las escalas*

Se realiza un análisis final en conjunto de los tres conceptos en relación a las cinco escalas y con ello, se determinará cuál es el concepto que domina en la organización respecto a las respuestas de los trabajadores. (Ver tabla 15)

Tabla 15. Análisis de las 3 categorías (conceptos) en relación a las escalas con respecto a la frecuencia absoluta

Categoría	Escalas				
	Totalmente adecuado	Adecuado	Soportable	Incómodo	Totalmente incómodo
Motivación	109	113	38	4	1
Satisfacción	102	106	41	13	2
Clima laboral	69	129	53	12	1
Total	280	348	132	29	4

Fuente: Elaboración propia

En la escala “*Totalmente adecuado*” respecto al concepto de motivación y satisfacción se tiene una alta frecuencia absoluta, pero no se ve reflejado en el clima laboral dado que la mayor frecuencia absoluta se encuentra en “*Soportable*”.

Anteriormente se realizó un análisis respecto a cada pregunta y a cada concepto en el cual el clima laboral es bajo respecto a la frecuencia absoluta por las condiciones físicas de la organización (*pequeña físicamente*) y se considera soportable por la poca comunicación fomentada entre trabajadores, además se determina incómodo por la retribución que perciben los trabajadores, es decir, no es acorde a la carga de

trabajo, actividades y el perfil educativo de la mitad de los trabajadores que cuentan con un nivel escolar superior.

En el área de “Crédito y Cobranza” se domina la escala “Adecuado” de manera general, pues sí hay motivación por parte de los trabajadores, la organización y superiores los motivan y están al tanto de las capacitaciones para que puedan realizar su trabajo de la mejor manera, para que den resultados positivos al área y para ellos mismos; algunos trabajadores se encuentran totalmente incómodos en las tres categorías, sin embargo, más de la mitad de los trabajadores apuntan a una adecuada motivación que les hace sentir una adecuada satisfacción al desempeñar sus labores y con ello un adecuado clima laboral en donde ellos se pueden desenvolver para su futura vida laboral, profesional y personal.

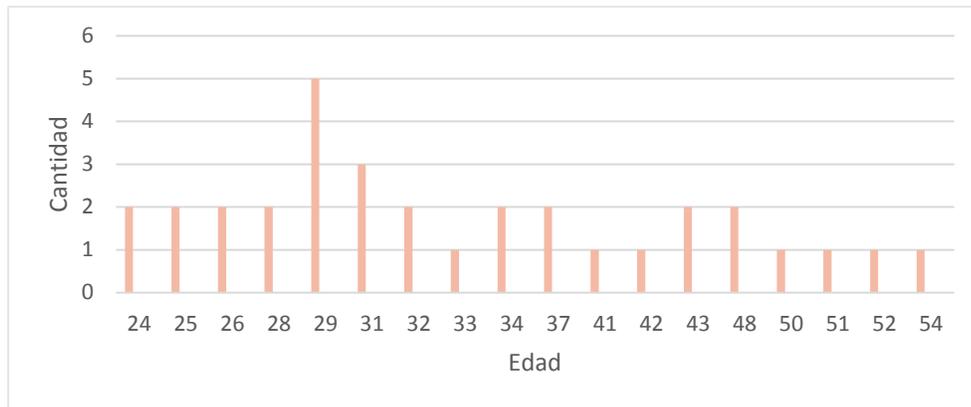
4.9. Principales hallazgos por categoría

Cabe agregar que se realizó un análisis en las categorías integradas en la primera parte del cuestionario (*edad, sexo, nivel educativo, estado civil, antigüedad laboral*), el cual se puede visualizar en el siguiente apartado.

4.9.1. Categoría: Edad

La primera categoría a considerar del cuestionario es la “*edad*”, de lo cual, en relación a la tabla 10 (*Véase página 93*) se tiene la menor edad de un trabajador es de 24 años a comparación de la mayor edad de 54 años, se tiene una moda de 29 años y está la más frecuentada por los trabajadores a comparación de las demás edades, se graficó la tabla para visualizar la cantidad de trabajadores por edad. (*Ver gráfica 9*).

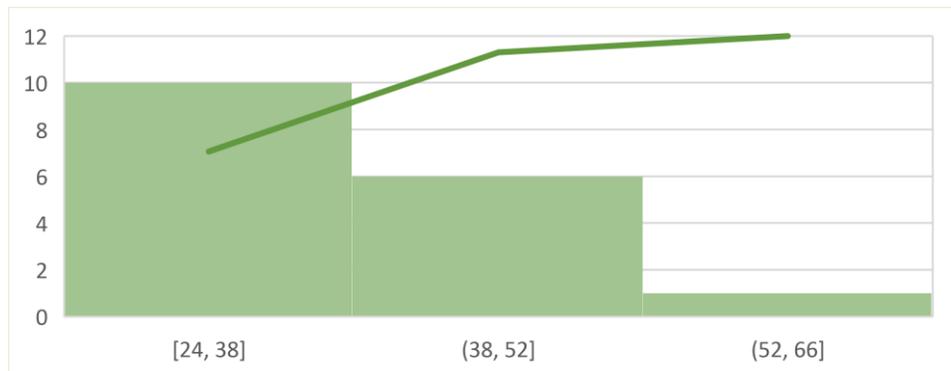
Gráfica 9. Frecuencia absoluta por edad



Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, se muestra en la tabla que hay trabajadores de 24 años considerándose los más jóvenes del área y los de mayor edad se encuentran pasando de los 50 años, en lo cual se nota que los trabajadores de mayor edad siguen teniendo las ganas de trabajar, tanto por gusto como para cubrir sus necesidades básicas. A continuación, se muestra una gráfica que determina el rango promedio de los trabajadores. (Ver gráfica 9.1)

Gráfica 9.1 Rango por edad



Fuente: Elaboración propia

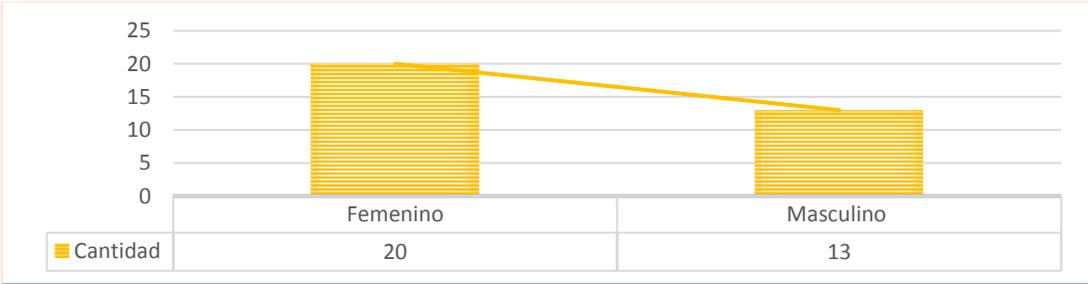
Se demuestra en la gráfica 9.1 hay más trabajadores que se encuentran entre los 24 y 38 años lo cual, desde jóvenes se introducen al campo laboral y con el paso del tiempo van adquiriendo experiencia para un ascenso o para que sean tomados

en cuenta a nuevas actividades; el personal de rango más bajo, son los trabajadores que tiene más de 50 años, pero como se mencionó anteriormente, siguen laborando por el gusto de sus actividades, por el gusto del puesto y/o área en el que se encuentran, incluso para sus necesidades diarias.

4.9.2. *Categoría: Sexo*

La segunda categoría a considerar del cuestionario es el “sexo”, se realizó en relación a la tabla 11 (Véase página 93), un conteo de las mujeres y hombres que se encuentran trabajando en la organización, determinando la frecuencia absoluta mayor en mujeres. (Ver gráfica 10)

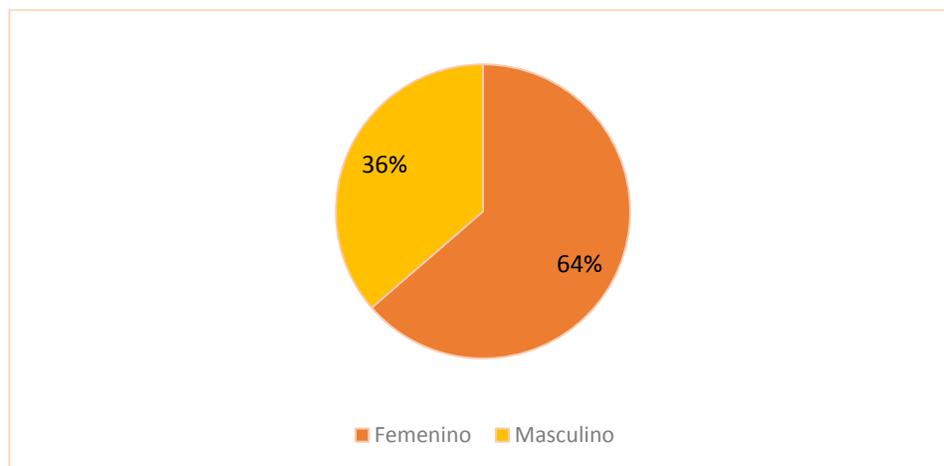
Gráfica 10. Frecuencia absoluta por sexo



Fuente: Elaboración propia

La mayoría del personal que se encuentra en el área de ‘Crédito y Cobranza’ son mujeres, teniendo un total de 20 a comparación de 13 hombres, de lo cual se tiene una diferencia de 7 trabajadores. También se realizó una gráfica para determinar el porcentaje que representa cada sexo en la organización. (Ver gráfica 10.1)

Gráfica 10.1 Porcentaje por sexo



Fuente: Elaboración propia

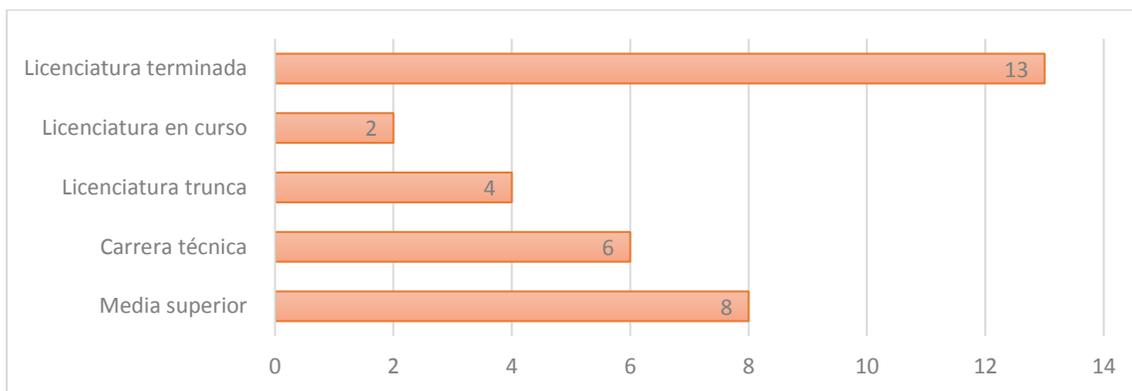
El sexo femenino respectivamente del área 'Crédito y Cobranza', representa más de la mitad del personal, siendo de 64% a comparación del 36% representado por el sexo masculino; la mujer cada vez se va introduciendo más al campo laboral y es por el gusto al trabajo e incluso para cubrir sus necesidades, es bueno que la organización siga contratando personal femenino, pues le da la oportunidad para que crezca personalmente como laboralmente.

4.9.3. Categoría: Nivel educativo

La tercera categoría a considerar del cuestionario es el "nivel educativo", se clasificó en 5 clases de acuerdo a las respuestas de los trabajadores, se tiene un perfil educativo en relación a la tabla 12 (Véase página 94); la mayoría del personal (13 trabajadores) cuentan con una licenciatura terminada, lo cual 8 trabajadores son de sexo masculino y 5 restantes de sexo femenino, siendo los trabajadores los que cuentan con dicho nivel; siguiendo con 8 trabajadores cuentan con el nivel media superior, lo cual 5 representan el sexo femenino y solo 3 representan el sexo masculino, pero hay 2 trabajadores que se encuentran estudiando representando por el sexo femenino, pues eso los enriquece tanto laboralmente como

profesionalmente, obteniendo a su vez conocimiento y experiencia a futuro. (Ver gráfica 11)

Gráfica 11. Frecuencia absoluta por nivel educativo

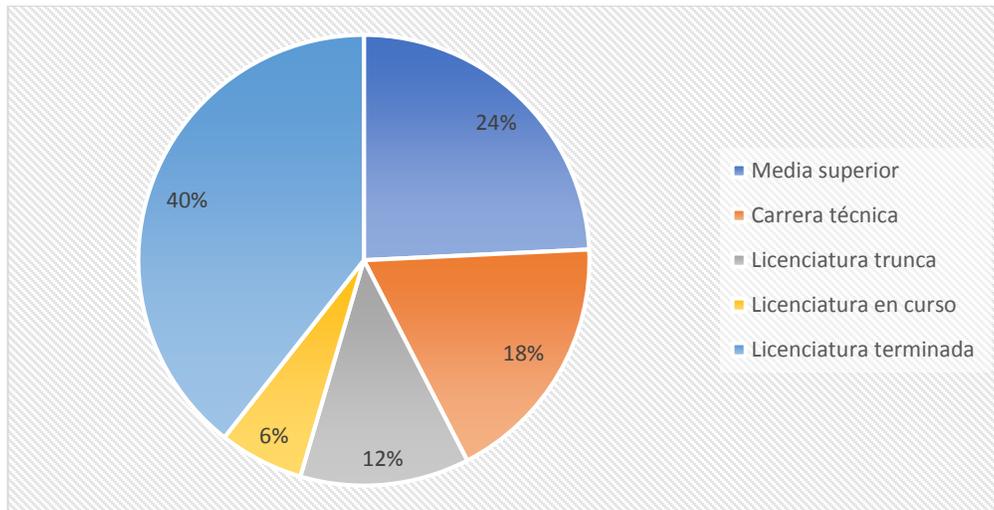


Fuente: Elaboración propia

En la organización hay 6 trabajadores que cuentan con una carrera técnica y la mayoría son del sexo femenino (5 trabajadoras) y solo uno representa el sexo masculino y el tener ese nivel escolar les puede ayudar a aplicar sus conocimientos específicos en su área de trabajo; Hay personal (4 trabajadores) que lamentablemente cuentan con licenciatura trunca, pues 3 representan el sexo femenino y solo uno representa el sexo masculino, por tanto, tendrán sus razones para no continuar con sus estudios, sin embargo, la organización da la oportunidad de poder terminal el nivel superior en línea o en su caso los fines de semana, favoreciendo a su personal para que se superen profesional siendo un punto favorable para la organización, dado que no todas las organizaciones dan esa oportunidad.

A continuación, en relación a la gráfica anterior, se hace una representación gráfica del nivel escolar con el que cuentan los trabajadores de la organización. (Ver gráfica 11.1)

Gráfica 11.1. Porcentaje por nivel escolar



Fuente: Elaboración propia

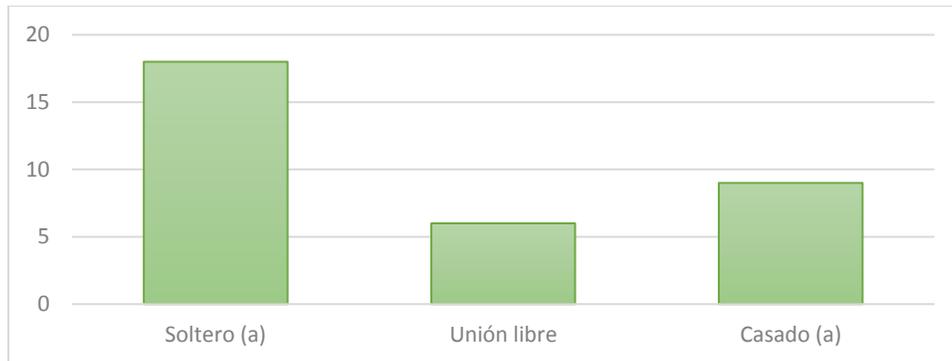
En la organización como anteriormente se mencionó, la licenciatura terminada representa en su mayoría el nivel escolar en el área; solo la licenciatura en curso representa la menor parte de los trabajadores, un punto importante como se mencionó anteriormente, es bueno como la organización les brinda la oportunidad a los 33 trabajadores del área de 'Crédito y Cobranza' permanecer en la misma y así mismo, aspiren a tener un crecimiento laboral, profesional y personal.

4.9.4. Categoría: Estado civil

La cuarta categoría a considerar del cuestionario es el "estado civil", en relación a la tabla 13 (Véase página 94) se clasificó en tres clases y con ello se dividió por sexo para determinar cuál es el que domina en la organización. (Ver gráfica 12)

La mayoría del personal del área se encuentra solteros, siendo la mayoría del sexo femenino con una frecuencia de 13 a comparación del sexo masculino con una frecuencia de 5, dado que la mayoría del sexo masculino se encuentra casado, teniendo una frecuencia de 5 y solo el sexo femenino teniendo una frecuencia de 4.

Gráfica 12. Frecuencia de estado civil de trabajadores



Fuente: Elaboración propia

En la clase de “unión libre”, se tiene para ambos sexos 3 trabajadores, siendo una frecuencia de 6. Y con lo anterior, se determina el estado civil “soltero (a)” domina en el área de ‘Crédito y Cobranza’, siguiendo con el estado civil “casado (a)” con una frecuencia de 9 trabajadores.

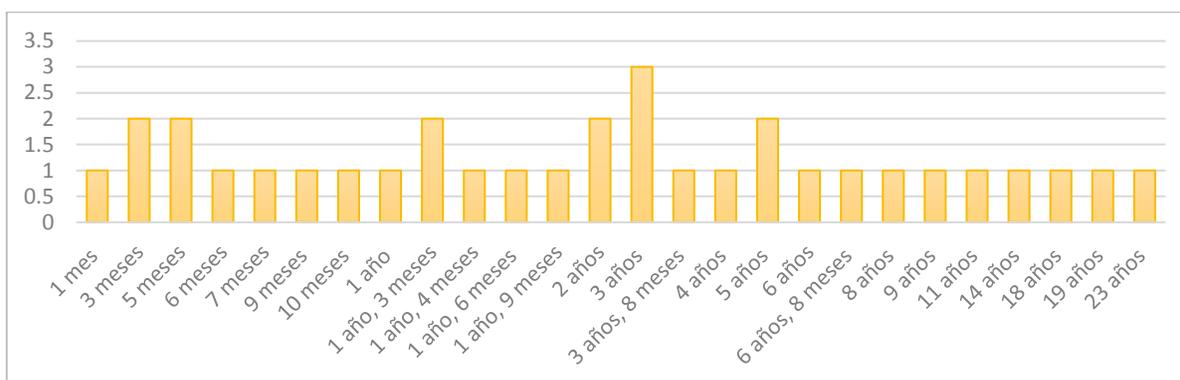
4.9.5. Categoría: Antigüedad laboral

La última y quinta categoría a considerar del cuestionario es la “*antigüedad laboral*”, pues en relación a la tabla 14 (Véase página 94), se puede determinar que en la organización podría haber rotación de personal, dado que la mayoría de los trabajadores cuentan con poca antigüedad; siendo un rango de 15 trabajadores y representando casi la mitad del total de trabajadores es a menor o igual a un año de antigüedad y en relación a los resultados obtenidos de los principales conceptos (*motivación, satisfacción laboral y clima laboral*) que sienten, experimentan e influyen en los trabajadores del área son los que repercuten en el personal.

La moda que hay en el área es de 3 años con 3 trabajadores que tienen esa antigüedad; sin embargo, hay un personal que se encuentra en tan solo un mes forma parte de la organización y del área. Incluso hay un trabajador de sexo masculino que lleva 23 años de antigüedad y a su en el área de ‘Crédito y Cobranza’.

(Ver gráfica 13)

Gráfica 13. Frecuencia absoluta de antigüedad laboral



Fuente: Elaboración propia

El trabajador que tiene 23 años en la organización ya cuenta con una experiencia laboral que le ayuda a realizar su trabajo en tiempo y forma, además que le ha ayudado a permanecer en su puesto y área; sin embargo, puede ayudarlo a la trabajadora que tiene apenas un mes para dudas o aclaraciones que le sean necesarias para tener un buen desempeño y no solo el de 23 años, puede ser el de 14 años de antigüedad o incluso el de 2 años, pues puede ser una forma de fomentar el trabajo en equipo, mejores relaciones laborales e incluso una mejora en la comunicación entre trabajadores, así se va adquiriendo la experiencia y el desarrollo de más habilidades para las actividades asignadas, así mismo, se tiene una mejor productividad, calidad, rendimiento, eficacia y desempeño.

Como resultado, el análisis e interpretación de datos con base en los cuestionarios aplicados a los trabajadores apoyo al estudio de caso y principalmente en la investigación, pues en toda organización hay altas y bajas en cuanto a la motivación y satisfacción que llegue a sentir un trabajador; es así que se agradece al área de 'Crédito y Cobranza' por el apoyo a la resolución de los cuestionarios y la contribución para el estudio de caso de esta investigación.

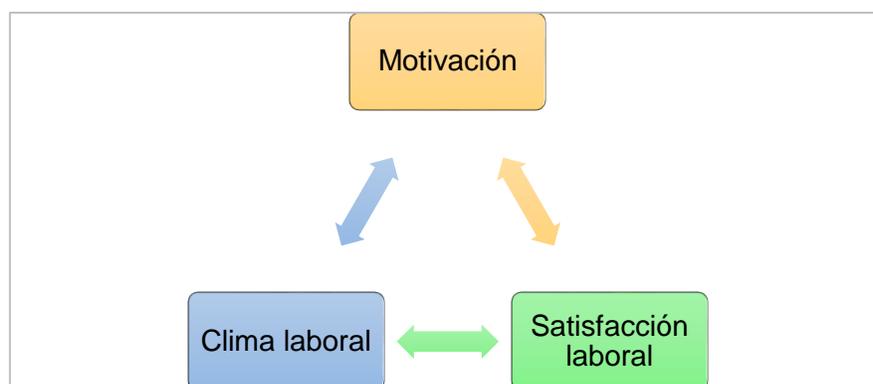
A continuación, se presenta el penúltimo capítulo de este trabajo de investigación enfocado en una propuesta de solución, vinculando la motivación, satisfacción laboral y el clima laboral que se analizó e interpretó de acuerdo a los cuestionarios aplicados a los trabajadores y complementando con la teoría investigada en los anteriores capítulos.

CAPÍTULO 5. RELACIÓN ENTRE MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO Y CLIMA LABORAL: PROPUESTA DE VINCULACIÓN DE ELEMENTOS

En este penúltimo capítulo, la pregunta planteada en la justificación: “¿Qué relación existe entre la motivación y la satisfacción del personal con el clima laboral en las organizaciones en el siglo XXI?”, será de guía para concluir esta investigación.

Hoy en día, las organizaciones han tenido un interés por involucrar a los trabajadores en ellas, por ello, los trabajadores se sienten parte de la misma, a través del reconocimiento van generando motivación para la realización de su trabajo y con ello, una satisfacción por el logro de un buen desempeño, además de fomentarse un clima laboral agradable, pues la motivación, la satisfacción laboral y el clima laboral son elementos que se relacionan con el bienestar de las personas en relación a trabajo, pues lo conducen a realizar determinadas acciones con el fin de conseguir lo que desee. (Ver esquema 12)

Esquema 12. Relación de conceptos



Fuente: Elaboración propia

El clima laboral está condicionado por la satisfacción laboral que manifiesta un trabajador y se genera a través de la motivación que fomente la organización, pues

la motivación facilita las relaciones interpersonales, la comunicación, la confianza y el trabajo en equipo, además influye en las expectativas de los trabajadores sienten, perciben y reciben.

Si un trabajador se siente satisfecho y motivado, alcanza un desempeño superior en la realización de sus actividades, además, se crea la necesidad de mejorar la motivación como condición de satisfacción y un favorable clima laboral.

Entre los factores específicos en el trabajo, se tiene que tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Comunicación
- ✓ Participación
- ✓ Remuneración/retribución económica
- ✓ Compromiso
- ✓ Relaciones interpersonales
- ✓ Desempeño
- ✓ Calidad
- ✓ Eficiencia
- ✓ Rendimiento

Pues son factores importantes que una organización debe fomentar a los trabajadores para que haya una estabilidad entre las tareas de los trabajadores, la organización y la relación trabajador – organización.

Como se ha dicho anteriormente, la motivación y satisfacción en el trabajo que un trabajador puede sentir dentro de la organización, determina cierta actitud hacia su trabajo, que define el tipo de relación que mantiene y termina afectando en los resultados esperados de actividades y tareas.

Se propone un plan estratégico para determinar qué acciones deben llevarse a cabo para alcanzar los principales objetivos de la organización; con el fin de transformar las decisiones en acciones y se impulse la confianza, compromiso y eficiencia en

los trabajadores, el cual consiste en una combinación de procesos, herramientas tecnológicas y de prácticas para el logro de buenos resultados.

A continuación, se presenta una propuesta de un plan estratégico como apoyo para mejorar la motivación y satisfacción laboral de los trabajadores a través del clima laboral de la organización.

Plan estratégico para la organización

El plan estratégico funciona como una herramienta de la administración para producir una perspectiva del futuro de la organización involucrando las decisiones y acciones para conducir hacia el mejor horizonte.

Objetivo: Favorecer el conocimiento y valoración de los trabajadores para mejorar la motivación, la satisfacción en el trabajo y clima laboral, además de las habilidades que repercutan en las actividades y tareas de cada área/departamento la organización.

Estrategias:

- I. *Factor económico*, es uno de los elementos más importantes en una organización que motiva a los trabajadores, si departamento de Recursos Humanos y departamento de Finanzas aprueba, se propone incentivar más a los trabajadores como:
 - Bonos de puntualidad, productividad y bonificaciones.
 - Premios como cupones para cine, descuentos en parques de diversión y museos.
 - Incentivos como aumento en vales de despensa.

Esto para que la organización siga manteniendo y/o elevando su crecimiento en productividad, además de integrar la motivación como estrategia para alcanzar los objetivos laborales del personal como de la misma organización.

II. *Compensar de manera no monetaria*, es decir, satisfacer las necesidades personales y profesionales del trabajador, mejorando la calidad y fomentando la conciliación laboral, por ejemplo:

- Dar día de descanso por cumpleaños.
- Hacer públicos los reconocimientos de trabajadores en un anuario y/o plataforma oficial de la organización, ya sea por algún logro o por años de servicio.
- Días adicionales por casamiento.
- Guardería, es decir, habilitar guarderías en la propia empresa o tener una conciliación con centros de cuidado para niños.
- Apoyo social, es decir, brindar seguridad y comodidad para que dedique su esfuerzo y concentración a las tareas y responsabilidades.
- Deleitar a los trabajadores con pequeños almuerzos en equipo.

III. *Establecer red de comunicación estable* entre trabajadores, es decir, implementar la comunicación intragrupal, pues se fomentará la interacción que hay dentro de un grupo y con ello se generará la comunicación intergrupal, pues involucrará a los demás grupos de la organización para así crear una comunicación fluida en todo momento.

- Al tener una comunicación fluida, se van a compartir las opiniones, sugerencias, conocimientos y experiencias de los trabajadores, además la solución de los conflictos – desacuerdos que se presenten a futuro.

IV. *Firmar convenios* con organizaciones en un plazo de tres meses para ofrecer a los trabajadores descuentos, membresías y seguir logrando una lealtad por parte de los trabajadores; una opción puede ser la organización “Puntos

Net¹⁶ brinda programas de lealtad, marketing y recompensas que la propia organización puede dar a sus trabajadores.

También firmar convenios con universidades, como anteriormente se mencionó, para ofrecer cursos y talleres que promueva la motivación y satisfacción a los trabajadores en el clima laboral donde se encuentran.

V. *Fomentar la participación de los trabajadores*, es decir, implementar un programa anual de capacitación, por medio cursos y talleres presenciales y/o en línea enfocados en temas como:

- Superación personal
- Liderazgo productivo
- Respeto laboral
- Competencial laboral
- Aprendizaje y desarrollo de personal
- Manejo de estrés
- Rendimiento laboral

Además, se puede firmar un convenio con la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Iztapalapa para que profesores y alumnos asistan a dar los talleres y/o cursos y así los trabajadores realicen actividades que complementen su desarrollo personal, profesional y laboral.

Así mismo, se tiene un desarrollo personal y laboral del trabajador, pues aprende constantemente, amplía sus conocimientos y mejora sus habilidades.

VI. *Tener un adecuado manejo en la toma de decisiones* y con ello, enfocarse hacia la misión y visión de la organización en la cual pertenecen los

¹⁶ Puntos Net, (2019) "Marketing de incentivos", página oficial: <http://www.puntos.net/marketing-de-incentivos> Consultado en marzo de 2020.

trabajadores, tener presente los objetivos y metas a lograr, además en un periodo de cada tres meses, la organización debe tomar en cuenta la opinión de los trabajadores, pues les hace sentir parte de un proyecto en el que ellos sean la clave fundamental, lo cual se debe:

- Preguntar a los trabajadores.
- Incitar a compartir propuestas e iniciativas.
- Inducir a ser creativos.

Así los trabajadores se sientan parte de las decisiones y de la propia organización.

VII. *Tener flexibilidad con los trabajadores*, es decir, ofrecer al trabajador laborar una vez al mes fuera de la organización, en otras palabras, trabajar desde su casa para realizar las actividades y tareas; pues permitirá armonizar la vida familiar y privada, con ello los trabajadores no se sentirán tan estresados y es una oportunidad para atraer más candidatos.

- La flexibilidad horaria ayudará al trabajador atender asuntos personales y/o responsabilidades familiares.

VIII. *Mejorar prestaciones de ley*, por ejemplo, aumentar cada año el monto de los vales de despensa, tener licencia de adopción, tener vales de descuento en algunos establecimientos.

- Establecer cada seis meses programas de apoyo y desarrollo de carrera para que los trabajadores continúen con sus estudios y preparación, pues de acuerdo a los resultados obtenidos del cuestionario aplicado, se basó esta propuesta.

IX. *Ofrecer oportunidad de crecimiento laboral* cada que se abra una vacante, pero no solo para el área de 'Crédito y Cobranza', sino para cada área que

integra a la organización, los trabajadores estarán convencidos por el logro de sus esfuerzos trabajando con calidad, dar oportunidades de ascenso cada que se presente en las áreas.

- X. *Tener rotación de puestos* cada que se presente la oportunidad, pues los trabajadores no sientan monótonos sus actividades, aburrimiento, fastidio, desgaste en las tareas repetitivas a realizar.

- XI. *Desarrollar un liderazgo* por parte de los supervisores y gerentes para influir en los trabajadores de manera positiva, así mismo, tener una asignación de responsabilidades para determinar la función, objetivos y futuros logros para un trabajador.

- XII. *Valorar a cada uno de los trabajadores*; es decir, hacer sentir a los trabajadores importantes y elementos dispensables para la organización. Así mismo, atraer, desarrollar, reconocer el desempeño, a fin de mantener una ventaja competitiva en los trabajadores.

- XIII. *Brindar formación continua*, es decir, el área/departamento debe dar la oportunidad de formar a sus empleados para un crecimiento personal y profesional, enriquecerá los conocimientos del trabajador para desarrollar sus actividades con calidad.

- XIV. *Estimular procedimientos*, puede ser brindar técnicas que faciliten las actividades y funciones, como dar actualizaciones de los sistemas operativos utilizados, así mismo, se genera una mejor expectativa, atención y realización a los trabajadores.
 - Dar retroalimentación para mejorar los procedimientos que utilicen los trabajadores.

XV. *Establecer objetivos acordes al tipo de área/departamento* para que el personal pueda desarrollar sus habilidades y destrezas, con ello obtengan un nuevo aprendizaje para la elaboración de las funciones.

XVI. *Tener salas de recreación y antiestrés*, a fin de crear un espacio cómodo y evitar tener estresados a los trabajadores y/o con bajo rendimiento y desempeño en su horario de trabajo, así mismo, se evita un mal servicio al cliente o mala calidad de trabajo.

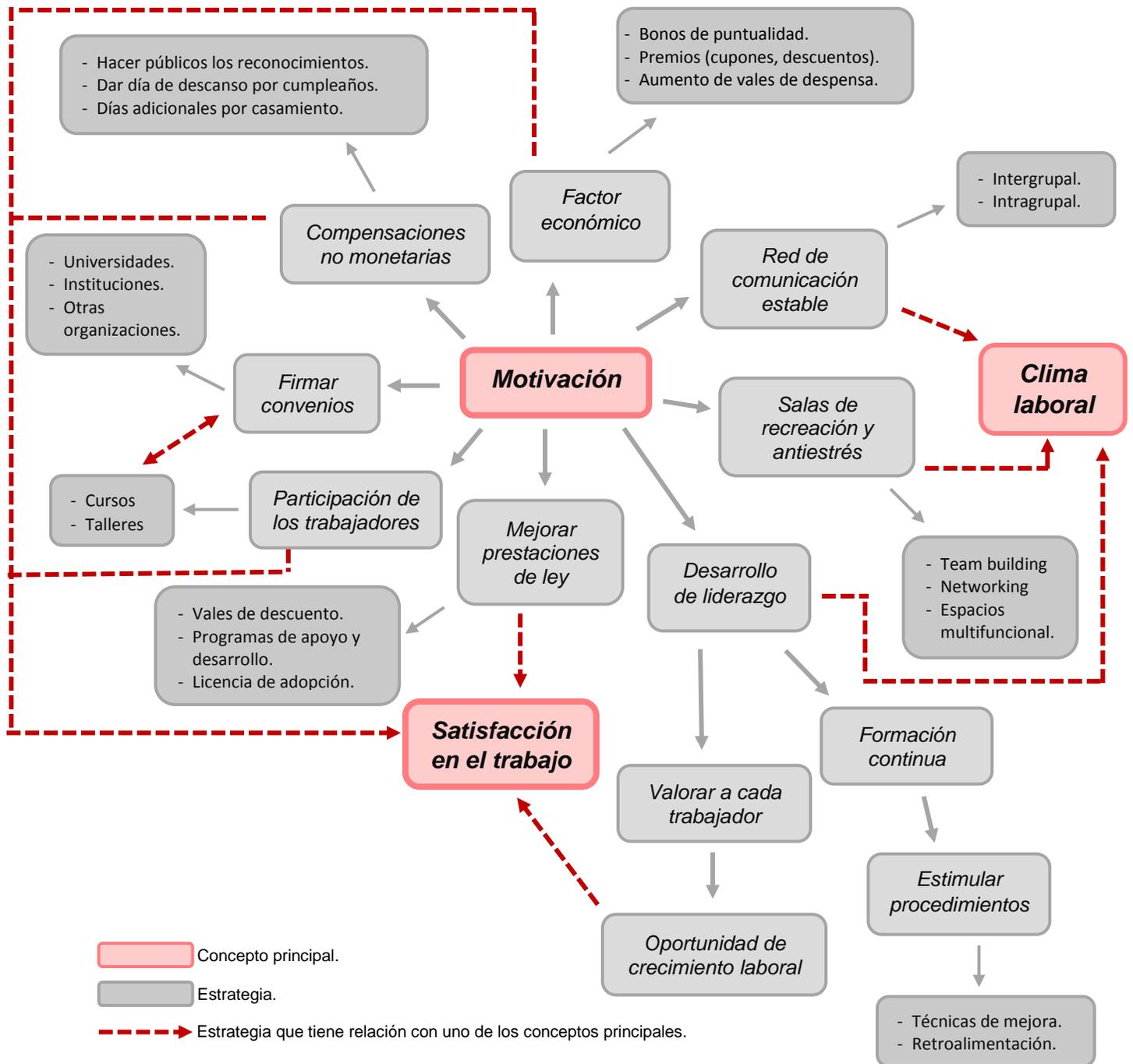
- Team building, es decir, formar equipos y realizar un conjunto de actividades con alto desempeño y mejora en las relaciones interpersonales dentro de un grupo.
- Networking, es decir, para formar relaciones con las demás áreas de la organización, así crear, desarrollar oportunidades de negocio como laborales, compartir información y buscar clientes potenciales.
Así mismo, se conocen a trabajadores de otras áreas/departamentos.
- Espacios multifuncional, es decir, en el espacio haya videoconsolas para jugar y/o ver películas, mesas de ping pong, pinballs y sofás para descansar o platicar con los demás compañeros.
- Establecer redes de contactos con empresas para atraer proveedores, clientes y profesionales.

XVII. Crear un día temático semestral donde los trabajadores convivan, como:

- Llevar diferentes platillos cada trabajador.
- Llevar un atuendo específico acorde a la temática elegida.
- Adornar la oficina/ área de acuerdo a la festividad que se celebre, por ejemplo, en Navidad, Día de muertos, primavera, etcétera.

A continuación, se presenta un esquema que representa el plan estratégico para mejorar la motivación, satisfacción en el trabajo y el clima laboral. *(Ver esquema 13)*

Esquema 13. Estrategias en relación de motivación, satisfacción de trabajo y clima laboral



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al esquema anterior (*Esquema 13*), la organización debe detectar y corregir los aspectos que provoquen mal desempeño, bajo rendimiento y poca productividad en los trabajadores, es decir, buscar una solución.

Realizar un diagnóstico de motivación, satisfacción laboral y clima laboral, por ejemplo, un análisis FODA resulta eficaz para determinar cualquier situación desfavorable presentada en la organización, así mismo, permite generar conocimientos sobre una implementación de cambios planificados que impacten en los trabajadores para una mejor relación organización – trabajadores y trabajador – trabajador.

Es conveniente hacer participe a los trabajadores en los proyectos establecidos tanto por cada área/departamento como de la misma organización, se tenga una delegación de responsabilidades y un trabajo en conjunto; para generar una satisfacción para el trabajador es importante generar un clima laboral sano que traiga consigo un aumento de productividad, integración de trabajadores y una red de comunicación entre gerentes, supervisores y jefes con los trabajadores o personal a cargo.

Cabe destacar que la organización debe de estar atenta a los nuevos retos y demandas que se presentan en el siglo XXI, tener alcances y con ello repercusiones favorables para seguir participando en el mercado, además de estar preparados a los cambios tecnológicos para la producción de calidad necesaria hoy en día.

Como parte final de esta investigación, se darán a conocer las conclusiones a las que se han llegado de acuerdo a los capítulos anteriores que consisten en las teorías de principales autores enfocados en dichos conceptos (*motivación, satisfacción laboral y clima laboral*), pues se ha logrado aprender lo importante que son estos tres conceptos en todo tipo de organización.

CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES

En conclusión, en este trabajo he presentado un enfoque de la motivación y satisfacción dirigido al clima laboral, comprender las necesidades que un trabajador como parte de la organización requiere para realizar sus actividades y alcanzar las metas y/o logros que se establece personalmente como profesionalmente.

Se han mencionado en los capítulos anteriores, en que consisten las principales teorías de los conceptos primordiales de la investigación y se ha logrado aprender como es varía la teoría con la practica y como en ciertas cosas se ven diferentes a como se plantean dichas teorías.

Los resultados obtenidos de esta investigación apoyan mis conocimientos obtenidos a lo largo de la estancia en la universidad, pues evaluar el desempeño, rendimiento y productividad son necesarios para determinar las decisiones correctas que guíen para fomentar la motivación, creatividad, innovación, relaciones informales y generar satisfacción en el personal por el logro o cumplimiento de objetivos, además de generar un clima laboral estable.

Los datos obtenidos, me sirvieron como indicadores importantes para diseñar un plan estratégico que relacione las recompensas y mejoras de acuerdo a las expectativas de los trabajadores en el ambiente que se desarrollan, así mismo, encuentran una mejor relación entre lo que hacen y lo que reciben por su trabajo.

El trabajo realizado por el personal se refleja en la manera están motivados y la satisfacción laboral que sienten e influye en el clima laboral, esperando un resultado positivo; es necesario aplicar constantes evaluaciones a los trabajadores para determinar una mejora en la motivación, satisfacción laboral y clima laboral de acuerdo a los resultados obtenidos anteriores, pues hoy pueden dar un buen resultado y posiblemente mañana no se tenga el mismo resultado esperado.

Si bien, es cierto que los factores del clima laboral como ambiente físico, prestaciones, comunicación, relación entre compañeros de trabajo, que repercuten

en la motivación y satisfacción, pues es de debida importancia las condiciones laborales y las relaciones humanas que rodean a los trabajadores y a las perciben día a día en su horario de trabajo.

Administrar y utilizar mejor los recursos de una organización, se requiere de un sistema implementado por Recursos Humanos que permita la participación e integración de los trabajadores y ser de manera equitativa con cada uno de ellos.

Para crear una motivación adecuada en los trabajadores con su área de trabajo, como estrategia para alcanzar los objetivos laborales y personales, se debería tomar medidas como integrar a los trabajadores en equipo, realizar supervisiones constantes al personal, retroalimentación, promover la participación, la solución de problemas; para tener una satisfacción en los trabajadores es debido la aclaración de dudas y aceptación de dudas y/o sugerencias.

Para que una organización tenga buenos resultados, requiere tener a su personal motivado, utilizar el sistema de recompensas monetarias y no monetarias para alcanzar un mejor nivel de desempeño, rendimiento y productividad de los trabajadores.

Al lograr tener motivación, hay promociones, ascensos y más promociones que genera personal satisfecho.

Si la organización genera una confianza en cada área que la integra, logrará un mejor compromiso en los trabajadores para un éxito a futuro y un comportamiento productivo, además, como administradora considero que todo el personal tiene la tarea principal de mantener el clima laboral y la motivación adecuada para que se integren las necesidades de la organización con las del personal.

BIBLIOGRAFÍA

- Aduna, A., García, E., y Rosado, M. (s.f.) *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*, en Investigación sobre Educación Ambiental con el uso de Redes Semánticas. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Ballina, F. (2000) *Teoría de la administración. Un enfoque alternativo*. México: Mc Graw – Hill.
- Bermúdez, H. (2014) Perspectivas contemporáneas de la administración estratégica de recursos humanos. *Cuadernos de Administración*, 30 (52), 94-104.
- Bustamante, M., Bravo, Á., y Sánchez, A. (2002) *Modelos mentales: análisis comparativo de liderazgo y aprendizaje de los estudiantes de empresariales de pregrado de las Universidades de Talca, Chile y Göttingen, Alemania.*, Puerto Rico: Forum Empresarial, 7 (2), 30-54.
- Chaparro, E., Hernández, M., Álvarez J., y Aranda, D. (2013) Satisfacción Laboral en Institución de Educación Superior en la zona Metropolitana del Valle de Toluca, México como factor de competitividad en *Revista de Desarrollo Económico*, 4, 29 - 42.
- Chiavenato, I. (2007) *Administración de recursos humanos en México*: Mc – Graw Hill
- David, P. A., & Foray, D. (2002) Una introducción a la economía y a la sociedad del saber. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 7-28.
- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., y Schuler, R. (2013) *La Gestión Estratégica de los Recursos Humanos*, en España: McGraw - Hill.
- García, M. y Forero, C. (2014) *Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: una explicación desde las ecuaciones estructurales* en *Psicogente*, 17(13), 120-142.

- Huerta, J. y Rodríguez, G. (2006) *Desarrollo de Habilidades Directivas* en México: Pearson Educación. PP.: 35 – 42.
- Liquidano, M.C. (2006) El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos. En *Contaduría y Administración*, septiembre-diciembre, número 220. Universidad Nacional Autónoma de México. Pp. 145-178
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*, en Mayenne, Francia: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.
- Petrella, C. (2007) *Análisis de la teoría burocrática: aportes para la comprensión del modelo burocrático*. Uruguay: Universidad Católica del Uruguay.
- Porter, M. (1990) *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Pozo, A. (2015) “*Relación de productividad, motivación y la satisfacción laboral de los empleados de una empresa de seguros y su líder*” en *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 60, 1 – 18.
- Rodríguez, D. (2005) *Diagnóstico Organizacional*. México: Alfaomega.

MESOGRAFÍA

- Alvarado, V., *Conceptualización del Modelo Weberiano: Burocracia y Racionalidad en una organización del sector público y privado de Buenaventura, en el siglo XXI*, en Biblioteca Digital, [línea], 2013, noviembre, [Fecha de consulta 11 de junio de 2019]. Recuperado de <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/10733/1/0503554.pdf>

Calderón, G., Álvarez, C. y Naranjo, J., Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación en *Cuadernos de Administración*, [en línea], 19 (32), 2006, julio, [Fecha de consulta: 28 de mayo de 2019]. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/205/20503210.pdf> ISSN 0120-3592

Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA). Inversiones en Cámara Nacional de la Industria Farmacéutica (CANIFARMA), [en línea] 2020, [Fecha de consulta: 29 de enero de 2020]. Recuperado de <https://www.canifarma.org.mx/Noticias/Econom%C3%ADa/Notas/inversiones.php>.

Collazo, M., El poder de mercado de la industria farmacéutica en *Revista Cubana de Farmacia* de Scielo, [en línea], 31 (2), 1997, enero, [Fecha de consulta: 28 de enero de 2020]. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75151997000200009 ISSN 1561-2988

Diccionario de la Real Academia Española (REA), *Desempeño*, [en línea], 2018, de Real Academia Española (REA), [Fecha de consulta: 21 de agosto de 2019]. Recuperado de <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=desempe%C3%B1o>

Diccionario de la Real Academia Española (REA), *Motivación*, [en línea], 2018, de Real Academia Española (REA), [Fecha de consulta: 18 de agosto de 2019] Recuperado de <https://dle.rae.es/srv/search?m=30&w=motivaci%C3%B3n>

Diccionario de la Real Academia Española (REA), *Productividad laboral*, [en línea], 2018, de Real Academia Española (REA), [Fecha de consulta: 22 de agosto de 2019] Recuperado de <https://dej.rae.es/lema/productividad-laboral>

Diccionario de la Real Academia Española (REA), *Satisfacción*, [en línea], 2018, de Real Academia Española (REA), [Fecha de consulta: 18 de agosto de 2019] Recuperado de <http://lema.rae.es/drae2001/srv/search?id=PR86p7lwWDXX2aVJHdLh>

Estrada, F., Herbert A. Simon y la economía organizacional en *Cuadernos de Economía*, [en línea], 26 (46), 2007, junio, [Fecha de consulta: 10 de junio de 2019]. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-47722007000100007 ISSN 0121-4772.

García, D. *Satisfacción laboral. Una aproximación teórica*, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, [en línea], 2010, Julio, [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2019] Recuperado de www.eumed.net/rev/cccscs/09/dgv.htm ISSN 1988-7833.

García, J. *La tensión entre mérito e igualdad: el mérito como factor de exclusión*, en Servei de Publicacions, [en línea], 2006, (s.m.), [Fecha de consulta: 12 de junio de 2019]. Recuperado de <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/9860/civico.pdf>

Gutiérrez, A., Zúñiga, J., Reyes, M. Zubillaga, R., López, M. y Paz, L. *Impacto de la Gestión de Recursos Humanos sobre la Retención del Capital Humano en la Organización*. Recuperado de http://congresos.cio.mx/memorias_congreso_mujer/archivos/extensos/sesion1/S1-HCC17.pdf

Krüger, K. El concepto de 'Sociedad del conocimiento' en Biblio 3W, *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*, [en línea], XI, 2006, [Fecha de consulta 25 de agosto de 2019] Recuperado de <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-683.htm> ISSN 1138-9796

La Economía, Desempleo México 2019: 3.5% en mayo, en *La Economía*, [en línea], 2019, (s.m.), [Fecha de consulta: 10 de julio de 2019] Recuperado de <http://laeconomia.com.mx/desempleo-mexico-2019/>

Martínez, S. (2015) La Burocracia: elemento de dominación a la obra de Max Weber, en *Revista de Derecho y Ciencias sociales* [en línea], X, 141 – 154: [Fecha de consulta: 28 de mayo de 2019] Recuperado de <https://www.revistamisionjuridica.com/wp-content/uploads/2017/03/LA->

[BUROCRACIA-ELEMENTO-DE-DOMINACION-EN-LA-OBRA-DE-MAX-WEBER.pdf](#) ISSN 1794-600X.

Morales, J. Teoría Administrativa en Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) [en línea], (s.f.), [Fecha de consulta 12 de junio de 2019] Recuperado de [\[http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrmc/Teoria_Administrativa/Simon_Herbert.pdf\]](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrmc/Teoria_Administrativa/Simon_Herbert.pdf)

Organización de los Estados Americanos (OEA), *Sociedad del conocimiento* en Organización de los Estados Americanos (OEA) [en línea], 2019, (s.m.), [Fecha de consulta: 25 de agosto de 2019] Recuperado de http://www.oas.org/es/temas/sociedad_conocimiento.asp

Palmero, F., Motivación: Conducta y proceso en *Revista Electrónica de Motivación y Emoción (R.E.M.E)*, [en línea], VIII, (sin año): [Fecha de consulta: 20 de mayo de 2019] Recuperado de <http://reme.uji.es/articulos/numero20/1-palmero/texto.html> ISSN 1138-493X.

Rebolledo, R., ¿Cómo le va a la industria farmacéutica en México?, en *El Economista*, [en línea], 2017, junio, [Fecha de consulta: 28 de enero de 2020] Recuperado de <https://www.economista.com.mx/empresas/Como-le-va-a-la-industria-farmaceutica-en-Mexico-20170610-0010.html>

Reyes, A. Productividad laboral en *Revista Entorno Empresarial*, [en línea], 2014, (s.m.), [Fecha de consulta: 22 de agosto de 2019] Recuperado de <http://revistaentornoempresarial.com/index.php/productividad-laboral>

Sevilla, B. (2019) Ranking mundial de las principales empresas farmacéuticas por valor de marca en 2019, de Statista. [Fecha de consulta: 11 de febrero de 2020] Recuperado de <https://es.statista.com/estadisticas/1027173/valor-de-marca-de-las-principales-farmaceuticas/>

Tejeda, I. Importancia de México en la industria farmacéutica en *Milenio Diario*, [en línea], 2014, diciembre, [Fecha de consulta: 29 de enero de 2020] Recuperado de <https://www.milenio.com/negocios/la-importancia-de-mexico-en-la-industria-farmaceutica>

ANEXO I. Instrumento de medición (cuestionario)

CUESTIONARIO

Este instrumento se diseñó con base al cuestionario "Medición del Clima laboral para IMF's", elaborado por COPEME (Consortio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa).

Edad: _____ Sexo: _____ Nivel educativo: _____
Estado civil: _____ Antigüedad en el trabajo: _____

El presente cuestionario tiene como objetivo, conocer la motivación y satisfacción de los empleados, de acuerdo al clima laboral en la organización que usted labora, además sus respuestas tendrán totalmente confidenciales y anónimas.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada una de las siguientes preguntas y marque con una "X" la respuesta que considere, tomando en cuenta la siguiente escala:

- A. Totalmente adecuado
- B. Adecuado
- C. Soportable
- D. Incómodo
- E. Totalmente incómodo

Ejemplo: Pregunta 1.

A. () B. (X) C. () D. () E. ()

Preguntas

1. ¿En su área de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo?

A. () B. () C. () D. () E. ()

2. ¿Tiene suficiente tiempo para realizar su trabajo?

A. () B. () C. () D. () E. ()

3. ¿Las actividades que realiza, son en función a sus habilidades?

A. () B. () C. () D. () E. ()

4. ¿Usted se siente parte de la organización?

A. () B. () C. () D. () E. ()

5. ¿Cómo calificaría su nivel de motivación en su lugar de trabajo?

A. () B. () C. () D. () E. ()

6. ¿Recibe reconocimiento por su trabajo?

A. () B. () C. () D. () E. ()

7. ¿La organización lo motiva a alcanzar sus objetivos y metas personal?

A. () B. () C. () D. () E. ()

8. ¿Ha logrado desarrollarse laboralmente dentro de su trabajo?

A. () B. () C. () D. () E. ()

9. ¿Se siente orgulloso (a) de trabajar en la organización?

A. () B. () C. () D. () E. ()

10. ¿Considera que recibe una justa retribución económica por las actividades que desempeña?

A. () B. () C. () D. () E. ()

11. ¿Su trabajo le proporciona una satisfacción personal?

A. () B. () C. () D. () E. ()

12. ¿Cree usted que el empleo que tiene, es estable?

A. () B. () C. () D. () E. ()

13. En relación a las condiciones físicas de su puesto de trabajo (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.), usted considera que éste es:

A. () B. () C. () D. () E. ()

14. Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

A. () B. () C. () D. () E. ()

15. Para el desempeño de sus actividades, el ambiente de trabajo es:

A. () B. () C. () D. () E. ()

16. ¿Existe comunicación fluida en su área de trabajo (por parte de los superiores hacia usted)?

A. () B. () C. () D. () E. ()

17. ¿Los jefes en la organización se preocupan por mantener un ambiente laboral agradable para sus empleados?

A. () B. () C. () D. () E. ()

18. ¿Usted considera que hay buena relación con sus compañeros de trabajo?

A. () B. () C. () D. () E. ()

19. ¿Considera que la organización le brinda la tecnología y mobiliario necesario para realizar sus actividades de trabajo (equipo de oficina, instalaciones, etcétera)?

A. () B. () C. () D. () E. ()

20. ¿Cuándo se presenta un conflicto en su área de trabajo, está dispuesto a participar en su solución?

A. () B. () C. () D. () E. ()

21. ¿Considera que las prestaciones brindadas por la organización, le son adecuadas para cubrir sus necesidades?

A. () B. () C. () D. () E. ()

22. ¿Existe apoyo de otras áreas de la organización para cumplir con su trabajo?

A. () B. () C. () D. () E. ()

23. ¿La organización se preocupa por la capacitación que necesitan los empleados?

A. () B. () C. () D. () E. ()

24. ¿El jefe inmediato es flexible con los trabajadores ante cualquier situación personal o laboral que se presente dentro de la organización?

A. () B. () C. () D. () E. ()

Le agradezco su colaboración al hacer respondido el cuestionario, si tiene alguna observación y/o comentario favor de anotarla.

ANEXO II. Tabla de análisis estadístico por pregunta

Análisis Estadístico por pregunta													
Pregunta	Escala											Total, de trabajadores	%
	Totalmente adecuado		Adecuado		Soportable		Incómodo		Totalmente incómodo				
	Frecuencia absoluta	%	Frecuencia absoluta	%	Frecuencia absoluta	%	Frecuencia absoluta	%	Frecuencia absoluta	%			
Motivación	1	12	36.36 %	18	54.55 %	4	12.12 %	0	0.00 %	0	0.00 %	33	100
	2	15	45.45 %	15	45.45 %	3	9.09 %	0	0.00 %	0	0.00 %	33	100
	3	27	81.82 %	5	15.15 %	1	3.03 %	0	0.00 %	0	0.00 %	33	100
	4	18	54.55 %	13	39.39 %	2	6.06 %	0	0.00 %	0	0.00 %	33	100
	5	6	18.18 %	20	60.61 %	7	21.21 %	0	0.00 %	0	0.00 %	33	100
	6	10	30.30 %	14	42.42 %	7	21.21 %	1	3.03 %	1	3.03 %	33	100
	7	7	21.21 %	15	45.45 %	10	30.30 %	1	3.03 %	0	0.00 %	33	100
	8	14	42.42 %	13	39.39 %	4	12.12 %	2	6.06 %	0	0.00 %	33	100
Satisfacción laboral	9	22	66.67 %	11	33.33 %	0	0.00 %	0	0.00 %	0	0.00 %	33	100
	10	4	12.12 %	14	42.42 %	8	24.24 %	7	21.21 %	0	0.00 %	33	100
	11	19	57.58 %	11	33.33 %	3	9.09 %	0	0.00 %	0	0.00 %	33	100
	12	15	45.45 %	16	48.48 %	2	6.06 %	0	0.00 %	0	0.00 %	33	100
	13	6	18.18 %	12	36.36 %	12	36.36 %	2	6.06 %	1	3.03 %	33	100
	14	18	54.55 %	10	30.30 %	4	12.12 %	1	3.03 %	0	0.00 %	33	100
	15	5	15.15 %	16	48.48 %	9	27.27 %	2	6.06 %	1	3.03 %	33	100
	16	13	39.39 %	16	48.48 %	3	9.09 %	1	3.03 %	0	0.00 %	33	100
Clima laboral	17	6	18.18 %	15	45.45 %	11	33.33 %	1	3.03 %	0	0.00 %	33	100
	18	4	12.12 %	15	45.45 %	11	33.33 %	2	6.06 %	1	3.03 %	33	100
	19	15	45.45 %	17	51.52 %	1	3.03 %	0	0.00 %	0	0.00 %	33	100
	20	12	36.36 %	17	51.52 %	2	6.06 %	2	6.06 %	0	0.00 %	33	100
	21	5	15.15 %	14	42.42 %	11	33.33 %	3	9.09 %	0	0.00 %	33	100
	22	6	18.18 %	21	63.64 %	4	12.12 %	2	6.06 %	0	0.00 %	33	100
	23	4	12.12 %	19	57.58 %	10	30.30 %	0	0.00 %	0	0.00 %	33	100
	24	17	51.52 %	11	33.33 %	3	9.09 %	2	6.06 %	0	0.00 %	33	100

Fuente: Elaboración propia