



# **EL CLIMA LABORAL EN RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL**

**Lizbeth Marisela Quiroz Murillo  
201216193**

**Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Iztapalapa**

**Asesor: Doctor Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet**

**2007**

## INDICE

### Capitulo 1 **Marco Teórico.** 5

Fundamentos teóricos, 5. Empresa pública y empresa privada, 5. Breve Historia de la delegación Cuauhtémoc, 6. Cultura organizacional, 8. Clima Organizacional, 10. Factores interno y externo del ambiente que conforman el clima organizacional, 13. Teoría del clima organizacional de Rensis Likert, 15.

#### **Clima laboral y motivación.** 18

Teoría de Maslow, 16. Modelo de afiliación realización de McClelland, 19. Teoría de los factores de Herzberg, 20. Teoría X y Teoría Y de McGregor, 20. Teoría de Shein del Hombre Complejo, 21.

### Capitulo II **Metodología** 22

Planteamiento del problema, 22. Justificación, 24. Método de investigación, 25.

### Capitulo III **Resultados** 26

Análisis de resultados, 26. Conclusiones, 27. Sugerencias, 28.

### Anexos

Anexo A Encuesta de Clima Laboral 29

Anexo B Jerarquía de Puestos 34

Bibliografía 35

## PREFACIO

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Las tres partes integrantes de una organización son los recursos materiales, recursos técnicos y recursos humanos, donde el recurso humano es la más importante y fundamental de los antes mencionados, de tal manera que en este recae en gran medida llegar al logro de sus objetivos, la capacidad de desarrollo y la productividad de una empresa.

El objetivo de medir la relación que existe entre el clima organizacional y la productividad del personal que labora en la Subdirección de Amparos de la Dirección Jurídica y de Gobierno de la Delegación Cuauhtémoc en el Distrito Federal, es lograr que la gente que en ella labora alcance sus metas establecidas y tenga una satisfacción plena del trabajo en su conjunto. Pero para que estas condiciones se den de manera natural, se hace necesario establecer un buen clima organizacional, el cual defina una organización saludable e influya en la motivación, desempeño y satisfacción del individuo.

El clima laboral se refiere a las propiedades del ambiente de trabajo que perciben los empleados como característico de la naturaleza del ambiente del trabajo. Este influye en la satisfacción o insatisfacción del empleado y con ello en la productividad. La organización con su estructura, su cultura y su sistema de gestión son un factor determinante para proporcionar un clima saludable, pero la actitud de los trabajadores y su comportamiento dentro del terreno laboral pueden mejorar dicho clima.

El presente trabajo nació de la necesidad de encontrar las causas que originan el rendimiento organizacional. Las organizaciones debido a la globalización y la tecnología están en constante cambio y la respuesta del sistema es renovarse, adaptarse o morir.

En esta investigación se estudiará como variable dependiente la productividad o rendimiento laboral y las variables independientes serán motivación satisfacción, liderazgo y comportamiento organizacional.

La investigación comenzará por dar un panorama sobre los autores que han escrito sobre el tema y realizado sus investigaciones previas a esta. Los temas a tratar son descripciones sobre el clima laboral, la productividad y los factores que en ella intervienen.

En el capítulo I se plantea lo que es la empresa privada y la empresa pública, se incluyen los datos de información y revisión bibliográfica sobre el clima organizacional productividad y sus características. En el capítulo II se llevará a cabo la metodología de la investigación, así como el planteamiento y justificación del problema. Así mismo en el capítulo III se presentarán los resultados de la aplicación de la encuesta y finalmente en el capítulo IV se proporcionarán las conclusiones del estudio realizado y las recomendaciones.

En esta investigación se aplicará un método cuantitativo descriptivo donde se realizará una entrevista personal para la recolección de datos donde se mostrarán las jerarquías que ocupa la población a estudiar y posteriormente se aplicará un cuestionario de clima laboral en el cual se medirán las variables que intervienen y la correlación que existen entre los dos instrumentos.

## CAPÍTULO I

El clima organizacional es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano, proporciona información acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen. La importancia de esta información se basa en la comprobación de qué el Clima Organizacional influye en el comportamiento de los trabajadores y en consecuencia en su productividad.

### I MARCO TEÓRICO.

El entorno que rodea a las organizaciones dentro y fuera de estas, repercute en el comportamiento de los seres humanos, en su vida personal y en el trabajo.

Diversos factores como el clima organizacional, la productividad y la motivación son puntos que se revisaron en esta investigación para poder entender el problema y verificar la relación que existe entre clima de trabajo y la productividad.

#### **1.1 Fundamentos teóricos.**

##### **1.1.1 Empresa pública y empresa privada.**

Una empresa es una unidad organizativa de carácter económico que, mediante la combinación de los factores de producción (capital, trabajo y materias primas), tiene por objeto la obtención de un beneficio. Para poder funcionar, toda empresa precisa de unos medios humanos (directivos y empleados), recursos financieros, y medios técnicos y económicos.

Las empresas pueden clasificarse según distintos criterios que dan lugar a varios tipos: individuales o sociales, públicas o privadas, industriales, comerciales o de servicios, etcétera.

Toda estructura empresarial implica unas personas que la integran. Éstas forman un grupo de trabajo guiado por unas reglas y normas que regulan su

funcionamiento, su actitud y su responsabilidad, y cuya actuación reflejará la situación social de la empresa.

Las empresas pueden ser públicas y privadas. La empresa puede estar formada por personas particulares o privadas o estar constituida por un grupo de personas o entidades de carácter público.

### **Empresas públicas.**

En líneas generales las empresas públicas son aquellas que pertenecen al Estado, Comunidad Autónoma, Ayuntamientos, Diputaciones o a algún otro tipo de organismo público. En la mayoría de los países esta figura de empresa pertenece a numerosos sectores productivos: actividades agrarias e industriales (siderurgia, minería), servicios, comunicaciones, finanzas (cajas y bancos), servicios públicos (gas y electricidad). La existencia de la empresa pública es una necesidad de la economía de un país para garantizar el crecimiento económico, mediante la actuación en sectores estratégicos, la consecución de un estable nivel de empleo y precios y una equitativa distribución de renta. La experiencia ha demostrado que las empresas públicas suelen ser menos competitivas que las privadas, ya que presentan debilidades organizativas derivadas de su situación monopolista en el mercado.

### **Empresas privadas.**

Están integradas por personas particulares o privadas, y poseen la característica fundamental de la existencia de un estímulo, que es el interés privado o beneficio.

Las organizaciones son sistemas muy complejos y notables instituciones que el hombre ha construido, debido a que la principal característica de las organizaciones es la diversidad, no hay dos de ellas iguales, puesto que pueden poseer tamaños y estructuras organizacionales diferentes. (Chiavenato, 1995).

#### **1.1.2 Breve historia de la Delegación Cuauhtémoc.**

El perímetro que hoy ocupa la Delegación es considerada como la cuna histórica del país, en la que subsiste el antiguo espíritu del “*Calpulli*”, sede de la

Gran Tenochtitlán de semblante lacustre con asombrosos templos y palacios, pirámides y mercados, canales y calzadas, jardines y barrios.

Este “*altepetl iyolo*” que significa el corazón de la ciudad, vio nacer un mosaico humano de grupos originalmente consanguíneos, que al transcurrir el tiempo conservaron nexos de afinidad espiritual y de convivencia social.

Ese bello ejemplo de solidaridad de barrio y vecinal, que en otras partes se ha desvanecido bajo el impacto transformador de la metropolización de la ciudad de México, subsiste en las 34 colonias que conforman la delegación Cuauhtémoc, como un ejemplo notable de arraigo, de conciencia de barrio y de calidad humana de quienes habitan en ella.

En el espacio urbano que ocupa el Centro Histórico, aún quedan vestigios de nuestros ancestros que ocuparon la gran Teocalli, conquistada por los españoles quienes construyeron sus edificaciones virreinales sobre los escombros de la ciudad vencida, que sirvieron de base para construir el Palacio Nacional, la Catedral Metropolitana y el Antiguo Ayuntamiento, hoy considerados como patrimonios de la humanidad.

Las calles aledañas al primer cuadro también quedaron atrapadas en el pasado, en sus muros está escrita la lucha de una sociedad por incorporar las innovaciones y científicas tecnológicas. Este cambio comenzó en el año de 1522 cuando se trazó la distribución urbana de la nueva ciudad confinada por Cortés, la cual fue rebautizada el 4 de julio de 1548 por la Cédula Real, como la “Muy Noble Insigne y Leal Ciudad de México”

Para el siglo XVI se hace notoria la influencia de la arquitectura europea, caracterizada por grandes construcciones que albergaron a la primera Universidad en América, la primera imprenta, el Arzobispado, Casa de Moneda, Academia de Artes, Palacio de Minería, sólo por mencionar algunos.

A estas construcciones le siguieron innumerables edificios civiles, mansiones soberbias, templos y capillas, pronto este nuevo espacio recibió el nombre de la “Ciudad de los Palacios” habitada por 135 mil personas.

Al iniciarse el siglo XIX, la ciudad contaba con 397 calles y callejones, 12 puentes, 78 plazas y plazuelas, 14 parroquias, 41 conventos, 10 colegios principales, 7 hospitales, un hospicio para pobres, la Real Fábrica de Puros, 19 mesones, 2 posadas, 28 corrales y 2 barrios.

En 1824, el Congreso Legislativo designó a la Ciudad de México como sede oficial de los poderes de la Nación, lo que dio origen al Distrito Federal, conformada por una superficie territorial de 11.6 kilómetros cuadrados.

Debido a una reforma constitucional en 1928, el General Álvaro Obregón reformó la fracción IV del artículo 73, con ello suprimió el régimen municipal en el Distrito Federal y el gobierno de su territorio pasó a ser responsabilidad del presidente de la República y, con jurisdicción en las antiguas municipalidades de México, Tacubaya y Mixcoac, y en 13 delegaciones: Guadalupe Hidalgo, (que por reformas de 1931 cambió su nombre por el de Gustavo A. Madero), Azcapotzalco, Iztacalco, General Anaya, Coyoacán, San Ángel (por reformas de 1931 cambió su nombre por de Álvaro Obregón), La Magdalena Contreras, Cuajimalpa, Tlapan, Iztapalapa, Xochimilco, Milpa Alta y Tláhuac.

### **1.1.3 Cultura organizacional.**

Cuando un individuo pertenece a un grupo de trabajo, se convierte en una parte del sistema social de la organización. Es el medio a través del cual se relacionan con el universo del trabajo.

“El ambiente general donde se encuentran las personas constituye su cultura social, y un cambio radical del ambiente puede ocasionar un choque cultural”. (Davis y Newstrom, 1991). El cambio al que hace referencia la cita afecta de manera directa al individuo.



Para comprender la importancia del tema propuesto en este trabajo de investigación, se deben aclarar los conceptos referidos a cultura, clima organizacional y productividad puntos centrales de este estudio.

La palabra cultura proviene del latín que significa cultivo, agricultura, instrucción y sus componentes eran *cults* (cultivado) y *ura* (acción, resultado de una acción).

La cultura al pasar el tiempo ha ido adquiriendo una mezcla de rasgos espirituales y efectivos, que caracterizan a una sociedad o grupo social en un periodo determinado.

Este concepto se refirió por mucho tiempo a una actividad producto de la interacción social.

Las organizaciones son independientes y cada una presenta su propia historia, estructura, gestión y pensamientos filosóficos que en conjunto constituyen su cultura. Pero la cultura no se esconde, es decir con el tiempo los empleados y las demás personas que no pertenecen al sistema como tal, llegan a conocer la cultura de la organización.

“La cultura organizacional, es la verdadera fuerza vital de una empresa, las máquinas y la tecnología son los intermediarios entre esa fuerza y la obtención de sus objetivos”. (Siliceo, Casares, González, 2000)

“La cultura organizacional, a veces llamada atmósfera o ambiente organización, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros”. (Davis, 1991)

La definición de cultura organizacional es: “el patrón de premisas básicas que un determinado grupo desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna”. (Shein, 1984)

Los diversos autores que se mencionaron perciben a la cultura organizacional de manera similar y refieren a la cultura como todo aquello que identifica a una organización y que va involucrando a los empleados para que se

sientan parte de la empresa y adquieran los mismos valores y creencias de la organización como tal.

“Las creencias, los valores, la historia establecida, las filosofías, tradiciones, procedimientos operacionales, o la personalidad de la organización, todos contribuyen a la cultura”. (Smith, 1993)

Una organización es un sistema complejo de elementos estrechamente relacionados que forman un todo. La estabilidad interna de la organización esta influenciada por cuan bien entienden la estructura organizacional los empleados y por el alcance en que han asimilado las variables culturales únicas a su organización. La estabilidad y el tipo de ambiente organizacional pueden tener un efecto drástico sobre los empleados organizacionales.

#### **1.1.4 Clima organizacional.**

Cada individuo que pertenece o es un miembro activo de una organización, lleva consigo las percepciones de sí mismo, quién es qué merece y que es capaz de realizar. Estos conceptos propios del individuo se ven afectados por factores relacionados con su trabajo en la organización, tales como la dureza de la estructura organizacional, el estilo de su jefe inmediato y el criterio de su grupo de trabajo; para determinar como percibe su trabajo y su ambiente organizacional.

Por lo tanto, el desempeño del individuo dentro de la organización esta claramente influenciado no solo por el análisis objetivo de la situación, es decir, la parte formal de la organización, sino también por el conjunto de impresiones subjetivas del ambiente en que se realiza su trabajo, es decir los aspectos informales de su organización.

El tema de clima organizacional ha sido llamado de diversas maneras por todos los investigadores que se han dedicado al estudio de este, se le conoce como ambiente, atmósfera, clima organizacional, etc. Sin embargo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza su naturaleza y los factores que influyen en él. De la gran variedad de autores que se han dedicado a dicha investigación, el que ha sido más acertado es y útil es el que ha

demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de la empresa. De ahí que el clima organización lo refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Con el fin de comprender y entender el clima organizacional es necesario destacar los elementos siguientes:

- El clima tiene repercusiones en el clima laboral.
- El clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas de manera directa o indirectamente por los trabajadores que laboran en ese medio ambiente.
- El clima es una variable que interviene entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

Los elementos mencionados para cada organización son diferentes y varían de una organización a otra generando un determinado clima repercutiendo sobre los ideales y motivaciones de los elementos de la organización y de su comportamiento y actitudes.

Brunet (1999), establece que el clima organizacional esta constituido por dos escuelas de pensamiento: la Gestalista y la Funcionalista.

Según al escuela Gestalista, los individuos comprenden el mundo a su alrededor basados en los criterios que perciben desarrollando un comportamiento en función de la forma en que ellos ven ese mundo influyendo en la forma de comportarse dentro de la organización.

La escuela funcionalista plantea que el pensamiento y el comportamiento del individuo están en función del ambiente que los rodea; y consideran a las

diferencias individuales como factor importante en la adaptación del individuo a su medio.

Según Hall (1996) “el clima organizacional se define como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados” que se supone es una fuerza que influye en la conducta del trabajador.

El clima organizacional no se puede ver ni tocar, se percibe en las actitudes de los trabajadores y se ve afectado por todo lo que sucede dentro de la organización y en cierta medida lo que sucede fuera de ella como la globalización. Intelectuales como los ya mencionados y citados coinciden que el clima organizacional esta integrado por componentes como:

- Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- La motivación, necesidades, esfuerzo.
- El aspecto individual de los empleados en el que se incluyen actitudes, percepciones, aprendizaje, personalidad, valores, estado de animó y estrés que en determinado momento sienta el trabajador dentro de la organización.
- Los grupos dentro de la organización, estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- Los proceso de la organización como sistema salarial, evaluación y proceso de toma de decisiones.

Los componentes anteriores determinan la productividad del personal en función de la satisfacción del trabajador dentro de la organización y se verá reflejado para la organización en la producción y eficiencia de la misma. Los factores del individuo en cuanto su personalidad, estado de animo, plan de carrera, etc. Se ven afectados por el clima de la organización.

### **1.1.5 Factores interno y externo del ambiente que conforman el clima organizacional.**

El clima organizacional es afectado por todo lo que sucede alrededor de la organización y fuera de ella. Según Hall (1996) existen factores internos y externos descritos de la siguiente forma.

“Los factores externos son los que afectan desde afuera de la organización, o sea son todos aquellos que se encuentran interactuando con la organización a su alrededor”. (Hall, 1996)

“Los factores internos son los que afectan a dentro a la organización, o sea los factores que están interactuando con la organización desde ella”. (Hall, 1996)

Los factores internos son los que se encuentran en interacción con la organización. Para Kast y Rosenzweig (1993), la organización es un sistema que se compone de subsistemas para funcionar de manera adecuada los cuales son:

Subsistema Administrativo:

- Fijación de objetivos
- Planeación
- Integración
- Organización instrumentación
- Control

Subsistema Técnico:

- Conocimientos
- Técnicas
- Instalaciones
- Equipos

Subsistema Estructural:

- Tarea

- Flujo de trabajo
- Grupo de trabajo
- Autoridad flujo de información
- Procedimientos

Subsistema Psicosocial:

- Recursos Humanos
- Actitudes
- Percepciones
- Motivación
- Dinámica de grupos
- Liderazgo
- Comunicación
- Relaciones interpersonales

Subsistema de Metas y Valores:

- Cultura
- Filosofía
- Objetivos generales
- Objetivos de grupo
- Objetivos individuales

Algunos factores externos son:

- Cultura: constituida por el conjunto de reacciones, ideologías, valores y normas de una sociedad en particular que influye en el modo de comportarse del empleado y de la percepción que este tenga de la organización.

- Educación: es el nivel general de alfabetización de la población y la proporción de personas con un nivel alto de preparación y capacitación que afecta a la organización.
- Tecnología: conjuntos de sistemas y métodos aplicados para un propósito práctico que proporciona mayor efectividad, la cual afecta el desarrollo del clima por que esa debe ser aceptada por los empleados.
- Sociológicos: las diversas clases sociales que existen dentro de la organización hacen difíciles las relaciones personales.
- Legales: son los aspectos relacionados con los salarios, impuestos, prestaciones.
- Política: es la doctrina del gobierno de los estados que afectan al clima por que hay diversas formas de pensar al respecto dentro y fuera de la organización.
- Economía: se refiere a las variables de inflación, desempleo, tipo de cambio, tasas de interés, tipo de cambio, etc., que afectan la liquidez de las empresas y dependiendo de dichas variables el trabajador se puede ver beneficiado y tener mejores condiciones laborales.

#### **1.1.6 Teoría del clima organizacional de Rensis Likert.**

Likert en su teoría de clima organizacional (citado por Brunet, 1999) menciona que el comportamiento de los subordinados es causado por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción.

Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales.

1. Las variables causales llamadas también variables independientes, son las que están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas variables se encuentran la

estructura de la organización y su administración, reglas, decisiones, competencia y actitudes. Si las variables independientes se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables.

2. Las variables intermedias, reflejan el estado interno y la salud de una empresa y constituyen los procesos organizacionales de una empresa. Entre ellas están la motivación, la actitud, los objetivos, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones.

3. Las variables finales, denominadas también dependientes son las que resultan del efecto de las variables independientes y de las intermedias, por lo que reflejan los logros obtenidos por la organización, entre ellas están la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo:

1. Clima de tipo autoritario.

1.1 Sistema I Autoritaritarismo explotador.

1.2 Sistema II Autoritaritarismo paternalista.

2. Clima de tipo participativo.

2.1 Sistema III Consultivo.

2.2 Sistema IV Participación en grupo.

En el clima de tipo autoritario sistema I autoritario explotador la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

En el clima de tipo autoritario sistema II autoritario paternalista existe la confianza entre la dirección y los subordinados, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles.



El clima participativo sistema III consultivo, se caracteriza por la confianza que tienen los superiores en sus subordinados, se les es permitido a los empleados tomar decisiones específicas, se busca satisfacer necesidades de estima, existe interacción entre ambas partes y delegación. Esta atmósfera esta definida por el dinamismo y la administración funcional con base en objetivos por alcanzar.

El sistema IV participación en grupo, existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, toma de decisiones persigue la integración de todos los niveles, la comunicación fluye de forma vertical-horizontal - ascendente-descendente. El punto de motivación es la participación, se trabaja en función de objetivos por rendimiento, las relaciones de trabajo se basas en la amistad, las responsabilidades compartidas.

Los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas III y IV corresponden a un clima abierto con una estructura flexible creando un clima favorable dentro de la organización.

Para poder hacer una evaluación del clima organizacional basada en la teoría planteada, Likert diseñó un instrumento que permite evaluar el clima organizacional de una organización con el clima ideal.

Rensis Likert diseñó un cuestionario considerando aspectos tales como:

- a. Métodos de mando.
- b. Características de las fuerzas motivacionales.
- c. Características de los procesos de comunicación referido a los distintos tipos de comunicación que se encuentran presentes en la empresa y como se llevan a cabo.
- d. Características del proceso de influencia referido a la importancia de la relación supervisor subordinado para establecer y cumplir los objetivos.
- e. Características del proceso de la toma de decisiones.

- f. Características del proceso de planificación.
- g. Características del proceso de control, ejecución y distribución del control en los diversos estratos de la organización.
- h. Objetivo de rendimiento y perfeccionamiento referidos a la planificación y formación deseada.

El modelo de Rensis Likert es utilizado en una organización para determinar: el ambiente que existe en cada categoría; el que debe prevalecer los cambios que se deben implantar para derivar el perfil organizacional que se desea.

## **2.2 Clima laboral y motivación.**

El clima laboral u organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento del trabajador. Diversos intelectuales han investigado mucho sobre la motivación y el comportamiento que tienen los empleados en su ambiente laboral.

La motivación (Huse, 1980), se puede definir como las condiciones responsables de la variación de la intensidad, calidad y dirección del comportamiento.

El sistema de motivación es muy complejo en los seres humanos, es por eso que a continuación se explicarán algunas teorías motivacionales que nos ayudarán a entender la relación que existe entre el clima, la motivación y la productividad del trabajador.

### **2.2.1 Teoría de Maslow.**

El clima influye en la motivación, el desempeño y la satisfacción en el empleo. Los empleados esperan ciertas recompensas, satisfacciones y frustraciones basándose en la percepción que tienen del clima en la organización.

Con base en la premisa de que el hombre es un ser con deseos y cuya conducta está dirigida a la consecución de objetivos, (Maslow citado por Chiavenato, 1995), menciona que las personas están constantemente en la

búsqueda de la satisfacción de sus necesidades, no solamente en cuanto a las necesidades fisiológicas o de seguridad, sino también otras, como las de pertenencia social, estima y de autorrealización; como se menciona en su pirámide de necesidades.

Jerarquía de necesidades:

- 1.- Fisiológicas: son las esenciales para la sobre vivencia
- 2.- Seguridad: se refiere a las necesidades que consisten en estar libres de peligro y vivir en un ambiente estable, no hostil.
- 3.- Afiliación: como seres sociales, las personas necesitan la compañía de otros semejantes.
- 4.- Estima o sociales: incluyen el respeto a uno mismo y el valor propio ante los demás.
- 5.- Auto realización: son necesidades del más alto nivel, que se satisfacen mediante necesidades para desarrollar talentos al máximo y tener logros personales.

Existen dos conceptos fundamentales en la teoría de Maslow, las necesidades superiores no se vuelven operativas sino hasta que se satisfacen las inferiores, una necesidad que ha sido cubierta deja de ser una fuerza motivadora.

### **2.2.2 Modelo de afiliación realización de McClelland**

Tres categorías básicas de las necesidades motivadoras: el poder, la afiliación y la realización al logro. Las personas se pueden agrupar en alguna de éstas categorías según cual de las necesidades sea la principal motivadora en su vida. Quiénes se interesan ante todo en el poder buscan puestos de control e influencia, aquellos para los que la afiliación es lo más importante buscan las relaciones agradables y disfrutan a ayudar a otros. Los que buscan la realización quieren tener éxito, temen al fracaso, tienen una orientación hacia el logro de tareas y son autosuficientes. Estas tres necesidades no son mutuamente

excluyentes. Los patrones motivadores se pueden modificar mediante programas de entrenamientos especiales. (McClelland, citado por Chiavenato, 1995).

### **2.2.3 Teoría de los factores de Herzberg.**

La teoría de los dos factores se desarrolla a partir del sistema de Maslow; Herzberg, (citado por Chiavenato, 1995) clasificó dos categorías de necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores. Los factores de higiene y los motivadores. Los factores de higiene son los elementos ambientales en una situación de trabajo que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción, incluyen el salario y otras recompensas, condiciones de trabajo adecuadas, seguridad y estilos de supervisión.

La motivación y las satisfacciones solo pueden surgir de fuentes internas y de las oportunidades que proporcione el trabajo para la realización personal. De acuerdo con ésta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. Por lo tanto, los administradores tienen la responsabilidad especial para crear un clima motivador y hacer todo el esfuerzo a fin de motivar el trabajo

### **2.2.4 Teoría X y Teoría Y de McGregor.**

Dos tipos de suposiciones sobre las personas, Teoría X y la Teoría Y. En la primera, prevalece la creencia tradicional de que el hombre es perezoso por naturaleza, poco ambicioso y que tratará de evadir la responsabilidad.

Es necesaria una supervisión constante, son la causa principal de que los trabajadores adopten posturas defensivas y se agrupen para dañar al sistema siempre que les sea posible.

La Teoría Y supone que el trabajo es una actividad humana natural, capaz de brindar placer y realización personal.

Según la Teoría Y la tarea principal de un administrador consiste en crear un clima favorable para el crecimiento y el desarrollo de la autonomía, la seguridad en sí mismo y la actualización personal a través de la confianza y mediante la reducción de la supervisión al mínimo. Ésta segunda categoría se

relaciona más con la dinámica del proceso motivador. (McGregor, citado por Chiavenato, 1995).

### **2.2.5 Teoría de Shein del Hombre Complejo.**

La Teoría de Shein, (citado por Brunet, 1999) se fundamenta en:

- Por naturaleza, el ser humano tiende a satisfacer gran variedad de necesidades, algunas básicas y otras de grado superior.
- Las necesidades, una vez satisfechas, pueden reaparecer (por ejemplo, las necesidades básicas), otras (por ejemplo, las necesidades superiores) cambian constantemente y se reemplazan por necesidades nuevas.
- Las necesidades varían, por tanto no solo de una persona a otra, sino también en una misma persona según las diferencias de tiempo y circunstancias.
- Los administradores efectivos están consientes de ésta complejidad y son más flexibles en el trato con su personal. Finalmente el pre citado autor, dice que ellos evitan suposiciones generalizadas acerca de lo que motiva a los demás, según proyecciones de sus propias opiniones y expectativas.

Las teorías presentadas en este capítulo coinciden que el clima organizacional es el entorno por el cual se rige una organización, el cual es único e independiente para cada empresa. Los seres humanos pertenecen a una sociedad y con ello a organizaciones; las actividades que el empleado tenga en su vida personal y laboral, como el ser que busca el reconocimiento dentro de la organización y la satisfacción de necesidades, al satisfacer estos dos objetivos, su motivación se convertirán en el impulsador para asumir responsabilidades y encaminar su conducta laboral a lograr metas que permitirán a la organización a lograr su razón de ser con altos niveles de eficacia.

## Capítulo II

### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Un sistema social es un conjunto de relaciones humanas que interactúan de muchas formas. Los constantes cambios, el avance tecnológico y las relaciones humanas cada vez más complejas hacen que la cultura organizacional sea un pilar importante en el óptimo funcionamiento de las empresas.

Aunque las organizaciones se esfuerzan por lograr un equilibrio entre las subpartes, éste está cambiando continuamente por la necesidad de adaptarse a un entorno inestable y a causa de la interdependencia de las partes de la organización.

Con el pasar del tiempo los gerentes o directores de las empresas se han preocupado más por el personal y por las formas en que éste se relaciona dentro del ámbito laboral.

El desempeño de la organización depende del desenvolvimiento individual y colectivo, así como el clima existente en la organización.

La empresa se puede definir como el grupo social en el que a través de la administración de capital y el trabajo se producen bienes y/o servicios pendientes a la satisfacción a las necesidades de la comunidad. Existen empresas públicas y privadas, en esta investigación se tomará la muestra y la investigación se realizará en una empresa pública gubernamental.

Una empresa pública es una organización cuyo capital es propiedad de las autoridades gubernamentales sea el gobierno central, las autoridades estatales o locales, u otras empresas públicas en una proporción variable la cual está bajo el control de esas autoridades y que ese control incluye, al menos, el derecho de designar a sus mandos superiores y a formular las decisiones críticas de política.

Toda empresa necesita del factor humano para iniciar operaciones, y es a través de un contrato psicológico, es decir un común acuerdo entre ambas partes empleado patrón, lo suficientemente fuerte que les permita desenvolverse en armonía y realizar las actividades laborales satisfactoriamente.

El clima de trabajo constituye la personalidad de una organización Brunet (1999); está determinado por lo que los empleados perciben de los elementos culturales de la organización.

“El clima organizacional es el conjunto de variables como ambiente físico, estructura, ambiente social, comportamiento organizacional y características de sus miembros que ofrecen una visión global de la organización”. (Rodríguez, 1991).

Con un adecuado ambiente laboral el trabajador y la manera en que él se sienta dentro del mismo, traerá consigo el aumento o disminución de la productividad de la organización en su conjunto.

Cada organización es independiente y única, cada una tiene sus técnicas, procedimientos, cultura, normas, lenguaje, estilos diversos de liderazgo, etcétera; los cuáles provocan un determinado clima de trabajo que las caracteriza.

La organización actúa como un sistema continuo que es capaz de diferenciar e integrar actividades humanas que utilizan, transforman y unen un conjunto de recursos humanos, materiales y otros en un todo mediante la selección de una solución entre varias posibles. (Bakke, 1959)

Los efectos del clima organizacional pueden resumirse en efectos directos e indirectos. Los efectos directos se refieren a la influencia de las propiedades o de los atributos propios a una organización sobre el comportamiento de la mayoría o de una parte de los miembros de la organización. Según estos tipos de efectos el clima varía de un clima a otro. El efecto de interacción se refiere a la influencia de los atributos de la organización en persona diferentes, así como a todos aquellos apoyos que el ambiente de trabajo le ofrece al individuo.

La cultura organizacional es sin duda el integrador de todas las organizaciones y por ello es uno de los factores determinantes de la eficacia del trabajador; de la aceptación de ella dependen los niveles de productividad y el clima organizacional en el que se concreten los objetivos.

Considerando el planteamiento anterior se tomará una muestra representativa del personal que labora en la Subdirección de Amparos de la Dirección Jurídica y de Gobierno de la Delegación Cuauhtémoc en el Distrito Federal, para realizar el estudio sobre clima organizacional y evaluar de que manera influye éste en la productividad del trabajador. Permitiendo con esto poder formular una serie de sugerencias que nos lleven a la mejora del entorno laboral y de la organización como un sistema.

La pregunta que encaminará la presente investigación y la posible solución del problema se presenta a continuación.

#### PROBLEMA:

¿Las condiciones del clima laboral y los factores que en él se estudian como motivación, necesidades, liderazgo, etcétera traerán consigo una respuesta encaminada a la productividad?

#### HIPOTESIS:

H<sub>1</sub> El clima laboral está relacionado con la productividad del trabajador.

#### JUSTIFICACIÓN

Al saber el clima organizacional que existe en la Subdirección de Amparos de la Dirección Jurídica y de Gobierno de la Delegación Cuauhtémoc en el Distrito Federal, se podrá afirmar o negar si el clima laboral está relacionado con la productividad.

Con base en éste estudio se podrán hacer algunas recomendaciones para el fortalecimiento de la relación patrón-trabajador a manera de que en la Subdirección de Amparos se cuente con trabajadores satisfechos.

Al terminar la investigación y con los resultados que ésta arroje se identificará si existe relación entre la productividad y el clima organizacional, así como los principales puntos o focos en los que los indicadores detecten las causas que originan un adecuado o inadecuado clima organizacional.



El hecho de realizar ésta investigación es con el fin de que los jefes y trabajadores actúen de manera sistemática y recíproca sobre las exigencias y necesidades de los mismos para comprobar si la relación entre productividad y clima laboral es congruente.

## MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

La posición de los empleados dentro de la jerarquía de la organización o dentro de la subdirección o departamento en específico, puede influenciar la percepción del clima. Los empleados de nivel intermedio en una empresa pueden percibir el clima de su organización como abierto, flexible y dinámico mientras que el personal de primer nivel como pueden ser los obreros, percibe el clima de otra manera como rutinario, estricto y estático.

El mejorar el clima organizacional mejora el rendimiento, esto significa una mayor satisfacción del empleo, recompensa y reconocimiento para la persona y las organizaciones más competentes, efectivas y competitivas. (Smith, 1993)

Un grupo de trabajo de una dependencia o un grupo que se dedique a una cierta tarea dentro de la organización, pueden generar diversos tipos de climas pero su comportamiento se verá influenciado y será el mismo tipo o tipos de clima para la organización en su conjunto. Es por ello que se realizará una encuesta a una población aleatoria representativa que labora en la Subdirección de Amparos de la Dirección Jurídica y de Gobierno de la Delegación Cuauhtémoc en el Distrito Federal, para verificar si el clima organizacional tiene una correlación con la productividad del trabajador.

Los modelos cuantitativos generalmente mantienen una mayor precisión sobre los modelos cualitativos, se ha observado que representan a la teoría de respuesta al Ítem y a la teoría clásica [. . .] (Rosado, 2003)

El método que se utilizará será cuantitativo descriptivo el cual incluye un análisis de jerarquías que nos mostrará en que lugar de competitividad o productividad se considera el trabajador y cómo considera a los demás, también se aplicará un cuestionario sobre clima laboral en donde se medirán las variables que lo afectan.

La investigación descriptiva (Rosado, 2003), comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de las condiciones existentes en el momento. Suele implicar algún tipo de comparación o contraste, y puede intentar descubrir relaciones causa-efecto presentes entre variables no manipuladas, pero reales.

En un estudio de correlación (Rosado, 2003), si ambas categorías se corresponden ello implica que existe entre ellas una perfecta relación positiva. Si solo coinciden en partes es probable que exista cierta correlación [ . . . ]

Con estas dos técnicas de medición cuestionario de clima organizacional (Anexo A) y jerarquía de puestos (Anexo B) que se aplicará a la muestra de la población aleatoria la Subdirección de Amparos de la Dirección Jurídica y de Gobierno de la Delegación Cuauhtémoc, se medirá y se relacionará el clima laboral con la productividad haciendo una correlación de las mismas.

Se pretende que con estos métodos y técnicas de evaluación, se llegue a la comprobación de nuestra hipótesis, es decir si el clima laboral está relacionado con la productividad del trabajador.

### Capítulo 3.

Una vez aplicados los instrumentos de investigación los cuales nos sirvieron para comprobar o desechar la hipótesis, se efectuó el análisis de los mismos y de acuerdo a los resultados, se llegó a la conclusión de esta investigación.

Se aplicaron 45 cuestionarios que es el total de la población que labora en el área de Subdirección de Amparos de la Dirección Jurídica y de Gobierno de la Delegación Cuauhtémoc en el Distrito Federal.

#### ANÁLISIS DE RESULTADOS.

El Análisis de discriminación que se realizó, nos permitió escoger para una evaluación objetiva las cinco primeras preguntas de cada rubro y el análisis de direccionalidad que incluye confiabilidad y validez de los resultados, nos confirmó la aceptación de las cinco primeras preguntas de cada rubro contenido en el cuestionario de clima organizacional.

De acuerdo a los resultados que arrojo el análisis tenemos que la relación de clima productividad es la siguiente.

Puesto empresa: se puede observar que los trabajadores de esta área tienen una calificación además de baja negativa, es decir el trabajador aunque tiene un buen puesto no se siente motivado a producir mas.

En lo que respecta al rubro de ambiente físico los trabajadores presentan también una baja puntuación con respecto a la productividad. Podemos observar que les resulta agradable su área de trabajo, pero esta no es un aliciente para que ellos laboren eficientemente.

Al analizar la parte de prestaciones el trabajador si esta satisfecho con las mismas, por lo tanto podemos inferir que las prestaciones están relacionadas con la productividad.

En la sección de jefe inmediato podemos observar que la productividad no tiene relación con el clima laboral. La población que se estudio en su mayoría presenta un nivel de jefe de oficina, por lo tanto son independientes en la toma de decisiones.

En el segmento de compañeros se puede observar que no existe una integración total en el grupo de trabajo. Las relaciones entre compañeros no son las óptimas.

En la parte de familia empresa, el trabajador presenta una tendencia negativa, es significativa la puntuación que se tiene en este aspecto pero no existe una relación con la productividad.

En lo que respecta a la capacitación que se les da a los trabajadores, tenemos que no se sienten motivados a producir mas, aunque la empresa otorgue las facilidades de capacidad al personal.

## CONCLUSIONES

Una vez que se analizaron los datos que se obtuvieron en el estudio, podemos concluir que el Clima laboral que existe en la Subdirección de Amparos

de la Dirección Jurídica y de Gobierno de la Delegación Cuauhtémoc en el Distrito Federal, no tiene relación con la productividad.

Si bien es cierto que los factores que se incluyen en la variable de clima organizacional, como lo son puesto-empresa, ambiente físico, prestaciones, jefe inmediato, compañeros e integración familia empresa, no cubren en su mayoría la confirmación de la hipótesis. Los factores que si se relacionan de manera significativa son prestaciones, compañeros y familia empresa.

Al parecer los factores que no son muy significativos para los resultados tiene diversas causas entre ellas factores psicológicos o familiares. Probablemente el cuestionario de clima laboral que se aplicó no abarco todos los aspectos del trabajador.

#### SUGERENCIAS.

Las empresas gubernamentales tienen diferentes normas que las empresas privadas. Seria conveniente hacer participe al trabajador de los proyectos del área, es decir que se trabaje en conjunto y delegar responsabilidades hacia los demás trabajadores. Se observo también que la mayoría del tiempo los trabajadores están ociosos o no se presentan a laborar generando con ello una desorientación laboral. Para crear una satisfacción plena del trabajador en su área de trabajo y generar un ambiente laboral sano que traiga como consecuencia un aumento de la productividad, se debería de tomar medidas tales como integrar a los trabajadores, realizar supervisiones del personal para que estén en sus lugares de trabajo, si no se encuentran en ellos llamarles la atención, si siguen faltando descontarle el día, tiempo extra guardias. Generar una red de comunicación estable entre jefe-subordinado.

## ANEXO A

## Encuesta de clima laboral

La presente encuesta tiene como propósito conocer el grado de acuerdo, como trabajador de esta empresa, en cada uno de los aspectos presentados.

### **PUESTO-EMPRESA**

1. El puesto que actualmente desempeño es el adecuado a mis conocimientos.
2. Me siento satisfecho con la labor que desempeño dentro de la empresa.
3. Creo poder superarme dentro de mi puesto y aspirar a uno mejor.
4. La empresa me proporciona los recursos necesarios para poder llevar a cabo mis actividades eficientemente.
5. Siento que mi puesto tiene futuro dentro de la empresa.
6. Estoy satisfecho con mi trayectoria en la empresa.
7. Me siento integrado a la empresa.
8. Tengo espacio suficiente en mi puesto de trabajo.
9. Existe mucho cambio de puestos de trabajo entre mis compañeros en la empresa.
10. El puesto que ocupo en la empresa, está en relación con el nivel de estudios que tengo.

### **AMBIENTE FISICO**

11. Mi puesto de trabajo (mesa, máquina, vehículo, mostrador, etc.) me resulta agradable.
12. Mi puesto de trabajo me resulta cómodo.
13. Acabo la jornada cansado como consecuencia de mi puesto de trabajo.
14. El lugar en el que me siento, si lo requiere, me resulta cómodo.
15. Al término de mi jornada me duele la espalda.
16. En mi lugar hay suficiente luz ambiental.
17. Tengo espacio suficiente en mi puesto de trabajo.
18. Tengo suficiente luz en mi puesto de trabajo.
19. Con frecuencia calor hace en mi lugar de trabajo.
20. Los servicios sanitarios están limpios.

### **PRESTACIONES**

21. Creo que el puesto que desempeño está bien pagado.
22. Conozco las prestaciones a las que tengo derecho.

23. Siento que fácilmente puedo obtener los mismos beneficios en otra empresa.
24. Considero que las prestaciones de la empresa son adecuadas.
25. Me han desanimado mis compañeros alguna vez con relación a mi futuro profesional.
26. Desearía cambiar de puesto de trabajo, aunque no aumente mi remuneración.
27. De acuerdo con los sueldos que hay en mi empresa, considero que debería ganar más.
28. Si percibo incentivos en mi remuneración, me motivan a trabajar más.
29. Considero que existe igualdad en la remuneración percibida entre hombres y mujeres en trabajos similares dentro de mi empresa.
30. En mi empresa se respetan las prestaciones de acuerdo a la ley.

### **JEFE INMEDIATO**

31. El trato mostrado por mi jefe inmediato es adecuado.
32. Siento que mi jefe inmediato está bien capacitado para darle instrucciones a mi área.
33. Mi jefe inmediato toma en cuenta mis opiniones para la mejora continua de mis actividades.
34. Considero que mi jefe es un generador de un buen ambiente de trabajo.
35. Se ha ocupado alguno de mis jefes o mandos intermedios en alguna ocasión, por el diseño de mi puesto de trabajo.
36. Considero que tengo bastante autonomía en mi trabajo.
37. Para hacer mi trabajo dependo habitualmente de lo que me dice mi jefe que haga.
38. Prefiero disponer de iniciativas con sus responsabilidades, que obedecer siempre instrucciones.
39. Considero a mi jefe autoritario.
40. Considero a mi jefe participativo.

### **COMPAÑEROS**

41. En mi departamento existe un ambiente de mutua ayuda.
42. El trato que recibo de mis compañeros es el adecuado.
43. Considero que existe confianza para un buen ambiente de trabajo.
44. Existe suficiente apoyo de otras áreas de la empresa para cumplir con mi trabajo.
45. Considero que existe honestidad entre mis compañeros.

46. Pienso que existe lucha entre mis compañeros, para mejorar a costa de ese compañerismo.
47. Considero que tengo un grupo de amigos entre mis compañeros de trabajo.
48. En algunas ocasiones se producen discusiones entre mis compañeros de trabajo.
49. Si dejase la empresa para ir a otra, lo sentiría por mis compañeros.
50. Cuando entré a la empresa me ayudó alguno mis compañeros en mis primeros días.

### **INTEGRACIÓN FAMILIA–EMPRESA**

51. Pienso que mi tiempo está distribuido de manera adecuada entre mi familia y mi empleo.
52. Existe la posibilidad de que algún miembro de mi familia pueda entrar a la empresa.
53. Considero que existe un equilibrio en la relación trabajo–familia de acuerdo con mis horarios de trabajo.
54. Considero que esta empresa es buena para el desarrollo profesional de mis hijos.
55. Me gusta mi empresa.
56. Me siento orgulloso de pertenecer a la empresa.
57. De haber sabido como iban a ser las cosas en mi empresa, hubiera ingresado a ella.
58. Me siento integrado en la empresa.
59. Considero a la empresa un poco como algo propio.
60. Conozco bien que aporta mi trabajo al conjunto de la empresa.

### **CAPACITACIÓN.**

61. Me han capacitado para desarrollar mi trabajo.
62. Considero que la capacitación que he recibido me permite desarrollar adecuadamente mis actividades.
63. Siento que la empresa se preocupa por la adecuada capacitación de los empleados.
64. Mi jefe se preocupa por capacitarme.
65. Siento que la capacitación me ha ayudado a crecer dentro de la empresa.
66. Me gustaría cambiar de puesto de trabajo dentro de su actual empresa.
67. Considero que existen posibilidades de movilidad en su empresa.
68. Me gustaría trasladarme a otro centro de trabajo dentro de mi empresa.

69. Me considero mal valorado en el puesto de trabajo que ocupo en su empresa.
70. La capacitación que ha recibido es adecuada a su área de trabajo.



### HOJA DE RESPUESTAS

**Instrucciones:** Lea cuidadosamente las siguientes indicaciones antes de comenzar. Responda sin titubear a cada uno de los enunciados. Indique qué tan de acuerdo o desacuerdo está con cada uno de los enunciados aplicando la siguiente escala:

- A** Totalmente de acuerdo.
- B** De acuerdo.
- C** Indiferente o indeciso.
- D** En desacuerdo.
- E** Totalmente en desacuerdo.

	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E						
1						11						21						31						41						51						61					
2						12						22						32						42						52						62					
3						13						23						33						43						53						63					
4						14						24						34						44						54						64					
5						15						25						35						45						55						65					
6						16						26						36						46						56						66					
7						17						27						37						47						57						67					
8						18						28						38						48						58						68					
9						19						29						39						49						59						69					
10						20						30						40						50						60						70					

N° \_\_\_\_\_ Sexo (M) (F) Edad \_\_\_\_\_



## BIBLIOGRAFÍA

- Brunet, L. (1999). **El clima de trabajo en las organizaciones**. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1995). **Administración de recursos humanos**. México: McGraw-Hill.
- Davis, K; Newstrom, J. (1991). **Comportamiento humano en el trabajo**. México: McGraw-Hill.
- Hall, R. (1996). **Organizaciones estructura y proceso**. Madrid: Prentice-Hall.
- Huse, E; Bowditch, J. (1980). **El comportamiento humano en las organizaciones**. México: McGraw-Hill.
- Kast, E; Rosenzweig, E. (1993). **Administración en las organizaciones**. México: McGraw-Hill.
- Rosado, M. (2003). **Metodología de investigación y evaluación**. México: Trillas.
- Smith, E. (1993). **Manual de productividad**. Buenos Aires-Argentina: Ediciones Macchi.

<http://www.cuauhtemoc.df.gob.mx/historia/index.html> 15/03/2007



# EL CLIMA LABORAL EN RELACIÓN CON LA SATISFACCIÓN DEL TRABAJADOR EN UNA DEPENDENCIA GUBERNAMENTAL

Lizbeth Marisela Quiroz Murillo  
201216193

Universidad Autónoma Metropolitana  
Unidad Iztapalapa

Asesor: Doctor Miguel Ángel de Jesús Rosado Chauvet

2007