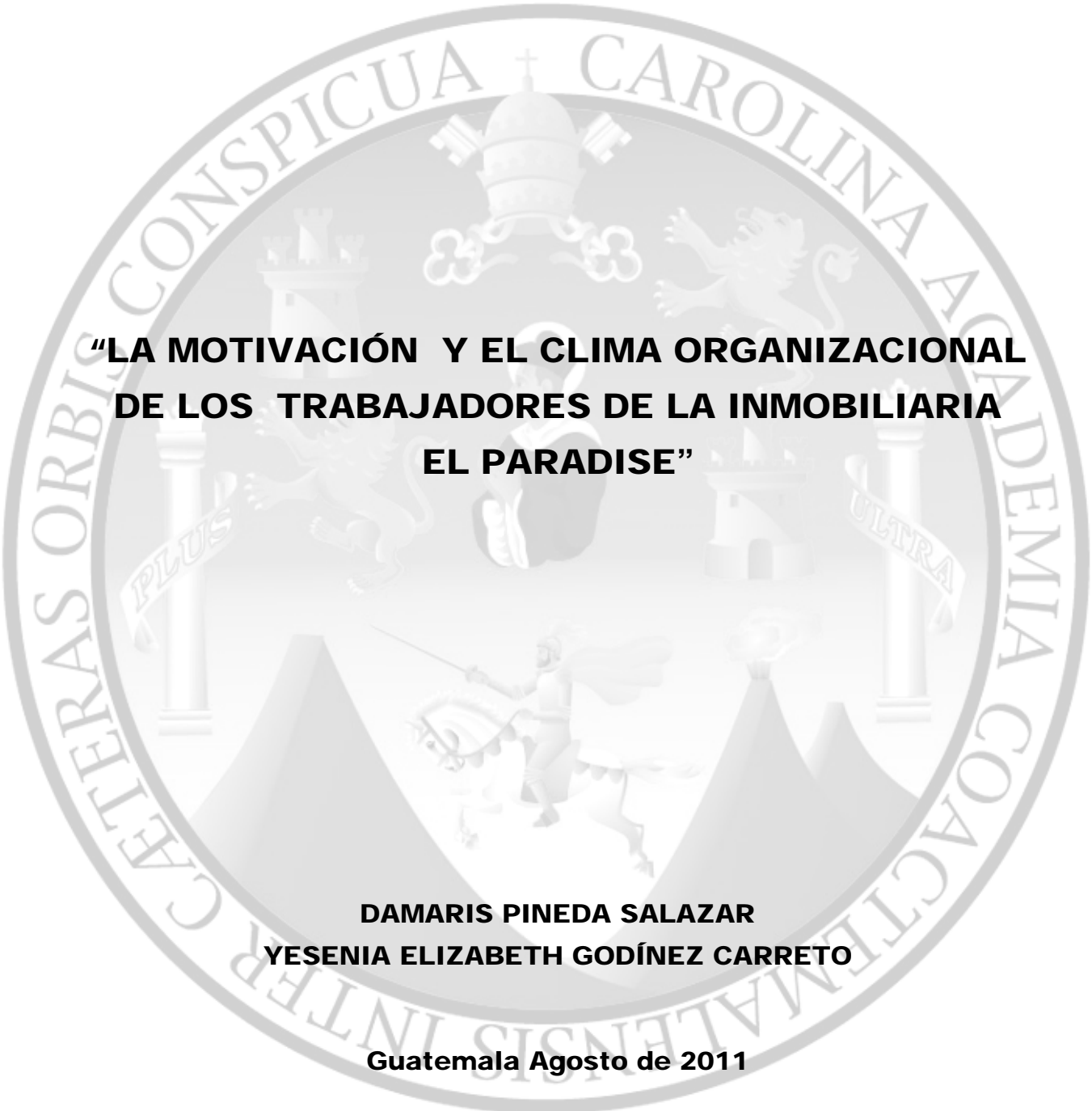


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-  
"MAYRA GUTIERREZ"

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central shield with a figure on horseback, a crown above, and various symbols. The text around the seal includes "LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEMALENSIS INTER" and "PLUS" and "ULTRA" on banners.

"LA MOTIVACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE LOS TRABAJADORES DE LA INMOBILIARIA  
EL PARADISE"

DAMARIS PINEDA SALAZAR  
YESENIA ELIZABETH GODÍNEZ CARRETO

Guatemala Agosto de 2011

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA -CIEPs-

"MAYRA GUTIERREZ"

"LA MOTIVACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS  
TRABAJADORES DE LA INMOBILIARIA EL PARADISE"

INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN  
PRESENTADO AL HONORABLE CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

POR  
DAMARIS PINEDA SALAZAR  
YESENIA ELIZABETH GODÍNEZ CARRETO

PREVIO A OBTENER EL TÍTULO DE

TÉCNICAS ORIENTADORAS VOCACIONALES Y LABORALES

EN EL GRADO ACADÉMICO DE

TÉCNICAS UNIVERSITARIAS

Guatemala agosto de 2011

CONSEJO DIRECTIVO

ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA

The seal of the University of San Carlos of Guatemala is a large, circular emblem in the background. It features a central shield with a figure of a man in a dark robe and white collar, possibly a saint or scholar, holding a book. Above the shield is a crown with a cross on top. The shield is flanked by two lions rampant. Below the shield is a banner with the word 'PLUS' on the left and 'ULTRA' on the right. The entire seal is surrounded by a circular border containing the Latin text 'LETTERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACADEMIA COACTEM' at the top and 'MALENTENSIS INTER' at the bottom.

DOCTOR CÉSAR AUGUSTO LAMBOUR LIZAMA

DIRECTOR INTERINO

LICENCIADO HÉCTOR HUGO LIMA CONDE

SECRETARIO INTERINO

JAIRO JOSUÉ VALLECIOS PALMA

REPRESENTANTE ESTUDIANTIL

ANTE CONSEJO DIRECTIVO



**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLOGICAS**

CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"

TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14

e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CC. Control Académico  
CIEPs.  
Archivo  
Reg. 805-2010  
DIR. 532-2010

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

05 de noviembre de 2010

**Estudiantes**

Damaris Pineda Salazar  
Yesenia Elizabeth Godínez Carreto  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

**Estudiantes:**

Transcribo a ustedes el ACUERDO DE DIRECCIÓN DOSCIENTOS TRES GUIÓN DOS MIL DIEZ (203-2010), que literalmente dice:

**"DOSCIENTOS TRES:** Se conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: "LA MOTIVACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE INMOBILIARIA EL PARADISE", de la carrera de Orientación Vocacional Y Laboral, realizado por:

**DAMARIS PINEDA SALAZAR**  
**YESENIA ELIZABETH GODÍNEZ CARRETO**

**CARNÉ No. 200214802**  
**CARNÉ No. 200219320**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por el Licenciado Jorge Ramírez y revisado por el Licenciado Elio Salomón Teos Morales. Con base en lo anterior, se AUTORIZA LA IMPRESIÓN del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional."

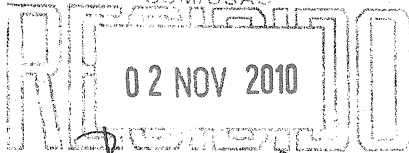
Atentamente,

"ID Y ENSEÑADA A TODOS"

Doctor César Augusto Lambour Lizama  
DIRECTOR INTERINO

Nelveth S.





FRMA: \_\_\_\_\_ HORA: 15:30 Registro: \_\_\_\_\_

CIEP. 805-2010  
REG: 544-2006  
REG: 544-2006

**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-  
9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

**INFORME FINAL**

Guatemala, 27 de Octubre 2010

**SEÑORES**  
**CONSEJO DIRECTIVO**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO**

Me dirijo a ustedes para informarles que el Licenciado Elio Salomón Teos Morales ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**"LA MOTIVACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS  
TRABAJADORES DE INMOBILIARIA EL PARADISE."**

**ESTUDIANTE:**  
**Damaris Pineda Salazar**  
**Yesenia Elizabeth Godínez Carreto**

**CARNÉ No:**  
**2002-14802**  
**2002-19320**

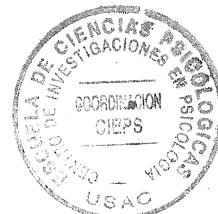
**CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral**

El cual fue aprobado por la Coordinación de este Centro el día 21 de Octubre 2010 y se recibieron documentos originales completos el 26 de Octubre 2010, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes para obtener **ORDEN DE IMPRESION**

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
**Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez**  
**COORDINADORA**

**Centro de Investigaciones en Psicología-CIEPs. "Mayra Gutiérrez"**



c.c archivo  
Arelis



ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
CENTRO UNIVERSITARIO METROPOLITANO -CUM-

9a. Avenida 9-45, Zona 11 Edificio "A"  
TEL.: 2485-1910 FAX: 2485-1913 y 14  
e-mail: usacpsic@usac.edu.gt

CIEPs 806-2010  
REG: 544-2006  
REG 544-2006

Guatemala, 27 de Octubre 2010

Licenciada Mayra Friné Luna de Álvarez, Coordinadora  
Centro de Investigaciones en Psicología  
-CIEPs.- "Mayra Gutiérrez"  
Escuela de Ciencias Psicológicas

Licenciada Luna:

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del  
INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**"LA MOTIVACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS  
TRABAJADORES DE INMOBILIARIA EL PARADISE."**

ESTUDIANTE:

Damaris Pineda Salazar

Yesenia Elizabeth Godínez Carreto

CARNE

2002-14802

2002-19320

**CARRERA: Orientación Vocacional y Laboral**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de  
Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el día 04 de Mayo  
2010 por lo que solicito continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

  
~~Licenciado Eno Salomón Teos Morales~~  
**DOCENTE REVISOR**



/Arelis.  
c.c. Archivo

Guatemala 01 de Julio de 2010

Licda. Mayra Luna  
Coordinadora Cieps  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Estimada Licenciada

Por medio de la presente le informo que, Yo Lic. Jorge Ramírez colegiado No. 4980, he asesorado y aprobado el Informe Final de la investigación titulada "La Motivación y el Clima Organizacional de los trabajadores de Inmobiliaria el Paradise".

Realizado por las estudiantes: Damaris Pineda Salazar con carné No. 200214802 y Yesenia Elizabeth Godínez Carreto con carné No. 200219320 de la carrera de Orientación Vocacional y Laboral.

Deseándole éxitos en cada actividad que realice me despido de usted.

Atentamente,



---

Licenciado Jorge Ramírez  
Asesor

Santo Tomás Milpas Altas, Sacatepéquez 01 de julio de 2010


Licda. Mayra Luna  
Coordinadora Cieps  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

Licenciada Luna:

Respetuosamente me dirijo a usted deseándole parabienes al frente de sus labores educativas.

Estimada licenciada, por medio de la presente es de mi agrado informarle que la señorita Damaris Pineda Salazar que se identifica con carné No. 200214802 y la señorita Yesenia Elizabeth Godínez Carreto que se identifica con carne No. 200219320, realizaron el trabajo de campo de Tesis titulado "LA MOTIVACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LOS TRABAJADORES DE INMOBILIARIA EL PARADISE" del 01 de Julio al 31 de julio de 2009, obteniendo así un trabajo productivo para la empresa.

Atentamente,

ING.   
José Edgar Pineda López  
Gerente General  
Inmobiliaria el Paradise



Km. 29 San Lucas Sacatepéquez  
Teléfono: 830-4270 Fax: 830-454



PADRINOS

POR DAMARIS PINEDA SALAZAR

LICENCIADA ROSARIO ELIZABETH PINEDA DE GODOY  
ABOGADA Y NOTARIA  
COLEGIADO No. 1185

POR YESENIA ELIZABETH GODÍNEZ CARRETO

LICENCIADO JORGE CONCEPCIÓN RAMÍREZ ÁLVARES  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA  
COLEGIADO No. 4980

## ACTO QUE DEDICO

Principalmente a Dios mi fuente de sabiduría, confianza y por permitirme llegar hasta donde estoy.

A mis padres por su apoyo, comprensión, cariño incondicional y por estar conmigo siempre, porque por ellos soy lo que ahora soy siendo reflejo de su esfuerzo y amor.

A mi esposo Oscar por su apoyo y amor incondicional

A mi beba Amy Analee por llenar mis días de alegría y entusiasmo

A mis Hermanos, Westy, Glendy, Rosario, flor por su cariño

A Mis Sobrinos Gorety, Carlos Edelman, Westito, José Rodrigo, Josué, Brandon, Juan Daniel, Pablito y Alejandro por su cariño.

A Chayto por su apoyo, y estar allí cuando lo necesite.

A Luis Ángel, Ceci y Mariajosè por alentarme, motivarme, aconsejarme y estar conmigo en todo momento.

A mis compañeros y amigos Yesenia, Sara, Lili, Andrea, Irma, Karen, Gustavo, Guillermo, Mariana, Nery, Raquel, Ana María y Jazmín por compartir alegres momentos.

A todas aquellas personas que de alguna manera influyeron en mi crecimiento y desarrollo como profesional.

Damaris Pineda Salazar

## ACTO QUE DEDICO

A Dios por haberme dado la vida y derramado sus bendiciones en transcurrir de los años.

A mis Padres

Adelaida Magdalena Carreto de Chávez  
Pedro Chávez Sosa

Por su amor, sus enseñanzas y el apoyo que me han brindado en cada etapa de mi vida.

A mis hermanos

Sara Celeste Godínez Carreto  
Oliver Fernando Godínez Carreto

Por su amor y apoyo, que me han alentado a seguir adelante.

A mi sobrina

Alejandra Celeste Godínez Carreto

Ella es una fuente de inspiración en todos los aspectos de mi vida ya que me ha enseñado a amar la vida en todo momento.

A mis amigas

Ana Isabel Sotoj, Lilian Damaris García, Irma Pop, y en especial a Damaris Pineda por su amistad y apoyo en todo momento.

A mi asesor de Tesis

Lic. Jorge Ramírez, por la paciencia y dedicación durante el proceso de investigación y elaboración de tesis.

Yesenia Elizabeth Godínez Carreto

## **AGRADECIMIENTOS**

A La Universidad de San Carlos de Guatemala por ser fuente de conocimientos y enseñanzas.

A La escuela de Ciencias Psicológicas por formar catedráticos y profesionales dispuestos a velar por el bien de la población de Guatemala.

A Lic. Jorge Ramírez, Lic. Víctor Comparini, Licda. Guadalupe Pérez, Licda. Dora René Guerra Dr. Danilo Morales por compartir sus experiencias y conocimientos profesionales y personales.

A mi tío Rudy Pineda por que se que cuento con el sin importar el cómo, dónde ni cuándo y por sus sabios consejos.

A mi Tío Edgar Pineda por apoyarme y abrir puertas en su empresa.

A todo el personal técnico y administrativo de la Inmobiliaria el Paradise por su apoyo y colaboración.

# ÍNDICE

Prólogo	1
CAPITULO I	
Introducción	2
Marco Teórico	
1. Organización	4
2. Estructura Organizacional	5
3. Motivación	5
3.1 Motivación y Conducta	6
3.2 El Ciclo Motivacional	7
3.3 Motivación humana	7
3.4 Jerarquía de las Necesidades	8
3.5 Tipos de Motivación	9
3.6 Motivos Primarios y Psicológicos	10
4. Motivación en la gestión empresarial	11
4.1 Los Incentivos	12
4.2 Las Emociones	12
5. Desempeño y Motivación	13
5.1 Variables del desempeño laboral	15
6. Satisfacción Laboral	15
6.1 Sistema de Recompensas Justas	17
6.1.1 Satisfacción con el Salario	18
6.1.2 Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos	18
6.1.3 Condiciones favorables de trabajo	19
6.1.4 El liderazgo	19
6.2 Compatibilidad entre la personalidad y el puesto	19
7. Clima Organizacional	21
8. Análisis de puesto	24
9. Descripción de puesto	25
10. Hipótesis	27
CAPITULO II	
Técnicas e Instrumentos	29
CAPITULO III	
Presentación, análisis e interpretación de resultados	31
Gráficas	32
CAPITULO IV	
Conclusiones	39
Recomendaciones	41
Bibliografía	42
Anexos	44
Resumen	

## PRÓLOGO

“El clima laboral que exista en una organización es determinante para la mejora de la productividad, la satisfacción del personal y de los clientes”<sup>1</sup>. Dentro de una institución surgen innumerables posibilidades de relaciones humanas, las cuales facilitan el intercambio de ideas y emociones, pero sobre todo construyen la motivación de los empleados. El concepto antes expuesto manifiesta que el clima laboral “idóneo” será aquel en donde los empleados gozan de una motivación acorde al ritmo de trabajo que realizan y que por lo tanto favorecen los intereses de producción de la organización.

Al considerar estos aspectos es de suma importancia realizar una investigación en la Inmobiliaria, planteando como una necesidad conocer el clima laboral que prevalece, pero sobre todo encontrar los puntos débiles-fuertes en materia de motivación que manifiestan los empleados. Tomando en cuenta las diferentes actitudes y la identificación con sus labores cotidianas en la empresa.

Se consideran importantes los beneficios que obtendría la institución al recopilar información en base a la investigación realizada, porque descubriría necesidades hasta ahora desconocidas y que al evidenciarlas supondrían una mejora en la calidad productiva de la empresa. En el marco del clima laboral y motivación se revelarían factores trascendentes en los empleados y se facilitarían actividades que intrínseca o extrínsecamente causan efectos beneficiosos para la empresa y los empleados. Manifestando que la importancia investigativa se debe principalmente al interés de la empresa y a las facilidades que brindan para la misma.

---

<sup>1</sup> Hampton, R David. Administración. Mc Graw Hill. 1989 Pág. No. 5

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

El tema de importancia en esta investigación consistió en indagar la motivación y el clima organizacional que impera en la Inmobiliaria el Paradise, la cual se dedica a la germinación, creación y producción de todo tipo de plantas que pueden crecer y dar fruto en tierra fría como lo es San Lucas Sacatepéquez y Santo Tomás Milpas Altas, lugares en los cuales crecen y se desarrollan las plantas, esta institución esta integrada por 50 trabajadores en total, comprendidos entre las edades de 20 a 65 años de edad de sexo masculino y femenino, condición socioeconómica media y poseen un grado académico a nivel primario y secundario.

“El clima organizacional se refiere al conjunto de propiedades medibles de un ambiente de trabajo, según son percibidas por quienes trabajan en él”<sup>2</sup> “Para las empresas resulta importante medir y conocer el clima organizacional, ya que este puede impactar significativamente los resultados en la organización”<sup>3</sup>. El clima organizacional puede hacer la diferencia entre una empresa de buen desempeño y otra de bajo rendimiento.

“El ambiente donde una persona desarrolla su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que denominamos Clima Organizacional”<sup>4</sup> este puede ser un vínculo o un obstáculo para el buen crecimiento de la organización; en suma, es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que incide directamente en el progreso de la organización; por lo tanto “el clima organizacional es un factor determinante en el desenvolvimiento laboral de los trabajadores, puede ser un vínculo o un

---

<sup>2</sup> Goncalves, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) Mc Graw Hill. 2000 Pág. 15

<sup>3</sup> Robbins, Stephen. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice may. 1998. Pág. 85

<sup>4</sup> IDEM

obstáculo para el buen desempeño de la organización<sup>5</sup> ya que dentro de estos se ve incluida, la relación entre el jefe y sus colaboradores, la relación entre el personal y el tipo de ambiente de trabajo donde ejerce la labor, si alguno de estos factores no cumple con las expectativas de la persona su actitud ante el jefe compañeros y trabajo se puede ver afectada produciendo así un ambiente laboral incomodo y desagradable , llegando a dar un trato poco cortes a los clientes, viéndose afectada la institución.

El Clima Organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales del cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios, etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el Clima Organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación éste disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad. “La motivación es un elemento fundamental en el buen desenvolvimiento de los trabajadores ya que el motivo por el cual la persona esté trabajando le va a permitir hacer un excelente, buen o mal trabajo para la institución”<sup>6</sup>. De tal manera que la motivación y el clima organizacional están vinculados para tener una mayor o menor producción, debido a que si la persona no se siente tranquila ni satisfecha con su labor, tiene dificultades con sus compañeros o jefe, su rendimiento o empeño laboral serán afectados, pero si en el lugar de trabajo reina un ambiente de armonía, buenas relaciones interpersonales y buenos motivos para estar con deseos de desempeñar su labor cada día los resultados para la institución serán mejores. Durante los años que tiene la Inmobiliaria el Paradise de proporcionar y vender calidad de plantas y accesorios afines, no se le ha dado importancia a como se sienten los colaboradores en su labor de trabajo y que los motiva a seguir prestando

---

<sup>5</sup> Koontz, Harold y Wihrich Heinz. Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill. 1988 Pág. 15

<sup>6</sup> Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. 1999. Pág. 75



sus servicios a la inmobiliaria, e ahí la razón de realizar una investigación con dichos objetivos, el conocer los motivos de los colaboradores para laborar en la institución y el clima que impera en cada área.

El problema planteado se encuentra dentro de la rama de la psicología organizacional la cual estudia el buen desempeño y desenvolvimiento del personal en una institución y la mejora de la productividad. Entre algunos problemas con los que la investigación tiene relación directa se pueden mencionar: periodos de labor en la institución, relaciones interpersonales, falta de comunicación, equidad jerárquica, siendo algunos de estas variables que tienen influencia en la investigación. Dentro de las implicaciones científicas se pueden mencionar el estudio realizado con la población, acompañado del instrumento de recolección de datos creado específicamente para el tema de estudio. Se pudo observar que las relaciones interpersonales entre los miembros de la inmobiliaria es amena, grata, agradable y placentera, pudiendo esto proporcionar como resultado un trato y atención adecuada a los clientes y proveedores, así es como se observan las implicaciones sociales. Las implicaciones políticas son todo el apoyo de parte de las autoridades para la mejora del clima en el ambiente de trabajo y hacer que los colaboradores se sientan motivados, cambiando así su ideología, viendo el trabajo y la relación laboral de una forma diferente y que el empleado no solo preste el servicio sino que se sienta parte de la institución.

## **MARCO TEÓRICO**

### **1. ORGANIZACIÓN**

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así valerse; es el medio que permite a una empresa a un empresa alcanzar determinados objetivos.

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“La estructura organizacional es un medio del que se sirve una organización cualquiera para conseguir sus objetivos con eficacia”<sup>7</sup>

Esencialmente, la organización nació de la necesidad humana de cooperar para obtener sus fines personales, por razón de sus limitaciones físicas, biológicas, psicológicas y sociales. En la mayor parte de los casos, esta cooperación puede ser más productiva o menos costosa si se dispone de una estructura de organización.

## 3. MOTIVACIÓN

Lahey señala que “el termino motivación se refiere a un estado interno que activa y dirige nuestros pensamientos”<sup>8</sup>. En una forma más completa dice que “los motivos son los que nos hacen activos, más que dejarnos pasivos, que nos llevan a hacer una cosa en lugar de otra”<sup>9</sup>. Es por tanto que las acciones de los individuos están influenciadas por sus motivaciones. La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. La motivación también se considera como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque este provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado. La motivación es a la vez objetivo y acción, sentirse motivado significa identificarse con el fin y por el contrario, sentirse desmotivado representa la perdida de interés y de significado del objetivo o, lo que es lo mismo la imposibilidad de conseguirlo. El impulso más intenso es la supervivencia en estado puro pero cuando se lucha por la vida, seguido por las motivaciones que

---

<sup>7</sup> Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. México.1988. Pág. 128

<sup>8</sup> Lahey, B. B. Introducción a la Psicología 6ta. Ed. Chicago, il: Mc Graw Hill. 1999. Pág. 411

<sup>9</sup> Idem Introducción a la Psicología pág. 409

derivan de la satisfacción de las necesidades primarias y secundarias (hambre, sed, abrigo, sexo, seguridad, protección etc.).

La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación; de manera que al analizar el concepto de motivación se tienen que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes. Según Feldman “el estudio de la motivación consiste en determinar por qué las personas buscan hacer determinadas cosas”<sup>10</sup>. Estudia los motivos que rigen las acciones de los individuos. Es interesante conocer el porque de muchas de las acciones que rigen la vida de las personas y la respuesta es revelada a través de los motivos. “Si se conocen los motivos que originan una determinada conducta, entonces, al ejercer cierta influencia para provocar o inhibir estos motivos, se podrá reforzar o quitar la conducta que dichos motivos originan”<sup>11</sup> por tanto, se puede llegar a la siguiente conclusión. El conocimiento y sometimiento a motivaciones correctas, basadas en principios y valores éticos, espirituales y morales orientara al individuo hacia el bien hacer.

### 3.1 Motivación y Conducta

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas preposiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato, existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana<sup>12</sup> Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias son los motivos del comportamiento.

---

<sup>10</sup> Feldman, R. S. Psicología con aplicaciones a los países de habla Hispana 3ª. Ed. McGraw Hill. México D.F. 1998 pág. 25

<sup>11</sup> Idem, Psicología con aplicaciones a los países de habla Hispana 1998 pág. 33

<sup>12</sup> Op.Cit Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. México.1988. Pág. 203

c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

### 3.2 El Ciclo Motivacional

Si enfocamos la motivación como un proceso para satisfacer necesidades, surge lo que se denomina el ciclo motivacional, cuyas etapas son las siguientes:

a) Homeostasis. Es decir en cierto momento el organismo humano permanece en estado de equilibrio.

b) Estimulo. Es cuando aparece un estímulo y genera una necesidad.

c) Necesidad. Esta necesidad (insatisfecha aún) provoca un estado de tensión.

d) Estado de tensión. La tensión produce un impulso que da lugar a un comportamiento o acción.

e) Comportamiento. El comportamiento, al activarse, se dirige a satisfacer dicha necesidad. Alcanza el objetivo satisfactoriamente.

f) Satisfacción. Si se satisface la necesidad, el organismo retorna a su estado de equilibrio, hasta que otro estímulo se presente. Toda satisfacción es básicamente una liberación de tensión que permite el retorno al equilibrio homeostático anterior.

El ser humano se encuentra inmerso en un medio circundante que impone ciertas restricciones o ciertos estímulos que influyen decididamente en la conducta humana. Es indudable también que el organismo tiene una serie de necesidades que van a condicionar una parte del comportamiento humano<sup>13</sup>

### 3.3 Motivación humana

Para comprender el comportamiento humano es fundamental conocer su motivación. El concepto de motivación se ha utilizado con diferentes sentidos, en general; motivo es el impulso que lleva a la persona a actuar de determinada manera, es decir que da origen a un comportamiento específico, este impulso a

---

<sup>13</sup> Op. Cit. Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. México.1988. Pág. 208

la acción puede ser provocado por un estímulo externo, que proviene del ambiente o generado internamente por procesos mentales del individuo. Es este aspecto la motivación se relaciona con el sistema de cognición del individuo. Cognición o conocimiento representa lo que las personas saben de sí mismos y del ambiente que las rodea. El sistema cognitivo de cada persona incluye sus valores personales y está profundamente influido por su ambiente físico y social, su estructura fisiológica, los procesos fisiológicos y sus necesidades y experiencias anteriores. En consecuencia todos los actos del individuo están guiados por su cognición por lo que siente, piensa y cree.

La motivación representa la acción de fuerzas activas o impulsoras; las personas son diferentes entre sí en lo referente a la motivación. Las necesidades humanas que motivan el comportamiento humano producen patrones de comportamiento que varían entre los individuos, tanto los valores y los sistemas cognitivos de las personas, como las habilidades para alcanzar los objetivos personales son diferentes. Y como si fuera poco, las necesidades, los valores personales y las capacidades varían en el mismo individuo en el transcurso del tiempo.

### 3.4 Jerarquía de las Necesidades

“La teoría de la motivación desarrollada por Maslow, afirma que las necesidades humanas, se organizan en un jerarquía de necesidades que forman una especie de pirámide”<sup>14</sup>



<sup>14</sup> Óp. Cit. Administración de Recursos humanos pág. 205

Las necesidades humanas son:

a. Necesidades fisiológicas: Necesidades vegetativas relacionadas con hambre, cansancio, sueño, deseo sexual, etc. Estas necesidades tienen que ver con la supervivencia del individuo y de la especie y constituyen presiones fisiológicas que llevan al individuo a buscar cíclicamente la satisfacción de ellas.

b. Necesidades de seguridad: Llevan al individuo a protegerse de todo peligro real o imaginario, físico o abstracto. Al igual que las necesidades fisiológicas, las de seguridad se relacionan con la supervivencia del individuo.

c. Necesidades Sociales: Relacionadas con la vida social del individuo con otras personas: amor, afecto y participación conducen al individuo a la adaptación. Las relaciones de amistad, la necesidad de dar y recibir afecto, la búsqueda de amigos y la participan en grupo están relacionadas con este tipo de necesidades.

d. Necesidades de estima: relacionadas con la autoevaluación y la autoestima de los individuos. La satisfacción de necesidades de estima conduce a sentimientos de confianza en sí mismo, autorespeto, reputación, reconocimiento, amor propio, prestigio, estatus, valor, fuerza, poder, capacidad y utilidad. Su frustración puede generar sentimientos de inferioridad, debilidad y desamparo.

e. Necesidades de autorrealización: relacionadas con el deseo de cumplir la tendencia de cada individuo a utilizar todo su potencial, es decir, lograr su realización. Esta tendencia expresa el deseo de progresar cada día más y desarrollar todo su potencial y talento.

### 3.5 Tipos de Motivación

- Motivación intrínseca, es aquella en la que la acción es un fin en sí mismo y no pretende ningún premio o recompensa exterior a la acción. El trabajador se considera totalmente automotivado.
- Motivación extrínseca, se produce como consecuencia de la existencia de factores externos, es decir, tomando como referencia algún elemento motivacional de tipo económico.

Es evidente que si la empresa logra que su estructura comercial esté motivada tanto intrínseca como extrínsecamente, podrá tener a sus trabajadores con un buen nivel de integración y satisfacción, creando un clima laboral que repercutirá positivamente en su nivel de rendimiento, lo que redundará en beneficios de la compañía.

### 3.6 Motivos Primarios y Psicológicos

Es necesario hacer la diferencia entre tipos de motivación, entre los *motivos primarios* que es una motivación humana por cosas que son necesarias para sobrevivir, como alimento, agua y calor, estos motivos están relacionados con la supervivencia del individuo, en el sentido que le impulsa a tomar acciones para satisfacer necesidades que son de carácter vital, están dirigidos por factores biológicos. Y los *motivos psicológicos* estos están relacionados “con la felicidad y el bienestar del individuo, pero no con su supervivencia”<sup>15</sup> Estos encierran aquellas necesidades del hombre, que no son esenciales para sus supervivencia, tales como la necesidad de un nivel de autoestima, logros, éxito, recreación, etc. En forma más amplia, los motivos psicológicos son motivos que no están relacionados directamente con la supervivencia del individuo o de la especie. Son necesidades en el sentido de que la felicidad del individuo y su bienestar dependen de esos motivos. Incluso más que los motivos primarios, los motivos psicológicos varían considerablemente en el grado en que están influenciados por la experiencia.

En este sentido los motivos psicológicos están influenciados por el aprendizaje y la cultura, mientras que los motivos primarios (básicos) corresponden a necesidades biológicas relacionadas con la supervivencia del individuo y la especie.

---

<sup>15</sup> Óp. Cit Introducción a la psicología. Pág. 420

#### 4. MOTIVACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL

Para la mejor comprensión del recurso humano en el ámbito laboral, es importante conocer las causas que originan la conducta humana. El comportamiento es causado, motivado y orientado hacia objetivos. En tal sentido, mediante el manejo de la motivación el administrador puede operar estos a fin de que su organización funcione más adecuadamente y los miembros de esta se sientan más satisfechos; en tanto se controlen las otras variables de la producción.

“La motivación es una característica de la psicología humana que contribuye al grado de compromiso de la persona”<sup>16</sup> En ese mismo contexto, Judith Gordon señala que: “todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación”<sup>17</sup>

Es así como la motivación se convierte en un elemento importante, entre otros, que permitirán canalizar el esfuerzo, la energía y la conducta en general del trabajador hacia el logro de objetivos que interesan a las organizaciones y a la misma persona. Por esta razón, los administradores y gerentes deberían interesarse en recurrir a aspectos relacionados con la motivación, para coadyuvar a la consecución de sus objetivos. Entonces, ahora, la gran preocupación sería: ¿que induce a las personas a comportarse, pensar o sentir de una determinada manera?; ¿cómo identificar los factores que motivan a los trabajadores para producir más y mejor? “las teorías y las investigaciones en el campo de la motivación proporcionan un medio sistemático de diagnosticar el grado de motivación y de recomendar maneras de mejorarla”.<sup>18</sup>

Sin embargo conocer los móviles de la motivación es tan complejo como compleja es la naturaleza humana. Si analizamos los motivos por los cuales una persona trabajaba o aporta su esfuerzo a una organización, encontraremos que existen

---

<sup>16</sup> Óp. Cit. Administración de Recursos Humanos pág. 306

<sup>17</sup> Óp. Cit. Administración de Recursos Humanos pág. 125

<sup>18</sup> Óp. Cit. Administración de Recursos Humanos pág. 90



muchos factores, desde querer tener dinero que le permita por lo menos cubrir sus necesidades básicas, hasta aspiraciones superiores como la autorrealización. Esta situación necesariamente conlleva, por un lado, tener en consideración los aspectos socio-culturales de la sociedad donde se desenvuelve el trabajador y, por otro lado, la individualidad de este.

El comportamiento organizacional ha estudiado la motivación con la finalidad de dar respuesta a la pregunta: ¿por qué trabaja la gente? Y para responderla, la teoría de las necesidades concluye en lo siguiente:

- Un trabajador motivado será un trabajador en estado de tensión.
- Para aliviar la tensión, el trabajador desarrolla un esfuerzo que se traduce en un comportamiento.
- A mayor motivación, mayor tensión y, consecuentemente, mayor esfuerzo.
- Si ese esfuerzo lleva a la satisfacción de la necesidad, se reducirá la tensión.

#### 4.1 Los Incentivos

Los incentivos son claves externas que activan la motivación por tanto "si el individuo es sometido a los incentivos apropiados, su motivación puede ser activada o desactivada hacia algo en particular"<sup>19</sup>

#### 4.2 Las Emociones

Las emociones son sensaciones positivas o negativas generalmente reacciones ante estímulos que se acompañan de activación fisiológica y de una conducta característica. Esto explica el porqué un estado de ánimo afecta tanto la forma de actuar, y es de vital importancia en todas las áreas de acción de las personas, debido a que; dejarse llevar por las emociones podía cerrar oportunidades valiosas, por ejemplo, en el área laboral. Es importante que se desarrollen manera de manejar las emociones, de acuerdo a la situación en la que se esté, para que estas ayuden a tener un mejor desempeño.

---

<sup>19</sup> Óp. Cit. Introducción a la psicología pág. 416

La motivación y la emoción son dos conceptos estrechamente relacionados entre sí por tres razones: a) la activación de la emoción activa la conducta, al igual que los motivos; b) los motivos a menudo se acompañan de emociones; y c) las emociones tienen normalmente propiedades motivacionales entre sí mismas.

Es claro que causa emociones aquello por lo que se está motivado, pero no todas las emociones son beneficiosas para el desempeño. Hay que tener cuidado de que las convicciones y actitudes proporcionen estímulos adecuados.

## 5. DESEMPEÑO Y MOTIVACIÓN

Cuanto más motivada se encuentre una persona hacia algo mayores esfuerzos hará para conseguirlo; mientras más motivados se encuentren para desempeñar mejor un trabajo se harán mayores esfuerzos para hacerlo. Una ocupación es lo que uno hace, una vocación lo que se cree, está llamado a hacer y una carrera es la secuencia de cosas que realiza para ganarse la vida, realizar trabajos que se relacionen con la orientación vocacional resultara más motivante que la realización de otro tipo de trabajo, esto corresponde a que si el individuo cree haber sido llamado a hacer su trabajo, tendrá para él un significado trascendencia en sí mismo.

Al respecto Santos dice "hay que elegir actividades que se identifiquen con lo que podemos hacer bien y nos agrada, ya que esto estimula una adecuada motivación"<sup>20</sup> un quiebre en este sentido es que muchas personas en la actualidad se encuentran en empleos para los cuales no se sienten llamados, pero las circunstancias los han obligado a aceptarlos, en este sentido una mente abierta encontrara formas de hacer que ese trabajo cobre un mejor significado para sí, ya sea por el producto que este genera para la satisfacción de necesidades o por la adquisición de nuevas competencias, hábitos y pensamientos que le den valor intrínseco al trabajo que se realiza. Para todo ser humano es importante que se le valore por lo que él es, pero también es apreciable que se le valore el trabajo que este desempeña.

---

<sup>20</sup> Santos J. A. Esfuézate y se afirmativo, (programa de planeación y vida en el trabajo) San Salvador: ACSION. C. A. 1993 pág. 45

Si se piensa que el trabajo que se desempeña no vale la pena, no se encontrarán, interiormente, motivos para hacerlo mejor. Esto se relaciona con un estado de motivación intrínseca que según Lahey se refiere ha: “cuando la persona está motivada por la naturaleza inherente de la actividad, del placer de dominar algo nuevo o de las consecuencias naturales de la actividad”<sup>21</sup>

Para las personas que no disfrutan de su trabajo, este tipo de motivación está bloqueado, y probablemente esta sea la causa de un bajo desempeño, pero no necesariamente, el disfrute del trabajo oriente a un mejor resultado; más que eso debe ser, el disfrute de lograr las metas propuestas y asegurarse de que estas generen un producto útil para la sociedad.

Lo que Schwartz D. reafirma con la siguiente declaración: “la manera en que usted piensa determina su forma de actuar...”<sup>22</sup> lo que puede interpretarse como: si el individuo encuentra los motivos correctos, dentro de sí mismo, puede encaminarse hacia un mejor desempeño en sus labores. La cuestión es entonces, ¿qué motivos deben encontrar dentro de sí, para desempeñar mejor sus labores? Y si no los hay debe adquirirlos.

En este caso la motivación extrínseca para desempeñar mejor un trabajo es la apertura de nuevas posibilidades, que permitan la satisfacción de necesidades, a través de mejores salarios, ascensos, capacitaciones, viajes, etc. El desempeño es proporcional hacia la buena actitud hacia lo que se hace, esto lleva al tema de las emociones, se pueden cambiar ciertos factores externos como la vestimenta, la corporalidad, la broma de hablar con el fin de proporcionar las emociones o estados de ánimo adecuados que activan la conducta para un mejor desempeño.

Además de la satisfacción de las necesidades básicas, las metas, el deseo de logro y superación así como la necesidad de autorrealización pueden constituirse en motivos poderosos para buscar un óptimo desempeño. En el camino a la realización de sus objetivos, los individuos crecen, las metas se constituyen en

---

<sup>21</sup> Óp. Cit. Introducción a la psicología pág. 427

<sup>22</sup> Schwartz, D. J. Pensar en la magia del éxito 43va. Editorial Herrero Hnos. S. A. Ed. México, D.F 1994. Pág. 116

herramientas para el desarrollo de las personas; solo alguien que no tenga metas no llegará a ninguna parte.

#### 5.1 Variables del desempeño laboral

- Las condiciones de trabajo
- Grado de capacitación
- Experiencia y tecnificación
- Salud física y emocional
- Grado de cooperación entre compañeros, directivos, supervisores, etc.
- Grado de motivación hacia la actividad y / o los frutos que esta produce.

Las metas, la satisfacción de necesidades y una mente positiva hacia la actividad laboral, se convierten en el combustible que activa la motivación y esta proporciona la disposición necesaria para un mejor desarrollo de las actividades laborales.

El ser humano orienta la conducta hacia objetivos y metas, bien sea organizacionales o personales, en respuesta a estímulos internos y externos que recibe, es de esta manera que la motivación se define para el estudio como factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana y por lo tanto se relaciona con el desempeño laboral.

#### 6. SATISFACCIÓN LABORAL

La satisfacción laboral se define como "un estado emocional positivo o placentero de la percepción subjetiva de las experiencias laborales del sujeto"<sup>23</sup> En general, las distintas definiciones que diferentes autores han ido aportando desde presupuestos teóricos no siempre coincidentes reflejan la multiplicidad de variables que pueden incidir en la satisfacción laboral, las circunstancias y características del propio trabajo y las individualidades de cada trabajador

---

<sup>23</sup> Munduate Jaca, M. L. La motivación en el trabajo. Servicio de publicaciones del ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid.1984. Pág. 25

condicionarán la respuesta afectiva de este hacia diferentes aspectos del trabajo. La satisfacción también podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de que deberían ser. Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del *debería ser* o lo que desea un empleado de su puesto son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales

Los tres aspectos de la situación del empleo que afectan las percepciones del *debería ser* son:

1. Las comparaciones sociales con otros empleados
2. Las características de empleos anteriores
3. Los grupos de referencia

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

1. Retribución
2. Condiciones de trabajo
3. Supervisión
4. Compañeros
5. Contenido del puesto
6. Seguridad en el empleo
7. Oportunidades de progreso

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere: *Satisfacción General* que es un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo. Y la *satisfacción por facetas* que es el grado mayor o menos de satisfacción frente a

aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral está relacionada al clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral “el modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral de acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos<sup>24</sup> acumulados se considera que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son”:

- Reto del trabajo
- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo

Dentro de las características del puesto, la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Juntas estas dimensiones bajo el enunciado reto del trabajo, los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidades de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación. Se debe tomar en cuenta que el reto debe de ser moderado, ya que un desafío demasiado grande crearía frustración y sensaciones de fracaso en el empleado, disminuyendo la satisfacción.

### 6.1 Sistema de Recompensas Justas

En este punto nos referimos al sistema de salarios y políticas de ascensos que se tienen en la organización. Este sistema debe de ser percibido como justo por

---

<sup>24</sup> Stephen, Robbins. Comportamiento organizacional. 8ª ed. Editorial Prentice Hall. México. 1999. Pág. 110

parte de los empleados para que se sientan satisfechos con el mismo, no debe de permitir ambigüedades y debe estar acorde con sus expectativas.

En la percepción de justicia influyen la comparación social, las demandas del trabajo en sí y las habilidades del individuo y los estándares de salario de la comunidad.

#### 6.1.1 Satisfacción con el Salario

Los sueldos o salarios, incentivos y gratificaciones son la compensación que los empleados reciben a cambio de su labor. La administración del departamento de personal a través de esta actividad vital garantiza la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.

Las comparaciones sociales corrientes internas y externas de la organización son los principales factores principales que permiten al empleado establecer lo que debería ser con respecto a su salario versus lo que percibe. Es muy importante recalcar que es la percepción de justicia por parte del empleado la que favorecerá su satisfacción y la desigualdad puede perjudicar el buen desempeño laboral.

#### 6.1.2 Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos

Las promociones o ascensos dan la oportunidad para el crecimiento personal, mayor responsabilidad e incrementan el estatus social de la persona. En este rubro también es importante la percepción de justicia que se tenga con respecto a la política que sigue la organización. Tener una percepción de que la política seguida es clara, justa y libre de ambigüedades favorecerá la satisfacción. Los resultados de la falta de satisfacción pueden afectar la productividad de la organización y producir un deterioro en la calidad del entorno laboral. Puede disminuir el desempeño, incrementar el nivel de quejas, el ausentismo o el cambio de empleo.

### 6.1.3 Condiciones favorables de trabajo

A los empleados les interesa su ambiente de trabajo; se interesan en que su ambiente de trabajo le permita el bienestar personal y les facilite el hacer un buen trabajo. “Un ambiente físico cómodo y un adecuado diseño del lugar permitirá un mejor desempeño y favorecerá la satisfacción del empleado”<sup>25</sup> Todo ese sistema de valores, metas, que es percibido por el trabajador y expresado a través del clima organizacional también contribuye a proporcionar condiciones favorables de trabajo, siempre que consideremos que las metas organizacionales y las personales no son opuestas.

### 6.1.4 El liderazgo

Cabe resaltar que los individuos difieren algo entre sí en sus preferencias respecto a la consideración del líder. Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados de baja autoestima o que tengan trabajos poco agradables o frustrantes. En lo que se refiere a la conducta de orientación a la tarea por parte del líder formal, tampoco hay una única respuesta, por ejemplo cuando los papeles son ambiguos los trabajadores desean un supervisor o jefe que les aclare los requerimientos de su papel y cuando por el contrario las tareas están claramente definidas y se puede actuar competentemente sin guía e instrucción frecuente, se preferirá un líder que no ejerza una supervisión estrecha. Cuando los trabajadores no están muy motivados y encuentran su trabajo desagradable prefieren un líder que no los presione para mantener estándares altos de ejecución y / o desempeño. De manera general un jefe comprensivo, que brinda retroalimentación positiva, escucha las opiniones de los empleados y demuestra interés permitirá una mayor satisfacción.

## 6.2 Compatibilidad entre la personalidad y el puesto

Un alto acuerdo entre personalidad y ocupación da como resultado más satisfacción, ya que las personas poseerían talentos adecuados y habilidades

---

<sup>25</sup> Van Haller Gilmer B. Tratado de psicología empresarial. Tomo I. Ediciones Martínez Roca S.A. España. 1976. pág. 36



para cumplir con las demandas de sus trabajadores. Esto es muy probable tomando en cuenta que “las personas que tengan talentos adecuados podrán lograr mejores desempeños en el puesto, ser más exitosos en su trabajo y esto les genera mayor satisfacción”<sup>26</sup>

La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, esto puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro. La frustración que siente un empleado insatisfecho puede conducirle a una conducta agresiva, la cual puede manifestarse por sabotaje, maledicencia o agresión directa. Finalmente podemos señalar que las conductas generadas por la insatisfacción laboral pueden enmarcarse en dos ejes transversales: Activo - Pasivo, Destructivo – Constructivo. Las variables que inciden en la satisfacción laboral pueden definirse en circunstancias personales, y de trabajo, un balance entre lo obtenido y lo esperado, satisfacción-insatisfacción. Estas características personales son las que acaban determinando los umbrales personales de satisfacción e insatisfacción. Aspectos como la propia historia personal y profesional, la edad o el sexo, la formación las aptitudes, la autoestima o el entorno cultural y socioeconómico van a ir delimitando unas determinadas expectativas, necesidades y aspiraciones respecto a las áreas personal y laboral, las cuales a su vez, condicionaran los umbrales mencionados.

Herzberg postula la existencia de dos grupos o clases de aspectos laborales: un grupo de factores extrínsecos y otro de factores intrínsecos, los primeros están referidos a las condiciones de trabajo, como el salario, las políticas de la empresa, el entorno físico, la seguridad en el trabajo, etc. “Según el modelo bifactorial estos factores extrínsecos solo pueden prevenir la insatisfacción laboral o evitarla cuando esta exista pero no pueden determinar la satisfacción ya que esta estaría determinada por los factores intrínsecos”<sup>27</sup> que serian aquellos que

---

<sup>26</sup> Wexley K. N. y Yulk G.A. Conducta organizacional y psicología del personal. Compañía editorial continental S.A. México 1990 pág. 63

<sup>27</sup> Óp. Cit La motivación en el trabajo. pág. 115

son consustanciales al trabajo. El modelo planteado señala que la satisfacción laboral solo puede venir generada por los factores intrínsecos a los que Herzberg llamo factores motivadores mientras que la insatisfacción laboral seria generada por los factores extrínsecos a los que Herzberg dio la denominación de factores higiénicos.

## 7. CLIMA ORGANIZACIONAL

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos, van conformando lo que se denomina clima organizacional, este puede ser un vinculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella, puede ser un factor de distinción o de influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma. Es la expresión personal de la “percepción” que lo trabajadores y directivos se forman de la organización a la que pertenecen y que inciden directamente en el desempeño de la organización. Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos del campo del comportamiento organizacional y la administración, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmosfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo solo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de clima organizacional, el que ha mostrado mayor utilidad es el que ve como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

El concepto de clima organizacional tiene importantes y diversas características, entre las que se pueden resaltar:

- El clima se refiere a las características del medio ambiente de las organizaciones en las que se desempeñan los miembros de esta, estas características pueden ser externas o internas; estas características son

percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que se desenvuelve.

- El clima organizacional es un cambio temporal en las actitudes de las personas que se pueden deber a varias razones: días finales de cierre anual, proceso de reducción de personal, incremento general de los salarios etc. Por ejemplo cuando aumenta la motivación se tiene un aumento en el clima organizacional, puesto que hay ganas de trabajar, y cuando disminuye la motivación este disminuye también, ya sea por frustración o por alguna razón que hizo imposible satisfacer la necesidad; estas características de la motivación son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El clima junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que las componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta cultura es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones antes mencionadas, que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos”, conductas y valores que forman la cultura de las organizaciones. Un buen clima o un mal clima organizacional a nivel positivo o negativo definidos por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas se pueden nombrar las siguientes: logro, afiliación, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas se pueden señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. En síntesis el

clima organizacional es determinante en la forma de una organización, en las decisiones que en el interior de ellas se ejecuten o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización, “en un organización se pueden encontrar diversas escalas de climas organizacional”<sup>28</sup> según Litwin y Stringer estas son las escalas del clima organizacional:

1. Estructura: esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, tramites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. Responsabilidad: es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. es la medida en la que la supervisión que recibe es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cuál es su trabajo y cuál es su función dentro de la organización.
3. Recompensa: Corresponde a la precepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en la que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
4. Desafío: corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metodos o riesgos que pueden correr durante el desempeño su labor.
5. Relaciones: es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas

---

<sup>28</sup> Robbins, Stephen. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Mcgraw Hill.1998 pág. 198

relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales que se generan a partir de la relación de amistad que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados de grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo tanto en forma vertical como horizontal.
7. Estándares: esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se ha fijado para la productividad de la organización.
8. Conflicto: el sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis de que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evitan que se genere el conflicto.
9. Identidad: el sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

## 8. ANÁLISIS DE PUESTO

Los psicólogos industriales tratan de ayudar a predecir el éxito de un puesto entre varios solicitantes. Pero el éxito no siempre es fácil de definir ni de medir. A este proceso se le llama análisis de puesto: “Se divide un puesto en sus

componentes básicos para identificar los más importantes y por tanto la habilidades y capacidades que se requieren para realizar con éxito el trabajo”<sup>29</sup>

El análisis se efectúa de varias maneras; Se puede observar a los empleados entrevistarlos en el trabajo, entrevistar a sus supervisores o elaborar cuestionarios para valorar sus opiniones sobre el contenido del puesto y las habilidades que requiere. Dessler define el análisis de puesto de trabajo como el “procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo”<sup>30</sup> El análisis y descripción del puesto de trabajo es una herramienta básica para toda la Gestión de Recursos humanos. Permite aclarar los cometidos de los individuos y sus aspectos colectivos, permite controlar la carga laboral y su evolución de manera que se pueda actuar sobre los calificadores, las decisiones técnicas y los equilibrios de la organización.

## 9. DESCRIPCIÓN DE PUESTO

Una descripción de puesto es una forma escrita que explica los deberes, las conductas de trabajo y otros aspectos relevantes de un puesto específico. Todas las formas para la descripción del puesto deben de tener un formato igual dentro de la compañía, incluso si se trata de puestos de diferente nivel, pueden precisarse características relevantes pero es indispensable que se siga la misma estructura general para preservar la comparabilidad de datos”<sup>31</sup>

En la descripción se detallan: *Que hacen los trabajadores:* Tareas funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto. *Como lo hacen:* Recursos que utilizan métodos que emplean. Maneras como ejecutar cada tarea. *Para que lo hacen:* Objetivos que pretenden conseguir, propósitos de cada tarea.

---

<sup>29</sup> Charles G: Morris. Psicología General. Decima edición. Pearson Educación. México 2001 pág. 744.

<sup>30</sup> Dessler , Gary. Human Resource Management. Sexta Edición. Prentice Hall. New Jersey 1994. Pag. 325

<sup>31</sup> Werther, William B. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mcgraw Hill. México. 1991. Pág. 74-75

Junto a esto se ha de especificar los requisitos y calificaciones para que el trabajador realice las tareas con una cierta garantía de éxito. Entre los objetivos o posibles usos del análisis y descripción de puestos de trabajo debe destacar los siguientes:

- **Reclutamiento:** El análisis y descripción de puestos de trabajo proporcionan información sobre las características que debe de poseer el candidato/a a ocupar el puesto de trabajo y por tanto resulta de utilidad a la hora de determinar las fuentes de reclutamiento, esto es , aquellos lugares centros, etc., donde es más probable que encontremos suficiente número de personas que se ajustan a los requisitos exigidos.
- **Selección de Personal:** el análisis y descripción de puestos de trabajo proporcionan datos suficientes para elaborar el perfil profesiográfico o profesiograma en el que se especifican las características y requisitos tanto profesionales como personales que debe de cumplir el candidato para desarrollar de forma adecuada las tareas y actividades propias del puesto. Esta información guiará la elección de la batería de pruebas psicológicas que se utilizaran para medir las características aptitudinales y de personalidad que buscamos. También servirá de guía para la entrevista de selección y para los distintos procedimientos selectivos que se utilizan las dinámicas de grupo.
- **Formación:** Comparando el ajuste existente entre los requisitos exigidos por el puesto y los conocimientos aptitudinales y características que aporta el candidato, podremos determinar la existencia de posibles desajustes que indiquen la necesidad de desarrollar acciones formativas encaminadas a subsanar las carencias y potenciar los aspectos positivos. De esta forma. Una vez detectada la necesidad podremos diseñar e implementar los planes de formación mas adecuados.
- **Evaluación del desempeño:** dado que la descripción del puesto nos indica las tareas, actividades, deberes y obligaciones de las que es responsable la persona que ocupa el cargo, dicha descripción nos servirá para determinar hasta qué punto la persona está desarrollando un rendimiento acorde a lo

exigido por el puesto. Esto cobra especial relevancia si se está utilizando procedimiento de evaluación por objetivos o por valores.

- Valoración de Puestos: el análisis y descripción de puestos de trabajo constituye la herramienta básica a partir de la cual se determina el sistema de valoración de puestos a utilizar. Sin el análisis de puestos de trabajo no resultaría posible la posterior realización de la valoración, procedimiento mediante el que se pretende determinar el valor relativo de los distintos puestos que componen una organización. Esto se hace de cara al establecimiento de sistemas retributivos más justos y equitativos.

**Hipótesis:** “Cuanto mayor es el grado de motivación mejor es el clima organizacional en el que se desenvuelven los trabajadores de Inmobiliaria el Paradise”

La motivación produce satisfacción en el trabajo puesto que los empleados expresan sentirse cómodos en el ambiente de trabajo en el que se desenvuelven, se exteriorizan relaciones interpersonales amenas, llenas de compañerismo, comunicación, trabajo en equipo y ayuda mutua, el saber que pueden ascender de puesto es uno de los factores que les motiva a realizar con adecuadamente su labor diaria, se puede visualizar que en el trabajo que realizan demuestran infinidad de emociones, prevaleciendo: Entusiasmo, Alegría, Disposición, Voluntad, entre otras, trayendo esto como resultado en la mayoría de los casos beneficios para la empresa. La relación entre jefes y empleados se ve favorecida porque hay una comunicación recíproca en la cual el jefe apoya, motiva, guía, corrige, instruye, proporciona herramientas, resuelve dudas al empleado constantemente y el empleado reacciona con entusiasmo y aceptación, de tal forma que ambas partes contribuyen al crecimiento de la empresa, respetando las normas y políticas institucionales. El clima organizacional se ve favorecido gracias a la capacitación que reciben continuamente los empleados, permitiendo esta fortalecer la cooperación y el trabajo en equipo, es notorio que el personal se siente satisfecho por el trabajo



que realiza. Además en el personal se manifiesta un sentimiento de pertenencia a la compañía y que es un miembro valioso del equipo de trabajo; es más existe una sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

El clima laboral que exista en una organización es determinante para la mejora de la productividad, la satisfacción del personal y de los clientes.

## CAPITULO II

### • TECNICAS E INSTRUMENTOS

La investigación fue realizada con los trabajadores de inmobiliaria el Paradise que comprenden entre las edades de 18 a 45 años de edad, de sexo masculino y femenino de condición socioeconómica baja, habitantes del área rural con grado académico primario y a nivel medio. Se tomaron en cuenta a los 50 trabajadores de Inmobiliaria el Paradise (Población total).

#### **Los instrumentos de recolección de datos utilizados fueron:**

- Un Cuestionario Cerrado con 4 opciones de respuesta el cual se aplicó a toda la población estudiada. (Ver anexos).
- Entrevista Cerrada la cual tomo como guía el cuestionario, en la entrevista se platico y pregunto a las personas todo lo necesario para completar los datos del cuestionario.
- La técnica estadística estudiada fue Descriptiva la cual permite graficar lo datos del cuestionario y de la entrevista. Nos basamos principalmente en esta metodología por tratarse de una investigación descriptiva, la cual nos permitió observar que la motivación se relaciona de una manera determinante en un buen desempeño laboral, proporcionando así un clima organizacional favorable para los empleados, la institución y los clientes.

La técnica estadística descriptiva según Mario Tamayo y Tamayo se refiere a comprender la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza presente y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre como una persona o grupo se conduce en su vida y su trabajo.

La investigación descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentarnos una interpretación correcta; siempre supone entonces una forma de análisis, ya que implica la

descomposición de el objeto en partes o elementos dando cualidades específicas a cada uno de ellos , permitiendo así la interrelación de estos. Siendo su objetivo, llegar a conocer las situaciones, formas de trabajo y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, interrelaciones personales y procesos, su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables.

### **CAPITULO III**

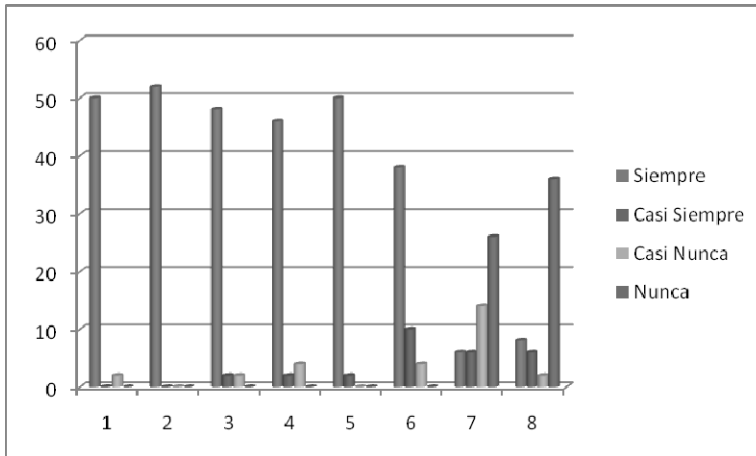
#### **• PRESENTACIÓN, ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

El ambiente en la organización es relativamente permanente en el tiempo, se diferencia de una sección a otra dentro de una misma empresa. Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección, otros factores están relacionados con la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.). Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.). Una definición de Clima Organizacional puede ser la cualidad o propiedad del ambiente organizacional, que perciben o experimentan los miembros de la organización, y que influyen en su comportamiento. Para que una persona pueda trabajar bien debe sentirse bien consigo misma y con todo lo que gira alrededor de ella y entender el ambiente donde se desenvuelve todo el personal. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, compañerismo, trabajo en equipo. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, desanimo, humillación, poca comunicación, baja productividad, etc. En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma de la organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en cómo se tornan las relaciones dentro y fuera de la organización.

## GRÁFICAS

### CLIMA ORGANIZACIONAL INMOBILIARIA EL PARADISE

#### RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE COMPAÑEROS



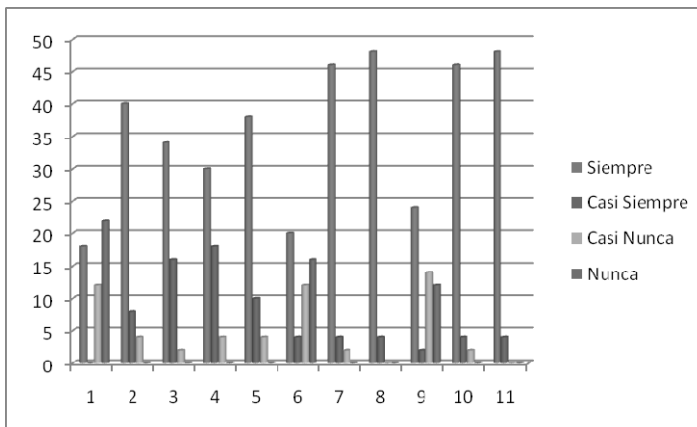
Fuente: Mobiliaria el Paradise

1. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
2. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.
3. Los empleados ponen esfuerzo en lo que hacen.
4. Hay muchos voluntarios para hacer algo.
5. Aquí se trabaja con entusiasmo.
6. Los empleados con tareas distintas se llevan bien.
7. Existe confianza para hablar de problemas personales.
8. Los empleados participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.

#### INTERPRETACIÓN

- Las relaciones interpersonales en la institución son muy buenas debido a que reflejan un ambiente agradable, confortable, conducidas por compañerismo, colaboración, entusiasmo y trabajo de equipo; sin embargo se refleja falta de confianza para hablar de problemas personales y fuera del trabajo son pocas las amistades que se cultivan.

## RELACIÓN JEFE-EMPLEADO



Fuente: Mobiliaria el Paradise

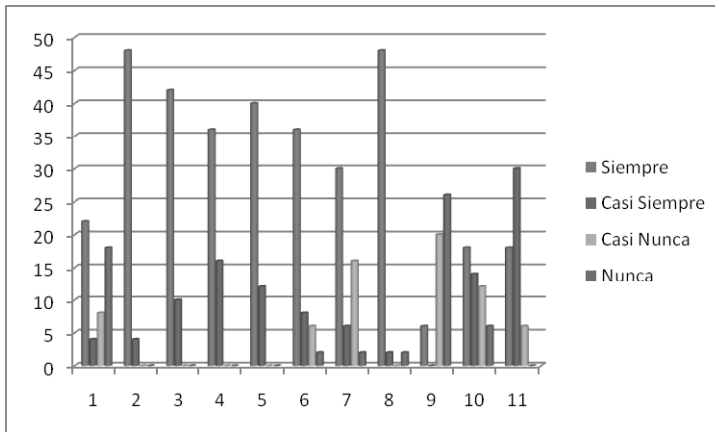
1. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario
2. Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente
3. Los jefes suelen felicitar al empleado cuando hace algo bien
4. Se anima a los empleados a que tomen sus propias decisiones
5. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los empleados
6. Los jefes se reúnen con sus empleados para construir proyectos futuros
7. Los jefes animan a los empleados a tener confianza en si mismo
8. Se explica al empleado las tareas encomendadas
9. Hay libertad para pedir un aumento de sueldo
10. Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados
11. Se ejerce disciplina con justicia

## INTERPRETACIÓN

- Los empleados reciben capacitación constante esto les permite aprender algo nuevo y todas las dudas son resueltas en el momento en el que surgen.

- Se le motiva al empleado para que sea ordenado y preciso siendo justos en la toma de decisiones para recompensar o para corregir.
- Se refleja una muy buena relación entre los jefes y los empleados, porque se le motiva al empleado que se desarrolle como persona, aprenda a tomar sus propias decisiones, a buscar estrategias, formas de innovar y crecer en beneficio de la institución; sin embargo es poca la libertad que se tiene para pedir un aumento de sueldo.

## POLITICAS ADMINISTRATIVAS



Fuente: Mobiliaria el Paradise

1. Las actividades están bien planificadas
2. El personal tiene oportunidad para relajarse
3. Las responsabilidades del jefe están claramente definidas
4. Se anima al empleado a que aprenda cosas, aunque no sean directamente aplicables al trabajo
5. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas
6. Los empleados no tienen dudas porque saben exactamente lo deben de hacer
7. Se informa al personal de los beneficios obtenidos
8. Hay flexibilidad para emergencias familiares
9. No hay favoritismos o injusticias cuando se asciende a alguien
10. Actualmente el salario es satisfactorio
11. En la organización hay política de incremento salarial

### INTERPRETACIÓN

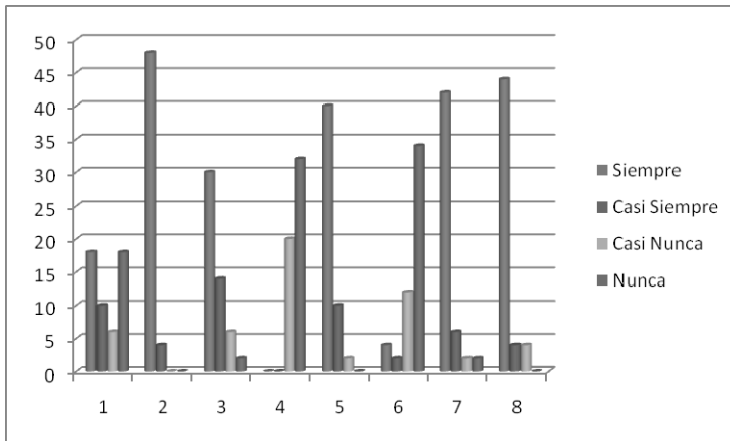
- Las políticas administrativas son satisfactorias para la mayoría de los empleados porque tiene la oportunidad de atender emergencias, no se le informa lo que tienen que hacer a última hora, al mismo tiempo tienen la oportunidad de relajarse además se le motiva constantemente para



que aprenda algo nuevo, sin favoritismos ni injusticias cada persona sabe cuál es su trabajo y como desarrollarlo y se al motiva compartirle los beneficios obtenidos por la institución gracias o su trabajo.

- Para la mayoría de los empleados el salario no es satisfactorio y algunos saben que hay política de incremento salarial pero no tienen libertad para pedirlo.

## INSTALACIONES



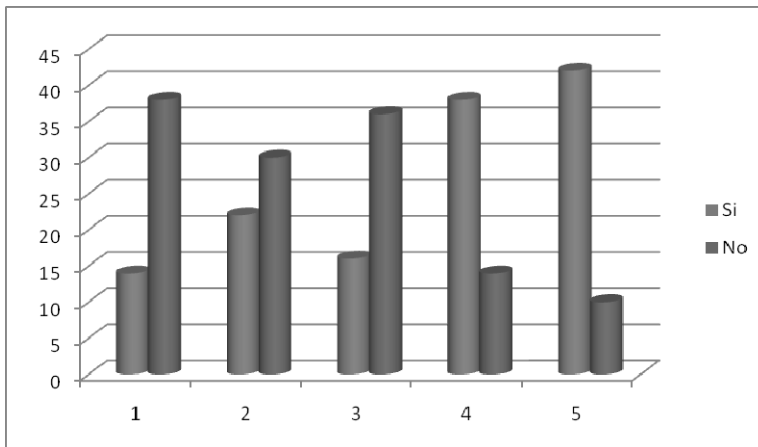
Fuente: Mobiliaria el Paradise

1. La temperatura es adecuada
2. La iluminación es buena
3. La ventilación es buena
4. No se dan olores desagradables
5. Los colores y decoración hacen agradable el lugar de trabajo
6. El ambiente físico no ofrece riesgos
7. El lugar de trabajo es espacioso y cómodo
8. La disposición de mobiliario ofrece comodidad

## INTERPRETACIÓN

- El ambiente en el cual se desarrolla el empleado es satisfactorio porque no corre riesgos, es poco habitual que surjan olores desagradables, la iluminación y ventilación ofrecen un ambiente cómodo, a excepción de la temperatura, el lugar de trabajo le ofrece bienestar y comodidad al trabajador.

## IDENTIDAD



Fuente: Mobiliaria el Paradise

1. Conoce la visión y la misión de la institución (aunque no de memoria)
2. Sabe la fecha de creación de Bienestar Estudiantil Universitario
3. Conoce la fecha de creación de la sección en la cual está ubicado
4. Las políticas de la jefatura son congruentes con los objetivos de la institución
5. Considera que en la institución puede desarrollarse personal y profesionalmente

## INTERPRETACIÓN

- El empleo sabe que se puede desarrollar profesional y personalmente sabe que cada actividad va acorde con los objetivos de la institución sin embargo la mayoría no conoce la visión, misión ni fecha de creación de la sección en la cual se ubicado.

Se acepta la hipótesis porque al utilizar las técnicas de la encuesta y la entrevista cerrada nos brindaron datos que demuestran que los empleados están motivados y por lo tanto hay un adecuado clima organizacional en la empresa.

## CAPITULO IV

### CONCLUSIONES

- En base a la encuesta y la entrevista cerradas se logro concluir que la hipótesis es aceptada porque aporta datos fidedignos de la labor de los trabajadores ya que se observó y determinó por medio de la técnica estadística descriptiva que entre más motivados se sienten los empleados rinden mejor, se muestran satisfechos, tranquilos, dispuestos y por tanto el clima en el que se desenvuelven es agradable. A mayor Motivación, mejor Clima Organizacional.
- Se observó que los empleados de la Inmobiliaria el Paradise se manifiestan en determinadas situaciones motivados y satisfechos con el trabajo que realizan día a día, pues el clima organizacional que prevalece en la institución les proporciona seguridad, tranquilidad, compañerismo y confianza.
- Algo que motiva a los empleados es saber que pueden ascender de puesto y recibir un aumento de salario si ellos se lo proponen, porque en la inmobiliaria el trabajo bien realizado siempre es recompensado.
- En los empleados existe identificación con el servicio que prestan, saben los objetivos y fines de la institución y saben cómo lograr objetivos personales e institucionales en un mismo momento.
- El ambiente de trabajo es cálido y les proporciona seguridad, tranquilidad y entusiasmo.
- El compañerismo y la relación jefe-empleado es alentadora, motivante y de confianza, porque se pueden comunicar, bromear y resolver dudas en el momento que se necesita.

- Las relaciones interpersonales manifiestan satisfacción, tranquilidad, compañerismo, trabajo en equipo, y por tanto entusiasmo por hacer las cosas con excelencia.

## **RECOMENDACIONES**

- Es importante continuar motivando y capacitando constantemente a todo el personal para que este pueda seguir produciendo con la misma calidad con la que lo ha hecho.
- Fortalecer el trabajo en equipo, compañerismo y la confianza que existe en la institución.
- Se les recomienda contar con mecanismos de medición periódica de su Clima Organizacional que vaya ligado con la motivación del personal para poder fortalecer la productividad.

## BIBLIOGRAFÍA

- Charles G: Morris. Psicología General. Decima edición. Pearson Educación. México 2001
- Chiavenato, Idalberto: Administración de Recursos Humanos. McGraw-Hill. México.1988.
- Dessler , Gary. Human Resource Management. Sexta Edición. Prentice Hall. New Jersey 1994
- Feldman, R. S. Psicología con aplicaciones a los países de habla Hispana 3ª. Ed. McGRaw Hill. México D.F. 1998
- Goncalves, Alexis. Fundamentos del clima organizacional. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC) Mc Graw Hill. 2000
- Koontz, Harold y Wihrich Heinz. Administración, una perspectiva global. Mc Graw Hill. 1988
- Lahey, B. B. Introducción a la Psicología 6ta. Ed. Chicago, il: Mc Graw Hill. 1999.
- Munduate Jaca, M. L. La motivación en el trabajo. Servicio de publicaciones del ministerio de trabajo y seguridad social, Madrid.1984.
- Robbins, Stephen. Fundamentos del Comportamiento Organizacional. Prentice may. 1998
- Robbins, Stephen. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. 1999
- Santos J. A. Esfuérate y se afirmativo, (programa de planeación y vida en el trabajo) San Salvador: ACSIION. C. A. 1993

- Schwartz, D. J. Pensar en la magia del éxito 43va. Editorial Herrero Hnos. S. A. Ed. México, D.F 1994.
- Stephen, Robbins. Comportamiento organizacional. 8ª ed. Editorial Prentice Hall. México. 1999.
- Van Haller Gilmer B. Tratado de psicología empresarial. Tomo I. Ediciones Martínez Roca S.A. España. 1976.
- Werther, William B. Administración de Personal y Recursos Humanos. Mcgraw Hill. México. 1991
- Wexley K. N. y Yulk G.A. Conducta organizacional y psicología del personal. Compañía editorial continental S.A. México 1990
- Mario Tamayo y Tamayo. El Proceso de la Investigación. Limusa Noriega Editores. Tercera Edición. 1990



## RESUMEN

La motivación y el clima organizacional que impera en la Inmobiliaria el Paradise se considero motivo de estudio con la finalidad de conocer si un ambiente motivado produce un clima que favorece, desfavorece o no produce cambios en los miembro de una institución, para realiza la investigación se tomaron en cuenta a los cincuenta empleados que es la población total que labora en la Inmobiliaria el Paradise, se les aplicó una encuesta y entrevista cerradas.

Al finalizar el proceso de recolección de información se pudo determinar que entre más motivados están los empleados, rinden mejor y por tanto el clima en el que se desenvuelven es agradable y confortable.

Los trabajadores de la Inmobiliaria el Paradise se mostraron, atentos, colaboradores, y dispuestos a colaborar, reflejando así el ambiente que permanece en la institución, el cual se puede definir como un ambiente satisfactorio y lleno de entusiasmo.

Por tanto se concluye que a mayor Motivación, mejor Clima Organizacional.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS  
INMOBILIARIA EL PARADISE

Con el presente cuestionario, se busca identificar la Motivación y el Clima Organizacional que prevalece en los empleados de la Inmobiliaria el Paradise. Con su participación será más fácil alcanzar los objetivos propuestos ¡¡Gracias por su colaboración!!

Sexo: F \_\_\_\_ M \_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_ Sección: \_\_\_\_\_ Área: \_\_\_\_\_

INSTRUCCIONES: A continuación se le presenta una serie de afirmaciones, las cuales tienen variantes de respuesta de lado derecho. Lea detenidamente cada afirmación y coloque una X debajo de la variante que más se adecue a su caso según la afirmación de lado derecho.

RELACIONES INTERPERSONALES ENTRE COMPAÑEROS DE TRABAJO

	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto				
Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico				
Los empleados ponen esfuerzo en lo que hacen				
Hay muchos voluntarios para hacer algo				
Aquí se trabaja con entusiasmo				
Los empleados con tareas distintas se llevan bien				
Existe confianza para hablar de problemas personales				
Los empleados participan juntos en otras actividades fuera del trabajo				

## RELACIÓN JEFE-EMPLEADO

	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
Los jefes suelen dirigirse al personal con tono autoritario				
Se valora positivamente el hacer las cosas de modo diferente				
Los jefes suelen felicitar al empleado cuando hace algo bien				
Se anima a los empleados a que tomen sus propias decisiones				
Normalmente lo jefes valoran las ideas aportadas por los empleados				
Los jefes se reúnen con sus empleados para discutir proyectos futuros				
Los jefes animan a los empleados a tener confianza en si mismo				
Se explica al empleado las tareas encomendadas				
Hay libertad para pedir un aumento de sueldo				
Los jefes estimulan a los empleados para que sean precisos y ordenados				
Se ejerce disciplina con justicia				

## POLÍTICAS ADMINISTRATIVAS

	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
Las actividades están bien planificadas				
El personal tiene oportunidad para relajarse				
Las responsabilidades del jefe están claramente definidas				
Se anima al empleado a que aprenda cosas, aunque no sean aplicables al trabajo				
Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas				
Los empleados no tienen dudas porque saben exactamente lo deben de hacer				
Se informa al personal de los beneficios obtenidos				
Hay flexibilidad para emergencias familiares				
No hay favoritismos o injusticias cuando se asciende a alguien				
Actualmente el salario es satisfactorio				
En la organización hay política de incremento salarial				

## INSTALACIONES

	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
La temperatura es adecuada				
La iluminación es buena				
La ventilación es buena				
No se dan olores desagradables				
Los colores y decoración hacen agradable el lugar de trabajo				
El ambiente físico no ofrece riesgos				
El lugar de trabajo es espacioso y cómodo				
La disposición de mobiliario ofrece comodidad				

## IDENTIDAD

	Siempre	Casi Siempre	Casi Nunca	Nunca
Conoce la visión y la misión de la institución (aunque no de memoria)				
Sabe la fecha de creación de la inmobiliaria el Paradise				
Conoce la fecha de creación de la sección en la cual está ubicado				
Las políticas de la jefatura son congruentes con los objetivos de la institución				
Considera que en la institución puede desarrollarse personal y profesionalmente				