



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

T e s i s

HORARIO FLEXIBLE EN LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA

Diseño de un esquema de horario flexible como estrategia de mejora de la Calidad de Vida y de la Satisfacción Laboral de los mandos medios de las Oficinas Centrales de la Comisión Nacional del Agua.

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Celia Martínez Aguilar

Tutor de la tesis: Dr. Ricardo A. Varela Juárez

México, D.F.

2009



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Tesis

HORARIO FLEXIBLE EN LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA

Diseño de un esquema de horario flexible como estrategia de mejora de la Calidad de Vida y de la Satisfacción Laboral de los mandos medios de las Oficinas Centrales de la Comisión Nacional del Agua.

Que para obtener el grado de:

**Maestro en: Administración
(Organizaciones)**

Presenta: Celia Martínez Aguilar

Tutor de la tesis: Dr. Ricardo A. Varela Juárez

AGRADECIMIENTOS

El más grande agradecimiento por este y todos los logros en mi vida es para mis padres: José y Ma. Isabel, y para mis hermanos: Kiya, Lú, Martha, Joel, Ana, Chavis, Fido, Juanelo y Liz. Gracias a ellos es que he tenido siempre cariño y apoyo incondicional. Un especial agradecimiento a mis amados sobrinos: Elfeguita, Viry, Fer, Saúl, Kris, Saya, Abril, André, Alán y Adrian, por su alegría y sonrisas.

A mis abuelitas Gracia y Ma.Salud (Q.P.D.), a mi abuelito Filiberto (Q.P.D.) y a mis tías, tíos, primas, primos y demás sobrinos, familiares y anexos. Todos ellos han sido parte importante de mi vida.

Muchas gracias a mis amigos y compañeros de maestría que me permitieron vivir esta etapa con gusto, alegría y mucho cariño. Destaco los nombres de mis queridas amigas y amigos: Selene, Vianney, Tannia y Paty. Gracias por su amistad a Carmen, Rosy, Ma Elena, Rocio, Adriana, Juanito, Eduardo, y a todos los que de alguna manera me permitieron aprender de ellos. A mis demás amigos y personas especiales que acompañaron en este proceso, les corresponde parte de este reconocimiento.

Mi admiración y agradecimiento a mi director de tesis: Dr. Ricardo Varela, por su valiosa asesoría para llevar a buen término este trabajo de investigación. Igualmente debo mencionar que sin la enseñanza de mis maestros de posgrado no me habría sido posible tener los conocimientos para hacer esta tesis.

Por último, agradezco a las autoridades de las dos Instituciones que me cobijaron durante este periodo de aprendizaje y de las cuales estoy orgullosa de pertenecer: la Comisión Nacional del Agua y la Universidad Nacional Autónoma de México.

ÍNDICE

RESUMEN	7
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO	9
I.1. TEORÍAS PSICOSOCIALES	11
I.1.1. La Satisfacción Laboral y la Motivación	11
I.1.2. El Clima Organizacional	27
I.2. TRABAJO FLEXIBLE	38
I.2.1. Antecedentes sobre trabajo flexible	38
I.2.2. El trabajo flexible en México y en el mundo	45
I.3. HORARIO FLEXIBLE	55
I.3.1. Tiempo y horario laboral	55
I.3.2. Medidas adoptadas en diversas administraciones públicas: ámbito Europeo	67
I.4. CALIDAD DE VIDA LABORAL	75
I.4.1. Calidad de vida	75
I.4.2. Influencia del horario flexible en la calidad de vida	96
CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA	125
II.1. QUÉ ES LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA	125
II.1.1. Historia	125
II.1.2. Filosofía de la CONAGUA	129
II.1.3. Estructura de la CONAGUA	131
II.1.4. Cultural organizacional en la CONAGUA	140
II.1.5. Gestión de los recursos humanos	141
II.1.6. Tecnología y prácticas de calidad	148

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN	153
III. 1. PROBLEMÁTICA	153
III. 2. OBJETIVO	154
III. 3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	155
III. 4. HIPÓTESIS	155
III. 5. TIPO DE INVESTIGACIÓN	156
III. 6. POBLACIÓN	156
III. 7. INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	158
III. 8. VARIABLES Y TÉCNICA DE APLICACIÓN	159
CAPÍTULO IV. RESULTADOS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN A SEGUIR	167
IV.1. RESULTADOS	167
IV.1.1. Satisfacción laboral	167
IV.1.2. Clima organizacional	173
IV.2. CONCLUSIONES	183
IV.2.1. Antecedentes	183
IV.2.2. Comprobación de hipótesis	185
IV.2.3. Conclusiones finales	196
IV.2.4. Recomendaciones	205
IV.2.5. Otras áreas que se pueden relacionar y sugerencias de investigaciones futuras	213
ANEXOS	221
BIBLIOGRAFÍA	249
ÍNDICE DE CUADROS Y GRÁFICAS	267

RESUMEN

En la presente tesis se hace un análisis sobre algunas teorías psicosociales que tratan de explicar las percepciones de los trabajadores sobre sus condiciones dentro de las organizaciones: la teoría de la Satisfacción Laboral, los estudios sobre Clima Organizacional y los conceptos de Calidad de Vida Laboral. Todas ellas se explican según la interrelación con elementos encontrados en la Institución en que se realiza este trabajo de investigación: La Comisión Nacional del Agua (CONAGUA).

Las tendencias de la flexibilización en el tema del trabajo, y una descripción sobre los conceptos del horario flexible, con sus correspondientes ventajas para los trabajadores y para la empresa misma se presentan en el primer capítulo.

El Universo que se investiga es el grupo de servidores públicos que tienen nivel Mando Medio, adscritos a las Oficinas Centrales de la CONAGUA. Se encontró la problemática de baja satisfacción laboral y disminución en su clima organizacional que presentan este grupo objetivo. Aunado a estos indicadores, se encontró una normatividad rígida que limita la adecuación o mejora de sus condiciones laborales. Esta situación fue comprobada a través de tres instrumentos que se aplicaron durante el 2008, y de un análisis de los subsistemas de la CONAGUA.

La estrategia que en esta tesis se presenta para resolver la problemática encontrada es la de ofrecer un horario más flexible al grupo de servidores públicos de nivel Mando Medio. El fundamento de esta propuesta refleja las ventajas que un horario flexible puede traer en la Calidad de Vida de dichos trabajadores, al tener mayor equilibrio entre trabajo-familia, posibilidad de adaptar su tiempo de trabajo con el tiempo que dedica a sus roles familiares, sociales, individuales y profesionales, así como la oportunidad de disminuir sus niveles de estrés al evitar las horas punta en esta Ciudad. Para la Institución, la mejora en la Calidad de Vida de su personal puede traer como beneficio, aumento en la percepción sobre sus condiciones laborales, un mejor desempeño de sus trabajadores más satisfechos y comprometidos con su Institución, disminución de incidencias en retardos o ausentismo, y mejora en el clima de la Organización.

SUMMARY

This thesis analyzes some psycho-social theories which try to explain the employees' opinions of their work conditions within organizations: the *Labor Satisfaction* theory, the *Organizational Environment* studies and the *Labor Life Quality* concepts. All of them are explained through the linked up to factors found within the Institution which investigates the analysis: La Comision Nacional del Agua (CONAGUA).

Chapter one shows the labor flexibility purposes and the "flex time" concepts description.

The object of this research is a large group of middle level public officials assigned to CONAGUA's Headquarters. Results indicated low labor satisfaction and moral issues. In addition to these results, an inflexible regulation impedes the improvement of labor conditions. This situation was confirmed through three methods applied during the year 2008 and from the analysis of CONAGUA standard operational procedures.

The strategy illustrated in this thesis to solve the referred problems is to offer a flexible schedule to middle level public officials. The basis of the proposal is the advantage flex time will bring to the employees life quality. Employees will have a better balanced life, enjoying more hours with their families, will engage in more social activities and will enjoy more time for themselves as individuals. Also, flex time will reduce stress levels while avoiding rush hours in this metropolis. Employee's Quality Life improvement will benefit the Institution by increasing labor conditions' perception; personnel will improve their performance, since they will be fulfilled and more committed to their Institution; tardiness and absences will decrease; and the Organizational Environment will improve.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

Retomando el objetivo de este trabajo de investigación que dice:

“El objetivo general del presente trabajo de investigación es el de proponer a las autoridades de la Comisión Nacional del Agua, una estrategia que ayude a elevar la **Calidad de Vida** y **la Satisfacción Laboral** de los mandos medios de las oficinas centrales, con el objeto de disminuir el **clima** de desmotivación existente”.

Se identifican los temas principales sobre los cuales se construirá la propuesta de este trabajo de investigación, y de los que es necesario presentar el marco teórico sobre el cual se trabajará en esta tesis:

- Qué es la Satisfacción Laboral, el Clima Organizacional y la Calidad de Vida Laboral.
- La influencia del horario flexible en el aumento de la calidad de vida, la satisfacción laboral y la mejora del clima organizacional.

Para abarcar este tema, debemos considerar que el estudio de todo fenómeno requiere para su comprensión de un enfoque multi e interdisciplinario que permita mirar desde diversos enfoques una parte de todo el complejo fenómeno existente. Si no se utiliza este enfoque podría correrse el riesgo de tener un resultado parcial o poco útil.

Bajo esta teoría, el estudio de investigación se basa en el análisis e interacción de algunos de los elementos relacionados con el personal de una Organización como son la satisfacción laboral; el clima organizacional; y los enfoques de calidad y de mejora de calidad de vida laboral. Como consideración adicional se presentan estudios sobre el Significado del Trabajo y Valores en el trabajo, así como cambios mundiales que influyen en el horario laboral, todo esto atendiendo el objetivo de esa Organización: la satisfacción de los usuarios (internos y externos).

Todo esto debido a que debemos considerar diversas teorías y enfoques para entender la situación actual de los servidores públicos de la Organización que es objeto de nuestro estudio.

Una perspectiva para entender las percepciones del trabajador y su interpretación de lo que causa interés o motivación en el trabajo, es el análisis de lo que significa el trabajo para cada individuo.

De la misma forma se debe tener en cuenta que en la percepción de las personas influyen sus valores, entendiendo éstos como la cualidad que tienen las cosas, las acciones y los comportamientos humanos que las hacen estimables y deseables por sí mismas, y no por relación a alguna otra cosa. Los valores influyen en nuestra forma de pensar, en nuestros sentimientos y formas de comportarnos.

En este entendido, el estudio de los valores hacia el trabajo desde la perspectiva individual puede ayudar en otros procesos de la gestión de recursos humanos como el reclutamiento y la selección, la formación de equipos de trabajo, o bien ayudar a comprender mejor algunas actitudes como la satisfacción en el trabajo, la centralidad, o el compromiso organizacional.

I.1. TEORÍAS PSICOSOCIALES

I.1.1. La Satisfacción Laboral y la Motivación

I.1.1.1. Diferencia entre motivación y satisfacción.

¿Porqué no hablar de motivación y sí de satisfacción laboral? Se puede definir a la motivación como el impulso y el esfuerzo para satisfacer un deseo o meta. En cambio, la satisfacción está referida al gusto que se experimenta una vez cumplido el deseo.

Según Gibson James, L., y colaboradores (2006)¹ “La Motivación es el concepto que utilizamos cuando describimos las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento. Utilizamos el concepto para explicar las diferencias en la intensidad del comportamiento (en relación con comportamientos más intensos como resultado de niveles más altos de motivación), y también para indicar la dirección del comportamiento (por ejemplo, si usted está cansado o somnoliento, usted dirige su atención hacia dormir un poco).

La motivación es un concepto explicativo que utilizamos para dar sentido a los comportamientos que observamos. En otras palabras, la motivación se infiere. En lugar de medirla correctamente, señalamos qué condiciones existen y observamos el comportamiento, y usamos esta información como base para entender la motivación subyacente”.

¹ Gibson James L., John M. Ivancevich, *et al.* (2006), *op cit*, pág. 132.

Como dice la Nota técnica de prevención: NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral², “La concepción de la satisfacción en el trabajo como una actitud se distingue básicamente de la motivación para trabajar en que ésta última se refiere a disposiciones de conducta, es decir, a la clase y selección de conducta, así como a su fuerza e intensidad, mientras que la satisfacción se concentra en los sentimientos afectivos frente al trabajo y a las consecuencias posibles que se derivan de él”.

Por estas razones, no abordaremos la motivación ya que es una fuerza que está dentro de la persona, que no se “puede medir correctamente”, que “se infiere”.

Podemos decir entonces que la motivación es anterior al resultado, puesto que esta implica un impulso para conseguirlo; mientras que la satisfacción es posterior al resultado, ya que es el resultado experimentado.

Por tanto los líderes deben considerar la medida de satisfacción laboral (entre otras medidas) como un termómetro del bienestar que perciben sus trabajadores en relación a lo que la Organización ofrece.

En cuanto al concepto de satisfacción laboral “coinciden ampliamente en la idea de concebirla como una respuesta afectiva del trabajador hacia diferentes aspectos de su trabajo. En consecuencia, esta respuesta vendrá condicionada por las circunstancias del trabajo y las características de cada persona.

A veces también se asocian los conceptos de "calidad de vida laboral" y "satisfacción laboral". Sin embargo, habría que tener presente que la pregunta al asalariado por su satisfacción ilumina sobre los problemas que éste percibe, pero no forzosamente los que padece y de los que a veces ni es consciente por muy graves que sean.

La SL se constituye pues en uno de los principales indicadores de calidad de vida laboral.

² España, Ministerio del Trabajo e Inmigración (1988) Nota técnica de prevención: NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos.

Una concepción más amplia establece que la satisfacción en el trabajo es la medida en que son satisfechas determinadas necesidades del trabajador y el grado en que éste ve realizadas las diferentes aspiraciones que puede tener en su trabajo, ya sean de tipo social, personal, económico o higiénico. Mediante los índices de SL normalmente se pretende auscultar a una población laboral para ver si tiene algún mal remediable o si todo marcha sobre ruedas. No es posible describir con cierto rigor las situaciones de trabajo sin tener en cuenta lo que dice el trabajador mismo”³.

I.1.1.2. Teorías de la Satisfacción Laboral y la Motivación

a) Teoría de Jerarquía de Necesidades de Maslow

Una de las teorías que generalmente son básicas para abordar estos temas es la teoría de Abraham Maslow con su modelo de jerarquía de las necesidades en el que establece que un individuo actúa para satisfacer sus necesidades en cinco niveles:

Necesidades fisiológicas (básicas o elementales)

Necesidades de seguridad

Necesidades de pertenencia (a un grupo, y sus manifestaciones: amor, amistad, amor filial)

Necesidades de Estima (autoestima y aceptación de los demás), y

Necesidades de realización personal.

Estos niveles representado en forma de pirámide, son consideradas las escalas sobre las cuales va estableciendo el individuo sus metas y logros.

³ España, Ministerio del Trabajo e Inmigración (1988) Nota técnica de prevención: NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos.

b) Teoría bifactorial de Herzberg.

Frederick Herzberg (1993)⁴ comienza uno de sus capítulos con la pregunta “¿qué es lo que la gente quiere de su trabajo?” y cómo es que la mayoría de los encuestados dicen que lo que buscan es sentirse felices en su trabajo, o satisfechos en su trabajo. Sin embargo esta respuesta sigue siendo muy general.

La teoría bifactorial o teoría de contenido de motivación de dos factores, responde a esa pregunta, que: “Por el tipo de población que fue estudiada, lo que los empleados buscan se divide en dos grupos: un grupo busca satisfacer sus necesidades de desarrollo a través de su ocupación como una fuente de crecimiento. El segundo grupo opera con la base esencial del primer grupo pero la asocia (en compensación) con la supervisión, las condiciones de trabajo y la prácticas administrativas.”

Por tanto, Herzberg divide todas las condiciones laborales en dos grupos: los que son motivadores y los que son higiénicos. También llamados intrínsecos y extrínsecos.

Los primeros (motivadores o intrínsecos) pueden traer la satisfacción en sí mismos y son necesarios para que el trabajador se sienta satisfecho en el trabajo. Esos factores generan satisfacen las necesidades de auto-realización en su trabajo. Según Herzberg, los hombres tienden a la actualizarse a sí mismo en todas las áreas de su vida, y su trabajo es una de las más importantes áreas de su vida.

En este grupo están las condiciones que están bajo el control del individuo; se relacionan con lo que él desempeña, sus tareas y variedad del cargo y las opciones de mejora:

- sentimientos de logro
- trabajo significativo
- oportunidades de avance
- aumento de la responsabilidad

⁴ Herzberg, Frederick; y Mausner, Bernard (1993), *The motivation to work*, pág. 107-139.

- reconocimiento y
- oportunidades de crecimiento.

En el segundo grupo (higiénicos o extrínsecos), se encuentran aquellas condiciones que no traen satisfacción por sí mismas, pero que son necesarias porque su ausencia sí generaría insatisfacción. Cuando estos factores bajan a niveles por debajo de lo que los empleados consideran como aceptables, entonces aparece la insatisfacción. Sin embargo, lo contrario no es necesariamente cierto.

En este grupo se encuentra el contexto del individuo en relación con la empresa u organización:

- la supervisión
- las relaciones interpersonales.
- las condiciones físicas del trabajo
- el salario
- las políticas y las prácticas administrativas,
- las prestaciones
- y la seguridad laboral

La importancia de esta teoría es que Herzberg no ve la satisfacción como un proceso lineal, con un punto inicial que representa la satisfacción y un flujo lineal que llega hasta un punto final representando la insatisfacción, si no que es un proceso más complejo con factores que no necesariamente generan satisfacción pero que si pueden favorecer la ausencia de insatisfacción.

Según este teórico, la combinación de los dos grupos de *motivadores* y *factores higiénicos* pueden generar tres situaciones diferentes, a saber:

1. *Baja insatisfacción laboral, alta satisfacción laboral.* Se podría dar si existen factores higiénicos como el salario, además de existir factores motivadores como por ejemplo buenas oportunidades de crecimiento.

2. *Baja insatisfacción laboral, baja satisfacción laboral.* Como ejemplo de ello podría ser la existencia de factores higiénicos como un buen salario o buenas relaciones interpersonales, pero con ausencia de factores motivadores como falta de un trabajo desafiante y está aburrido con su trabajo.
3. *Alta insatisfacción laboral, baja satisfacción laboral.* Se podría generar si no existen factores higiénicos ni factores motivadores: por ejemplo cuando se tiene poca seguridad laboral o malas relaciones con los jefes, y además no se recibe alguna asignación desafiante y se encuentra aburrido en su trabajo.

Otros análisis sistémicos sobre satisfacción laboral.

De acuerdo con la tesis doctoral de Gomero Burón, C. (2003) los efectos de la satisfacción/insatisfacción laboral, se pueden agrupar en tres ámbitos: personal; laboral; y social⁵.

Personal

La mayoría de los teóricos afirman que la satisfacción laboral afecta a la salud física, la salud mental y algunos implican también a la satisfacción laboral en la longevidad.

Estas aseveraciones las explicaban con la relación continua de que la falta de satisfacción en el trabajo crea un estado de tensión en la persona, generando estrés, alta tensión, colesterol y en estados continuados de esta tensión, puede provocar riesgos de afecciones cardíacas; aumento del azúcar en la sangre, exceso de peso, son otros de los efectos derivados de esta tensión.

Otras manifestaciones de esta no adaptación o no satisfacción en su trabajo pueden manifestarse en conductas como la llamada conducta de “escape”: impuntualidad, absentismo y el abandono físico o mental.

⁵ Gomero Burón, Carlos (2003), “Análisis económico de la satisfacción laboral”, *tesis doctoral*, pp. 9-14.

Por último, se puede considerar como otro fenómeno que puede influir o es influido por la satisfacción laboral es la actitud en el resto de los roles que desempeña en su vida. Satisfacción con la familia, con la sociedad, en sus actividades de ocio y con la vida en general.

Laboral

En cuanto a los efectos de la satisfacción laboral en el ámbito organizacional puede tener los siguientes objetivos: compromiso del trabajador con la organización en la que labora; promover la comunicación interna; y elevar la productividad.

En el plano negativo, la insatisfacción laboral reflejada en comportamientos como la rotación, el absentismo, las actitudes de protesta, el bajo desempeño y las acciones de vandalismo, sabotaje, hurtos, puede producir pérdidas en costo, ambiente y la organización del trabajo.

Social

Los teóricos de la satisfacción laboral no olvidan que ésta puede tener también implicaciones para la sociedad ya que la reincidencia en problemas de salud, baja productividad, disminución de calidad, comportamientos antisociales o de política extrema, pueden causar costos a los fondos y ser una carga para la dinámica social sana.

I.1.1.3. Instrumentos para medir la Satisfacción Laboral

Uno de los instrumentos más usuales para medir la satisfacción laboral entre los psicólogos organizacionales es el Job Descriptive Index (JDI), mismo que sirve de base para la mayoría de medidas de satisfacción en el trabajo. La versión en español es llamada Inventario de Satisfacción en el Trabajo (IST) y evalúa la satisfacción del

empleado con los siguientes aspectos del trabajo: Los compañeros; El trabajo y las tareas; Las oportunidades de promoción; El mando y la satisfacción; y el Salario.

Sin embargo, para la presente tesis se utilizó el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 ya que su aplicación y variables son más claras y diferenciadas, evitando la confusión en su interpretación. Además que es un instrumento que ha sido adaptado para la población latina y traducido al español.

El Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23.

Otro de los instrumentos que se está utilizando en diversas investigaciones, especialmente en España, es el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de Melía y Peiró. Esta Cuestionario S20/23 es una versión abreviada del Cuestionario S4/82 diseñados ambos por Melía y Peiró (1898), y del cual que fue comprobada su elevada consistencia interna (Alpha 0'92) y su nivel de validez suficiente, como lo exponen estos autores: “[...] *El Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 ha sido diseñado para obtener una evaluación útil y rica de contenido de la satisfacción laboral teniendo en cuenta las restricciones motivacionales y temporales a que están frecuentemente expuestos los sujetos en contextos organizacionales. El Cuestionario S20/23 presenta un nivel de fiabilidad y validez que puede considerarse apreciable permitiendo la obtención de una medida global de satisfacción y la descripción de cinco factores: satisfacción con la supervisión, satisfacción con el ambiente físico, satisfacción con las prestaciones recibidas, satisfacción intrínseca del trabajo y satisfacción con la participación*”⁶.

“La fiabilidad (consistencia interna) de la escala total y de los factores. La escala total muestra un alpha de 0'92 y los factores oscilan entre 0'76 y 0'89. A pesar de tener 59 ítems menos que el S4/82, el S20/23 presenta un coeficiente alpha solo 0'03 menor. Si

⁶ Melía, José Luis; y Peiró, José María (1989) *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23*. pp. 1.

se considera el escaso número de ítems que participan en cada factor estas fiabilidades pueden considerarse excelentes”⁷.

Este instrumento permite obtener una medida global de satisfacción a través de cinco factores:

- I. Satisfacción con la supervisión
- II. Satisfacción con el ambiente físico de trabajo
- III. Satisfacción con las prestaciones recibidas
- IV. Satisfacción intrínseca del trabajo
- V. Satisfacción con la participación

Consta de 23 preguntas cerradas⁸, y las respuestas versan sobre el grado de satisfacción e insatisfacción hacia algunos aspectos del trabajo, utilizando la escala tipo Likert: *muy insatisfecho; insatisfecho; indiferente; satisfecho; muy satisfecho*

La importancia de que el líder de una empresa u organización deba estar monitoreando la satisfacción laboral de los trabajadores, es para procurar disminuir en lo posible los elementos de estrés que puedan representar obstáculos para un buen ambiente laboral, ya que según Gibson, Ivancevich y colaboradores (2006)⁹, “Gran parte del estrés experimentado por las personas en nuestra sociedad industrializada se origina en las organizaciones, mucho del estrés que se origina en otra parte afecta nuestro comportamiento y desempeño en estas mismas organizaciones. Por consiguiente se debe considerar la cuestión del equilibrio entre el trabajo y la vida personal”.

Estos autores dicen además que la dedicación y atención que cada persona le dedica a su rol como trabajadores no es solamente de 40 horas a la semana, si no que se requiere de tiempo de preparación y de traslado. De la misma forma, el derrame de

⁷ Melía, José Luis; y Peiró, José María (1989) *op cit*, pp. 7-8.

⁸ Para mayor detalle de las preguntas, consultar en este documento, el Anexo N° 2. Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 aplicado en la CONAGUA.

⁹ Gibson, James L.; Ivancevich, John M.; et. al. (2006) *op cit*, pp.198- 200.

estrés laboral en el resto de las esferas de la vida, debe considerarse como un efecto colateral que se potencializa según su frecuencia y duración.

“La distinción entre el estrés en el trabajo y el estrés en la casa siempre ha sido artificial. Con el aumento explosivo de parejas con dualidad de carreras, incluso esta distinción artificial se ha difuminado”.

Pero ¿por qué debería importarle a la Alta Dirección el estrés, frustración o insatisfacción que sufran los trabajadores?

Según estos mismos autores, las consecuencias organizacionales responden al respecto con un ejemplo del costo que ha sido calculado en los Estados Unidos (150 mil millones de dólares al año): “Varios de los resultados conductuales, cognitivos y fisiológicos que están individualmente vinculados también tienen consecuencias organizacionales. Aunque las consecuencias organizacionales son muchas y muy variadas, comparten una característica en común: El estrés cuesta dinero a las organizaciones. [...] La enorme cifra refleja los costos asociados con los problemas mentales y físicos de salud que surgieron de las condiciones de estrés, incluidos los costos médicos y de hospitales, tiempo de trabajo perdido, rotación, sabotaje y muchas otras variables que pueden contribuir a los costos organizacionales.

“El estrés excesivo aumenta la insatisfacción laboral. La insatisfacción laboral puede ser asociada con diversos resultados disfuncionales, incluidos el aumento en la rotación y el ausentismo, y la reducción del desempeño laboral.

Lo más importante, según los autores, es que todo esto se refleja en el producto final o servicio prestado: “La insatisfacción del cliente con productos o servicios de menor cantidad puede tener efectos importantes en el crecimiento y rentabilidad de una organización”.

La definición sobre Satisfacción Laboral que se asumirá como concepto de SL para esta tesis es el de García, Luján y Martínez (2007)¹⁰

“La satisfacción laboral es un indicador de calidad del servicio y desarrollo organizacional; se define como la sensación que el individuo experimenta al lograr el equilibrio entre una necesidad y el acceso al objeto o fines que la reducen”.

Esto hecho lo explican con la consideración de que no es factible que una persona realice un trabajo con calidad y eficientemente si no está satisfecha en su trabajo. “Es por ello que la preocupación por la motivación y satisfacción de los trabajadores debe ser el rumbo que debe tomar la empresa para aumentar la productividad de los trabajadores”.¹¹

Por tanto para lograr la satisfacción laboral de sus trabajadores ¿Qué debe hacer la Alta Dirección? Dar especial atención a los elementos que favorezcan el aumento de su Calidad de Vida en general.

I.1.1.4. Otros aspectos que influyen en la satisfacción laboral y en el clima organizacional

a) Valores hacia el trabajo

A pesar de que el estudio de los valores hacia el trabajo no es algo nuevo, la realidad es que a partir de los años ochenta los investigadores manifiestan un creciente interés en el análisis de este fenómeno, sobre todo en el contexto de las organizaciones. La aparición de nuevas y cada vez más numerosas obras, denota el interés y preocupación por el estudio de los valores hacia el trabajo y sus implicaciones en el ámbito organizacional. Aunque el impacto y aceptación en el mundo de los negocios y

¹⁰ García Ramos, Martina; Luján López, María Elena; Martínez Corona, María de los Ángeles (2007) “Satisfacción laboral del personal de salud” p.63.

¹¹ García Ramos, Martina; Luján López, María Elena; Martínez Corona, María de los Ángeles (2007), “Satisfacción Laboral del personal de salud”, pp. 63-72.

entre la gerencia de empresas ha sido muy amplio, no debemos olvidar que los orígenes de muchas de éstas obras son investigaciones desarrolladas desde la perspectiva de la psicología de las organizaciones y/o la psicología transcultural, evidenciando de este modo la gran ayuda que éstas disciplinas pueden proveer a las empresas.

Hablando de valores, la Encuesta Mundial de Valores¹² es de los escasos estudios de investigación que aborda los valores en distintos países. Los resultados sobre algunas medidas en las que se menciona a México en comparación con Canadá y Estados Unidos, son los siguientes:

“La mexicana es la cultura donde cuenta más la obediencia y menos la tolerancia; donde hay menor respeto por la autoridad junto con mayor desconfianza hacia la burocracia, los legisladores, las leyes, la policía y la prensa, y donde se firman menos peticiones. En México, además, se valora menos que en el resto de América del Norte la obtención de resultados concretos en el trabajo. No obstante, en México es el país de este estudio donde importan más la generosidad, la responsabilidad y el trabajo para la sociedad, y donde importa menos la propiedad privada.

[...] Más mexicanos que estadounidenses y canadienses piensan que es importante que el trabajo tenga utilidad social. Este cuadro muestra también que los canadienses son quienes menos piensan así.

Cuadro N° 1. Importa que el trabajo sea útil para la sociedad

IMPORTA QUE EL TRABAJO SEA ÚTIL PARA LA SOCIEDAD	ESTADOS UNIDOS	CANADÁ	MÉXICO
NO	56.6	60.9	49.7
SI	43.3	39.0	50.3
Totales	100	100	100

Fuente: Cuadro hecho por el autor, a partir de los datos de la Encuesta Mundial de Valores 1982-1983. Los datos corresponden a la variable 76. Los datos faltantes no son calculados. El nivel de probabilidad de este cuadro es 0.000. La V de Cramer es 0.0871.

¹² Zavala, Iván (2000), *Valores Distantes, Diferencias Culturales en América del Norte*.

La escolaridad es otro factor que influye en la valoración de la utilidad social del trabajo. Las personas más escolarizadas valoran más la utilidad social del trabajo que las menos escolarizadas.

La inferencia anterior, muestra el siguiente orden descendente de la valoración de la utilidad social del trabajo: Estados Unidos, Canadá angloparlante, Quebec y México. Ahora bien, ese es precisamente el orden ascendente del individualismo. Esta convergencia sugiere que la valoración de la utilidad social del trabajo es una función del individualismo: a mayor individualismo corresponde un menor sentido social del trabajo, y viceversa. Por eso en México ese sentido es el mayor, en Canadá es intermedio y en Estados Unidos es el menor. La lógica confirma lo que los datos y las inferencias sugieren. Si el individualismo reclama la primacía del individuo sobre el grupo, y si el sentido social de cualquier cosa (incluido el trabajo) reclama la primacía de la sociedad sobre el individuo, es normal que en los países más individualistas haya menos sentido social que en los países colectivistas, y viceversa.

Aunque no conozco estudios sobre la influencia de la escolaridad en la formación del sentido social del trabajo, o de cualquier actividad humana, me parece en el orden natural de las cosas que las personas más escolarizadas tengan más conciencia social que las que lo son menos, por lo menos por dos razones mayores. 1) El aumento de conocimientos da lugar al mejor conocimiento de las relaciones en que todos estamos inmersos y, por lo tanto, mayor conciencia social. 2) La ignorancia produce el efecto contrario: entre menos se conoce el mundo, más se ignora la multitud de relaciones sociales en que todos estamos involucrados, y, por lo tanto, se sufre más la tendencia a considerarnos solos en el mundo y a proceder como si así sucediera en la realidad.

b) El significado del trabajo

Valores, experiencias personales, cultura, satisfacción de necesidades y conceptos sobre el trabajo, entre otros, son variables que influyen en lo que para nosotros puede significar el trabajo y las condiciones que éste debe tener para considerarlo satisfactorio.

La centralidad del trabajo, la finalidad que percibimos de éste y la satisfacción de las condiciones en el trabajo, tiene un despliegue particular en cada persona, según su propia historia, su experiencia, sus expectativas, su clase social¹³. Se puede abordar el estudio sobre las percepciones del trabajador hacia su actividad laboral desde distintos puntos de vista, pero el más estructurado e investigado es el estudio sobre el *Significado del Trabajo*.

“El significado del trabajo es el conjunto de valores, creencias, actitudes y expectativas que las personas sostienen en relación al trabajo”¹⁴.

El acrónimo MOW (por Meaning Of Work) fue acuñado en 1987 por un grupo de investigación integrado por 14 científicos de distintas disciplinas de 8 países que diseñaron, desarrollaron e implementaron una investigación sobre determinados colectivos de trabajadores a partir de criterios homogéneos de análisis de datos empíricos obtenidos de encuestas a empleados de distintas categorías. El objetivo principal del estudio, era obtener resultados que fueran comparables a nivel europeo y que permitieran advertir las diferencias del significado del trabajo entre los distintos países entre 1987 y 2002. Sus resultados permitieron advertir los riesgos potenciales que pueden existir según dos posiciones extremas en relación al trabajo: la centralidad en la vida que excluye al trabajo (con sus consecuencias como el absentismo, la concepción del trabajo como algo disociado de las normas éticas personales y sociales, incluso de los valores éticos de las empresas y sus graves consecuencias para la sociedad y para las propias organizaciones); y la fuerte centralidad en el trabajo (que deja de lado las esferas de la vida familiar o personal o minimizando su atención).

El instrumento utilizado y construido por este equipo es un cuestionario sobre el Significado del Trabajo que consta de 27 preguntas sobre valores, creencias, valores y actitudes (de las personas) hacia el trabajo, factores definidos de la siguiente forma:

¹³ Castillo, Juan José (1998) “El significado del trabajo hoy”, Pág. 223.

¹⁴ MOW International Research Team (1987) *The meaning of working*.

1. *La centralidad del trabajo.* Se refiere al grado de importancia que tiene el trabajo en la vida de una persona, tanto en sí mismo como comparado con otras esferas de la vida, como por ejemplo el tiempo libre o la familia.
2. *Las normas sociales del trabajo. (Equidad Interna)* Se trata de afirmaciones que la gente emplea cuando realiza valoraciones normativas acerca del trabajo (MOW International Research Group, 1987), o también afirmaciones sobre la justicia relativa al mundo del trabajo, desde la perspectiva del individuo y desde la perspectiva de la sociedad. Más concretamente, se refiere a en qué medida los sujetos están de acuerdo con una serie de afirmaciones acerca de los deberes y derechos de los empleados y de la sociedad con respecto al trabajo.
3. *Los valores laborales.* Hace referencia a qué aspectos o características del trabajo son importantes para una persona y preferiría encontrar en su trabajo.
4. *Aspectos del trabajo.* Identifica aquellos aspectos del trabajo más valorados por los encuestados, incluyendo condiciones materiales, financieras, personales o de trascendencia o humanistas.

El significado otorgado al trabajo no sólo tiene relación con un determinado esquema de valores individuales sino que está relacionado con la identidad local que las personas construyen desde la institución. De ahí el interés científico cada vez más presente por estudiar qué hacen las personas al momento de "cargar" de significado su trabajo y el porqué esta "carga" tiende a ser cada vez más analizada, especialmente en relación a sus consecuencias negativas para la salud del trabajador, pero también para la salud emocional de la institución. Influye en este significado del trabajo, la edad, el nivel educativo o socioeconómico, y especialmente la cultura de cada país. Como ejemplo del factor edad, Gibson, James L. y colaboradores (2006)¹⁵, consideran que hay cuatro generaciones que coexisten en la actualidad: "Cada generación tiene su propio estilo, preferencia y valores centrales. Un punto de inicio en el diseño de los sistemas de motivación es estar consciente de las similitudes y diferencias generacionales clave.

¹⁵ Gibson, John M. Ivancevich, et. al (2006), *Organizations, behavior, structure, and processes*, pp 129-130.

Este tipo de estudios confirma que el salario no es el único significado o resultado que los individuos esperan del trabajo, aún cuando es un factor básico que en todas las referencias sobre el trabajo se realizan. Tampoco es el único satisfactor o motivador que mueve a los trabajadores a hacer mejor su trabajo, ni mucho menos a ser un factor de satisfacción laboral, aunque igualmente, no se le puede quitar su valor de intercambio y de instrumento para conseguir muchas otras cosas materiales y satisfactores de necesidades básicas.

Sin embargo, el dinero no es la única fuente de motivación en el trabajo, como se ha comprobado por medio de diferentes estudios. [...]

Varela Juárez, R.A. (2006), dice a propósito de lo que el salario representa para los individuos: “El dinero es un reforzador universal, probablemente uno de los pocos que tiene ese carácter de universalidad. Con él se pueden adquirir diversos tipos de refuerzos, se puede acumular previniendo necesidades futuras o usarse para producir más dinero. La gente no trabaja por el dinero en sí mismo, que es un papel sin valor intrínseco; trabaja porque el dinero es un medio para obtener cosas.

“Si sólo tratáramos de satisfacer nuestras necesidades, es decir, de mantenernos con vida, seríamos como el resto de los seres vivos, en el sentido de que unas cuentas habilidades serían suficientes para cumplir con esas necesidades determinadas y limitadas. La realidad dice que eso no basta, pues la búsqueda indefinida de nuevas técnicas y procedimientos pone de manifiesto que el trabajo multiplica nuestras necesidades. Al mismo tiempo, la inventiva, el ingenio y la creatividad de nuestra profesión generan nuevas necesidades, muchas de las cuales son artificiales; la más importante de ellas es el poder. Estas necesidades, siempre nuevas, se convierten en infinitas; no son necesidades naturales, sino sociales; no son físicas, sino metafísicas”¹⁶.

Hablando de esas características, significados y evaluaciones que el individuo hace o tiene con respecto a su ambiente laboral y que influyen en sus percepciones hacia el mismo, se analizan en seguida los valores hacia el trabajo.

¹⁶ Varela Jiménez, Ricardo A. (2006), *Administración de la compensación. Sueldos, salario y prestaciones*, pp. 36-37.

I.1.2. El Clima Organizacional

I.1.2.1. Clima Organizacional

¿Cuántas veces al entrar a un lugar de trabajo decimos que se percibe un “clima tenso”, o un “clima agradable”? El clima organizacional abarca diversos elementos que si bien pueden estar representados en papel y demostrables por indicadores como el registro de asistencia de los trabajadores de una empresa, no siempre pueden ser explicados en términos inequívocos.

El clima organizacional se conforma con ámbitos tan importantes como el liderazgo con sus estilos y manifestaciones; el organigrama de la empresa u organización, incluidas sus características de tamaño, distribución y jerarquías; el reglamento y políticas de la empresa u organización y la forma en que éstas se aplican; las relaciones laborales; los valores y códigos de conducta dentro de la organización; el ausentismo, rotación y otras manifestaciones de control de asistencia; la satisfacción laboral y el rendimiento, incluidos los mecanismos para su evaluación; por último, el vandalismo, robos y los accidentes en el interior de la organización o empresa, todo ello filtrado por las características individuales del trabajador.

Tenemos entonces dos ámbitos para analizar el clima organizacional: el objetivo (que son todos estos elementos se deben considerar desde su manifestación escrita, concreta, para poder identificar cuáles son los indicadores que se tomarán en cuenta para analizar el clima organizacional en su conjunto); y el subjetivo (la percepción de los elementos concretos, por el individuo).

Ambas dimensiones se abarcan en este estudio.

Para iniciar, vamos a presentar algunos de los conceptos y algunas de las teorías más representativas del clima organizacional y sus definiciones, con la finalidad de llevar al lector a través de los enfoques distintos sobre esta teoría, hasta saber cuál es la concepción de clima organizacional para el presente estudio.

a) Conceptos sobre Clima Organizacional

En el Anexo N° 1 se transcriben algunos conceptos sobre Clima Organizacional, citados en los estudios de Vega D (2006); Mondragón G. (2008); y Pérez de Maldonado (2006). Para facilitar su lectura, se han ordenado alfabéticamente, y por autoría propia, se presentan los esquemas que a juicio de la autora de este trabajo, representan los elementos que conforman cada concepto.

De la revisión de dicho cuadro se concluye que el clima organizacional se conforma de tres elementos o condiciones:

- ◆ Se refiere a un conjunto de propiedades del ambiente laboral o características objetivas o subjetivas de una organización.
- ◆ Son percibidos por los miembros de ésta e interpretados según sus esquemas individuales.
- ◆ Afectan su comportamiento o psique colectivo.

Si bien la mayoría de los autores refieren estas tres condiciones, no es fácil identificar qué propiedades del ambiente, o características de la organización son las que se consideran para el análisis del clima laboral. Algunos de ellos hablan de atributos objetivos como la estructura, la normatividad, los procesos y las reglas escritas, mientras que otros se refieren a los valores, las relaciones interpersonales, los motivos de los individuos, valores, tradiciones o creencias, entre otras.

Más, si bien no todos mencionan de forma directa que esta percepción influye en la conducta de los individuos, aunque sí aceptan que es a través de un filtro, que es en la mayor parte de los casos la percepción de los trabajadores, que se da un resultado colectivo llamado clima y que todo ello se da dentro del ámbito laboral.

Por otra parte, De las anteriores definiciones, Vega et al (2006)¹⁷ hace un análisis de diversos trabajos en los que se citan a los autores que definen clima organizacional resaltando que el concepto de Litwin y Stringer sobre clima organizacional es el más utilizado en un 41% de trabajos revisados. Le siguen en porcentaje el concepto de Forehard y Gimmer (23%) y el de Lewin (21%). Lo anterior según Vega, debido a que la propuesta de Litwin y Stringer incluye el concepto de clima anclado a toda una propuesta metodológica para su estudio.

Por tanto, si existe un consenso en que las condiciones arriba mencionadas forman los conceptos de clima y que no hay un autor más aceptado que el resto de los autores como teórico más fuerte sobre clima organizacional, luego entonces, en el presente trabajo no nos detendremos a crear un concepto más sobre lo que es clima organizacional, antes bien el énfasis radicará en qué elementos tomar para el estudio del clima organizacional en la CONAGUA.

Tomando esta reflexión y aceptando que el clima organizacional es para toda empresa lo que la personalidad para todo individuo, entonces cabe preguntar, ¿qué es lo que conforma la personalidad de la organización?

Volvemos a los elementos que considera el budismo que integran a la persona, la *forma material* puede ser la estructura organizacional, la plantilla y otros datos objetivos (reportes, índices de desempeño de la organización); *las sensaciones y percepciones*, podrían ser la opinión (a través de encuestas) de los trabajadores, y la comunicación interna; *los actos volitivos, ideas o pensamientos*, serían la misión, visión y objetivos;

¹⁷ Vega, Diana; Arévalo, Alejandra; Sandoval Jhennifer; et al (2006) *Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá*.

por último, *la conciencia* se puede igualar con las normas, valores y códigos de conducta que rigen a una organización.

Sí bien para enmarcar lo que queremos medir del clima en la organización se aceptará como concepto de C.O. la siguiente:

“Se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él, y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo”.¹⁸

b) Dimensiones del clima organizacional

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Rensis Likert (1967)¹⁹ considera las siguientes variables para medir el clima en una organización: Variables causales; Variables intervinientes; y Variables finales.

Las primeras se refieren a la estructura de la organización y de su administración, las reglas y normas, el proceso para la toma de decisiones. Estas variables son las que generan de manera directa el tipo de clima organizacional.

¹⁸ Cabrera Días, Gilmar Antonio (1996) *Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional*.

¹⁹ Likert, R. (1967) *The Human Organization*. Mc Graw Hill, Nueva York.

Las segundas sirven como filtros o cristales que reflejan el clima en las organizaciones, y en ellas se incluyen la motivación, la comunicación y las conductas o actitudes de los miembros de la organización.

En el último grupo, se incluyen aquellas variables que resultan de la intervención de las dos anteriores y son: la productividad y los resultados o logros de la organización.

Litwin y Stringer (1968) resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones: Estructura; responsabilidad individual; remuneración; riesgos y toma de decisiones; apoyo; tolerancia al conflicto.

Luc Brunet (1987) reduce a cuatro las dimensiones a considerar en el clima organizacional: Autonomía Individual; grado de estructura que impone el puesto; tipo de recompensa; y consideración, agradecimiento y apoyo.

c) Teoría del clima organizacional de Likert.

Rensis Likert en su teoría de clima organizacional 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.

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.

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.

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.

I.1.2.2. Instrumento de medición del clima organizacional en la CONAGUA.

Como se mencionó al inicio de este tema, la segunda dimensión a medir en el clima organizacional es la percepción de los individuos que pertenecen a una organización o empresa. Esta percepción se mide generalmente con un cuestionario o encuesta.

De entre los principales cuestionarios que más se utilizan son los cuestionarios de Likert, uno conocido como “El perfil de las características organizacionales” mide la percepción del clima sobre 8 dimensiones: Método de mando; Naturaleza de las fuerzas de motivación; Naturaleza de los procesos de comunicación; Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción; Toma de decisiones; Fijación de los objetivos o de las directrices; Procesos de control; y Objetivos de resultados y de perfeccionamiento

En general, los cuestionarios presentan preguntas que describen hechos particulares de la organización, sobre los cuales los encuestados deben indicar su grado de acuerdo

o desacuerdo con la descripción planteada. Las respuestas son escalas de tipo nominal o de intervalos.

Otro instrumento para medida la satisfacción laboral existe una herramienta que se suele usar mucho en la psicología social es el Work Environment Scale (WASE) que evalúa las dimensiones: Implicación (en el trabajo); Cohesión (de grupos); Apoyo (de la Dirección hacia los trabajadores); Autonomía; Organización (del trabajo); Presión (de la Dirección hacia los trabajadores); Claridad (de las políticas y reglamentos); Control (de la Dirección hacia los trabajadores); Innovación; Comodidad (ambiente físico sano y agradable).

En el caso específico de la Comisión Nacional del Agua, el clima organizacional se ha medido durante más de cuatro años con el cuestionario que la Secretaría de la Función Pública lanza a través de su portal y que se responde vía electrónica.

Para el análisis del clima organizacional en la CONAGUA se medirán las dimensiones siguientes:

- I. Recompensas y reconocimientos
- II. Capacitación y desarrollo
- III. Mejora y cambio
- IV. Calidad y orientación al usuario
- V. Equidad y género
- VI. Comunicación
- VII. Disponibilidad de recursos
- VIII. Calidad de vida laboral
- IX. Balance trabajo –familia
- X. Colaboración y trabajo en equipo
- XI. Liderazgo y participación
- XII. Identidad con la Institución y valores

- XIII. Austeridad y combate a la corrupción
- XIV. Enfoque a resultados y productividad
- XV. Normatividad y procesos
- XVI. Servicio Profesional de Carrera
- XVII. Impacto de la Encuesta en mi Institución

Transcribo a continuación el fundamento teórico y metodológico del cuestionario que la Secretaría de la Función Pública envió a través del Sistema de Información, con folio N° IFAI 0002700166608_065:

“Fundamentos Teórico y Metodológico

Las estructuras y los procesos funcionales de la organización dan lugar a percepciones de sus miembros, estas, a su vez, inciden en el clima laboral, y por ende en el funcionamiento de la organización.

El cuestionario de diagnóstico de clima de la organización, se elaboró con el fin de identificar, categorizar y analizar la percepción de los miembros que integran la Institución. Por medio del análisis de la encuesta se ha buscado obtener propuestas para mejorar el comportamiento organizacional y así como facilitar la implantación de modelos orientados a la calidad e innovación gubernamental.

La encuesta se diseño con base en los fundamentos y criterios que a continuación se presentan:

*Cuestionario Estados Unidos “better fourself”, el cual está basado en la gestión de la satisfacción en el trabajo, está a su vez basada en la teoría del **Service Profit Chain**, desarrolla en Harvard Bussines School:*

Empleados satisfechos hacen que los ***clientes*** estén satisfechos. Y ***clientes*** satisfechos producen ***beneficio***. La gestión de la satisfacción en el trabajo es el concepto que eleva y mantiene a un buen nivel de satisfacción y el entusiasmo de los empleados.

Además se hizo referencia bibliográfica a **“Comportamiento Organizacional”** de Stephen P. Robbins y a **“Las Organizaciones”** de Gibson, Ivancevich y Donnely, y artículos de tema, resultando una encuesta diseñada exclusivamente para las necesidades de la SPF.

Dimensiones a diagnosticar

- *Satisfacción (Trabajo desafiante, Reconocimiento, Entorno Laboral, Interacción social: Jefe y Compañeros.)*
- *Compatibilidad con el puesto.*
- *Compromiso con el trabajo.*
- *Compromiso con la SFP.*
- *Equilibrio personal con el laboral.*
- *Organización (Comunicación, Definición de tareas, Evaluación del Desempeño, Desarrollo integral del personal y Calidad)*
- *Código de conducta.*
- *Credibilidad en la encuesta.*

“Diseño del Instrumento

La encuesta contiene 65 preguntas y presentan en presente afirmativo (Tengo, Mantengo, Considero, etc.) y 4 escalas:

- *Totalmente de acuerdo*
- *En general de acuerdo*
- *En general en desacuerdo*
- *Totalmente en desacuerdo*

“Metodología de Análisis

Para presentar los resultados se convirtieron los registros finales a una escala del 1 al 10, siendo 10 que el 100% del personal que respondería la encuesta eligió la calificación la calificación más favorable en condiciones de Clima Organizacional.

Ejemplo:

27. Mi jefe inmediato me trata con respeto

Si el 100% del personal del área evaluada señaló esto, entonces la calificación de la pregunta es 10.

- ❖ Totalmente de acuerdo
- ❖ En general de acuerdo
- ❖ En general en desacuerdo
- ❖ Totalmente en desacuerdo

Para obtener la calificación de cada subfactor se promedian las calificaciones de las preguntas que lo componen.

Ejemplo:

Reconocimiento

Pregunta 2	8.35
Pregunta 21	7.98
Pregunta 28	9.38
Pregunta 34	6.70
Calificación de Reconocimiento:	8.10

La calificación por factor se obtuvo con multiplicación de la ponderación establecida para cada subfactor y su respectiva calificación en la escala de 1-10

Ejemplo:

Organización (peso total 26%)	Ponderación	Calificación	Cal. Sub factor	Calif.
Factor 7.70				
Comunicación	5%	8.33	4.17%	
Definición de Tareas	5%	9.05	4.53%	
Ev. Desempeño	5%	7.73	3.87%	
Desarrollo Integral	8%	7.50	6.00%	
Calidad / Cliente	3%	4.87	1.46	
	26%		20.02%	

Nota: Siguiendo la misma operación se obtiene la calificación total del área.

“Estructura del Reporte

I.- Comparativo 2001 vs 2002 en Resumen Ejecutivo.-

II.- Introducción.-

- *Calificación Global de la encuesta*
- *Total de integrantes en el área*
- *Participación en la encuesta*
- *En el caso de la Secretaría, Subsecretarías, Oficial Mayor, Unidades y Direcciones Generales se incluye una gráfica que relaciona las áreas que pertenecen al área analizada.*

“III.- Diagnóstico de Clima.- Incluye:

1. *Tabla de factores y subfactores, su definición y calificación.*
2. *Análisis*
 - *Impresión General.*
 - *Mantener nivel alcanzado y/o tratar de mejorar.*
 - *Aspectos respecto a los cuales, los empleados perciben que se afecta el Clima Organizacional.*
 - *Invertir en mejoras.”*

En el análisis de esta respuesta se deduce que la Secretaría de la Función Pública no tiene un fundamento metodológico suficiente o válido para medir el Clima Organizacional, aunque el análisis de su validez es motivo de otro trabajo de investigación.

I.2. TRABAJO FLEXIBLE

I.2.1. Antecedentes sobre trabajo flexible

¿De dónde parte la necesidad de flexibilizar el trabajo? ¿Cuál son las características sobre las cuales deberíamos considerar que hay o no flexibilidad en el trabajo? ¿Cuáles son los parámetros para calificar que una empresa promueve la flexibilidad en el trabajo?

¿Se originó de la iniciativa de los empresarios para obtener mayores rendimientos? ¿Es consecuencia de los cambios en el mercado laboral y la macroeconomía que exige adaptarse de manera constante e inmediata? ¿Es resultado de los cambios en las exigencias de los consumidores? ¿Parte de la tecnología que ha revolucionado la organización del trabajo?

Algunos autores defienden la postura de que todo comienza de las estrategias empresariales de ofrecer productos o servicios competitivamente diferenciados, lo que conlleva una producción más individualizada y específica a los grupos objetivo que estas empresas van identificando, además de reducir los costes del trabajo o de introducir criterios más ágiles de control del mismo.

Otros autores se colocan en el punto opuesto y argumentan que la necesidad de ser más flexibles parte de las nuevas demandas de los consumidores que con la gran oferta de productos e innovaciones tecnológicas han cambiado sus pautas de consumo.

Otros más se inclinan por la postura de que es el cambio en las políticas macroeconómicas y las nuevas relaciones entre los países desarrollados y los nuevos países con economías emergentes, las que han requerido de flexibilizar el trabajo.

Por último, una postura más académica defiende que es debido al desarrollo de las teorías administrativas, económicas y doctrinas gerenciales, las cuales buscan elevar la productividad y la calidad a todos los niveles de la empresa y de su entorno, las que requieren del cambio cultural, de organización del trabajo, y de flexibilización de todos los aspectos del trabajo, incluida la utilización del factor humano.

Cambios en el contexto económico general, cambios en el sistema de producción, estrategias de competitividad, necesidades de los empresarios de retomar el control interno de su empresa, etcétera, cualesquiera que sean los orígenes de la flexibilidad del trabajo, lo cierto es que nada en este mundo es estático, y las formas de organización del trabajo; los procesos de producción; la duración y ritmo de la jornada laboral; y las condiciones laborales en general han cambiado siempre, desde que existe la interacción de los hombres en el proceso productivo. No obstante, hasta ahora, debido al aumento de la regulación de dicha relación laboral, es cuando se discute la “flexibilidad” del trabajo en los países desarrollados o en vías de desarrollo. Tomar el tema de flexibilidad del trabajo como un tema importante de discusión se da únicamente en donde ya existe una regulación al respecto; en cambio, hablar de flexibilidad del trabajo como un tema de interés público en países que no existe regulación laboral es hablar del día a día, ya que la concertación de las condiciones de “contratación” no es asunto más que del que paga y del que recibe un pago.

Si bien hablar de trabajo puede implicar hablar de casi todas las actividades del ser humano en sociedad, y que este tema puede verse desde diversos puntos de vista: sociales; psicológicos; económicos; de producción; religiosos; etcétera, no obstante, el enfoque que en este caso nos interesa es el trabajo desde el punto de vista de la

psicología industrial. De este tema, el que nos interesa específicamente es la flexibilidad del trabajo.

Hablar de flexibilidad del trabajo es como hablar del devenir de la vida diaria, flexibilidad es una condición ineludible para cualquier actividad humana, en el grado en el que se ubique el punto de partida y la meta planteada. Flexibilidad del trabajo tiene todas las connotaciones que sus defensores le quieran dar.

Para ello se exponen a continuación las posturas de diferentes autores sobre lo que es la flexibilidad del trabajo.

Enrique de la Garza (s.f.) nos habla que la flexibilidad del trabajo tiene tres connotaciones: la flexibilidad numérica; la flexibilidad funcional; y la flexibilidad salarial.

- a) La flexibilidad numérica se refiere a las condiciones del mercado de trabajo: ingreso y terminación de la relación laboral; tipos de contratos, su formalización, su rescisión, así como todo lo que de ellos se deriva.
- b) La flexibilidad funcional contempla la jornada de trabajo; las condiciones internas de trabajo; las condiciones de la relación laboral (excepto lo relativo al salario); las condiciones del ambiente físico del trabajo; la organización y métodos de trabajo.
- c) La flexibilidad salarial se refiere al salario, compensaciones (valuación; naturaleza; periodicidad; monto) y participación en utilidades, entre otros.

Miguel, Fausto (s.f.), por su parte, nos habla de flexibilidad del trabajo y flexibilidad del mercado del trabajo (o flexibilidad del empleo), por tanto este autor divide la flexibilización en entorno interno y entorno externo de la empresa u organización.

La **flexibilidad del trabajo**, se enfoca en dos aspectos específicos en que se da de forma más constante la flexibilidad:

- a) Flexibilidad en el proceso de producción y del trabajo, que hace referencia principalmente a la organización del trabajo: la forma en que se ejecuta el

trabajo; el control del empleado sobre el mismo; la relación entre trabajo y capacidades de formación; satisfacción laboral; condiciones físicas y mentales en las que se realiza el trabajo.

Por otra parte, nos dice Miguelez que la empresa u organización está inmersa en la dinámica que pueden jugar cuatro variables: la tecnología, el trabajo, el mercado y el entorno político, y es de acuerdo a la flexibilidad de estas cuatro variables, que la empresa debe actuar.

- b) La flexibilidad del tiempo de trabajo, que principalmente se trata de la cantidad de días trabajados al año y de horas al día, ha sido una lucha constante aún antes que se legislara sobre esta condición de trabajo.

Los trabajadores han intentado disminuir y regular el tiempo de trabajo, y la empresa ha intentado aumentar y flexibilizar la ocupación de la fuerza laboral según las necesidades de la producción.

Los trabajadores buscan adaptar la distribución del tiempo del trabajo con su vida fuera del mismo; la empresa busca distribuir el tiempo en turnos a disponibilidad de la empresa, de la manera más flexible posible a lo largo del año, según sean las temporadas de máxima producción.

La **flexibilidad del mercado del trabajo** habla de la tecnología; el grado de la diversificación de sus productos o bienes; estrategias de internacionalización; subcontratación de mano de obras, productos o servicios; condiciones de contratación; intervención del Estado; y legislación laboral; etc.

- c) La flexibilidad del empleo quiere decir autonomía de cada empresa para aplicar los criterios que más les convengan para la contratación de la mano de obra y sus condiciones, características y tiempos.

Flexibilidad del costo del trabajo, flexibilidad para elegir entre varios tipos de contratos para la “compra-venta del factor humano”, y flexibilidad en la decisión de terminación de la relación laboral.*

“La flexibilidad del empleo ha dado a la empresa ciertas ventajas en el terreno que podríamos calificar más bien de técnico. Es decir, por lo que respecta a poder calcular con mayor precisión el trabajo estrictamente necesario, en el momento necesario”.

Otra corriente señala que la condición de flexibilidad en el mercado de trabajo se refiere a la libre decisión de hacer cambios en todos los aspectos que se relacionan con el recurso humano: cambios en la cantidad y coste del factor humano; cambios en la estructura y funciones. Todo ello con la menor o nula normatividad, respondiendo únicamente a los cambios coyunturales o estructurales de la economía. De la misma forma apoyan el concepto de la flexibilidad como la necesaria desregulación o eliminación de todo tipo de delimitaciones para que la fuerza natural del mercado se encargue por sí sola del equilibrio entre los factores (precio y empleo), apostando todo a que esta desregulación permitirá la creación de empleos y el crecimiento económico de los países y empresas. Entre los defensores de esta postura se encuentran organismos internacionales como la OCDE y el Banco Mundial.

Por su parte, Dahrendorf, R., (1986) en uno de sus discursos sobre la flexibilidad del mercado de trabajo²⁰, enfatiza la necesidad de adaptación del individuo para llevar a cabo cualquier tipo de actividad, renunciando a sus hábitos para adaptarse a las nuevas circunstancias y desempeñarse de forma eficiente. El enfoque de este autor puede compararse con la teoría biológica que habla de la adaptación del ser vivo a su medio ambiente, para sobrevivir. Nada nuevo bajo el sol.

No obstante, todas estas posturas y propuestas responden a la necesidad de combatir el tema del desempleo principalmente de Europa y algunos otros países involucrados. Especialmente aquellos que abordan la flexibilidad como sinónimo de cambios en la regulación del mercado de trabajo, y que la consideran una estrategia macroeconómica y política, mágica, para contrarrestar el alto desempleo.

En el caso de esta investigación, dado que el tema se centra en una población empleada, con un trabajo considerado tradicionalmente “estable” (servidores públicos

²⁰ Dahrendorf, Ralf (1989) How is Europe Changing?

de la Administración Pública Federal), nos enfocaremos en temas de flexibilidad interna, funcional o cualitativa, específicamente sobre una condición laboral como lo es el horario o Tiempo de Trabajo.

Para este efecto, nos quedaremos con la clasificación que hace Echeverría, M., (2003)²¹, según las modalidades aportadas por la OECD, a saber:

- a) Flexibilidad externa
- b) Flexibilidad interna

Flexibilidad externa se refiere a las prácticas que utilizan la empresa u organización para aumentar o reducir su plantilla de personal. De entre estas prácticas se pueden considerar:

- Servicios de empleo temporal
- Personal de nivel profesional (staff)
- Contrapartes estratégicas
- Servicios especializados (consultores, “outplacement”, “outsourcing”)
- Desarrollo de destacamentos o equipos inter empresas

Por su parte, la **Flexibilidad interna** que es la que nos interesa en esta investigación y sobre la que nos enfocaremos en adelante, se refiere a aquellas adaptaciones que hacen las empresas u organizaciones en su interior. Esta flexibilidad interna se clasifica en cuatro grupos:

- Flexibilidad en las tareas:
 - rotación de tareas y puestos de trabajo
 - polivalencia/trabajo en equipo
 - desarrollo de destacamentos o equipos intra empresa
- Organización variable de las horas de trabajo durante el día, la semana o el año:

²¹ Echeverría, Magdalena (2003), “Aportes para el Debate Conceptual Sobre Flexibilidad Laboral”, 16pp.

- Horas extras
- Trabajo en turnos
- Trabajo en fines de semana
- Horas alternadas o escalonadas
- Pausas en la jornada diaria
- Semanas de trabajo comprimidas
- Anualización del tiempo de trabajo y de la remuneración
- Redistribución de los permisos anuales
- Disponibilidad laboral y localización del lugar de trabajo, variables:
 - Jornadas parciales
 - Contratos a plazo fijo
 - Acuerdos “on call”, a pedido
 - Teletrabajo
- Organización más variable del trabajo durante el ciclo vital:
 - Permiso por paternidad/maternidad
 - Permiso para la educación
 - Permiso sabático
 - Edad para jubilar
 - Retiro por fases

De estos grupos, nos centraremos en el **“Organización variable de las horas de trabajo durante el día, la semana o el año”**.

I.2.2. El trabajo flexible en México y en el mundo

I.2.2.1. Cambios que han influido en el trabajo

En la actualidad se han dado algunas condiciones que han tenido influencia y han sido influidos por los cambios en los horarios laborales. Algunos de ellos son:

- Incremento en la competencia
- Alta orientación en:
 - Calidad
 - Satisfacción al cliente
 - Concentración en el sector servicios
 - Trabajo con objetos intangibles
 - Mayor demanda de contactos interpersonales directos
- Cambios en los tipos de organización
 - Dedicación casi exclusiva a actividades estratégicas
 - Disgregación de empresas en unidades de negocio independientes y subcontratación
 - Establecimiento de relaciones de dependencia o alianzas estratégicas con otras empresas
 - Tendencia a la dispersión de la organización
- Cambios en el tipo de trabajo
 - Trabajo en pequeños grupos
 - Aumento de contacto con cliente/proveedor

- Disminución niveles jerárquicos / énfasis en responsabilidad
- Mayor flexibilidad de horario de trabajo
- Cambios en demandas laborales
- Cambios en los trabajadores
 - Aumenta edad medida de los trabajadores
 - Mayor presencia de la mujer
 - Mayor nivel de cualificación
 - Cambio en valores laborales
 - Cambio en concepción del ocio / tiempo libre
- Cambios en la gestión de recursos humanos
 - Énfasis de la gestión de recursos humanos unida a la estrategia de la empresa
 - Preocupación por la calidad de la vida laboral
 - La Dirección debe satisfacer los intereses tanto de los trabajadores como de los directivos para su eficacia a largo plazo.
- Globalización en las estructuras de los negocios
- Globalización de la economía
- Tecnología de la información y de la comunicación

Otra innovación que cambió la forma de organización del tiempo es la electricidad, dado que ésta permitió un radicalmente cambio en la concepción del día y la noche, de inicio y fin de la jornada, y de la dinámica diaria de los individuos que ahora pueden realizar actividades similares a cualquier hora del día.

Un invento más, que en nuestros tiempos representa un instrumento casi indispensable para nuestro desempeño laboral, son los transportes públicos y privados tan utilizados para un rápido movimiento hacia el lugar de trabajo.

Por último, aunque no menos importante es la consideración de los Derechos Humanos Universales que en su vertiente de protección a los trabajadores delimitó un número máximo de tiempo de trabajo y su respectiva clasificación del horario diurno, nocturno y

mixto. Esto modificó la cultura mundial de la división entre tiempo de trabajo y tiempo de descanso, y obligó a pensar más en las necesidades de descanso, ocio y salud de los trabajadores.

I.2.2.2. Situación a nivel mundial

a) Flexibilidad del mercado del trabajo.

La forma más simple de este tema lo toman algunos artículos en los que hablar de trabajo flexible es sinónimo de hablar de flexibilidad en horario y/o lugar laboral (trabajo a distancia, deslocalización o trabajo en casa)²², por tanto los análisis, estadísticas y propuestas se enfocan en estas variables. En estos artículos, básicamente se habla de flexibilidad aplicada del trabajo al teletrabajo, la fraccionalización de los procesos del trabajo, la deslocalización de estas fracciones a otros países, y el horario y jornada flexible (tiempo del trabajo).

Un comunicado de la prensa de la OIT, difundió algunas conclusiones sobre el informe titulado *Repercusión de las disposiciones sobre flexibilidad de los mercados de trabajo en las industrias mecánicas, eléctricas y electrónicas. Informe para el debate de la Reunión Tripartita sobre la Repercusión de las disposiciones sobre flexibilidad de los mercados de trabajo en las industrias mecánicas, eléctricas y electrónicas*, publicado por la Oficina Internacional del Trabajo, Ginebra, en 1998 ²³:

“El informe preparado para la reunión tripartita, pone de manifiesto que en el mercado globalizado la razón de ser en la industria es mantenerse competitiva, lo que significa

²² Carnoy Martín (2001) *El Trabajo Flexible En La Era De La Información*, Alianza Editorial, 1ª edición (20/04/2001).

Anónimo (2008) Podcast El Teletrabajo. ¿Formas de Trabajo Flexible? ¿Oficina móvil?, 22 Agosto.

Santi (2007) “Trabajo flexible”, *Especial*, 7/4/2008, <http://actualidad.orange.es/carticulos/238289.html>, (02jun08)

²³ Organización Internacional del Trabajo (1998) “Según la OIT, la flexibilidad del mercado de trabajo favorece la productividad en las industrias mecánicas/electrónicas, pero plantea retos a los trabajadores”, pp1-2

buscar una mayor flexibilidad y menores costes laborales. Las preocupaciones de los trabajadores se centran en mantener el puesto de trabajo, hacer frente a los problemas que se derivan de la coordinación de sistemas de producción flexibles y aceptar las implicaciones sociales de la flexibilidad a largo plazo. El informe dice que «conservar y crear empleo es un objetivo principal de los sindicatos al demandar reducciones de las horas de trabajo a cambio de mayor flexibilidad».

“El informe señala que la flexibilidad no consiste solamente en cómo organizar el trabajo, sino cómo programarlo y remunerarlo.

“En Alemania, según el informe, aunque los convenios colectivos a nivel de industria han permitido desde antiguo que las empresas ajusten sus horas de trabajo, existe el creciente recurso a los convenios de planta a fin de maximizar el tiempo de trabajo en los períodos de mayor demanda: concretamente, reduciendo la semana de trabajo a 35 horas (contra las 40 anteriores) a cambio de una programación más flexible. En algunos casos, la reducción del tiempo de trabajo es mayor para los trabajadores de edad.

“En Francia, los convenios colectivos han llevado al desarrollo de «cuentas de ahorro de tiempo» que «permiten a los trabajadores ahorrar las primas por horas extraordinarias, las bonificaciones y hasta tres semanas de permiso anual y utilizarlas a su propio criterio».

“Otras innovaciones en esta área incluyen novedades tales como las horas anualizadas, conforme a las cuales los trabajadores tienen una cuota anual de horas de trabajo (denominada cuenta de tiempo, similar a una cuenta bancaria), y no la cuota tradicional de horas diarias o de 40 horas semanales. Bajo un programa de anualización de horas, los trabajadores pueden trabajar de 50 a 60 horas a la semana durante los períodos de mayor volumen de trabajo (sin recibir compensación por horas extraordinarias) y trabajar solamente 25-30 horas en períodos de menor trabajo (percibiendo su salario completo). Tales programas se aplican actualmente en muchos países europeos como Austria, Francia y Alemania y están siendo estudiados en otros.

En resumen, este comunicado nos habla de diferentes formas de flexibilización, aunque básicamente se refiere a la organización del trabajo, idea que es respaldada por el artículo *Trabajo flexible: una necesidad en el siglo XXI*, con la afirmación de que el trabajo flexible es cuestión de principios de gestión, no de tecnología. “Las mejores implementaciones de soluciones de trabajo flexible empiezan por una clara comprensión de las necesidades de la compañía, sus empleados y sus clientes. La tecnología de las comunicaciones tiene un papel de soporte, puesto que proporciona las soluciones de red que permiten a las empresas organizar el trabajo de la mejor forma, conseguir sus objetivos estratégicos y servir a los clientes de manera eficiente y rentable”²⁴

Otras cifras del Banco Mundial establecen que en el extremo de la flexibilidad laboral sobresalieron Guyana, Hong Kong y Singapur con un índice de cero ocupando los primeros sitios por ser los países de mayor flexibilidad laboral, mientras que Estados Unidos se colocó en el quinto sitio con un índice de 3.

Destacan como los más rígidos, los africanos, España, Grecia y Francia que se colocaron en los últimos sitios del comparativo y cuyos índices son superiores al 65.

Este indicador, según el organismo, se centra en la regulación del país en empleo y mide la dificultad de contratación o despido, así como la rigidez del horario laboral”²⁵

Bustos, O., (2000)²⁶, habla de tres modelos de flexibilidad laboral, según tres bloques de países: Estados Unidos, la Europa Comunitaria (EC) y Colombia.

El *Modelo Anglosajón*, que surge en los Estados Unidos y la Gran Bretaña, con los matices de una empresa enfocada en acumulación de capital aún a costa de todo el bienestar y la estabilidad del trabajador.

²⁴ BT News, BT.es, <http://www.btnewsonline.com/BTnewsonlineEspanol/Article.asp?ArticleCode=53685433&EditionCode=21231819> (18 ago. 2008)

²⁵ México Laboral (2007) “Espacio de Infomail sobre relaciones laborales y recursos humanos”, *Reforma*, marzo 16, México, D.F. http://www.boletin-infomail.com/2007/03/flexibiliza_mxi.html (25ago08)

²⁶ Bustos, O. Jorge Alberto (2000) “Qué significa el trabajo hoy en el mundo: tres modelos de flexibilización laboral”, *Trabajo XXI, Revista de Sociología del Trabajo*, 1-4.

El *Modelo Euro comunitario* que con un espíritu más humanista sin llegar al proteccionismo, busca esquemas que satisfagan tanto la condición de trabajador como de la eficiencia económica y la competitividad. Lo más característico de este modelo es la búsqueda de Calidad de Vida en sus ciudadanos y de la internacionalización de las leyes

Por último el *Modelo Colombiano*-compartido con otros países de América Latina, no tiene una definición clara, meciéndose entre el proteccionismo y el sindicalismo radical. Los gobiernos y empresarios no terminan de definir qué línea seguir especialmente en cuanto a su papel en los efectos de la sociedad y el bienestar de los ciudadanos y trabajadores. No son proactivos y antes bien se mantienen como espectadores de los cambios internacionales en cuanto al trabajo y la economía.

Otro estudio, por su parte resalta la dinámica de trabajo en Dinamarca como ejemplo de uno de los mercados de trabajo más flexibles de Europa, no obstante están respaldados por un sólido sistema de seguridad social (guarderías públicas; seguro de desempleo; oficinas de empleo, reconversión profesional; capacitación permanente; etc.). La rotación de los trabajadores es del 30 por ciento, y no obstante el índice de desempleo es de tan sólo 4,7 por ciento, que es la mitad del promedio europeo.

Según un informe de la OCDE, en el año 2000, Dinamarca se situaba en el segundo lugar de 17 países en la clasificación de percepción de seguridad laboral.

El artículo sobre la fuerza de trabajo estable en la productividad²⁷ publicó que: "Dinamarca es un buen ejemplo de una política de "movilidad protegida" en el mercado de trabajo que busca combinar flexibilidad y seguridad. Una alta movilidad no contradice la sensación de seguridad en las personas. Cuando hay un sistema de protección social que funciona, y que incluye subsidios de desempleo, la carga de ser despedido es más liviana. La protección social amortiza el efecto negativo para el trabajador cuando una empresa necesita reestructurar sus actividades, disminuir su producción o recurrir a la contratación externa".

²⁷ Auer, Peter; Bergy, Janine; Coulibaly, Ibrahim (2005) "Una fuerza de trabajo estable es buena para productividad?" *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 144/3, OIT, Ginebra, 2005, pp1.

Por último, en las reflexiones sobre los efectos que la flexibilidad en el trabajo puede traer sobre la familia y la comunidad, Carnoy, M., (2001) plantea que la competencia global y la difusión de la tecnología de la información están reorganizando el trabajo en torno la gestión descentralizada, la individualización del trabajo y el empleo a corto plazo y a tiempo parcial, especialmente sobre las exigencias para los trabajadores en cuanto a desarrollar la capacidad de adaptación o de reeducación para desempeñar nuevos puestos, nuevas funciones, o nuevos turnos en su jornada laboral.

Además de ello, dice Carnoy, la flexibilidad laboral tiene un precio. Separa a los trabajadores de las instituciones sociales -familia, empleos a largo plazo y comunidades estables- que en el pasado sirvieron de apoyo a las expansiones económicas, así como al cuidado y desarrollo de la siguiente generación, proceso que se ve exacerbado por la tendencia en aumento de las mujeres a incorporarse al trabajo retribuido. Si no se quiere ver amenazados el crecimiento económico a largo plazo y la estabilidad social - sostiene Martin Carnoy-, serían necesarias nuevas instituciones integradoras para hacer socialmente sostenible la nueva economía.

“La reestructuración simultánea del trabajo y de la familia es un proceso combinado y complejo. Están ocurriendo muchas cosas al mismo tiempo: la familia está atravesando un cambio profundo, los mercados laborales también se están transformando, y esta transformación de dichos mercados plantea nuevas demandas a las familias. Con los inmensos cambios del trabajo y de las familias, la sociedad postindustrial se enfrenta a un dilema totalmente nuevo. El entorno laboral inestable actual, exige familias informadas, muy organizadas y estables. La transformación de las familias muestra tres cambios significativos: menos matrimonios, matrimonios más tardíos, y familias más pequeñas. [...] “La idea de comunidad local también está sometida a una transformación fundamental. Las causas de esta transformación son múltiples, pero las principales son los cambios demográficos, los cambios en el mundo laboral y la revolución de las comunicaciones”²⁸.

²⁸ Carnoy, Martin (2001) “El Trabajo Flexible en la Era de la Información”, pp. 174.

I.2.2.3. Situación del trabajo flexible en México

En el tema de flexibilidad del trabajo en México, De la Garza, E., (s.f.) ha analizado los cambios que se han logrado sobre

- a) Flexibilidad en la legislación laboral
- b) Flexibilidad en los contratos colectivos de trabajo
- c) Flexibilidad en la práctica de producción (empresas manufactureras)
- d) Flexibilidad en las Relaciones laborales
- e) Flexibilidad y género

Concluye diciendo que a pesar de que en nuestro país se ha dado la flexibilidad a nivel mercado de trabajo como adaptación lógica a la globalización y la instalación de numerosas empresas manufactureras, no obstante, la legislación laboral, representada básicamente por la Ley Federal del Trabajo y algunos contratos colectivos, no ha cambiado de manera significativa.

Por su parte, las relaciones laborales se han enfocado en la concertación de la no modificación del salario y algunos incentivos por productividad, pero dejan de lado la participación bilateral en la formas de organización del trabajo. En este aspecto, las empresas siguen teniendo la libre decisión sobre el mismo.

En este aspecto, la empresa ha establecido nuevas formas de organización y cultura laboral, pidiendo mayor identificación y compromisos de los trabajadores aunque no ofrece la capacitación, la delegación y poder de decisión, ni la remuneración suficiente que responda a las exigencias por productividad.

La forma más manifiesta de la flexibilidad en México es sobre la organización del trabajo. “La flexibilidad funcional parece ser más acentuada que la numérica y la salarial, la importancia del salario flexible a través de bonos es todavía poco significativo en el total del ingreso de los trabajadores. [...] En cuanto a la relación entre sindicalización y flexibilidad, la de tipo funcional no aparece obstaculizada por la

presencia sindical, en cambio la relación entre flexibilidad numérica y salarial es más alta con sindicalización”²⁹.

En cuanto a la **flexibilidad salarial** puede promoverse a través de la aplicación de estrategias como el Pbr (Presupuesto en base a resultados); la evaluación del desempeño individual; pago de horas extras; y retribución al trabajador de pagos por productividad, no ahondaremos en esta investigación sobre este tema dada su dimensión, aunque si lo dejaremos como un tema latente que es necesario retomar por los directivos de esta Comisión Nacional del Agua. Estrategias que hasta ahora solamente se aplica para personal sindicalizado y que se otorga de manera unilateral por esa organización sindical con bases poco objetivas y equitativas.

Por su parte la Dra. María de Ibarrola (s.f.) responde a la pregunta ¿Qué significa o qué se está entendiendo por un mercado de trabajo flexible?, lo siguiente:

“Lo que ha significado en general la flexibilidad es la eliminación de algunas regulaciones a favor de la fuerza de trabajo: flexibilidad en el tiempo de contratación, contra la plaza permanente; flexibilidad en las horas de trabajo, frente a un horario máximo de 8 horas al día; flexibilidad en los contenidos de las ocupaciones y búsqueda de trabajadores polivalentes, frente a restricciones excesivas sobre las tareas que se puedan asignar. Disminución de las prestaciones (éste es uno de los rasgos de la nueva descentralización) y liberalización de las mismas (son los empleados los que se encargan de administrar sus ahorros para jubilación, pensiones).

“Sin duda, estamos viviendo cambios importantísimos en los procesos de trabajo; por ejemplo, el tiempo de trabajo adquiere un nuevo significado: la medición del trabajo por horas en muchos casos ya no tiene sentido, incluso se menciona la posibilidad de acabar con aquella costumbre de separar el lugar de trabajo del lugar de la vivienda (y en algunos casos vemos que las telecomunicaciones efectivamente hacen innecesarios muchos desplazamientos)³⁰.

²⁹ De la Garza, Enrique (s.f.) *La Flexibilidad del Trabajo en México*, pp. 42.

³⁰ De Ibarrola, María (2005) *Construyendo un mercado de trabajo flexible de los recursos humanos en Ciencia, Tecnología e Innovación. Comentarios al documento de trabajo presentado por la Dra. Giovanna Valenti*, pp7.

Por su parte, el periódico Reforma publicó en marzo del 2007:

“Aunque en México no ha habido aún una reforma laboral, este mercado avanza hacia la flexibilización, pues nuestro País pasó del lugar 131 que tenía en 2004, siendo más rígido en términos laborales, al sitio 106 en 2005, destaca un comparativo para 155 países del Banco Mundial (BM).

“En 2004, México se colocó como una de las naciones con mayor rigidez laboral, pues tenía dificultad para contratar o despedir a los trabajadores en las empresas con un índice de 72, pero para 2005 su mercado se flexibilizó y este indicador bajó a 51, establecen cifras del organismo.

I.3. HORARIO FLEXIBLE

I.3.1. Tiempo y horario laboral

El horario está penetrado de tradiciones y usos culturales, por tanto, se dice en algunos países “el tiempo es oro”, “el tiempo se pasa volando”, “matar el tiempo”, “me falta tiempo”. El horario es un instrumento que sirve para organizar la vida en general en coordinación con las otras personas y con nuestras propias actividades, no obstante para algunos suele ser una fuente de estrés por considerar que el tiempo o los horarios restringen su libertad de acción. Esto lo vemos cuando se eliminan todo tipo de relojes en algún periodo en el que deseamos estar relajados (unas vacaciones por ejemplo).

Es una construcción del intelecto humano. Lo utilizamos y medimos para comprobar y expresar cambios. Pero sobre todo el tiempo es un pacto que ordena y sincroniza la vida en sociedad.

En su carácter expresivo, tanto el tiempo como el tiempo de trabajo (horario) tienen un sentido expresivo según las creencias, hábitos y cultura de un grupo o sociedad. El sentido del tiempo en la puntualidad no es lo mismo para los ingleses que para los mexicanos.

Una de las características del trabajo es el tiempo que se dedica al mismo, por tanto es necesario ahora desglosar el concepto de tiempo de trabajo u horario laboral.

I.3.1.2. Enfoque instrumental (productividad)

a) Productividad y horario laboral.

El horario puede verse como una consideración instrumental del tiempo, puesto que es la clave de la noción de productividad.

Si bien los resultados que diversos estudios han arrojado, no son contundentes para comprobar que el horario laboral influye en la productividad, sí se acepta que en gran medida el horario y la elección de horarios o turnos pueden favorecer la productividad de los trabajadores.

Entre los investigadores que refuerzan esta afirmación son los expertos reunidos en el III Congreso Nacional para la Racionalización de los Horarios, en Tarragona, en donde han defendido el derecho de los trabajadores a decidir su horario laboral como un mecanismo para incrementar la productividad. En la misma línea afirmaron que la rigidez de horarios afecta la productividad de aquellos que lo sufren, afirmando que aquellos que pueden decidir libremente sobre su horario de trabajo en realidad hacen 43,3 horas semanales, por 39,5 horas los que tienen un horario impuesto y 39,7 horas las personas con un horario flexible decidido por la empresa.

Otros resultados de prácticas sobre flexibilización en la jornada intensiva defienden que una de las ventajas de que una empresa ofrezca flexibilidad en el horario de trabajo es que hace a la empresa más atractiva, lo que a su vez repercute favorablemente tanto en el ambiente de las compañías como en la mejora del rendimiento de sus trabajadores.

Por otro lado, también se debe tener en cuenta que durante el día hay horas más productivas que otras, y que esta curva de rendimiento depende de las características físicas individuales. Es decir, que es necesario identificar nuestros horarios más productivos durante el transcurso del día y entender como es nuestro ciclo particular de

trabajo, para planear nuestra jornada y realizar las tareas que requieren de mayor concentración en nuestras horas más productivas.

Este planteamiento está relacionado con las teorías biológicas sobre los denominados ciclos circadianos o relojes biológicos, sobre los que se han respaldado aquellos estudios que aseguran que si bien los seres humanos somos en general criaturas diurnas, hay gente que trabaja mucho mejor de noche o avanzado el día. De ahí que se diga que una persona tiene o una dinámica matutina o vespertina.

Sobre esta teoría, lo primero que debería considerarse es que cada trabajador tiene un ritmo biológico productivo diferente, lo que conllevaría dos líneas de acción: la primera es que cada persona debería conocer más acerca de cómo administrar mejor sus recursos propios, saber en qué franjas horarias su predisposición es mejor y en qué horarios su estado mental es mejor para realizar qué tareas.

En biología se denominan ciclos circadianos a estos relojes biológicos. Si bien los seres humanos somos en general criaturas diurnas, hay gente que trabaja mucho mejor de noche. Pero más allá de si prefieres trabajar en uno u otro horario, a lo largo de tu horario, todas las horas no son iguales.

Hay dos razones por el control del sueño: el sistema homeostático, relacionado con el cansancio, y el ritmo circadiano.

Como ya se mencionaba, cada individuo tiene un horario en que está más despierto y es más productivo, algunos somos más creativos en las primeras horas del día, pero también hay mucha más gente que se desempeña mejor durante la tarde, o parte de la noche. Algunos requieren de ciertas condiciones para realizar mejor su trabajo, como tener luz natural, otros prefieren estar alejados de todo y trabajar en un lugar tranquilo, sin ruido alguno.

Sin embargo, para considerar la productividad, también se debe reconocer que no importa el horario, si el trabajo que se hace le gusta a ese individuo en particular. No obstante, esta condición no siempre se puede lograr, ya sea por las características de la empresa o por las opciones de la persona.

Los ritmos circadianos determinan en cada persona sus patrones de sueño y alimentación, además que regula la actividad de todos los ejes hormonales, la regeneración celular, y la actividad cerebral, entre otras funciones.

A este respecto, en la página de Wikipedia (sf.)³¹, encontramos que “La alteración de ambos ritmos a largo plazo tendría consecuencias adversas en múltiples sistemas, particularmente en el desarrollo de exacerbaciones de enfermedades cardiovasculares.

“Las alteraciones del ritmo circadiano genera un patrón de desincronización en la vida, que produce un impacto sobre la salud, provocando alteraciones: digestivas, del patrón de sueño, en la temperatura corporal, secreción de adrenalina, cardiovasculares, en el comportamiento humano y en la actividad hormonal. Las deprivación del sueño impacta sobre la salud provocando: desórdenes gastrointestinales, endocrinos y psiconeuróticos, sobre el rendimiento y la seguridad alteraciones psicomotoras, cognitivas afectando la performance clínica y contribuyendo al «error humano». La fatiga impacta sobre la salud generando cansancio físico, estrés, depresión, cefaleas, alteraciones ginecológicas y obstétricas, sobre el rendimiento y seguridad disminuyendo performance intelectual y psicomotora, favoreciendo el error humano”.

Así, tanto la Empresa u Organización como el trabajador deben procurar conocer algunas de las conductas fisiológicas para buscar la mayor productividad pero sin afectar la salud del trabajador. Asimismo se deben ofrecer las condiciones físicas y de horario que permiten evitar condiciones laborales que pueden llevar a enfermedades, ausencias laborales, y gastos médicos que deterioran la calidad de vida de lo trabajadores y que afectan la productividad institucional.

Aunado a esto, es indispensable tener como hábito algunas prácticas de Administración del tiempo para optimizar nuestro tiempo de trabajo.

Si consideramos y practicamos esta administración del tiempo, si además se establecen objetivos claros, se aplica adecuadamente la evaluación del desempeño individual, se

³¹ Wikipedia (s.f.) “Ritmo circadiano”, *Wikipedia, la enciclopedia libre*, http://es.wikipedia.org/wiki/Ciclo_circadiano (15ago09)

trabaja en equipo, y se da seguimiento puntual del desempeño institucional, no se requiere que todos esten en una oficina con un horario rígido.

Como afirma María Garaña de la Microsoft Ibérica (s.f.)³². "En Microsoft no tenemos horarios. Hay 400 puestos físicos para 800 empleados. Los móviles, los ordenadores etc., provocan que el concepto de horario laboral quede obsoleto".

Ciertamente cada vez son más las empresas y organismos gubernamentales que aceptan que la productividad no se alcanza a base de permanecer más horas en el lugar de trabajo, porque como dice Buqueras y Bach (2007): "se confunde el estar en el lugar del trabajo con el estar trabajando".

Si se obliga a "estar" en el trabajo en lugar de organizar y establecer objetivos claros de desempeño, dando a la persona cierta flexibilidad para decidir su hora de entrada, los resultados son de poco satisfactorios para ambas partes.

En un ejemplo sobre una empresa en que un empresario sevillano, instauró un horario continuo de 8 a 15hrs debido que el aire acondicionado de las oficinas estaba estropeado, y las temperaturas hacían imposible aun trabajar por las tardes. Una vez que se resolvió el problema del aire, le comentó el Gerente: "Paco, la gente está encantada trabajando de ocho a tres. No levantan la cabeza de la mesa, se concentran mucho mejor, hacen una pequeña pausa a media mañana para el café y siguen como leones, y luego tienen las tardes libres para estar con su familia, hacer deporte, descansar... Así que vienen al día siguiente como nuevos". Y ni corto ni perezoso, Paco ha mantenido la jornada intensiva indefinidamente. Ahora tiene además una oficina vacía por las tardes que utiliza para que trabajen Freelances en las épocas de más carga de trabajo, para mantener reuniones con clientes o para celebrar actividades de formación"³³.

Ciertamente esta situación de cambio de horarios es una cuestión de cultura, ganas, voluntad por todas las partes, confianza y compromiso.

³² Garaña, María (2008) "No importan los horarios, sino la productividad", *Periodista digital*, 27.11.08, España.

³³ Ángel Medinilla (2007) "Más allá del horario de 9 a 5: el horario de 9 a 3", *El Blog Salmón*, 26 de diciembre, <http://www.elblogsalmon.com/2007/12/26-mas-alla-del-horario-de-9-a-5-el-horario-de-9-a-3> (15nov08)

Otro ejemplo es el de la Universidad de Navarra que ha adoptado recientemente un nuevo horario laboral, que explicó el gerente del centro académico, José Manuel Zumaquero. "Nos sentimos particularmente satisfechos de este logro, porque cualquier organización que desee conseguir una mejora en la productividad y en la calidad debe saber que, junto a otros incentivos o motivaciones, es clave tener un horario laboral que permita una rica vida familiar, la atención a gustos y aficiones, más horas de descanso; en suma una mayor calidad de vida"³⁴

Horario matutino, horario vespertino, al final cada persona tiene el derecho a elegir el inicio de su jornada laboral si se considera que la productividad depende de la motivación, de la capacidad de concentración (y las no-interrupciones), del equipo con el que se trabaja, y de la inspiración que se tenga en un momento dado.

Sánchez, P., (2008)³⁵ defiende el horario continuo, ya que para él ofrece las condiciones que requiere para ser productivo: "El horario intensivo mejora los aspectos de concentración y motivación. Se está más concentrado por dos motivos: porque la pausa para comer desaparece, y sólo se tiene media hora para matar el hambre; y porque como se tiene una hora menos para hacer el mismo trabajo, esto obliga a que la gente esté más centrada y focalizada en lo que tiene que estar.

"Por otra parte, está claro que la motivación de los empleados aumenta. Hay dos formas de ver esto. La primera es que tu sueldo es mejor (pues te pagan lo mismo por trabajar una hora menos). La segunda es que tienes más horas libres al día, y además mejor distribuidas (toda la tarde para hacer lo que quieras)."

³⁴ s/a (2005) "Un experto aboga por la flexibilidad de horarios y las jornadas continuas para mejorar la calidad de vida y aumentar la productividad", *Noticias, Comunicación Institucional*, 23 de mayo 05, Universidad de Navarra.

³⁵ Pau Sánchez (2008) "¿Mejora la productividad trabajar menos horas?" *Management, Negocios, Opinión*, <http://www.pausanchez.com/es/2008/05/30/%C2%BFmejora-la-productividad-trabajar-menos-horas/> (15nov08).

b) Condiciones laborales que favorecen la productividad del trabajador

Si el fin último de la organización es la productividad y el logro de sus objetivos, la jornada rígida no debe ser la que marque el ritmo de su dinámica en general. Si para obtener mejor productividad es necesario un cambio, entonces hagamos un cambio de hábitos, costumbres y pongamos mayor énfasis en el consenso de horarios y ritmos de vida (organizacionales y personales).

Como dice Ignacio Buqueras (2002), es fundamental que se procure la conciliación de la vida laboral, familiar y personal, ya que “El equilibrio entre los citados ambientes es fundamental para la buena marcha de la sociedad y, por tanto, para el funcionamiento de las estructuras socioeconómicas de un país. A mejor horario, mayor rendimiento en el trabajo, más y mejores relaciones familiares y sociales y menos gastos en problemas derivados de una mala gestión del tiempo”

“Las claves para conseguir armonizar el tiempo son los horarios flexibles, la jornada continua y la libertad de horarios. El tiempo no debe continuar esclavizándonos. Somos conscientes de que lo que defendemos no es sólo un cambio de horarios, es un cambio de hábitos, de costumbres, un nuevo estilo de vida. Sin ninguna duda, es un reto que vale la pena”³⁶.

La tesis doctoral presentada por la profesora del departamento de Economía, de la Universidad Politécnica de Cartagena, María del Mar Vázquez y dirigida por Antonio García Sánchez, apuesta por la mejora de horarios de trabajo. Según García Sánchez, Master en Economía por la London School of Economics, el hecho de que casi todos los empleados empiecen y terminen a la misma hora su jornada de trabajo tiene importantes costes para las empresas y la sociedad.

³⁶ Buqueras, Ignacio (2002) “Tiempo al Tiempo”, en ARHOE, op, cit., pp2.

"Si se ajustaran mejor los horarios de trabajo a las preferencias de los ciudadanos, mejoraría la calidad de vida y el mercado generaría más empleo", concluye la tesis doctoral.

"Hay muchos costes de congestión: gastamos por ejemplo más gasolina y tiempo en atascos; en muchos comercios, por otro lado, no se vende una camisa un miércoles a mitad de mañana y sin embargo, se llena de potenciales clientes cuando se aproxima el horario de cierre del comercio.

"Todos los colegios tienen los mismos horarios que con frecuencia coinciden con el laboral y que no se compatibilizan con una sociedad en la que con frecuencia, y de modo creciente, trabajan ambos cónyuges"³⁷

La elevada simultaneidad de horarios de trabajo actual no es eficiente ni eficaz, reitera este documento.

La tesis doctoral también resalta las dificultades que tienen las familias para compaginar el trabajo fuera de casa y el tiempo de ocio. El director de la tesis señala que el trabajo permite comprobar, entre otros aspectos, cómo la actual simultaneidad de horarios de trabajo puede no ser eficiente en los tiempos actuales donde se deben compatibilizar, por un lado, los requerimientos tecnológicos de las empresas y sus importantes inversiones en capital físico, y por otro, las demandas de los trabajadores con exigencias familiares y sociales diversas que condicionan sus disponibilidades horarias así como sus preferencias por tiempos de ocio que no siempre son coincidentes entre el conjunto de trabajadores. Según el director, los cambios sociales y tecnológicos están propiciando que aumenten las diferencias entre los ciudadanos por sus preferencias horarias para el ocio.

Hablando de productividad y tiempo de trabajo debemos recordar que a través de la historia se le ha dado diversos grados de énfasis en la importancia de la medición del tiempo para medir la productividad de los trabajadores. Por ejemplo, antes del año 1868, las jornadas de trabajo estaban entre 12 y 16 horas diarias. El capitalismo se

³⁷ Vázquez Mendez, María del Mar (2006) "La flexibilidad de la jornada de trabajo. Teorías sobre el trabajo a turnos y el mismatch de horarios".

había extendido y lo más importante para los empresarios y el gobierno era una máxima producción de bienes y servicios sin importar el bienestar de los trabajadores.

La organización de la llamada clase obrera empezó a ser la fuerza que detuvo en cierta medida la extensión de la jornada de trabajo, logrando establecer como tiempo máximo de trabajo diario, 8 horas.

Convenios internacionales y la Declaración Universal de Derechos Humanos respaldan el derecho al descanso de los trabajadores. En 1919 se crea la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y con ésta, una serie de Convenios y Recomendaciones sobre la protección a los individuos dentro de las relaciones de trabajo.

A partir de ese momento histórico en el que se establece una jornada de 8 diarias como tiempo máximo laborable, las discusiones sobre el Tiempo de Trabajo se ha enfocado a sectores y condiciones específicos que luchan por cambiar, sea el descanso del día sabatino, la disminución de horas extras, el aumento de días de descanso durante el año, o incluir permisos especiales por maternidad o desarrollo profesional, entre otras peticiones de modificación en la determinación del tiempo de trabajo.

No obstante, las empresas siguen incluyendo mecanismos de remuneraciones basadas en comisiones u otros sistemas de pago variable para aumentar su productividad, lo que ha promovido que el trabajador venda su tiempo de ocio a favor de obtener mayores ingresos, como lo dice el siguiente párrafo:

“En Estados Unidos, en cambio, durante casi cien años las horas de trabajo habían ido en descenso, pero a partir de los inicios de la década de los 50, esta tendencia comenzó a revertirse. Habiendo experimentado un desarrollo paralelo a Europa Occidental, Estados Unidos comenzó a disminuir su tiempo libre, mientras que en el viejo continente se ha reducido el tiempo de trabajo. En los últimos veinte años ha habido un importante incremento en las horas de trabajo y esto ha afectado por igual a hombres y mujeres, a obreros y profesionales, a casi todos los sectores, a personas de distintos niveles salariales y de todos los estados civiles. También afirma que la sociedad norteamericana está consciente de que su tiempo de ocio se ha visto reducido

en un tercio en las últimas tres décadas. El descenso del tiempo de recreación ha ido acompañado con los aumentos de la productividad, la que se ha incrementado en promedio en un 2% anual desde los años 70 hasta ahora”³⁸.

Esto se ha sido permitido por el relajamiento de la aplicación de la normatividad en cuanto a horas extraordinarias y las jornadas especiales que principalmente se da en el comercio, las pequeñas empresas, el trabajo doméstico, y en cantidades muy importantes, en los trabajos temporales o por obra determinada.

No obstante, es indispensable considerar que los fines de producción que tengan las direcciones de empresas u organizaciones no son contrarios del bienestar de la fuerza productiva (humanos), antes bien, la primera depende de la segunda y si esta última no es procurada, la producción no podría existir. Esto lo exponen claramente López González y Rivas Díaz (2008) como sigue:

“La aplicación y control de los principios que rigen las condiciones de trabajo adecuadas al hombre y al trabajo que se realiza, coadyuvan a la más efectiva utilización de los recursos humanos, a la elevación sistemática de la productividad pero no al precio de “quemar al hombre”, cuidando el desenvolvimiento físico, psíquico y moral del hombre, a través de una economía racional de su organismo y la creación del ambiente biológico, psicológico y social propicios. [...]

“Los intereses de nuestros trabajadores son intereses del Estado social, las leyes y las normas están elaboradas siempre teniendo en cuenta la salud y el desarrollo multifacético del hombre como el bien máspreciado. Al ser el hombre el impulsor, el creador de todos los bienes, no debe dar motivo a ambigüedades y a interpretaciones erróneas de las condiciones de trabajo, y si, buscar soluciones concretas en cada lugar.

“Marx tomó conciencia de la importancia de los problemas humanos del proceso de trabajo, desde una perspectiva no exclusivamente técnica, sino de humanización del trabajo, que implica el control psico-fisiológico. Es necesario buscar la compatibilidad de los hombres, técnica y medio ambiente laboral en el proceso de trabajo para asegurar

³⁸ Riquelme G., Verónica (1993) “El tiempo de trabajo”, pp2.

no solo la elevación incesante de la productividad sino también la utilización efectiva de los recursos materiales y laborales y sobre todo la conservación de la salud.

“Marx planteó, que para un trabajo racional y una economía efectiva como condición imprescindible para el desarrollo social del estado, hay que estructurar las condiciones humanas adecuadas.

“Por lo tanto, recalcamos que el estudio y mejoramiento de cualquiera de los elementos que conforman el medio ambiente laboral pasa de tener un valor abstracto o relativo a convertirse en una exigencia económica.

“En el establecimiento del ritmo es importante contemplar no solo los factores técnicos, sino también las complejidades del factor humano, que obliga a considerar las diferencias orgánicas y funcionales, así como la experiencia, preparación y disposición del individuo.

“Aunque el hombre tiene un grado elevado de adaptabilidad, tanto fisiológica como psicológica, muchas veces esta se realiza a un costo notable de la economía física y psíquica.

“Conseguir un ambiente laboral equilibrado, dinámico y sin ningún tipo de alteración es una tarea difícil de cumplir. Todos sabemos que el bienestar en el trabajo es uno de los aspectos básicos que influyen sobre nuestro rendimiento y es por ello, que los directivos también juegan un papel importante dentro de este "ecosistema". En lo que al establecimiento de Regímenes de Trabajo y Descanso se refiere, este efecto se logra a través de una adecuada determinación y distribución del tiempo de descanso, lo que contribuye a reducir la fatiga, prevenir determinados accidentes y otros daños a la salud, así como a mantener la capacidad de trabajo, alta y estable durante la jornada.³⁹

En este sentido resulta interesante la opinión de Federico Engels sobre lo que considera una jornada de trabajo justa. Para Engels en su artículo publicado el 7 de Mayo de 1881 en el “The Labour Standard”, “jornada justa es aquella que por su

³⁹ López González, Idenia y Rivas Díaz, Cándido A. (2008): “La jornada de trabajo como elemento del medio ambiente laboral”, pp3-6.

duración e intensidad no priva al obrero, a pesar de haber gastado por completo en ese día su fuerza de trabajo, de la capacidad de realizar la misma cantidad de trabajo al día siguiente y en los sucesivos.”⁴⁰

De hecho, como lo dice un reportaje sobre la jornada y la productividad en España: “A mayor jornada laboral, menor productividad laboral. Aunque tradicionalmente se asocia una jornada laboral más extensa a una mayor productividad (porque se podría asociar con un colectivo de ocupados que se esfuerza más), la realidad es que existe una relación negativa entre la duración de la jornada laboral media y la productividad del trabajo. Es decir, al trabajar más horas, tiende a disminuir el aprovechamiento que se hace de cada una de ellas. De ahí que una mejora en la eficiencia (productividad) puede llevar a reducir la jornada de trabajo, sin que se produzca una caída en la producción”⁴¹.

No obstante el aumento en el tiempo de trabajo, así como esta concepción de que a mayor tiempo laborado, mayor productividad también han cambiado un poco, especialmente en los países desarrollados en los que se han establecido estrategias para medir de forma específica el desempeño de los trabajadores y no por las horas que permanecieron en el lugar del trabajo. Igualmente, la preocupación por temas sobre cómo afecta la extensión de las jornadas de trabajo en la salud y calidad de vida de los individuos es otro fenómeno que demuestra cómo ha cambiado las concepciones de temas del trabajo.

Las tendencias sobre disminución de la jornada laboral o del tiempo de trabajo anual para elevar la calidad de vida; los convenios de tiempo parcial para facilitar a mujeres y jóvenes el ingresar al mundo laboral; los convenios de tiempo compartido para evitar la pérdida de empleos; las variaciones en el tipo de remuneraciones (pago por desempeño; trabajo por objetivos); etcétera, todos incluyen mecanismos de flexibilidad de la jornada de trabajo.

⁴⁰ Engels, Friedrich (1881) “Jornada de Trabajo”

⁴¹ Gallardo, L. (2007) “España es el tercer país con la jornada laboral más larga pero menor rendimiento por hora trabajada”, 3-4pp.

Por último, es necesario resaltar que para delimitar el tema sobre el cual se plantearán los argumentos del presente trabajo de investigación, se entenderá al horario flexible como:

“un plan que permite a los empleados establecer su jornada laboral alrededor de una base de horas centrales”⁴².

I.3.2. Medidas adoptadas en diversas administraciones públicas: ámbito Europeo

En los documentos que la Asociación para Racionalizar los Horarios Españoles⁴³ plantea que las tendencias relativas al tiempo de trabajo en las Administraciones Públicas europeas son:

- Reducción del tiempo de trabajo;
- Introducción de horarios de trabajo flexibles;
- Contabilización del tiempo de trabajo en el marco del horario establecido sobre la totalidad de la carrera profesional;
- Horarios de trabajo personalizados;
- Nuevas formas de organización y de programación del trabajo a fin de reducir el número de horas extra;
- Normalización del trabajo a tiempo parcial.

⁴² Dessler, Gary (2001), *Administración del Personal*, p311.

⁴³ ARHOE, Asociación para racionalizar los Horarios Españoles (2007), *Libro Blanco para la Racionalización de los horarios españoles y su Normalización con los de los demás países de la Unión Europea*.

En cuanto a la organización del Tiempo de Trabajo, mencionan que “La mayoría de Estados de la Unión Europea han introducido sistemas que ofrecen flexibilidad de jornada a sus funcionarios sobre la base de franjas horarias flexibles y fijas u obligatorias, en el sentido de que todos los empleados deben estar en su lugar de trabajo durante dichos períodos. Su duración varía entre 4 h. al día (Portugal, Irlanda), 4:30 h. (Luxemburgo), 5 h (Bélgica) y 5:30 h. (España y Alemania). Dichas franjas pueden estar agrupadas en un solo período (a menudo entre 9 y 14:30, como en España) o repartidas entre mañana y tarde (por ejemplo, en Irlanda las bandas horarias principales son dos: de 10-12:30 y de 14:30-16:00).

“Las bandas llamadas móviles o flexibles suelen ser entre 7:30-9:00 / 14:30-19:00 h. en España, o entre 8:30-10:00 / 16:00-18:30 en Irlanda.

“En todos los casos, esta organización del tiempo de trabajo diario es resultado de una negociación entre las partes interesadas y la Administración a la que pertenecen.

“Además, en la mayoría de países, estas medidas horarias están sujetas a la regla de que el total mensual o semanal de horas, repartidas en franjas fijas o variables, debe corresponder al tiempo de trabajo reglamentario:

1. En Luxemburgo el balance positivo del mes no puede sobrepasar las 10 h de trabajo, y el tope negativo son 6 horas⁴⁴.
 - a) En Bélgica, el número de horas trabajadas no puede exceder de 12 con relación al régimen mensual normal, salvo justificación del Director del Departamento. Además, las horas trabajadas de más deben compensarse el mes siguiente en forma de día libre (con el máximo de día y medio) o por recuperación de un cierto número de franjas horarias. Por otra parte, los déficits horarios

⁴⁴ NOTA DEL AUTOR: Puede acumularse un exceso mensual de tiempo de trabajo como máximo de 10 horas. En el caso de que se superaran las 10 horas máximas de tope, las horas trabajadas que sobrepasen las 10 horas extra no se cuentan como horas suplementarias. El saldo positivo puede recuperarse (por parte del funcionario) dentro del horario móvil de la jornada y, en caso de que el saldo positivo fueran 4 horas en el mes, se puede transformar en una media jornada de permiso que obligatoriamente debe ser disfrutada a lo largo del mes siguiente.

no pueden sobrepasar las 8 horas por mes y se compensarán en el mes siguiente.

“En Finlandia hay 2 formas de organizar la semana:

1. Una semana de 5 días de igual duración;
2. Una semana con una jornada reducida y 4 más largas. En 1996, el 26% del personal recurrió a este sistema.

“En Países Bajos, se puede hablar de la evolución hacia un sistema <<a la carta>> fijada en una base semanal, como consecuencia de la adopción de la semana de 36 h. en el gobierno central que ofrece diversas posibilidades: Por ejemplo, trabajando por semana 4 jornadas de 9 horas, o trabajando 5 días de 8 horas por semana, podrán elegir el momento de disfrutar las 4 horas de día libre restantes. Esta última alternativa permite alargar el tiempo de permiso si se trabaja 40 h. por semana durante varios meses o años, con el máximo de 7 años. [...]

“El Decreto Nº 2000-815, de 25 de agosto de 2000, relativo a la regulación y reducción del tiempo de trabajo en la función pública del Estado fija la jornada máxima de 35 horas por semana en los servicios dependientes del Estado⁴⁵. En su artículo 6 establece la posibilidad de trabajar según un esquema flexible, mediante la organización del tiempo de trabajo según un período fijo de referencia (quincena o mes), en el seno de la que se debe efectuar el número de horas correspondientes a la duración reglamentaria. Un dispositivo llamado de “crédito-débito” permite el traspaso de un número limitado de horas, fijado en el momento de puesta en marcha del sistema, de un período al otro.

“En cuanto a la composición del tiempo de trabajo, éste se descompone en:

1. Períodos fijos: todo el personal debe estar presente, y no pueden ser inferiores a 4 horas al día.

⁴⁵ NOTA DEL AUTOR: La fijación de las franjas horarias diarias puede establecerse en cada Departamento Ministerial, que también, bajo ciertas condiciones, podrá reducir dicho horario máximo de 35 horas semanales.

2. Períodos móviles: cada uno elige su hora de llegada y salida, con un método de control que garantice el respeto de la duración quincenal del trabajo.

“En cuanto al período de interrupción para la comida, no puede ser inferior a 45 minutos, y no se computa como tiempo de trabajo.

“En Alemania, el Estado de Sajonia-Anhalt estableció en 1999 el Programa para hacer cumplir la norma de la Igualdad de Oportunidades entre Hombres y Mujeres en Sajonia-Anhalt (Programm zur Durchsetzung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in Sachsen-Anhalt), que, entre otras medidas incluye la de “Ampliar las posibilidades dentro del sector público para un horario de trabajo flexible con el fin de dar un ejemplo para el sector privado también”.

“Con datos del año 2001⁴⁶, en Dinamarca la jornada flexible es relativamente habitual en el sector público y no tanto en el privado, siendo más frecuente entre los trabajadores con formación superior, entre los que ocupan puestos de dirección y entre los hombres. En algunos convenios colectivos se ha incorporado el concepto de jornada fluida, lo que significa que el trabajador/a puede planificar la jornada laboral según sus propias necesidades, siempre que realice la tarea prevista, ya sea desde su propio hogar o desde el centro de trabajo.

“En cuanto a la situación en Italia, y con datos de la misma Guía del año 2001, la Ley N° 191 de 16 de junio de 1998 introdujo en la Administración Pública italiana la posibilidad de que sus empleados/as puedan acogerse a formas de trabajo a distancia⁴⁷, sin perder retribución, mediante equipos informáticos. Además, la Ley italiana 142 de 1990 sobre las autonomías locales, confía al alcalde la coordinación de los horarios de las

⁴⁶ NOTA DEL AUTOR: "Guía de Buenas Prácticas para Conciliar la vida familiar y profesional", 2001, Instituto de la Mujer. Los socios del proyecto fueron Austria, Dinamarca, Finlandia, Grecia, Italia, Portugal, Suecia,

⁴⁷ NOTA DEL AUTOR: En la página web <http://www.commissione-pari-opportunita.it/Normativa/NR/> se encuentra, a fecha de 18 de mayo de 2005, la reseña al *Decreto del Presidente della Repubblica 8 marzo 1999, n. 70 - Regolamento recante disciplina del telelavoro nelle pubbliche amministrazioni, a norma dell'articolo 4, comma 3, della legge 16 giugno 1998*, n. 191.

empresas, los servicios públicos y los servicios periféricos de las administraciones públicas.

“Respecto a Suecia, en abril de 2004, el Gobierno aprobó un Plan para implementar la transversalidad en las Administraciones Públicas para el período 2004-2009, cuya presentación de resultados al Parlamento se haría en 2006.

“En el caso de Reino unido⁴⁸, el hospital público de Addenbrooke se ha presentado como ejemplo⁴⁹ de flexibilidad horaria en la Administración Pública: enfrentado al reto de reclutar y retener a los trabajadores del sector sanitario en un entorno altamente competitivo, y ante la imposibilidad de competir con los beneficios salariales del sector privado, ha optado por implantar un régimen flexible de trabajo para facilitar el equilibrio entre vida personal y laboral de forma personalizada con cada trabajador. Esta política ha redundado en un entorno mejor de trabajo, en el que se han reducido los costes de personal relativos a la rotación y el reclutamiento y selección de nuevo personal.

Esta iniciativa está siendo estudiada por el Sistema Nacional de Salud, con la finalidad de implantar un enfoque similar a nivel nacional”.

En el sector público español el horario de trabajo se ha fijado en 37 horas y media semanales, con las siguientes modalidades:

- Jornada sólo de mañana. Guardan un horario obligado o central de 32 horas semanales obligadas, divididas en 6.5 horas de lunes a jueves, con horario flexible entre las 8am y las 3:30pm; los viernes tienen que guardar un horario de 6 horas entre las 8 y las 3pm. El resto de las horas (7.5 horas) deberán cubrirse

⁴⁸ NOTA DEL AUTOR: Desde el 6 de abril de 2003, el personal con hijos menores de 6 años, o hijos con discapacidades hasta la edad de 18, tendrán derecho a solicitar un esquema horario flexible tal y como indica el documento oficial "Government's Work and Parents: Competitiveness and Choice Regulations on flexible working".

⁴⁹ NOTA DEL AUTOR: Seminario organizado en noviembre de 2004 por el Observatorio Europeo del Cambio de la Fundación Europea para la Mejora de las Condiciones de Vida y de Trabajo bajo el título "Logrando el balance de género: estrategias para la competitividad": <http://www.emcc.eurofound.eu.int/content/source/eu05004a.html?p1=exchange&p2=null>

entre las 7:30 y las 18:00 horas, de lunes a jueves, y entre las 7:30 y las 15 horas los viernes.

- Jornada continuada de mañana y de tarde. Si las necesidades del servicio así lo requieren, la jornada obligada deberá ser entre las 9 horas y las 17 horas, de lunes a jueves, y de entre las 9 y las 14 horas, los viernes. El horario flexible se debe cubrir entre las 8 y las 18 horas, de lunes a jueves y de entre las 8 y las 14:30 horas los viernes. Este horario contempla una interrupción de 1 hora para tomar alimentos.
- Contempla además horarios de especial dedicación, o jornada reducida por interés particular. La primera por necesidades de la Dependencia, y la segunda por condiciones de vida del trabajador.

En este punto, el autor Ocaña Losa (2007)⁵⁰ hace notar que para la aplicación estas medidas es necesaria la conciencia del personal Directivo para evitar que el horario de prorrogue so pretexto de una supuesta urgencia que generalmente responde solamente a su propia comodidad, ya que es común que los Directivos tienen hábitos de llegar tarde al lugar del trabajo y requerir a altas horas del día, información no urgente a aquellas personas que incluso no son los responsables de la misma.

David Wiles, periodista independiente presentó en un artículo lo siguiente⁵¹:

“En Suecia, el trabajo de las 9 de la mañana a las 5 de la tarde ya no es norma general para ganarse el pan. En un estudio realizado por la Unión Europea, Suecia se menciona como uno de los países que tienen los horarios de trabajo más flexibles en el continente: un factor que permite a los empleados lograr un mayor equilibrio entre la actividad laboral y la hogareña.

“Los horarios flexibles empezaron a adoptarse en Suecia en los años 60, por presión de los sindicatos; pero los empleadores pronto advirtieron que ese sistema traía ventajas, entre ellas una mayor productividad, menor absentismo y personal más contento.

⁵⁰ Ocaña Losa, Manuel (2007) “Los horarios en la Administración Pública” en *ARHOE*, *op cit.*

⁵¹ Wiles, D. (2006) “Los horarios flexibles contribuyen a un mayor equilibrio en la vida de los suecos”, pp1-3.

“Aumento de la creatividad. Anna-Karin Nilsson, diseñadora gráfica, vive en Gotemburgo, ciudad de la costa occidental. Gracias a los horarios flexibles –dice Anna-Karin– ha mejorado la calidad de su trabajo. “En mi profesión tengo que dejar curso libre a la imaginación, y soy más creativa en las últimas horas de la tarde –explica–. Siempre que puedo, empiezo a trabajar después del mediodía, y mi buen ritmo de actividad comienza cuando todos los demás están por regresar a casa. Creo que si tuviera que trabajar de las 9 a las 5 el resultado final no sería tan bueno.”

“Otro habitante de Gotemburgo, Per Österström, empleado de una empresa de telecomunicaciones, también tiene la posibilidad de elegir sus horas de trabajo entre las 8 de la mañana y las 8 de la tarde, a condición de que sean en total 7,75 diarias. “Trabajando horas suplementarias puede ahorrarlas en un “banco de horario flexible” y cobrarlas cuando necesite tiempo libre extraordinario. “Es fácil aprovechar el horario flexible terminando la jornada una o dos horas antes, y luego compensarlas trabajando extra otro día –dice Österström–. Trabajar con flexibilidad es, sin duda, algo bueno. Le facilita a uno la vida, no sólo porque uno puede aprovechar esos horarios, sino porque siente que el trabajo es más flexible.”

“Más facilidades para el personal. Incluso en la más sueca de las entidades públicas, Skatteverket (la administración tributaria estatal) la mayor parte de los empleados puede elegir sus horas de trabajo. Pueden empezar la jornada entre las 7 y 9 de la mañana y terminarla entre las 3 y 7 de la tarde. Esa flexibilidad es muy apreciada, según Anders Andersson: “Los empleados tienen muchas ventajas, incluida la de ajustar su tiempo de trabajo a las horas que dedican al cuidado de los niños.”

“En Suecia, los padres pueden disponer de más tiempo con sus hijos cuando trabajan a horario flexible.

“Ventajas para las empresas. En un informe de la Fundación Europea para el Mejoramiento de las Condiciones de Vida y de Trabajo, de la UE, Suecia ocupa el segundo lugar en trabajo flexible, después de Letonia.

En cuanto a buenas prácticas, la propuesta de la Fundación Independiente, para la administración pública en España, es la siguiente⁵²:

“En el horario general, la jornada podría desarrollarse en un intervalo de tiempo de 7 de la mañana a 7 de la tarde, dentro del cual los trabajadores y trabajadoras pueden ajustar su tiempo de trabajo, de forma que, como medida de conciliación, podrían adelantar la hora de entrada y salida, o bien retrasarla, siempre dentro del mencionado intervalo y con cumplimiento efectivo de su jornada. La finalidad es lograr la implantación de un horario que no se prolongue más allá de las 7 de la tarde, con los consiguientes beneficios:

- Facilitar la conciliación de la vida personal y profesional de los funcionarios.
- Un mayor rendimiento de los trabajadores, debido a un menor estrés.
- Ahorro del Ente Público, en cuanto a servicios de electricidad, luz, etc.

“Como ejemplo de horario general, podría plantearse el siguiente: Partiendo de la premisa de una jornada semanal de 37,50 horas, que podrán prestarse, de lunes a jueves de 8.00 a 18.00 horas, con una hora para comer de 14.30 a 15.30, y los viernes de 9.00 a 14.00 horas.

“En este horario pueden introducirse medidas de flexibilidad, como por ejemplo la posibilidad de entrar a las 7.00, pero salir a las 17.00, o al contrario, que la jornada se inicie a las 9.00 pero finalice a las 19.00 horas. En todo caso la hora destinada a la comida se efectuaría dentro del intervalo de 13.00 a 16.00 horas, siempre que la misma no se prolongue más de una hora.”

⁵² ARHOE (2007), op cit, “Propuesta en materia de buenas prácticas y horarios” *Horario para la Conciliación en las Administraciones Públicas de la Unión Europea: la jornada laboral.*

I.4. Calidad de Vida en las Organizaciones

I.4.1. Calidad de vida laboral

a) Estudios sobre Calidad de Vida

El estudio de Calidad de Vida ha tomado importancia a partir de la tendencia mundial de los años 60's cuando se empezó a tomar como centro de interés al humano y su bienestar físico, mental y emocional.

Su medición comenzó a reforzarse junto al auge de los estudios sociológicos y al incremento de la aplicación de las ciencias exactas para medir los fenómenos sociales.

Otro elemento que favoreció la atención a este concepto de calidad de vida fue el creciente interés por el medio ambiente y el efecto negativo de las condiciones de la industrialización de las sociedades, en el bienestar humano. Esta preocupación por medir el impacto en la salud física y mental de las personas hizo necesaria la creación de conceptos y de indicadores objetivos para medir datos y hechos vinculados al bienestar social de una sociedad.

La intervención de diversas ciencias con enfoques especializados generó la diferenciación de algunos conceptos como el de Calidad de Vida: "La expresión comenzó a definirse como concepto integrador que comprende todas las áreas de la vida: la calidad de las condiciones de vida de una persona; la satisfacción experimentada por dicha persona con sus condiciones vitales; la combinación de las condiciones de vida y la satisfacción personal ponderadas por la escala de valores,

aspiraciones y expectativas personales, es decir indicadores como: el trabajo, la salud, el bienestar social, el estándar de vida, la educación, la vivienda, la seguridad pública, el ocio, el medio ambiente...”⁵³

Este concepto quedó tan consolidado que ahora es medida obligada para distintos estudios, y programas estratégicos fundamentalmente gubernamentales, o de ONG'S de interés internacional.

Segurado y Agulló (2002)⁵⁴ hicieron un llamado a la sociedad, organizaciones y autoridades para considerar la falta de armonía entre el trabajo y la familia como un problema social que repercute en diferentes ámbitos. Uno de los principales obstáculos para aceptar este hecho es que las empresas no asumen que el trabajador tiene obligaciones familiares, por tanto, ven como ajenas las responsabilidades que el trabajador tiene en ese y en otros roles de su vida integral. Consideran que no tienen relación la Calidad de Vida de su personal con su rol como trabajadores. De igual forma conciben de manera separada el desempeño de sus trabajadores con su dinámica personal fuera del trabajo.

Uno de los factores que más índice negativamente en la calidad del empleo, dicen estos autores, es el número de horas trabajadas. Es como uno de los principios de la materia, “cada objeto ocupa un espacio”, por tanto cada persona ocupa un espacio y un tiempo para realizar un rol. No puede atenderse a la familia de tiempo completo si el tiempo de trabajo absorbe a la persona.

Por tanto, estos autores asocian la calidad de vida familiar a ciertas condiciones del trabajo como es el tiempo. De este se deriva las relaciones de pareja y de padres, la comunicación, la transmisión de valores, entre otros. De la misma forma, la atención a la salud y a los hábitos como el deporte y la alimentación sana, se descuidan si su tiempo es absorbido por el trabajo y su movilización desde y hacia el trabajo. Por tanto,

⁵³ Lacasa, Antonio (2007), “Tiempo de Ocio y Calidad de Vida”, en ARHOE, *op cit*.

⁵⁴ Segurado Torres, Almudena; y Agulló Tomás, Esteban (2002), “Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social”

una de sus conclusiones son que las características de la jornada laboral son uno de los factores que afectan la calidad del empleo y de la vida familiar.

Por su parte, el Parlamento Europeo (2004) en su *informe final sobre la conciliación de la vida profesional, familiar y privada* habla de una de las prestaciones referidas a la organización de la jornada: “Cada vez más países consideran que la flexibilidad del tiempo de trabajo, la reducción del tiempo de trabajo, el trabajo a tiempo parcial, las interrupciones de carrera o el trabajo a distancia, constituyen herramientas eficaces para ayudar a los padres a conciliar mejor la vida familiar y la actividad profesional y para aumentar el tiempo libre a fin de que el individuo pueda satisfacer sus aspiraciones”

Entre las sugerencias del mencionado informe, dice: “que la política familiar debe crear las condiciones para que los padres y las madres puedan pasar más tiempo con sus hijos así como que un reparto más equitativo entre la carrera profesional y el cuidado de los hijos podría contribuir en muchos casos a un contacto más adecuado entre los padres y las madres y los hijos e incluso repercutir favorablemente sobre la profundización de los vínculos familiares y la estabilidad familiar.

“Considera que la reducción general del tiempo de trabajo diario representa la mejor solución para conciliar la vida profesional y familiar y para promover la igualdad entre hombres y mujeres; a lo que puede contribuir de forma positiva la revisión de la Directiva relativa a la ordenación del tiempo de trabajo”.

Las motivaciones que en esta investigación asumimos para la propuesta de flexibilidad en el trabajo (o más específicamente en la distribución de horas de trabajo) es que ha cambiado la mentalidad sobre la función instrumental del trabajo, la dedicación al mismo y la concepción de lo que el trabajo implica en nuestra vida y sobre todo, en la nueva concepción de lo que es Calidad de Vida.

Se busca trabajar menos, tener menos ingresos, pero elevar la calidad de vida que en ese caso se refiere a un mejor equilibrio entre cada una de las esferas de la vida. Distribuir mejor el tiempo de vida en actividades más integrales que fomenten el

desarrollo personal, social y familiar. Buscar condiciones que se consideran más placenteros en una mentalidad post-modernista: menos materialista y más espiritual o integral para la persona.

Asimismo los cambios de seguridad-estabilidad que ahora ofrecen las empresas para contar con un empleo de por vida, han empujado a que especialmente los jóvenes sientan menor compromiso con una empresa y por tanto, se dediquen más a su propio bienestar y no al de los objetivos de la empresa.

Un ejemplo claro de esta tendencia es la cantidad vendida del libro llamado “El concepto de la pobreza honrada”, publicado en Japón por Koji Nakano. En este libro se pone en entredicho el bienestar que puede ofrecer una sociedad desenfrenadamente consumista, dedicada al trabajo, en contraste con el bienestar que conlleva una vida de honradez, sencillez y riqueza de espíritu. Esta obra y su éxito en ventas (más de 600 mil ejemplares vendidos en ocho meses) demuestran la reflexión que han hecho los ciudadanos de ese país para replantearse el sentido de la vida que el japonés común tiene, en esta época de arduo trabajo y que le han llevado a dejar las otras esferas de la vida relegadas a la actividad del consumo constante y producción elevada de esa sociedad. Su cultura ancestral y sus doctrinas como el ascetismo budista, los acercan a la sencillez y la naturaleza.

En este mismo tenor, este fenómeno se ha identificado en los Estados Unidos en un sector de la población joven, económicamente activa, que utilizan al trabajo como un medio para obtener ingresos que le permitan disponer de más tiempo para la familia y para su propio desarrollo y tranquilidad.

Estos dos países, símbolos del capitalismo, de planteamientos de alta producción y de una doctrina que idealiza al trabajo como centro de su vida, están viendo cambios en las nuevas generaciones a los que la competición consumista no ha motivado lo suficiente.

De los horarios en el sueño, una cuestión de salud pública⁵⁵

De entre los estudios que recientemente han presentado en España sobre este tema, es el que considerar a la salud de las personas como uno de los indicadores para medir la Calidad de Vida, presentado por la Oficina Internacional del Trabajo (Informe para el debate de la Reunión tripartita sobre las prácticas óptimas en los sistemas de trabajo flexible y sus efectos en la calidad de vida laboral en las industrias químicas). Según este estudio, la distribución del tiempo, influye fuertemente en la disponibilidad del horario de sueño, que a su vez influye en la salud de las personas.

“ El sueño ⁵⁶

Actualmente no tenemos una respuesta definitiva para esta pregunta aparentemente sencilla y la función del sueño sigue siendo un enigma biológico. En definitiva tenemos la certeza de que el dormir es un fenómeno necesario para la supervivencia, que ocurre rítmicamente a diario y que se inicia en la noche cuando la glándula pineal libera melatonina en el cerebro, una hormona que actúa como marcador del tiempo para dormir. La secuencia de este ritmo sueño/vigilia está condicionada por tres factores: las propias necesidades de sueño de cada individuo, la presión homeostática cerebral para obtener cada día esa cantidad de sueño y la actividad del "reloj" biológico encargado de sincronizar en el tiempo el complejo proceso de producción de sueño y de vigilia. Aunque se ha vinculado estrechamente la producción de melatonina con el sueño, en realidad la secreción de esta hormona está ligada a la oscuridad.

Durante el sueño se producen múltiples cambios en el organismo que afectan prácticamente a todos los sistemas; se ralentiza la respiración y el ritmo cardíaco, se relaja la musculatura y la temperatura corporal disminuye. A su vez se segregan diversas hormonas que afectan a la regulación de la energía, el peso, el crecimiento y el estrés. Simultáneamente, durante el sueño, en el cerebro se producen una serie de

⁵⁵ Tomado textualmente del Artículo de Benetó, Antonio (2007), “De los horarios en el sueño, una cuestión de salud pública”, en ARHOE, *op cit*.

⁵⁶ Organización Internacional del Trabajo (2003), *Las prácticas óptimas en los sistemas de trabajo flexible y sus efectos en la calidad de la vida laboral en las industrias químicas*, pp. 53.

intensos y fascinantes cambios en su funcionamiento global, dando lugar a un proceso muy activo.

Para fomentar la calidad de vida, y en específico la calidad de vida laboral, toda empresa u organización socialmente responsable debe considerar así mismo ser una Empresa Familiarmente Responsable, como lo han defendido Chinchilla y León (2007): “La Empresa que pretenda liderar su sector durante el siglo XXI como organización que busca el beneficio, que ofrece un servicio a la sociedad y satisface la demanda del mercado, ha de asumir un nuevo aspecto: la satisfacción del empleado no sólo a través de políticas de remuneración, sino también por medio de planes de carrera y apoyo a la conciliación de su vida familiar y profesional”.⁵⁷

El cuidado por la salud y bienestar de sus trabajadores debe ir más allá de la compra de equipo de protección en el lugar de trabajo, sino que debe aceptarse que el ser humano juega diversos roles en su vida y que el equilibrio en todos estos roles es indispensable para desempeñarse óptimamente como trabajador.

La familiar es una de las esferas en las que el individuo desarrolla su integridad y estabilidad emocional; el crecimiento profesional es alimento para su desempeño como integrante productivo de una sociedad, y el cuidado de la salud, entre ellos el ejercicio físico, el sueño y el ocio, deben procurarse para su bienestar como ser biológico. Si no se consideran todos los aspectos de un trabajador como persona compleja y como ser que cumple diversos roles “El resultado a corto plazo es: una menor productividad, la disminución de la capacidad de innovación.

“El resultado a medio plazo es: la migración progresiva de los mejores profesionales a otras empresas, en ocasiones a la competencia, y la incapacidad de atracción y contratación del talento a precios razonables, además de enfermedades laborales como el estrés, el burn out o síndrome del quemado y la depresión”

⁵⁷ Chinchilla, Nuria; y León, Consuelo (2007), “Empresas familiarmente responsables”, en ARHOE, *op cit.*

Esta visión de ser familiarmente responsable, debe ser parte de la cultura de la organización en la que se tenga como centro de las estrategias internas al cliente interno y al cliente externo.

En este sentido, Antonio Lacasa (2007) afirma que el concepto de Calidad de Vida está relacionado con la satisfacción con condiciones de su comunidad, o su trabajo, así lo presenta según los resultados de un estudio realizado por la Comisión Europea y la Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo, realizado en marzo 2004 en Europa: “Según los datos del estudio, daneses, holandeses, luxemburgueses, suecos e irlandeses son los europeos que muestran mayor grado de satisfacción con su vida, todos ellos por encima del 90 por ciento. Eslovenia es el primer país de los nuevos Estados miembro que aparece en esta clasificación, ocupando el noveno lugar seguido de Bélgica, Chipre y España.

“Los factores más importantes para lograr una calidad de vida son los siguientes y en este orden:

- Tener un buen trabajo es el principal medio para mejorar las condiciones económicas y sociales que rodean la vida familiar.
- Para la mayoría de los ciudadanos, el ejercicio de una actividad profesional además de los ingresos, aporta contactos sociales, una mejor autoestima y, en definitiva, más calidad de vida. Las personas que han estado en paro al menos dos años durante los últimos cinco años se consideran, en líneas generales, menos satisfechas de sus vidas y de la de sus familias que aquellos que han tenido empleo de forma continua.
- Uno de los aspectos negativos es el de las condiciones difíciles de trabajo. Los que trabajan horas suplementarias señalan que sus relaciones sociales se ven perturbadas por el tipo de trabajo que realizan. [...]

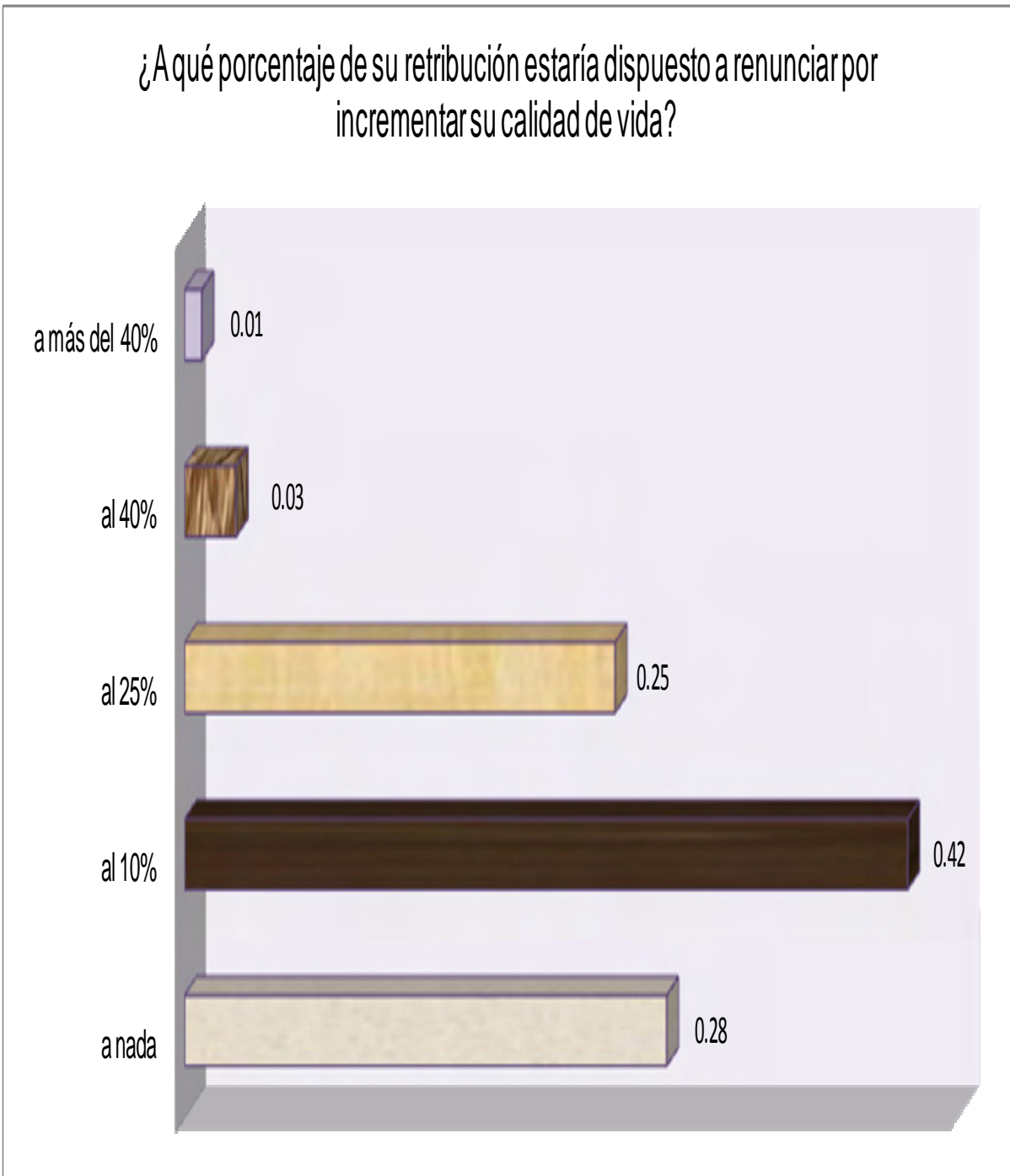
b) Calidad de Vida y Satisfacción Laboral

Un estudio que se enfoca en la Calidad de Vida y la Satisfacción Laboral es la Encuesta Anual CÁTENON, que se ha aplicado a través de algunos años atrás en más de 35 países buscando cuáles son aquellos factores que más valoran los ciudadanos de diferentes países, y sus preferencias hacia distintos tipos de trabajo. Los resultados obtenidos en España en la encuesta 2008 muestran que:

- El 75 por ciento de los españoles estaría dispuesto a cobrar menos para tener más tiempo libre.
- El grado de satisfacción laboral general de los españoles es de 58 por ciento.
- De los atributos más valorados por los trabajadores para cambiar de trabajo es la retribución; las posibilidades de promoción y desarrollo profesional; la responsabilidad y autonomía del puesto, el equipo humano y la flexibilidad en el horario.
- Las características que más retienen a los españoles en un trabajo es el ambiente laboral; la responsabilidad del puesto que desempeñan; el reconocimiento que tienen dentro de la empresa; y el sentirse bien pagado.
- Por último, las características que los trabajadores más valoran de un líder es: capacidad de liderazgo; comunicación con los subordinados; trabajo en equipo; capacidad de delegación; y honradez.

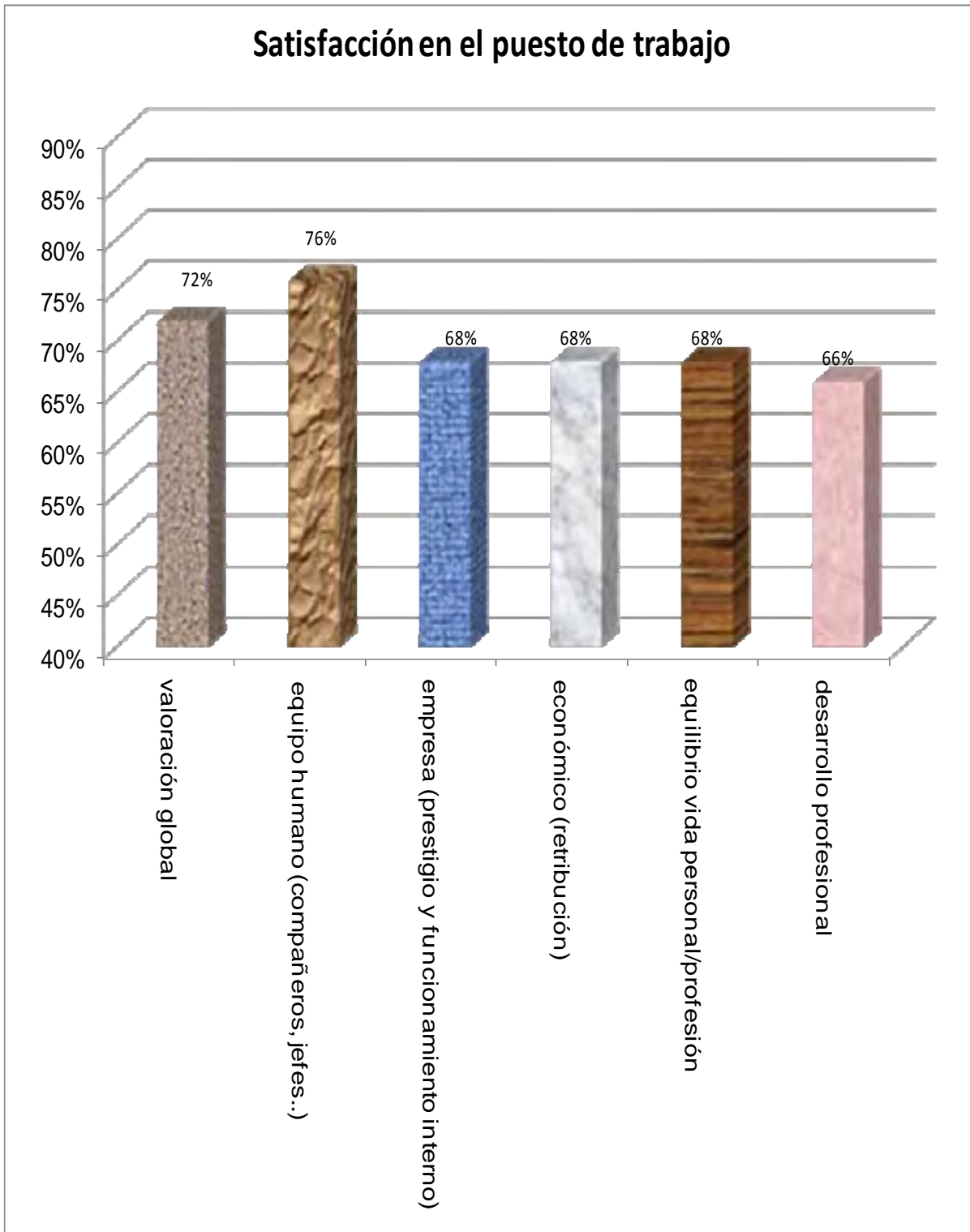
Se muestran a continuación algunos de los resultados de esta encuesta que están relacionados con la calidad de vida y el horario laboral.

Gráfica N° 1. Porcentajes de la retribución a los que estarían dispuestos los españoles a renunciar por incrementar su Calidad de Vida.



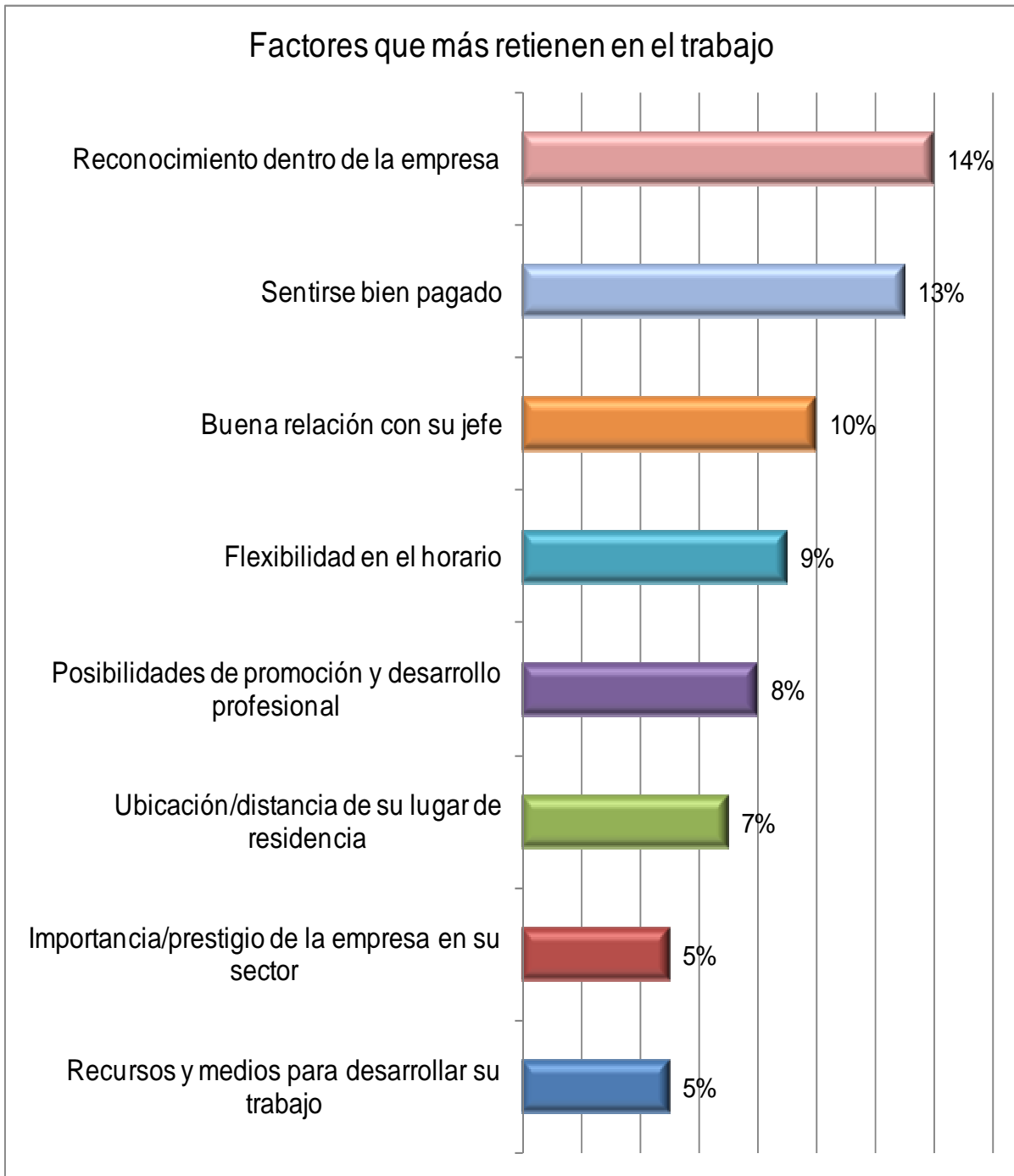
Fuente: Encuesta Anual CATENON de Satisfacción Laboral y Calidad de Vida 2008.

Gráfica N° 2. Porcentajes de satisfacción laboral en los españoles.



Fuente: Encuesta Anual CATENON de Satisfacción Laboral y Calidad de Vida 2008.

Gráfica N° 3. Preferencias de factores que retienen a los españoles en su trabajo.



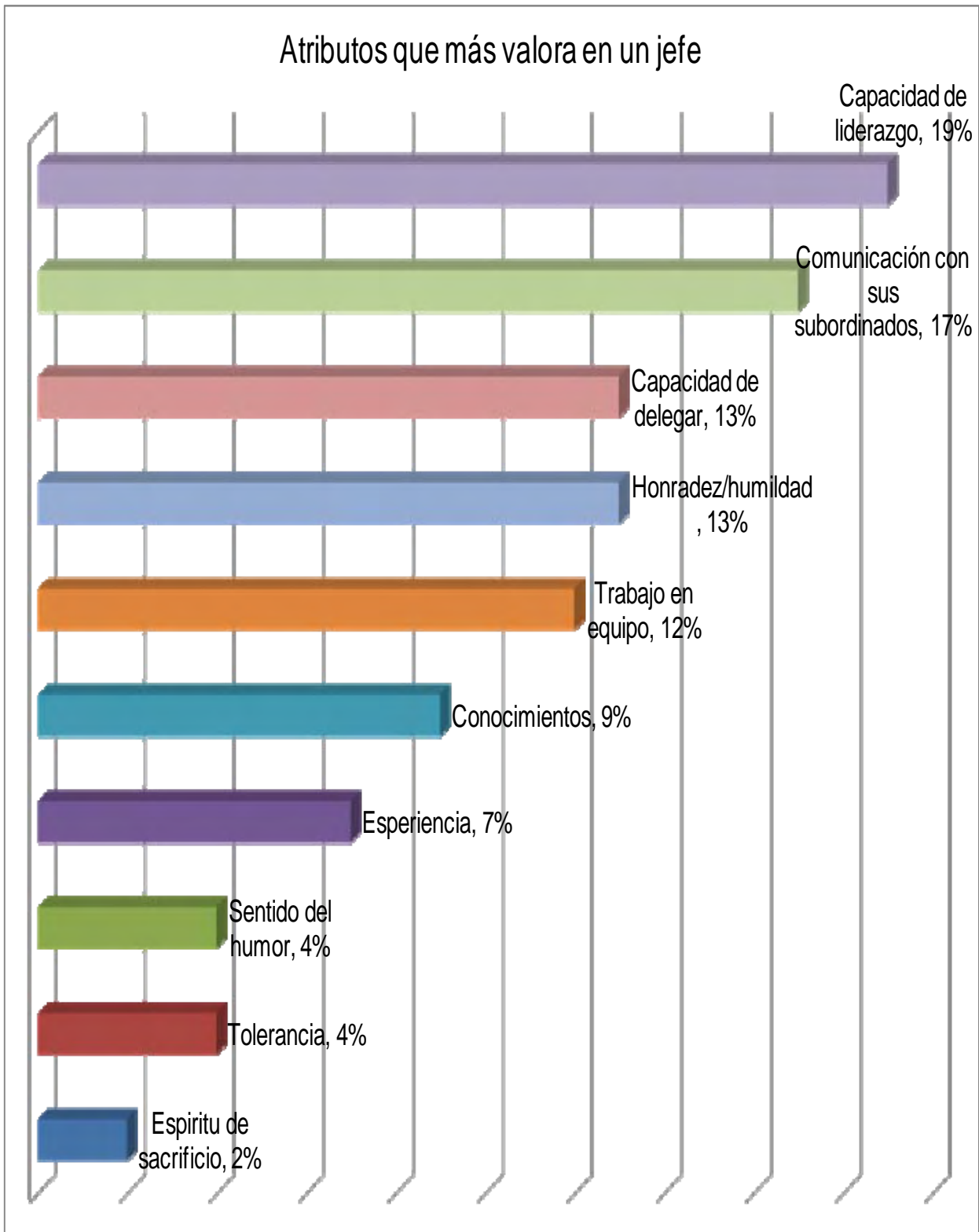
Fuente: Encuesta Anual CATENON de Satisfacción Laboral y Calidad de Vida 2008.

Gráfica N° 4. Porcentaje de preferencias por medidas que favorecerían un mayor equilibrio entre la vida personal y profesional de los españoles



Fuente: Encuesta Anual CATENON de Satisfacción Laboral y Calidad de Vida 2008.

Gráfica N° 5. Atributos de los líderes que más valoran los españoles



Fuente: Encuesta Anual CATENON de Satisfacción Laboral y Calidad de Vida 2008.

c) Concepto de Calidad de Vida Laboral

Si bien el concepto de Calidad de Vida Laboral es uno de los conceptos más discutidos dentro de la psicología sociolaboral, la tendencia a nivel internacional de dar atención a los aspectos de Calidad de Vida en el trabajo, viene a reflejar el camino lógico que seguía la tendencia de las corrientes de humanización del trabajo, así como de las perspectivas de Calidad de la producción y factores más materiales u organizativos, en los que ambas tendencias acuerdan que los aspectos tanto físicos como estructurales, normativos y de procedimientos afectan al funcionamiento de la empresa u organización, y que el ser humano es una parte muy importante para que todos los objetivos se logren. Por lo tanto, surge la obligada o voluntaria atención hacia la mejora de la Calidad de Vida Laboral.

El inicio de este concepto lo sitúan por el año de 1972, al ser consolidado en la Conferencia Internacional llevada a cabo en la Universidad de Columbia, cuyos resultados fueron compilador por Davis y Cherns en la obra *The quality of working life*, (ver Da Silva, Marinalva, 2006)⁵⁸, no obstante que la preocupación por las condiciones de vida laboral han estado presentes en diversos movimientos sociales y en el transcurso de un sin número de teorías y estudios a través de la historia.

No obstante, la necesidad de delimitar el marco teórico y conceptual, ha llevado a que algunos investigadores se hayan dado a la tarea de definir lo que es Calidad de Vida Laboral, sin llegar a acuerdo alguno. Por tanto, se presenta el cuadro elaborada Segurado y Agulló (2002) a partir de fuentes originales de diversos autores.

⁵⁸ Da Silva, Marinalva (2006) "Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional".

Cuadro N° 2. Definiciones de Calidad de Vida Laboral.

Walton (1973)	“un proceso para humanizar el lugar de trabajo”
Katzell, Yankelovich, Fein Or nati y Nash (1975)	“...un trabajador disfruta de alta CVL cuando (a) experimenta sentimientos positivos hacia su trabajo y sus perspectivas de futuro,(b) está motivado para permanecer en su puesto de trabajo y realizarlo bien y (c) cuando siente que su vida laboral encaja bien con su vida privada de tal modo que es capaz de percibir que existe un equilibrio entre las dos de acuerdo con sus valores personales”
Suttle (1977)	“grado en que los miembros de la organización satisfacen necesidades personales importantes a través de sus experiencias en la organización”
Nadler y Lawler (1983)	“...forma de pensar sobre las personas, el trabajo y las organizaciones. Sus elementos distintivos tienen que ver con (1) el impacto del trabajo sobre las personas y sobre la eficacia organizacional y (2) la participación en la solución de problemas y toma de decisiones organizacional”
Delamotte y Takezawa (1984)	“conjunto de problemas laborales y sus contramedidas reconocidas como importantes determinantes de la satisfacción del trabajador y la productividad en muchas sociedades durante su periodo de crecimiento económico”
Tur cotte (1986)	“la dinámica de la organización del trabajo que permite mantener o aumentar el bienestar físico y psicológico del hombre con el fin de lograr una mayor congruencia con su espacio de vida total”
Sun (1988)	“...un proceso dinámico y continuo para incrementar la libertad de los empleados en el puesto de trabajo mejorando la eficacia organizacional y el bienestar de los trabajadores a través de intervenciones de cambio organizacional planificadas, que incrementarán la productividad y la satisfacción”
Fernández y Giménez (1988)	“el grado en que la actividad laboral que llevan a cabo las personas está organizada objetiva y subjetivamente, tanto en sus aspectos operativos como relacionales, en orden a contribuir a su más completo desarrollo como ser humano”

Cuadro N° 2. Definiciones de Calidad de Vida Laboral (continuación)

Robbins (1989)	“la CVL es el proceso a través del cual una organización responde a las necesidades de sus empleados desarrollando los mecanismos que les permitan participar plenamente en la toma de decisiones de sus vidas laborales”
Munduate (1993)	“la CVL considerada como meta, implica la mejora de la efectividad organizacional mediante la transformación de todo el proceso de gestión de los recursos humanos. Como proceso, la transición desde un sistema de control a un sistema de participación. Como filosofía, considera las personas como un recurso más que como un costo extensivo del proceso de producción”
Heskett et al. (1994)	“la calidad del ambiente de trabajo contribuye a la satisfacción de los empleados, lo que también se conoce como CVL”
De la Poza (1998)	“La CVL haría referencia a un conjunto de estrategias de cambio con objeto de optimizar las organizaciones, los métodos de gerencia y/o los puestos de trabajo, mediante la mejora de las habilidades y aptitudes de los trabajadores, fomentando trabajos más estimulantes y satisfactorios y traspasando poder, responsabilidad y autonomía a los niveles inferiores”
Fernández Ríos (1999)	“Grado de satisfacción personal y profesional existente en el desempeño del puesto de trabajo y en el ambiente laboral, que viene dado por un determinado tipo de dirección y gestión, condiciones de trabajo, compensaciones, atracción e interés por las actividades realizadas y nivel de logro y autodesarrollo individual y en equipo”
Lau, R. (2000)	“la CVL se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal”

Fuente: Segurado Torres, Almudena; y Agulló Tomás, Esteban (2002), “Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social”, pp 830.

Da Silva resalta que Nadler y Lawler (1983)⁵⁹ consideran que la Calidad de Vida Laboral fue conceptualizada como una variable que influía sobre la satisfacción laboral o la salud mental de los individuos (1969-1972). Después fue entendida como un enfoque humanista que ponía como centro de atención al individuo (1972-1974). En una tercera fase, la CVL fue concebida como un método que se podía aplicar en el ámbito laboral para que fuera más satisfactorio y productivo (1972-1975). Posteriormente (1975-1980) fue entendida como movimiento o filosofía de trabajo, que se unió a la tendencia de la democracia industrial que estaba en auge en los Estados Unidos. A partir de esa fecha, se ha considerado como un todo que está orientado a la calidad y efectividad organizacional.

Esta última conceptualización de la Calidad de Vida Laboral conlleva un enfoque de sistemas al proponer que la Calidad de Vida en el trabajo debe ser entendido tanto como una meta, como un proceso y una filosofía.

“La idea de meta conlleva la transformación de todos los procesos de gestión de los RRHH, objetivando la eficacia organizacional. Como proceso implica el esfuerzo y participación de todos para la transición de un sistema con menos control y más implicación. Como filosofía resalta la importancia, la contribución y el compromiso de las personas a la organización”⁶⁰

Otra clasificación que hacen algunos autores y que es la más difundida, es que las tendencias de estudios sobre CVL se dividen en enfoque objetivo y enfoque subjetivo.

El primero se entra en la medición y estudio sobre algunas condiciones laborales físicas, tecnológicas, ergonómicas, así como a los sistemas de gestión y procesos organizacionales, etcétera. En el otro grupo se encuentran aquellas categorías relacionadas con la percepción subjetiva de los trabajadores como son la satisfacción laboral, la percepción sobre las relaciones interpersonales con jefes y compañero, valores y actitudes hacia el trabajo, etcétera.

⁵⁹ Nadler, D.A. y Lawler, E.E. (1983) “Factors influencing the success of labor management quality of work life projects”

⁶⁰ Da Silva, Marinalva (2006) *op cit*, p12.

El tercer enfoque que menciona Da Silva y que es tomado de algunos autores incluye tanto el enfoque objetivo como el subjetivo.

El concepto que por afinidad al objetivo de la presente tesis se acepta es el propuesto por Lau, R.S.M. (2000)⁶¹:

“La Calidad de Vida Laboral se define como las condiciones y ambientes de trabajo favorables que protegen y promueven la satisfacción de los empleados mediante recompensas, seguridad laboral y oportunidades de desarrollo personal”.

Por último se cita a Segurado y Agulló para cerrar este apartado de conceptos al considerar que refleja lo que esta tesis intenta demostrar:

“La búsqueda de una mejor calidad de vida en el trabajo conlleva el intento de hacer compatibles los intereses de la organización (objetivos y metas organizacionales) con las demandas y expectativas de sus miembros que, como individuos psicosociales, tienen necesidades e intereses particulares que deben de verse satisfechos (desarrollo personal y profesional, satisfacción y motivación, formación continuada, empleabilidad...)”⁶².

⁶¹ Lau, R.S.M. (2000). “Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two elements in the service profit chain model”.

⁶² Segurado Torres, Almudena; y Agulló Tomás, Esteban (2002), *op cit*, p.835

d) Instrumentos de medición de la Calidad de Vida Laboral

De acuerdo a Segurado y Agulló (2002), la medición de la CVL puede ser realizada tanto por datos duros u objetivos como son las condiciones físicas del lugar de trabajo (seguridad, higiene, iluminación, ergonomía), condiciones laborales (horarios, salarios), y de la tarea (carga física, evaluación del desempeño), así como por información de percepción o subjetiva (satisfacción laboral, motivación, valores, etc), sobre la percepción y juicio de los trabajadores respecto a sus condiciones de trabajo y entorno laboral.

Los instrumentos a utilizar, dependerá de acuerdo a las variables que se pretendan medir. Por tanto, Da Silva propone las siguientes categorías de variables a contemplar en la medición de la CVL, de acuerdo a los criterios que se consideran afectan la mencionada CVL:

(Criterio de satisfacción de necesidades básicas) Condiciones físicas: temperatura, iluminación y ruido; disponibilidad y adecuación de espacio, mobiliario, recursos materiales y tecnología. Condiciones de seguridad: medidas de seguridad e higiene, programas de salud y riesgos laborales. Condiciones económicas y familiares: sueldos y prestaciones.

(Criterio de satisfacción de necesidades superiores) Aspectos sociales: relaciones interpersonales, sentido de pertenencia y apoyo social. Aspectos de estima: reconocimiento, estatus, oportunidades de participación y aplicación de la creatividad. De autorrealización: oportunidades de desarrollo personal y profesional.

(Criterio intrínseco del puesto) Características del puesto: significado, importancia, variedad, desafío, autonomía, responsabilidad, autoridad para toma de decisiones, participación en el establecimiento de metas y distribución de la tarea, retroalimentación, ambigüedad de roles, esfuerzo físico y mental, estrés laboral.

(Criterio estructural) Procesos organizacionales: sistemas de gestión, comunicación grupal y organizacional, libertad de expresión, percepción de confianza y justicia, estímulo a la participación en el ambiente de trabajo, tipo de liderazgo y supervisión.

(Criterio humanista) Equilibrio trabajo y espacios vitales: desplazamiento casa-trabajo-casa, equilibrio familia-trabajo, tiempo para ocio, tiempo libre, tiempo de trabajo, flexibilidad de horarios, facilidades para realizar ejercicio físico, programas culturales.

Otros: relaciones con el sindicato, valoración del convenio colectivo.

El estudio realizado por Da Silva concluye, entre otras cosas que: “Considerando las categorías de la CVL comunes a los investigadores y a los sujetos de esta investigación, así como aquellas que son consideradas igualmente importantes por todos los trabajadores, se puede decir que la expresión CVL incluye en su significación más amplia, categorías que se pueden denominar básicas y objetivas tales como: las condiciones físicas del entorno adecuadas; la remuneración, la seguridad, los horarios. Y también categorías subjetivas como son: la satisfacción con las relaciones interpersonales, la satisfacción con el trabajo realizado, la satisfacción con las oportunidades de desarrollo profesional, la realización personal con el trabajo, entre otras”⁶³.

Otros análisis⁶⁴ proponen que las variables a considerar como proyectos o estrategias para mejorar la Calidad de Vida son:

- Suficiencia en las retribuciones. Mismas que podrían contribuir en el sostenimiento de un nivel de calidad de vida aceptable.
- Condiciones de seguridad y bienestar en el trabajo. Ofrecer condiciones que minimizan riesgos de enfermedades y daños que podrían afectar la calidad de vida de los trabajadores.

⁶³ Da Silva, Marinalva (2006), *op cit*, p52.

⁶⁴ Smith Palliser, Mark (s.f.) “Calidad de vida en el trabajo” *monografias.com*, <http://www.monografias.com> (12ago08). 7pp.

- Oportunidades inmediatas para desarrollar las capacidades humanas. Mejora y desarrollo de capacidades que favorecería su calidad de vida en el sentido más amplio (trabajo, autoestima, etc.).
- Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad. Condiciones para que el desempeño de su trabajo le ofrezca oportunidades de ascenso y seguridad en el empleo.
- Integración social en el trabajo. Condiciones para la integración y desarrollar sentido de pertenencia hacia la organización, trabajo en equipo.
- Balance entre trabajo y vida personal. Ofrecer condiciones que permitan balance entre el tiempo del trabajo y el tiempo familiar o de ocio, así como de evitar cambios geográficos constantes que afecten sus otros roles personales.

Sobre esta última clasificación de lo que se puede medir en un análisis de calidad de vida, en la presente tesis se considera que la distribución del tiempo para realizar otras actividades diferentes al trabajo, como lo es el tiempo para el ocio y para el descanso, es de vital importancia para los individuos.

Un estudio sobre los horarios para el descanso, explica cómo es que éste impacta en el organismo y seguridad de las personas.

Concluyendo, en la presente tesis, se considerará como un importante indicador de Calidad de Vida laboral los resultados de la satisfacción laboral que se obtuvieron a través del instrumento elegido para este efecto (Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23).

Lo anterior basado en lo que menciona la Nota técnica de prevención: NTP 212, que dice: ***“La SL se constituye pues en uno de los principales indicadores de calidad de vida laboral”⁶⁵***.

⁶⁵ España, Ministerio del Trabajo e Inmigración (1988) Nota técnica de prevención: NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos.

I.4.2. Influencia del horario flexible en los ámbitos

I.4.2.1. Influencia del horario flexible en el ámbito Personal

a) Horario flexible en el ámbito individual

Entendiendo que cada persona es un ser diferente con necesidades, responsabilidades, estructura psíquica y física única, entonces debemos considerar que su vida diaria estará organizada de acuerdo a sus características personales y debe ser adecuada a sus necesidades y capacidades. La distribución de su tiempo debe adecuarse a sus prioridades familiares, sociales, de ocio, salud y laborales.

En este aspecto, los mexicanos no tenemos una cultura de administración del tiempo. Todas nuestras actividades semanales parecen obra de la casualidad. No hay una planeación ni a corto, ni a mediano, ni a largo plazo. No obstante, es una de las sociedades que por su dinámica y problemática demográfica más requiere de organización y planeación.

Si utilizáramos de forma más integral las innovaciones tecnológicas y las telecomunicaciones, planificaríamos el tiempo de forma regular y tuviéramos más flexibilidad de actitudes, la sociedad no sería la que organizara nuestro día. Las 24

horas serían administradas por cada uno de nosotros, el rendimiento personal aumentaría y el estrés disminuiría.

Retomando lo anterior, se identifican dos realidades: 1) cada persona tiene necesidades y capacidades propias para administrar su tiempo; 2) no hay horarios laborales buenos, ni malos. Por tanto, el horario laboral debería ser tan flexible como sea posible para que cada trabajador adecuara su jornada a sus necesidades y capacidades, no reduciendo el número de horas que por ley debe cubrir. En este tenor, para cada persona, el inicio de la jornada debería iniciar de acuerdo a su propia dinámica física y de atención, considerando que la satisfacción laboral se relaciona directamente con la adecuación de este tipo de condiciones de trabajo al ritmo individual.

b) Horario flexible en el ámbito familiar

Si bien la jornada de trabajo se ha ido reduciendo por intervención de organizaciones internacionales como la OIT, en realidad el tiempo que se dedica a la atención de la actividad laboral se ha ampliado más, debido al aumento de tiempo que se pierde en el traslado del hogar al trabajo, ya sea por las distancias tan grandes en las grandes ciudades, por el aumento del tráfico, o por el tiempo que (generalmente las mujeres) pierden por falta de guarderías o estancias en las que dejar a los hijos, reduciendo el tiempo de permanencia con la familia y para sí mismos.

Ahora pareciera que el hogar se convierte en un lugar-dormitorio donde los integrantes, más que una familia que construye la identidad y forma valores, se vuelve un grupo social que solamente permite la satisfacción de las necesidades básicas elementales, con poca convivencia y alto desconocimiento del desarrollo de cada uno de los miembros que la conforman.

La disminución de las ofertas de trabajo, el centralismo en temas del desarrollo económico (llámese globalización, tecnología o consumismo-capitalismo) y la necesidad

de contar con mayores ingresos en la familia han obligado a que la dinámica de célula social más importante, como es la familia, tenga como centro de acción al trabajo. Lo irónico de ello es que este cambio de centro gravitacional no favorece la conciliación entre trabajo y familia, antes bien, sacrifica el mundo doméstico y el mundo social, por el mundo laboral.

La distribución de tiempos y responsabilidades se organizan en función de los intereses del mercado laboral, aumentando tensiones en la vida familiar y disminuyendo la capacidad de convivencia y la oportunidad de una educación directa por parte de los padres, falta de descanso y de cuidado de la salud.

c) Horario flexible en el ámbito de relaciones sociales

La cantidad del tiempo, tanto laboral, como el de ocio es relativo según lo considera cada cultura y cada grupo de personas de acuerdo a su circunstancia.

Esta misma cultura, la historia de vida de cada individuo, y las circunstancias y preferencias actuales llevan a que cada persona perciba de forma diferente la distribución del tiempo de ocio sobre el tiempo de trabajo. En este sentido, las oscilaciones entre las preferencias son grandes, lo que demuestra el carácter subjetivo y variable que supone el sentimiento de disfrutar del control de su tiempo. En estas percepciones influyen el grado de responsabilidad que cada individuo asume en su focus de control, la centralidad que el trabajo tienen en su vida, y en la importancia que le da al desempeño de los otros roles que tienen en su vida.

Es decir, no sentirá el mismo peso del tiempo de trabajo una persona que tiene poca responsabilidad, que aquel que está más arriba en la escala directiva. Asimismo influye la cultura familiar y hasta de nivel socioeconómico para considerar a un tiempo como tiempo de ocio, y para considerarlo “suficiente” o “insuficiente”.

Antonio Lacasa advierte que la sensación de disfrutar de más tiempo de ocio es cuestión de cultura, por lo que debemos revisar los valores que tenemos en sociedad

para saber aprovechar nuestro tiempo, tanto dentro del trabajo, como en el ámbito personal (tiempo de ocio). Nos dice:

“El tiempo libre se incrementará por tres causas, una reducción en los tiempos dedicados al trabajo, una mayor longevidad y por tanto un mayor tiempo disponible entre la edad media de la jubilación y el tiempo medio de vida, y por un horario más racional en lo que respecta a su distribución. Esto puede llevar a que el tiempo libre disponible se incremente hasta en un 53% según hipótesis de un estudio de la Unión Europea del año 1994. Una consecuencia de este incremento en el tiempo libre es que la realización personal pase de situarse exclusivamente en el trabajo a hacerlo cada vez más en aquellas actividades que desarrollamos en nuestro tiempo libre.

“Es importante que ese tiempo libre -tiempo dedicado al no negocio- incluya actividades que lo conviertan en un auténtico tiempo de ocio que sea cada vez de mayor calidad, empleado en actividades que elegidas libremente, nos satisfagan y enriquezcan con experiencias, habilidades o conocimientos.

Por ello, es importante el aprendizaje individual en el disfrute del tiempo libre para convertirlo en un tiempo de ocio enriquecedor y que no se convierta en un tiempo dedicado al consumo.

“Esta educación del ocio deberá iniciarse según los expertos desde edades tempranas, continuará en la infancia y adolescencia y se prolongará durante la edad adulta. Este concepto de educación del ocio ha evolucionado desde mediados del siglo pasado con diferentes alternativas -por ejemplo, colonias de verano- cuyo objetivo se centraba en que los jóvenes aprovecharan su tiempo libre, en un movimiento que capacita a los individuos a mejorar la calidad de su vida, a identificar y clarificar sus actitudes, así como a desarrollar el potencial individual, entendiendo siempre como actividad de ocio aquella que nos produce satisfacción y que elegimos libremente”.⁶⁶

⁶⁶ Lacasa, Antonio (2007) *Tiempo de Ocio y Calidad de Vida*, en ARHOE, op cit

I.4.2.2. Influencia del horario flexible en el ámbito Laboral

a) Orientación al cliente interno

El indicador de la satisfacción del cliente interno es el índice de satisfacción laboral por medio de encuestas que permitan obtener la valoración sobre la mejora en su calidad de vida, cumplimiento de las responsabilidades familiares, con disminución del estrés y aumento en la satisfacción laboral y profesional.

Un cliente interno satisfecho estará más comprometido con su trabajo, será más productivo y disminuirá las incidencias de ausentismo y retardos.

Chinchilla, Poelmans y León (2003) indican que uno de los principales problemas producto de los cambios socio-demográficos son los conflictos de las personas que no pueden conciliar adecuadamente familia-trabajo por ausencia de políticas públicas de conciliación de estos dos ámbitos para el manejo de tiempos complejos y heterogéneos. Por su parte, las empresas no se sienten responsables de estos conflictos aunque tengan que pagar un costo, como es la disminución de la productividad, el deterioro de vida y la rotación de los y las trabajadoras.

“Actualmente existen numerosos ejemplos que demuestran que el conflicto entre trabajo y familia tiene consecuencias negativas para la empresa, como son el estrés, la insatisfacción laboral, el menor rendimiento y dedicación, y la rotación de personal. A menos que se encuentren soluciones para armonizar el ámbito laboral y familiar, las empresas se enfrentarán a costes crecientes en cuanto a una productividad en

descenso, una peor calidad de vida y una pérdida de empleados que son cada vez más exigentes. El problema radica en que pese a que los empleados esperan que las empresas y los gobiernos tomen la iniciativa, las empresas siguen considerando que el conflicto entre el trabajo y la familia no es de su responsabilidad⁶⁷

Si cada empresa u organización considerara adecuar su cultura y producción a la época actual debería aprovechar de forma más productiva la tecnología y la comunicación para reducir los costos de mantenimiento de equipo y edificios y aprovechar mejor su capital humano.

A través del uso de la telefonía, la informática y la mejora de procesos se puede administrar mejor el horario de atención a los usuarios, y de ofrecer un horario que más favorezca la productividad de sus trabajadores.

En la misma línea de implementar estrategias de compensación dinámica, vemos una necesidad progresiva en las empresas de identificar cuáles son las motivaciones y las fuentes de valoración de las personas, pues psicológicamente éstas esperan que se les recompense con los medios más valorados a nivel personal.

En otras palabras, las organizaciones deberán identificar y ofrecer las condiciones necesarias para el desarrollo de la carrera personal, y ser hábiles en retener a los más talentosos. El concepto de empleabilidad da cuenta de este fenómeno desde la perspectiva de las empresas: ya no es posible asegurar estabilidad de trabajo pero se pueden ofrecer otras condiciones laborales como el entrenamiento y planes de desarrollo profesional, entre otros.

En respuesta a esto, las organizaciones exitosas se han enfocado a desarrollar una cultura de calidad en el servicio. No sólo eso, estas organizaciones han asumido que el servicio es el reflejo de las personas que la conforman, por tanto puede aplicarse esta frase: “Si quieres que tu empresa sea líder en el servicio, preocúpate primero por tus empleados, pues ellos se encargarán de tus clientes”.

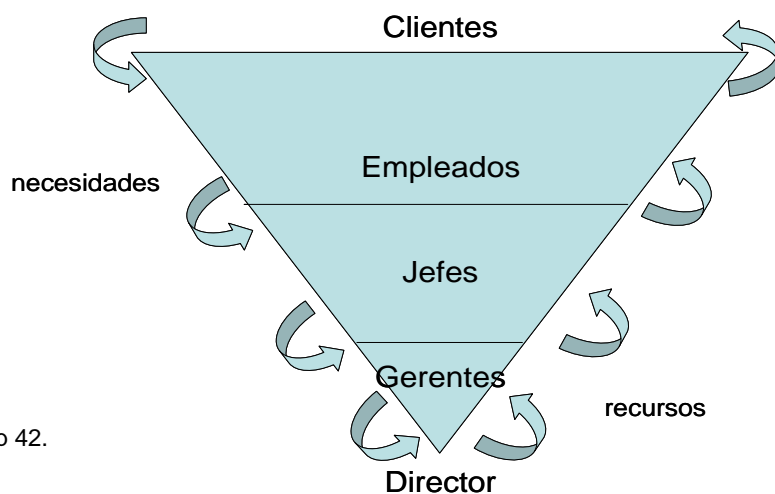
⁶⁷ Chinchilla, Ma. Nuria; Poelmans, Steven; y León, Consuelo (2003), “Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas”.

Dentro de este enfoque se considera que “quién realmente atiende a los clientes son los empleados de primer contacto y/o de línea, quienes en una estructura tradicional se encuentran en el nivel más bajo de la organización, sujetos a presiones y necesidades de los clientes y jefes al mismo tiempo. En esta estructura proliferan muchos problemas y dolores de cabeza para aquellos empleados que están disgustos a satisfacer las necesidades de sus clientes, pero ¿qué sucede cuando al mismo tiempo son requeridos por sus jefes... y no hay en estos últimos una plena conciencia de que los clientes son primeros?

Para evitar este conflicto se debe anteponer la famosa una filosofía del servicio: “el cliente es primero”. De esta forma, “automáticamente los empleados quedarían en la parte superior de la pirámide, satisfaciendo en primera instancia sus necesidades de servicio. El resto de los niveles asumirían el rol de proveedores con el enfoque de servir a sus colaboradores, más que de ser servidos, impulsando de esta manera la filosofía del cliente-proveedor interno.

A este enfoque se le llama la Gerencia del Servicio, como lo denomina Kart Albretch al invertir la pirámide de la organización”⁶⁸.

Figura N° 1. Enfoque de la organización centrada en la atención al cliente



Fuente: Martínez Mier, G.A. (2007), pp 42.

⁶⁸ Martínez Mier, Gustavo A. (2007) “¡Servicio, servicio! ¿Tienen la actitud o no?”, pp. 42.

b) Empresa socialmente responsable

Otra de las prácticas que deben considerar las empresas y organizaciones es su participación como ente que tiene grandes responsabilidades para con la sociedad y con el medio ambiente.

Responsabilidad Social es el compromiso de cada organización consciente y congruente de cumplir integralmente con su razón de ser y sus objetivos, tanto en lo interno, como en lo externo, considerando las expectativas de todos sus participantes en lo económico, social o humano y ambiental, demostrando el respeto por los valores éticos, la gente, las comunidades y el medio ambiente, para la construcción del bien común.

En México, el reconocimiento como Entidad Socialmente Responsable, es otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía, A.C. (Cemefi) y la Alianza para la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE).

Este distintivo tiene como principales objetivos que la sociedad identifique a las organizaciones que están comprometidas con el desarrollo integral del país, y sus comunidades, y es otorgado a las organizaciones o empresas que demuestran **su compromiso por mejorar internamente sus relaciones humanas** y, externamente, el entorno donde operan y que voluntariamente se inscriben para ser evaluadas por un comité de especialistas, bajo los criterios de:

- **Contribuir a la calidad de vida dentro de la organización;**
- **Cumplir con los compromisos del Pacto Mundial (derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y transparencia y anti-corrupción);**
- Cuidado y preservación del medio ambiente;
- Vinculación de la empresa con la comunidad a partir de la misión de la organización, pero también desde los bienes y servicios producidos.

Como se observa, en diversos temas se tienen como premisas que el equilibrio personal y social es responsabilidad tanto del individuo en sí, como de la empresa u organización y el gobierno.

La Cámara de Comercio de Madrid (2004) dice a propósito de la responsabilidad social de las empresas: “Juan José Güemes, consejero de Empleo y Mujer de la región, subrayó que las empresas en este ámbito “están haciendo de la necesidad una virtud en el sentido de que van más allá de lo que exige la ley”. Además, ha recordado la implicación de la Comunidad de Madrid en materia de Responsabilidad Social Empresarial con iniciativas como la edición de la Guía de Buenas Prácticas de la Empresa Flexible, un estudio sobre la conciliación y la flexibilidad desde el punto de vista empresarial, con ejemplos de cómo conciliar la vida familiar y laboral”.⁶⁹

Entonces si una empresa u organización se dice a sí misma que es “Socialmente Responsable” debería incluir también en sus estrategias internas acciones destinadas a esta conciliación de la vida laboral y personal. Estrategias en las que participe tanto los trabajadores como los directivos para buscar soluciones que permitan el equilibrio tan buscado por los empleados para desarrollarse tanto laboral como personal y familiarmente.

Como dice Partal Uribe, A. (2003) “El debate sobre la RSE [Responsabilidad Social Empresarial] está poniendo de relieve que en un mundo globalizado no tan sólo compiten los productos y servicios, sino también los modelos de organización y de gestión (lo que a menudo se olvida). [...] La RSE se ha de gestionar y ha de ser gestionable. La clave, pues, consiste en cómo se integra transversalmente en los procesos empresariales”.⁷⁰

Mercedes Sánchez-Apellániz expone las razones que pueden contrarrestar la oposición de la empresa para aplicar estas acciones: “Así, las razones con las que cuentan las empresas son: porque necesita a todos sus empleados; porque la sociedad, sus clientes, accionistas y trabajadores lo demandan y no puede defraudarles, so riesgo de

⁶⁹ Cámara de Comercio de Madrid (2004) “La responsabilidad social de las empresas asegura la competitividad de las pymes y su continuidad”, p1.

⁷⁰ Partal Uribe, Antonio (2003), “Un anuncio importante: Ética, economía y dirección”, pag.3

perder su confianza y apoyo; porque proporciona un incentivo a la creatividad y a la motivación de las trabajadoras y trabajadores, generando una mejor comunicación entre la dirección empresarial y la plantilla y proporcionando un mayor conocimiento a la misma de los objetivos y la cultura de la organización, lo que redundaría en la mayor implicación y compromiso de la plantilla, elementos fundamentales en los índices de rendimiento; porque facilita la introducción de nuevos métodos de trabajo y nuevas tecnologías, especialmente haciendo el mejor uso posible del capital tecnológico; porque reduce los costes derivados de los procesos de reclutamiento y formación de personas, ya que asegura la permanencia de capital humano cualificado en la empresa; porque incrementa la productividad en el sentido de que facilita la planificación de las horas de trabajo de forma más ajustada a las necesidades de los trabajadores y trabajadoras, reduciendo el absentismo laboral derivado de problemas de compatibilizar vida profesional y familiar; porque incrementa y diversifica el rango de potenciales trabajadores/as interesados en emplearse en este tipo de compañías que ofrecen mejores condiciones para desarrollar el trabajo en armonía con sus responsabilidades como madres y padres; porque reduce los conflictos laborales; y porque mejora la imagen de la compañía tanto a nivel nacional como internacional, con lo que contribuye a la promoción de sus productos.

“Asumidas estas razones ¿qué deberían hacer las empresas? En primer lugar, erradicar la falsa convicción de que la adicción al trabajo y la cultura de largas jornadas laborales implican necesariamente una mayor productividad. Después, abandonar la rigidez directiva que dificulta la flexibilidad espacial o temporal de los empleados, presuponiendo que actuar de este modo rebajaría el compromiso con la empresa y con sus resultados u objetivos”.⁷¹

Hablando a favor de las empresas u organizaciones, es necesario considerar en este aspecto que en el mundo laboral ha habido desde sus orígenes, una creencia casi inmutable de separar la vida privada de la vida laboral. El respeto por la privacidad de la persona es uno de los valores entendidos que hacen casi todos los directivos guardar, por ello, en nuestra época actual, es difícil para ellos pensar en los efectos que el

⁷¹ Sánchez-Apellániz, Mercedes (s.f.) *El Papel de las Empresas en la Conciliación de la Vida Familiar y Laboral*, pp. 5-6.

trabajo puede tener sobre la vida privada de sus trabajadores. El cambio de mentalidad en este sentido, es parte de las acciones que deben considerarse dentro del ámbito laboral. Reconocer que el trabajo tiene un efecto muy poderoso sobre la vida profesional y personal, y viceversa, es un terreno nuevo sobre el cual debemos abonar mucho todavía. Un concepto similar es el que Chinchilla y León (2007)⁷² definen como *Empresas familiarmente responsables*:

“La Empresa que pretenda liderar su sector durante el siglo XXI como organización que busca el beneficio, que ofrece un servicio a la sociedad y satisface la demanda del mercado, ha de asumir un nuevo aspecto: la satisfacción del empleado no sólo a través de políticas de remuneración, sino también por medio de planes de carrera y apoyo a la conciliación de su vida familiar y profesional.

“La familia como entorno de referencia, de integridad personal y estabilidad emocional del empleado interesa hoy mucho a la empresa, ya que desde el Director General hasta el último operario, todas son personas en las que la vida familiar marca su rendimiento y nivel de productividad. Hemos pasado, por tanto, del exclusivo control de calidad del producto a la calidad de vida de las personas.

“La familia es un bien preciado para la sociedad, porque es la institución que aporta el capital humano y hace posible el progreso económico y social de cualquier país.

“El objetivo es que las empresas asuman la parte de responsabilidad social que tienen a la hora de proteger y apoyar a la familia como elemento clave para el desarrollo y el bienestar económico y social, y que favorezcan una efectiva conciliación de la vida laboral y familiar”.

c) Motivación

La pregunta central se mantiene: ¿qué motiva a las personas y cómo, mediante la compensación, podemos direccionar su aporte y desempeño hacia lo que la organización necesita? Es tarea de los psicólogos investigar esto, en sus

⁷² Chinchilla, Nuria; y León, Consuelo (2007) *Empresas familiarmente responsables*, en ARHOE, *op cit*

organizaciones para dar respuestas culturalmente contingentes y significativas a estas preguntas.

“El factor humano es esencial en cualquier sistema de trabajo que se quiera desarrollar, es por ello que, un lugar importante dentro de las estrategias que las organizaciones establecen lo ocupa la gestión estratégica de los recursos humanos, ya que de esta depende el éxito o el fracaso de cualquier proceso que se ponga en funcionamiento, pues todos exigen Recursos Humanos con mayores competencias, polivalentes y motivados. Este es el gran e ineludible reto de nuestras empresas. (Páez, 1991). La calidad, como factor determinante de la productividad de una empresa, solo es alcanzable si existen unas condiciones de trabajo óptimas. La calidad, como resultado de la suma de calidades en todas las etapas de los procesos productivos y de servicios, asume también la satisfacción del trabajador como un objetivo clave, al ser éste "cliente" y usuario directo de las actividades internas de la empresa.

“Además, la atención constante a las condiciones de trabajo para convertirlas en agradables y confortables es una premisa que contribuye a conformar el escenario para que el hombre pueda trabajar y constituye uno de los elementos que influye en la insatisfacción laboral. [...] Es por ello que se hace necesario realizar estudios que contribuyan a prevenir los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, así como al mejoramiento sistemático de las condiciones de trabajo, tomando en consideración los niveles de satisfacción que estas políticas generan en los empleados”⁷³.

d) Prácticas de calidad

Una organización que esté bien organizada en sus procesos, flujos de información y comunicación, puede tener toda la flexibilidad de horarios y de ubicación física que requieran sus trabajadores. Por ejemplo en Estados Unidos es habitual la gente que

⁷³ Velázquez Saldivar, Reynaldo (2001) “La satisfacción con las condiciones de trabajo. Una propuesta para su medición”, pp. 1.

trabaja cuatro horas al día, en cualquier turno, o desde su casa. Siempre adecuado a las necesidades del trabajador que puede ser ama de casa, estudiante o empleado de otro lugar de trabajo.

Esto tiene igualmente que ver con el significado que al trabajo le otorga cada individuo ya que aquellos que algunos que obtienen la satisfacción a través del trabajo, no lo consideran una carga, sino una satisfacción y pueden considerar al trabajo como la actividad principal en su vida. No obstante, otras personas que requieren más de esta flexibilidad de horarios dado el valor instrumental que le dan al trabajo de acceder a ingresos económicos y que a la vez les permita dedicarse a otras actividades que son más importantes en su vida (el estudio, la familia, el deporte, etc.)

No obstante, a pesar del distinto peso de centralidad del trabajo que le den cada individuo en su vida, todas las empresas u organizaciones deben incluir en sus procesos y formas de organización, prácticas de trabajo como la Administración del tiempo, Calidad Total, ISO 9000, 5S's y otras herramientas que le permitan una mejor organización del trabajo. Se mencionan a continuación algunas de esas prácticas que se recomiendan como facilitadoras en la aplicación de horarios flexibles:

Administración del tiempo

Es claro que la forma de organizar el trabajo tiene que cambiar, en cuanto a lo relacionado con la Administración del Tiempo.

La administración del tiempo (A.T.) es la organización del tiempo de forma consciente y sistemática con la finalidad de utilizarlo en las actividades que nos dan valor agregado o que son prioritarias para nuestro desempeño diario.

La administración del tiempo es una de las principales herramientas para tener orden, serenidad, placer, interés por la vida, eficiencia, seguridad, libertad y satisfacción. También es la diferencia para alcanzar un equilibrio entre lo que queremos y lo que debemos hacer.


En el caso que nos ocupa, la Administración del Tiempo permite la coordinación de actividades entre personas y entre áreas para lograr sincronizar y multiplicar los esfuerzos hacia un logro común, y por ello es una práctica o herramienta que se debe aplicar en las organizaciones, ya que la mayor parte de los problemas y de las pérdidas de tiempo surgen de actuar sin pensar, con lo que frecuentemente se crea tensión entre lo urgente y lo importante.

Importancia de la organización, orden y limpieza (5S's)

Aunado a la Administración del Tiempo, la empresa u Organización debe contemplar el cuidado de aspectos de las instalaciones, que de por sí mismos dan idea de la gestión de una empresa. Una deficiente organización del lugar de trabajo es síntoma de falta de compromiso.

Las 5s's se refieren a la creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, organizadas y seguras, es decir, se trata de imprimir mayor Calidad de Vida en el trabajo. Esta práctica es una concepción ligada a la Calidad Total que se originó en Japón a mediados del Siglo XX y que está incluida dentro de lo que se conoce como Mejora Continua o Gemba Kaizen. A lo largo de los años se ha dado la necesidad de crear entornos dentro de las organizaciones, que permitan maximizar los recursos, el tiempo y la productividad del personal. Este sistema ha sido probado por miles de compañías e instituciones en el mundo con extraordinarios resultados.

Figura N° 2. Calidad de Vida. Esferas de Vida

Calidad de Vida 	<u>Equilibrio</u> en cada área del desarrollo personal	Individual		Físico
				Emocional
				Mental
		Grupal	Convivencia del Individuo	Familiar
				Pareja
				Laboral
				Social

Fuente: Gerencia de Personal, Programa Operativo Anual 2006, documento interno. CONAGUA

A partir de la instrumentación de las 5S's en las organizaciones, se puede implantar con mucha mayor facilidad y consecuentemente con éxito, otros sistemas de calidad modernos, sobre todo aquellos relacionados con normas internacionales o premios de calidad. La Comunicación Interna es otra de las prácticas que deben atenderse de forma permanente y prioritaria.

e) Cultural organizacional

Siempre que se pretende implantar alguna estrategia en una empresa u organización, se debe analizar detenidamente si tal estrategia no se contrapone de manera radical con la cultura organizacional. Se debe considerar, no obstante, que cualquier cambio afecta a la cultura y es afectada o modificada por ésta, y que no necesariamente esto puede ser negativo ya que todo cambio implica crisis pero muchas veces es para bien de la empresa y de sus integrantes.

No obstante, lo más importante es la necesidad del cambio de cultura de las organizaciones de querer imponer un horario y creer que un horario es “malo” y otro es “bueno”, especialmente cuando los hábitos que practican los directivos se impone al horario del resto de la organización, y más aún, cuando se considera que el horario debe ser único y fijo para toda la organización sin la consideración de que el desempeño de cada área o las necesidades de los trabajadores requieren horarios más flexibles. Lo anterior considerando que esa franja de personal directivo es el que vive más tiempo fuera de casa y prolonga considerablemente sus horarios a lo largo del día, y no por ello debe aplicarse como norma laboral para el resto del personal.

“La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de efectuar las cosas en la organización que condiciona el pensamiento y comportamiento de las personas, estas creencias y expectativas generan reglas de comportamiento de los grupos dentro de la organización”

Dessler, G. (2001) habla de las ventajas y desventajas de los horarios flexibles “Algunos programas de horarios flexibles han tenido mucho éxito. Como se pierde menos tiempo debido a que hay menos retardos, aumenta la proporción de horas-hombre pagadas (una medida de productividad). El horario flexible también reduce el ausentismo y disminuye la cantidad de permisos médicos usados para arreglar asuntos personales. Al parecer, las horas laboradas son más productivas y la desaceleración hacia el final de la jornada es menor. Al parecer, los horarios flexibles llevan a que los empleados acepten mejor los cambios en otros procedimientos. Así mismo, tiende a reducir la diferencia entre administradores y trabajadores y requiere que los supervisores deleguen más autoridad.

“También tiene sus desventajas. El horario flexible es difícil de aplicar y tal vez sea imposible de instituir cuando grupos grandes de trabajadores deben trabajar de forma interdependiente. Así mismo, requiere de relojes “checadores” y otros registros de tiempo que pueden ser una desventaja para los trabajadores.”⁷⁴

“Las condiciones para el éxito. Existen varias formas de conseguir que el programa de horarios flexibles tenga más éxito. Primero, la resistencia de los administradores –en particular en el nivel de supervisores y en particular antes de probar el programa en sí– ha hecho fracasar varios programas antes de que empiecen a operar, de modo que los programas para adoctrinar a los supervisores son un requisito importante para el éxito. Segundo, el horario flexible suele tener más éxito en empleados de oficinistas, profesionales y administradores, y menos en empleados de fábrica (cuya esencia suele exigir la interdependencia de los obreros). Tercero, la experiencia indica que cuanto mayor sea la flexibilidad del programa de horarios flexibles, tantos mayores serán los beneficios que produzca el programa (aunque es evidente que también se multiplican las desventajas). Cuarto, es importante la forma de instituir el programa; es decir, se deben designar a un director del proyecto de horarios flexibles para que supervise todos los aspectos del programa, y debe haber juntas frecuentes entre los supervisores y los

⁷⁴ Dessler, Gary (2001), *Administración del Personal*, pp311-312.

empleados, para disipar sus temores y aclarar malos entendidos. Es aconsejable un estudio piloto, por decir algo, en un departamento.”⁷⁵

En el proceso de la evaluación y aceptación del horario más adecuado para el trabajador, es necesario contemplar que la gerencia debe ser participativa, que sepa utilizar realmente un facultamiento y su voto de confianza para aceptar que la toma de decisiones de parte del trabajador es la mejor opción.

A esto se añade el tipo de organización del trabajo que lleve cada área de la organización, la claridad en sus procesos y su comunicación interna. Si las funciones y responsabilidades están claramente definidas y la comunicación es eficiente, la presencia constante de las personas no es requisito para llevar a buen fin las metas del área. Llevando este caso al extremo, podría decirse que aún cuando las personas no estuvieran ni en el mismo espacio ni en el mismo tiempo desempeñando su labor, un área bien organizada debería funcionar adecuadamente. En caso contrario, la necesidad de que cada trabajador esté en un sitio fijo de forma permanente, se hace necesario, aunque menos eficiente y más estresante.

Un ejemplo de cambio de cultura es la adecuación de la organización hacia horarios flexibles tales como optar por la semana laboral de cuatro días, o de cuatro días y medio, debiendo distribuir las horas semanales obligatorias (40 horas en el caso que nos ocupa), durante cuatro días de 9 horas laboradas, y 4 horas el día viernes.

Las ventajas de esta opción son expuestas por Dessler, G. (2001) “Los planes de semanas laborales comprimidas han tenido bastante éxito pues ofrecen varias ventajas. Según un estudio, 80% de las empresas que usan estos planes dijo que el plan “mejora los resultados del negocio”; tres quintas partes dijeron que la producción había aumentado y que los costos reportados habían bajado casi dos quintas partes. La mitad de las empresas reportaron utilidades más altas. Incluso las empresas que usan los cuatro días y no reportaron resultados positivos dijeron que los factores de los costos y de las utilidades, cuando menos permanecieron iguales. Un estudio arrojó que la semana laboral de cuatro días, en general reducía el pago de horas extras y el

⁷⁵ Dessler, Gary (2001), *op cit*, pp312.

ausentismo, y mejoraba la eficiencia. Es más, los trabajadores también ganan: hay una reducción del 20% en los traslados al trabajo y un día libre más a la semana. También puede haber otros ahorros (por ejemplo por gastos de guardería).

“También hay desventajas. Por ejemplo, los retardos pueden ser un problema. Preocupa más el hecho de que la fatiga fue mencionada por varias empresas como un inconveniente de las semanas laborales de cuatro días.”⁷⁶

Otro tipo de horario flexible que se puede ofrecer es tener dos horarios durante el año: el de verano y el del resto del año. Esto para atender las obligaciones escolares de los hijos, durante el ciclo escolar; y tener otro horario más holgado durante el verano. O uno que se adapte a los requerimientos de cada área, organizando los horarios de manera tal que cuando el nivel de trabajo de la organización disminuye, se pueda dar facilidad para tener menos horas laborales o semanas más cortas de trabajo, y cuando el ritmo del área así lo requiera, se cubra un horario más largo. Este esquema podría llamarse *banco de horas laborales*. “En un arreglo típico para un horario flexible, el empleado que quiere tener un promedio de 110 horas al mes, podría trabajar 150 horas en enero (cuando los niños están en la escuela y la compañía necesita ayuda extraordinaria para manejar la contabilidad de enero). En junio, este empleado tal vez sólo trabajaría 80 horas, porque quiere tomar más días de descanso para pasarlos con sus hijos, por decir algo”⁷⁷.

f) Tecnología

Dos herramientas básicas e importantes en la aplicación de horarios flexibles son la tecnología y las telecomunicaciones. Si la Organización utiliza estas herramientas permiten disminuir asombrosamente las líneas del tiempo y del espacio; disminuyen los errores humanos; aumentan la seguridad de manejo de la información y su permanencia a través del tiempo; facilitan la comunicación y el flujo de información aún sin la presencia en tiempo real de las personas; y facilitan exponencialmente el acceso

⁷⁶ Dessler, Gary (2001), *Administración del Personal*, pp312.

⁷⁷ Dessler, Gary (2001), *op cit*, pp313.

a información para la toma de decisiones de los directivos aún en ausencia de los trabajadores.

Si se aplica en lo posible estas herramientas, cada trabajador podría ocupar el turno que más le permita la coordinación con su ocio o con su familia; los directivos tendrían toda la información a su alcance sin depender de la presencia en tiempo real de su personal y la organización tendrá un sistema de gestión de información robustecido, digno de las empresas que aprenden.

Sistemas de Comunicación y sistemas de Tecnología e Informática son herramientas indispensables en toda empresa u organización. En el caso de la flexibilidad de los horarios, estas dos herramientas no sólo son necesarias, si no que son dos de los pilares sobre los que se sostendría cualquier esquema de este tipo.

Como ejemplo de estos cambios, Thomas Friedman, en el libro *La Tierra es Plana*, expone que la globalización, las innovaciones tecnológicas y las telecomunicaciones han roto las barreras de distancia y tiempo. El mundo, dice el autor, ahora es plano.

El mundo ahora está de tal manera intercomunicado, que en la mayoría de los trabajos se puede elegir el horario laboral y la localidad para realizarlo. La comunicación puede llevarse a bajo costo, de forma inmediata y desde lugares lejanos.

La gran oferta de mano de obra, la inclusión de la tecnología de la comunicación en el mundo laboral que prácticamente elimina las barreras geográficas, hacen que el trabajo se pueda realizar desde diferentes puntos del planeta y se pueda dividir en múltiples procesos un mismo producto o servicio.

Herramientas como la internet y el World Wide Web; la intranet o red privada de una organización; correo de voz, telefonía en modo I.P., call center; equipo para videoconferencias; correo electrónico y mensajes instantáneos; teléfonos móviles, localizadores y asistentes digitales personales; administradores de sistemas; servidores y redes. Todas estas herramientas potencializan la transmisión de información y la comunicación entre personas y datos, de manera eficaz y eficiente. No solamente imita la comunicación directa, cara a cara, si no que la mejora y la organiza. Un dato o una

gran cantidad de datos pueden ser procesados de manera mucho más inmediata y exacta que el simple tratamiento que le dan las personas de forma manual.

Contar con estas facilidades en su lugar de trabajo, puede aumentar la satisfacción de los individuos que ven facilitadas sus tareas diarias a través de estas herramientas.

g) Normatividad

“Me parece que debiera pensarse ya muy en serio en una reestructuración total de la administración pública, comenzando por volverla a plantear, no simplemente transfiriendo facultades de una Secretaría a otra, creando o suprimiendo dependencias, sino haciendo una consideración total del objetivo de la administración pública y de acuerdo con él crear una estructura que funciones adecuadamente en beneficio del progreso del país y no para retardarlo”⁷⁸.

Esta cita refleja muy bien nuestra situación actual aunque en realidad fue escrita en 1976.

En relación a la normatividad que regula las condiciones de trabajo, Enrique de la Garza (s.f.) menciona que en el análisis sobre la flexibilidad del trabajo en México “La flexibilidad del trabajo en México ha seguido tanto el camino del mercado de trabajo como de la producción. Sin embargo, la principal institución de regulación laboral, la Ley Federal del trabajo, no ha cambiado hasta ahora. En cambio se han modificado los contratos colectivos y sobre todo las relaciones laborales y formas de organización del trabajo en la práctica”⁷⁹

Por su parte, Salazar Borrego (2000) resalta en su análisis sobre los cambios de la legislación laboral a partir del año 1900, que en América Latina se dieron grandes reformas en materia laboral, algunas de ellas a favor de la tendencia flexibilizadora del

⁷⁸ Barros Sierra, Javier (1976) “Reestructuración Administrativa”, pp17-20.

⁷⁹ De La Garza Toledo, Enrique (s.f.) *op cit*, pág.41

trabajo, otras de ellas preservando el carácter protector y garante de beneficios al trabajador, introduciendo regulaciones de la jornada de trabajo, la protección al salario y al derecho irrenunciable de la antigüedad, entre otras medidas.

Matus, M., et al (2007)⁸⁰ expone que a pesar de la necesidad social y personal, la conciliación laboral-familiar se encuentra en un clima adverso por parte de los involucrados, especialmente de los empleadores, ya que se resisten a aplicar estas medidas al considerar que podrían derivar en incrementos a los costos. Por otra parte, hay pasividad e incluso complicidad no explícita de parte de los trabajadores sobre esta situación ya que no hay compromiso para activar la negociación sobre este tipo de acciones conciliatorias.

En el mejor de los casos, existe esta consideración para aplicar medidas a favor de la conciliación laboral-familiar de ambos actores, y hasta lo consideran positivo, pero no prioritario.

I.4.2.3. Influencia del horario flexible en el ámbito Social

a) Horario flexible en el ámbito demográfico

Como todos sabemos, el aumento de la población y la concentración de las masas en las ciudades principales, hacen del problema de tráfico una realidad diaria. Las franjas de las llamadas horas punta se han ido ensanchando y se pueden observar ahora en todos los días de la semana.

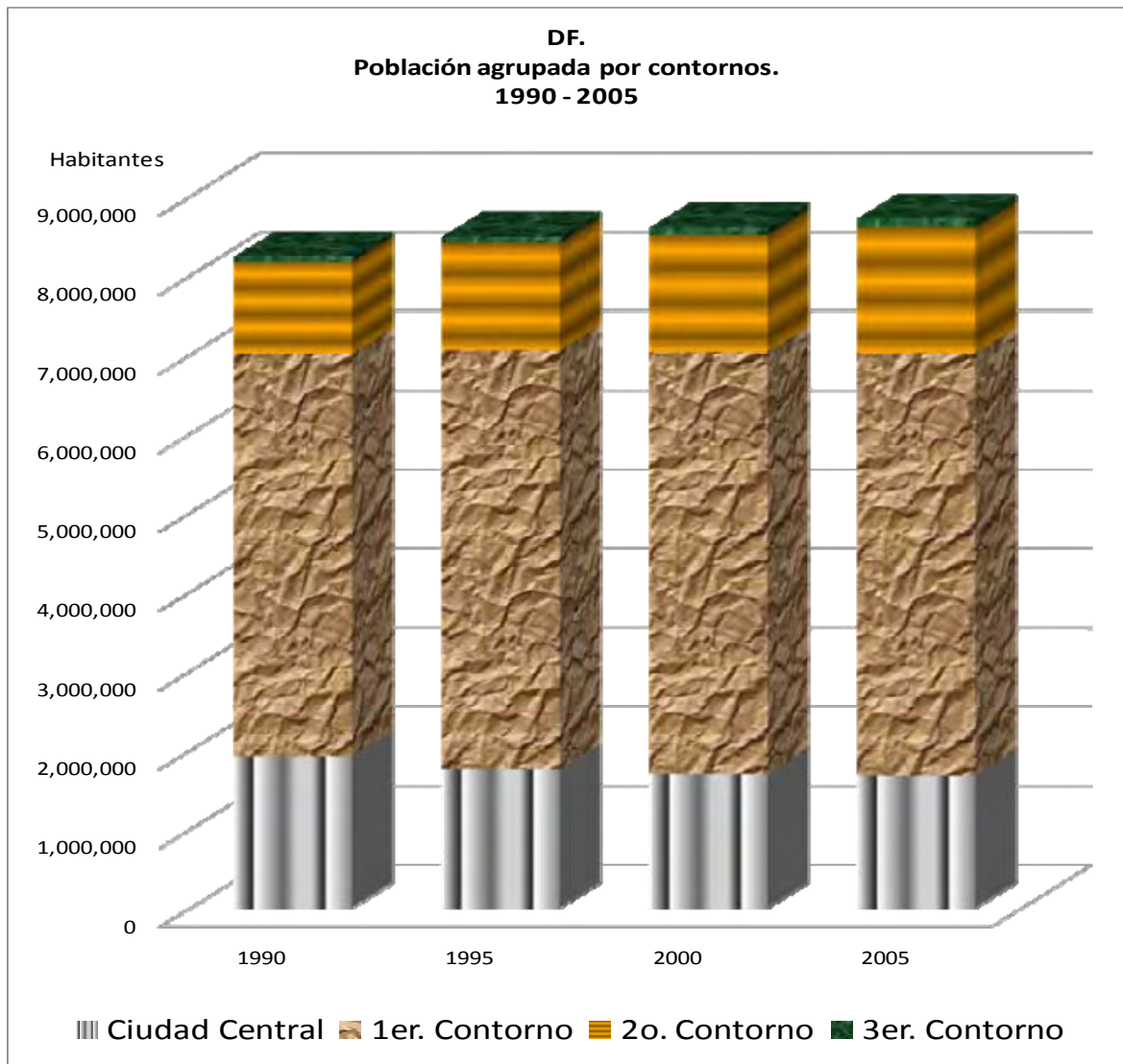
⁸⁰ Para mayor información ver: Malabaristas del tiempo, (s.f.), *Conclusiones de intercambio de experiencias en incorporación de medidas específicas de conciliación en los convenios colectivos* (s.l.) 13pp; y Matus, Mauricio; Calderón, Francisco J.; y Gómez, Ana (2007) "La incorporación de medidas de conciliación de la vida familiar y laboral en los convenios colectivos" *Tema Laborales, Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social*, N° 88/2007, pp. 27-53, Sevilla.

Este fenómeno se genera principalmente debido a que el horario de escuelas y trabajos son homogéneos en todas las instituciones y organizaciones de cada ciudad, lo que hace que el traslado de la casa a la escuela, y de ahí al trabajo se tenga que realizar de horas similares para toda la población. Por tanto la masa que incluye el gran porcentaje de población en edad escolar y el no tan alto porcentaje de población económicamente activa, se mueve al mismo tiempo en un lapso aproximado de dos horas durante la mañana, y otras dos horas al concluir el horario laboral y/o escolar. Si a esto le sumamos el tiempo de preparación para salir de su casa, imaginemos en qué medida queda reducido el tiempo de descanso.

Si consideramos que la distribución de la población es de casi 9 millones de personas en la Ciudad de México (8'836,045 personas), y de 19'183,000 incluida la Zona Metropolitana del Valle de México (ZMVM)⁸¹, podemos imaginar el movimiento inmenso que significa el traslado de estas personas de su casa al trabajo o a la escuela, y viceversa.

⁸¹ México, Gobierno del Distrito Federal (2007) *Programa General de Desarrollo 2007-2012, anexo estadístico*, Gráfica 16, página xxvi.

Gráfica N° 6. Población agrupada por contornos en el D.F. 1990-2005



Fuente: Elaboración con base en información de INEGI. *II Censo de Población y Vivienda 2005.*

El primer contorno triplica la población del segundo contorno, el tercer contorno representa menos de una décima parte del primero.

Cuadro N° 3. Población total por contorno y delegación en el Distrito Federal, 1990-2005

Contorno y Delegación	1990	1995	2000	2005
Distrito Federal	8'235,744	8'489,007	8'605,239	8'720,916
Ciudad Central	1'930,267	1'760.359	1'692.179	1'677,358
Benito Juárez	407,811	369.956	360,478	355,017
Cuauhtémoc	595,960	540.382	516,255	521,348
Miguel Hidalgo	406,868	364.398	352,640	353,534
V. Carranza	519,628	485.623	462,806	447,459
1er. Contorno	5'084,065	5'294.927	5'339,879	5'342,627
Álvaro Obregón	642,753	676.930	687,020	706,567
Azcapotzalco	474,688	455.131	441,008	425,298
Coyoacán	640,066	653,489	640,423	628,063
Cuajimalpa	119,669	136,873	151,222	173,625
G. A. Madero	1'268,068	1'256,913	1'235,542	1.193,161
Iztacalco	448,322	418,982	411,321	395,025
Iztapalapa	1'490,499	1'696,609	1'773,343	1.820,888
2o. Contorno	1'157,758	1'352,619	1'476.408	1'585,036
M. Contreras	195,041	211,898	222,050	228,927
Tláhuac	206,700	255,891	302,790	344,106
Tlalpan	484,866	552,516	581,781	607,545
Xochimilco	271,151	332,314	396,787	404,458
3er. Contorno	63,654	81,102	96,773	115,895
Milpa Alta	63,654	81,102	96,773	115,895

Fuente: Elaboración con base en información de INEGI. *II Conteo de Población y Vivienda 2005.*

Según la Dirección de Inventario de Emisiones y Fuentes Estacionarias, en el 2006, en la Zona Metropolitana se movieron 4 millones de vehículos, se consumieron 260 PJ de energéticos al año por transportes. Además en la zona del Distrito Federal se utilizaron los siguientes transportes públicos:

Cuadro N° 4. Transporte público del Distrito Federal

Organismo	Parque vehicular	Pasajeros transportados por día laborable	Participación en porcentaje
STC - Metro	354 Trenes	4.5 millones	20.60%
RTP	1,400 Autobuses	700 mil	3.20%
STE	327 Trolebuses	390 mil	1.80%
STE - Tren ligero	15 Trenes	130 mil	0.50%
Metrobus	97 Autobuses articulados	267 mil	1.40%
Transporte público colectivo	30,057 Unidades	11.9 millones	54.60%
Taxis	108,041 Unidades	1 millón	4.60%
Autos particulares	2,925,234 Autos	2.9 millones	13%

Fuente: Secretaría de Transporte y vialidad - DF

Según los datos que ofrece un estudio sobre el traslado dentro de la Ciudad de México en la primera década del Siglo XXI⁸², de 220 personas encuestadas el tiempo de traslado van desde los 5 minutos hasta las 3 horas, en un sentido casa-escuela o casa-trabajo, siendo la media 1 hora y media. En el sentido inverso, incrementa el tiempo a 1 hora y cuarenta minutos.

⁸² Lima Sánchez, Salvador (s.f.) *Traslado dentro de la Ciudad de México en la primera década del Siglo XXI*, pp. 2-6.

Si se hace un análisis simple sobre estas cifras, se puede identificar que el transporte público colectivo es el más utilizado por todos los ciudadanos de esta zona del país, seguido del metro.

Cuadro N° 5. Encuestas origen-destino de los viajes de los residentes de la Zona Metropolitana.

Ámbito geográfico	1994 (Miles de viajes)	%
Distrito Federal	13,673.10	66,50%
Viajes al interior del DF	11,598.60	56,40%
En delegaciones	4,977.40	24,20%
Entre delegaciones	6,621.10	32,20%
Viajes metropolitanos	2,074.50	10,10%
Municipios conurbados del Estado de México	6,900.60	33,50%
Viajes al interior de la ZMEM	4,744.10	23,10%
En municipios	3,168.00	15,40%
Entre municipios	1,576.00	7,70%
Viajes metropolitanos	2,156.50	10,50%
Total de viajes en la ZMVM	20,573.70	100%
Total de viajes internos	8,145.40	39,60%
Total de viajes entre delegaciones y municipios	8,197.20	39,80%
Total de viajes metropolitanos	4,231.00	20,60%

Fuente: Programa Integral de Transporte y Vialidad 1995-2000, Tomado de PROAIRE, Gobierno Federal del Estado de México, DF, 2001.

La deducción podría ser tan sencilla como que más del 75 por ciento de las personas que se transportan en el Distrito Federal son de un nivel económico bajo o medio bajo, ya que su forma de transportación es este tipo de vehículos. Otra posible explicación es que una gran parte de estas personas son estudiantes y por tanto no cuentan con autos particulares.

Cualquiera que sea la explicación, lo cierto es que el flujo de vehículos y personas es demasiado alto en esta Ciudad. Sus distancias y su tráfico vehicular es de especiales características que la hacen un fenómeno en sí misma, rebasando con mucho los promedios mundiales en número de habitantes por metro cuadrado, vehículos en movimiento y distancias a recorrer diariamente, entre otros datos geo-demográficos y estadísticos.

b) Horario flexible en el ámbito de la Sociedad.

En diversos gobiernos de países tanto europeos como de otros continentes, se está tomando conciencia de que estamos viviendo profundos cambios demográficos y sociales que están provocando cambios en todas las esferas de la sociedad. Uno de estos cambios importantes que tocan diferentes esferas, dígame empresas, familias, gobierno o comunidad en general, es el ámbito laboral. La incorporación de la mujer en el mundo del trabajo, la globalización, la informática y la tecnología, entre otros, son fenómenos que están modificando la esencia misma del trabajo.

Asimismo, la importancia que se le da en nuestro tiempo a los aspectos materiales y económicos hace del factor productivo el aspecto central de la dinámica de la sociedad. No obstante, la contradicción radica en que siendo para la sociedad la producción, y dado que se están viviendo tantos cambios en esta faceta, se sigan teniendo prácticas obsoletas dentro del mundo laboral.

Una de estas prácticas es la obligación de asistir en un horario fijo, a un lugar fijo.

El mismo aumento de riqueza, y su consiguiente poder adquisitivo, así como incremento de servicios y productos es uno de esos cambios que ofrecen las sociedades. Sin embargo, ahora nos encontramos con la necesidad de recorrer grandes distancias para trasladarnos del hogar al trabajo, al centro de diversión o al lugar que ofrece los servicios que deseamos obtener. Por tanto, nos encontramos con individuos que, con el mismo tiempo que existía antes, ahora atendemos a muchas más cosas.

Los cambios en el mundo social tienen mucho que ver con los cambios en la forma de organizar el tiempo, y en las actitudes de los ciudadanos de aceptar y modificar su cultura en relación a los horarios destinados para cada actividad social.

Si bien el día no ha cambiado en su composición, tiene 24 horas (algunos minutos más), sin embargo ese mismo tiempo se está viviendo de diferente manera. La distribución de 8 horas para dormir, 8 horas para trabajar y 8 horas para el resto de las actividades, ya no es posible. Ahora la sociedad nos exige dormir menos, tener más actividades como el deporte, las relaciones sociales, formarnos, las compras y sobre todo, el largo traslado del lugar de trabajo al hogar. Por tanto, las horas de descanso son cada vez más escasas y las presiones para aprovechar el tiempo son cada vez más abundantes.

Los servicios y aún la programación televisiva se han modificado para atender esta amplitud de horarios. Los cinemas ofrecen horarios nocturnos; los centros comerciales y otros servicios recorren su horario de atención para la gran mayoría de personas que tienen un horario laboral extenso, y muchos de esos comercios requieren dar una atención en sábado y domingo.

En una sociedad en la que los horarios puedan ser flexibles según las necesidades de la organización y de sus trabajadores, el mercado de los servicios también se vería modificado ya que el flujo de consumidores no tendría horas punta en las que la mayoría de personal que sale de su lugar de trabajo tiene pocas horas para realizar sus compras, disminuyendo la conglomeración de vehículos y personas en ciertos puntos de la ciudad.

Las escuelas ofrecen horarios más extensos para jugar el rol de guardería de niños de diversas edades ya que ambos padres tienen que cubrir horarios rígidos en sus lugares de trabajo. No obstante deberíamos preguntarnos si las escuelas están preparadas para este segundo rol. Si las actividades extraescolares que ofrecen cumplen con profesionales de la calidad que se requiere. Pero sobre todo, si los niños están recibiendo la educación suficiente que supla la convivencia con sus padres.

Acaso estamos ante niños presos de los horarios rígidos de los padres. Familias alienadas al ritmo del trabajo. Ciudadanos mecanizados por los horarios inflexibles y no del todo justificados que marcaron algunos funcionarios públicos en un momento de tedio.

CAPÍTULO II. MARCO DE REFERENCIA

II.1. LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA

II.1.1. Historia⁸³

La Comisión Nacional del Agua es la institución designada como el Órgano Superior con carácter técnico, normativo y consultivo en materia de gestión integrada de los recursos hídricos en el país.

El reconocimiento de que el agua es un derecho humano fundamental, un elemento clave para el combate a la pobreza y un detonante para el crecimiento y el desarrollo, colocan ante la Comisión Nacional del Agua grandes retos por cumplir para dar respuesta a la mayor demanda de agua, mediante el establecimiento de una política hídrica integral y sustentable que permita coordinar y conjuntar la participación social así como la de los tres niveles de gobierno.

Dentro de las instituciones que le antecedieron destacan:

- Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio creado el 22 de abril de 1853,

⁸³ Comisión Nacional del Agua, Manual de Organización General, 2008, pp 7-9.

- La Secretaría de Agricultura y Fomento la Dirección de Irrigación, creada en 1921.
- La Comisión Nacional de Irrigación, en 1926.
- La Secretaría de Recursos Hidráulicos, en 1946.
- La Secretaría de Agricultura y recursos Hidráulicos, en 1976.

El antecedente más remoto de la actual Comisión Nacional del Agua lo constituye el *Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio* creado el 22 de abril de 1853, que tenía a su cargo entre otras, las funciones de fomento agropecuario, a las cuales se incorpora más tarde la función de irrigación.

En el año de 1921, se crea dentro de la *Secretaría de Agricultura y Fomento, la Dirección de Irrigación*, a la que se asignan las funciones de organización del servicio hidrológico, el estudio de grandes proyectos de irrigación, así como la construcción y operación de las obras de riego. El 9 de enero de 1926, la *Ley sobre Irrigación en Aguas Federales* da origen a la *Comisión Nacional de Irrigación*, que siguió dependiendo de la *Secretaría de Agricultura y Fomento*.

Mediante reformas a la *Ley de Secretarías y Departamentos de Estado*, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1o. de enero de 1947, se crea la *Secretaría de Recursos Hidráulicos* que asumió como atribuciones principales las de la *Comisión Nacional de Irrigación*, excepto las relacionadas con los distritos de riego y conservación de suelos, mismas que siguió desempeñando la *Secretaría de Agricultura y Ganadería*.

Con fundamento en el artículo 10 de la citada Ley y mediante acuerdos y decretos presidenciales, las *Direcciones de Aguas, Ingeniería Sanitaria y de Obras Hidráulicas*, que dependían respectivamente de la *Secretaría de Agricultura y Ganadería*; de la *Secretaría de Salubridad y Asistencia*; y de la *Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas*, pasaron a depender de la *Secretaría de Recursos Hidráulicos*, cuyas facultades y funciones quedaron establecidas en el artículo 12 de la *Ley de Secretarías y Departamentos de Estado*, el 24 de diciembre de 1958, así como en la *Ley Federal de Aguas* de fecha 11 de enero de 1972.

Las Ex Secretarías de Agricultura y Ganadería; y de Recursos Hidráulicos quedaron fusionadas al expedirse la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que entró en vigor el 1o. de enero de 1977, dando origen a la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

Por decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación, el 16 de enero de 1989 se crea la Comisión Nacional del Agua, en calidad de órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos.

La *Comisión Nacional del Agua* se integró con el personal y los recursos provenientes de la *Subsecretaría de Infraestructura Hidráulica*; de la *Dirección General del Servicio Meteorológico Nacional*; de la *Comisión de Aguas del Valle de México*; de la *Comisión del Lago de Texcoco*; de las *coordinaciones regionales de Infraestructura Hidráulica*; de las *subdelegaciones de Infraestructura Hidráulica* y de las *residencias generales de la Construcción y Operación*; y de las *delegaciones de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos* en los estados de la República.

Obedeciendo a la necesidad de concentrar en un solo órgano, la administración integral del agua y el cuidado de la conservación de su calidad, así como la planeación, construcción, operación y conservación de las obras hidráulicas del país se sustentaron los cambios que experimentó la Institución y que incrementaron sus responsabilidades, como el asumir la dirección de la operación de los distritos de riego y propiciar su transferencia a los usuarios; así como la asignación y ejercicio de diversas facultades en materia de recaudación.

Para fortalecer el funcionamiento de la *Comisión Nacional del Agua*, por decreto presidencial publicado en el Diario Oficial de la Federación el día 16 de abril de 1991, se dispone la creación de su *Consejo Técnico*, que al ser integrado por los titulares de las principales dependencias involucradas en la política hidráulica, ha constituido para la Institución una instancia de apoyo invaluable para avanzar en el cumplimiento de los propósitos que le dieron origen.

Mediante el *Decreto que Reforma, Adiciona y Deroga Diversas Disposiciones de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1994, se crea la *Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca*, a la que se asigna entre otros, el despacho de los asuntos relativos a formular y condicionar la política nacional en materia de aguas, con ello la *Comisión Nacional del Agua*, quedó adscrita a esta nueva dependencia.

Con el *Decreto de Modificación a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 30 de noviembre de 2000, en el artículo 32 Bis, se definió a esta dependencia como *Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales*, conservando sus atribuciones con relación a la administración, uso, regulación y aprovechamiento sustentable de las aguas nacionales, lo cual a su vez quedó establecido en su Reglamento Interior publicado el 4 de junio de 2001.

El 21 de enero de 2003 se publicó el *Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales*, el cual estableció para la *Comisión Nacional del Agua*, una estructura orgánica conformada por nueve subdirecciones generales, dos unidades staff, 13 gerencias regionales, entre ellas la Gerencia Regional Aguas del Valle de México y Sistema Cutzamala, y las gerencias estatales.

Las modificaciones a la *Ley de Aguas Nacionales* publicadas el 29 de abril de 2004, establecen dentro de la estructura administrativa del ámbito regional de la CONAGUA, a los Organismos de Cuenca, básicamente para fomentar la participación de los usuarios del agua y de los particulares en la realización y administración de las obras y de los servicios hidráulicos, así como favorecer la descentralización de la gestión de los recursos hídricos, lo anterior se consolidó con el *Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua* publicado el 30 de noviembre de 2006, en el que se describe los dos niveles: el nivel **Nacional**, conformado por una dirección general, siete subdirecciones generales, cuatro coordinaciones generales y treinta y seis gerencias; y el nivel **Regional** Hidrológico-Administrativo con 13 organismos de cuenca y 20 direcciones locales.

II.1.2. Filosofía de la CONAGUA

II.1.2.1. Misión, Visión

Misión.

Administrar y preservar las aguas nacionales y sus bienes inherentes, para lograr su uso sustentable, con la corresponsabilidad de los tres órdenes de gobierno y la sociedad en general.

Visión.

Ser autoridad con calidad Técnica y promotor de la participación de la sociedad en la gestión integrada del recurso hídrico y sus bienes públicos inherentes.

II.1.2.2. Atribuciones

Las atribuciones de la Institución están establecidas en el artículo 9 de la Ley de Aguas Nacionales. Dentro de ellas, se encuentran las siguientes:

- Formular la política hídrica nacional y darle seguimiento.
- Fungir como la autoridad en materia de aguas y vigilar el cumplimiento y aplicación de la ley en la materia.
- Administrar y custodiar las aguas nacionales y sus bienes inherentes.

- Acreditar y apoyar la organización y participación de los usuarios para mejorar la gestión del agua.
- Impulsar el desarrollo de una cultura del agua que la considere como un recurso vital, escaso y de alto valor económico, social y ambiental.
- Expedir títulos de concesión, asignación o permiso de descarga y llevar el Registro Público de Derechos del Agua.
- Ejercer las atribuciones fiscales en materia de recaudación, liquidación y fiscalización de las contribuciones y aprovechamientos.
- Realizar las declaratorias de clasificación de zonas de alto riesgo por inundación.
- Dirigir el Sistema Nacional de Información sobre cantidad, calidad, usos y conservación del agua.
- Elaborar balances de calidad y cantidad del agua.
- Proponer las Normas Oficiales Mexicanas en materia hídrica.
- Proponer la expedición de Decretos de Zonas de Veda y de Zonas Reglamentadas, así como Declaratorias de Reserva de Aguas Nacionales.
- Construir, operar y mantener las obras hidráulicas federales.
- Apoyar el desarrollo de los sistemas de agua potable y alcantarillado; los de saneamiento, tratamiento y reúso de aguas.
- Apoyar el desarrollo de los sistemas de riego y drenaje.
- Coordinar el servicio meteorológico nacional.
- Apoyar el desarrollo de los sistemas de control de avenidas y protección contra inundaciones.
- Participar en el sistema nacional de protección civil.

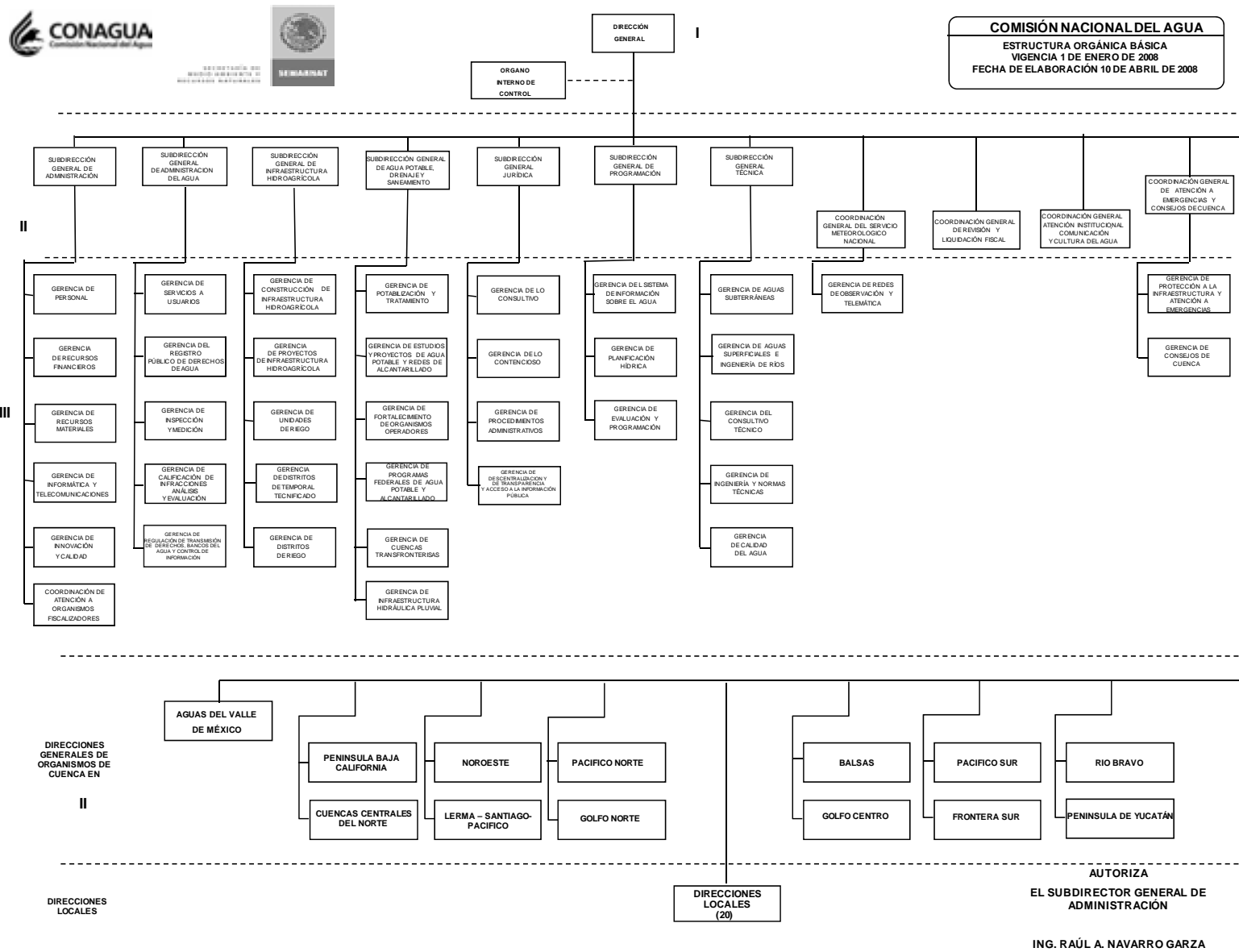
II.1.3. Estructura de la CONAGUA

II.1.3.1. Organigrama

Recordando lo que se mencionó al principio de este capítulo, un elemento determinante en la ejecución de la política hídrica lo constituye la organización que adopta la Institución, es decir la estructura administrativa en la que distribuirá el conjunto de funciones para cumplir con sus objetivos estratégicos, para el efecto la Ley de Aguas Nacionales así como el Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua, establece que ésta se organizará en dos niveles: nacional a través de sus subdirecciones generales y regional hidrológico administrativo a través de los organismos de cuenca.

El organigrama oficial autorizado por la Secretaría de la Función Pública en el 2006, y que vigente a la fecha es el que se muestra a continuación.

Figura N° 3. Estructura orgánica básica de la Comisión Nacional del Agua, 2008



II.1.3.2. Niveles jerárquicos

El Manual de Percepciones de los Servidores Públicos de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal considera las remuneraciones de los servidores públicos para personal civil, en los términos siguientes⁸⁴:

Cuadro N° 6. Grupos jerárquicos en la Administración Pública Federal

Indicador Jerárquico	de Grupo	Puesto de referencia
G		Secretaría de Estado
H		Subsecretaría de Estado o Titular de Entidad
I		Oficialía Mayor o Titular de Entidad
J		Jefatura de Unidad o Titular de Entidad
K		Dirección General y Coordinación General o Titular de Entidad
L		Dirección General Adjunta o Titular de Entidad
M		Dirección de Área
N		Subdirección de Área
O		Jefatura de Departamento
P		Enlace
Tabulador General		Personal Operativo (Tabulador General de Base, y Tabulador General de Confianza)

*Los grupos jerárquicos G, H, I, J y K tienen el carácter de Mandos Superiores; los grupos L, M, N, O y P tienen el carácter de **Mandos Medios**. El tercer grupo es llamado nivel Operativo o de Tabulador General.

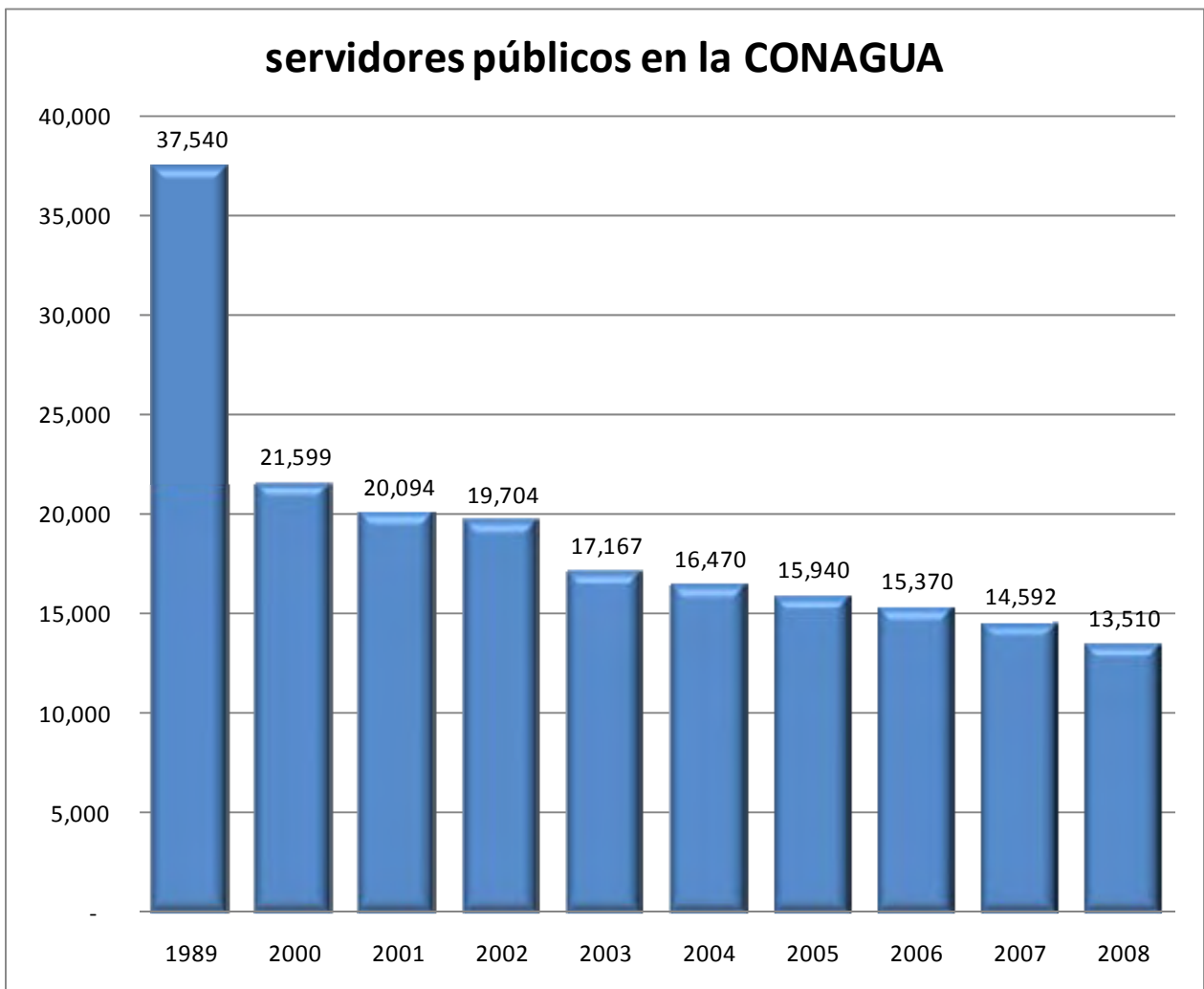
⁸⁴ México, Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2008) “Acuerdo mediante el cual se expide el Manual de Percepciones de los Servidores Públicos de las Dependencias y Entidades de la Administración Pública Federal”, *Diario Oficial*, viernes 30 de mayo.

II.1.3.3. Plantilla de personal.

La plantilla de personal de la Comisión Nacional del Agua, según el informe de septiembre 2008, se conforma de de 13,610 servidores públicos en total.

Cabe mencionar que la Comisión Nacional inicio con 37,540 servidores públicos (en 1989). En la actualidad cuenta con 13,510, es decir del 100% en 1989 actualmente se cuenta con el 36% de esa plantilla inicial lo que representa una reducción del 64%.

Gráfica N° 7. Personal activo de 1989 a 2008



Fuente: *Informe de Personal*, septiembre, Gerencia de Personal de la Comisión Nacional del Agua.

Este decremento en la plantilla de personal ha sido el resultado de la reducción de su estructura orgánica, programas de retiro voluntario y medidas de austeridad y racionalidad del presupuesto.

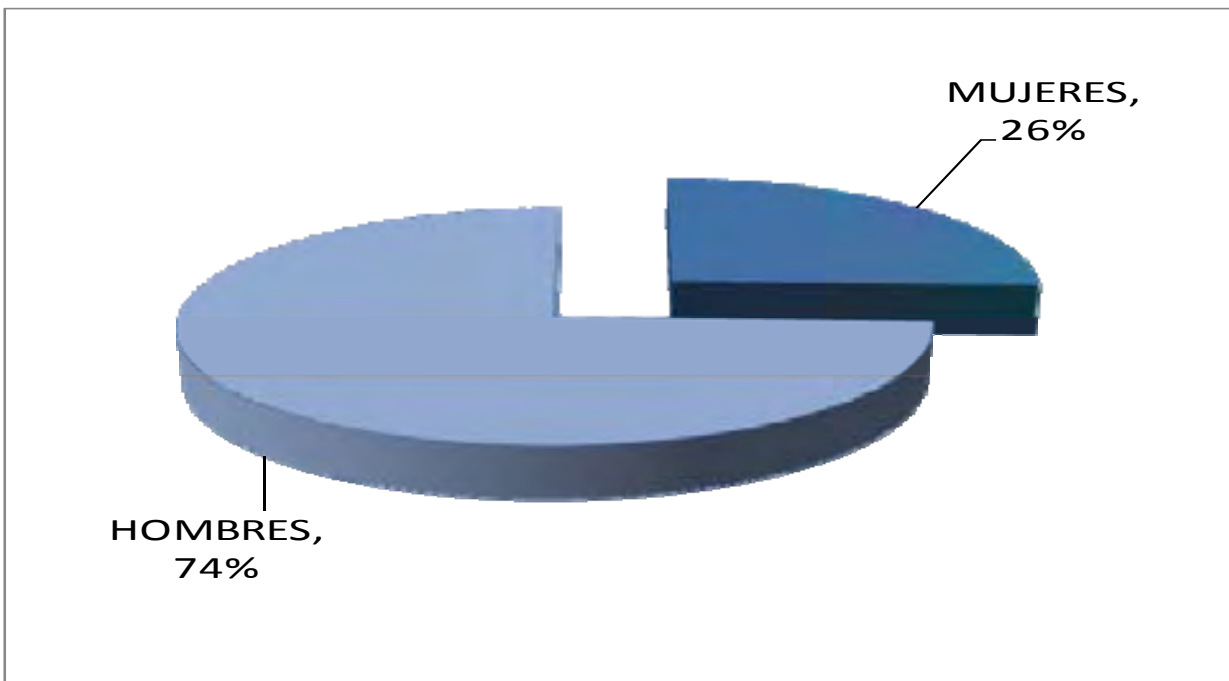
Lo anterior ha generado que las áreas sustantivas cuenten con poco personal, generando excesivas cargas de trabajo e inconformidad entre los servidores públicos.

La plantilla del personal por Unidad Administrativa en las oficinas centrales, se distribuye como sigue:

II.1.3.4. Distribución sociodemográfica

La Comisión Nacional del Agua tiene un porcentaje de la población de hombres de un 74 por ciento, contra un 26 por ciento de mujeres.

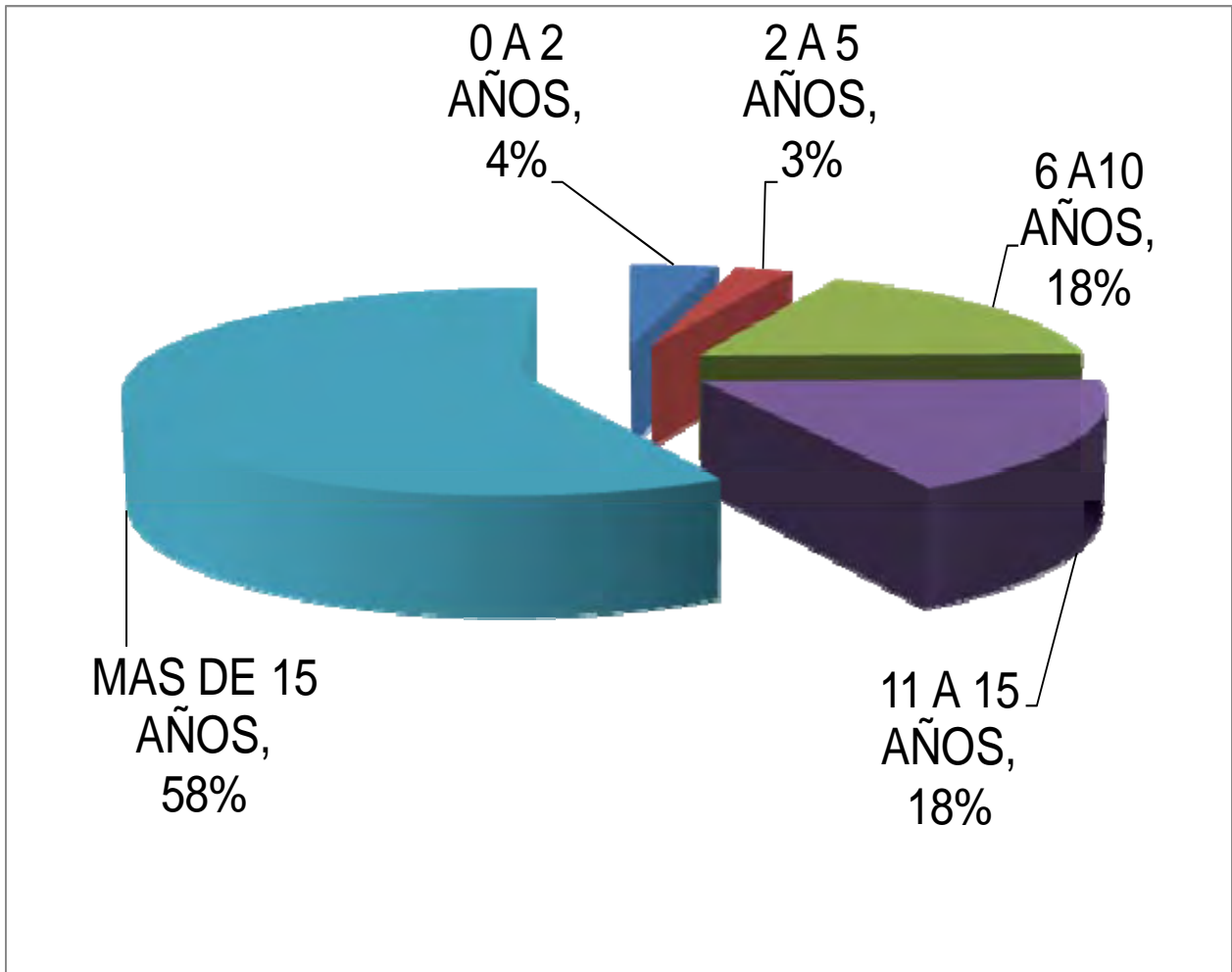
Gráfica N° 8. Porcentaje de población según sexo.



Fuente: Subgerencia de Administración de Remuneraciones, informe *Estadística de Antigüedad*, marzo 2008, documento interno. CONAGUA.

En cuanto a la antigüedad del personal, el 58% tiene más de 15 años laborando en esta Institución. El promedio de antigüedad es de 16.17 años.

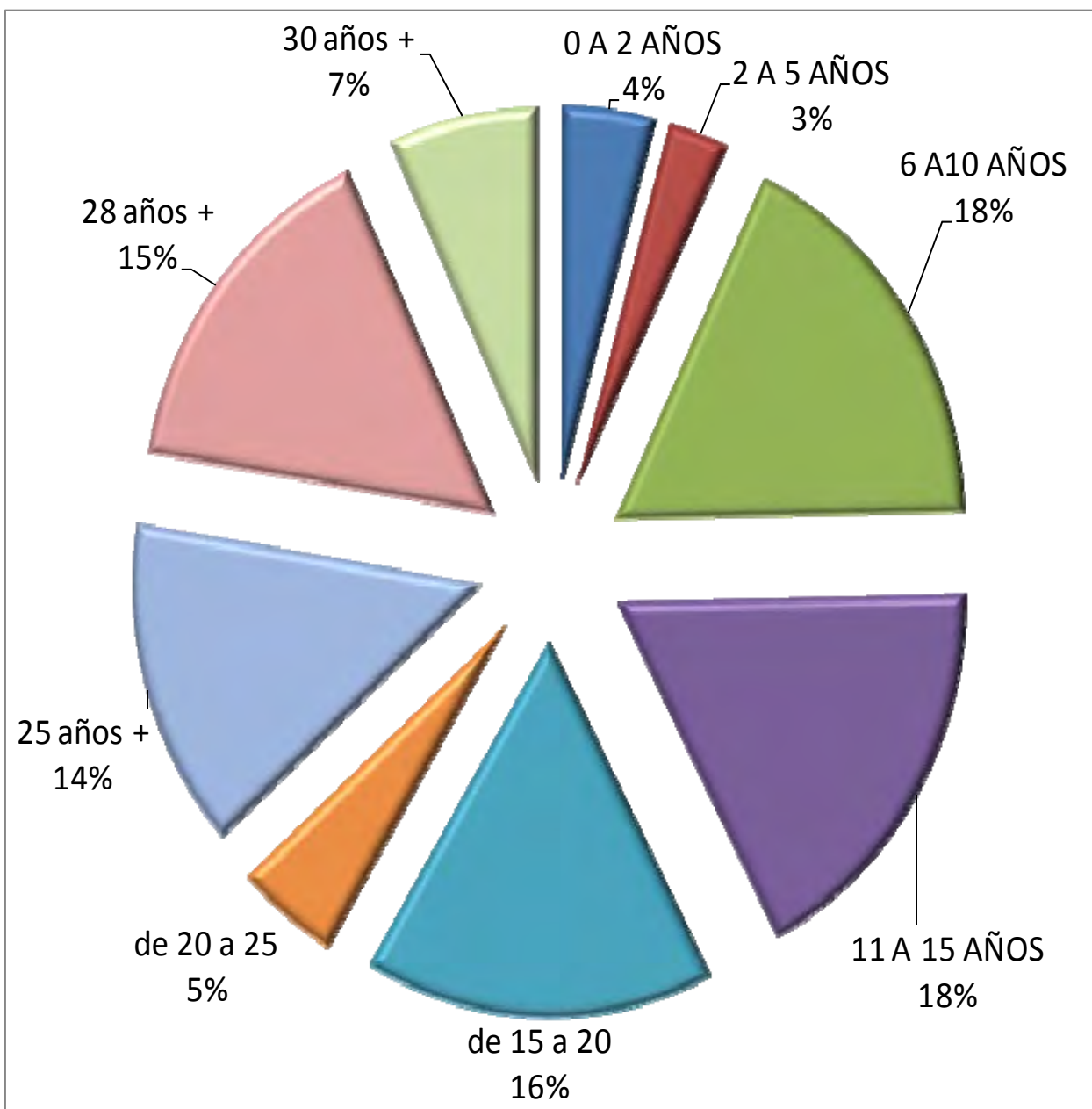
Gráfica N° 9. Antigüedad del personal en la CONAGUA.



Fuente: Subgerencia de Administración de Remuneraciones, informe *Estadística de Antigüedad*, marzo 2008, documento interno. CONAGUA.

Lo grave son los datos que arroja la gráfica siguiente, si consideramos que la edad de jubilación con el nuevo seguro de pensión es de 65 años de edad y 25 de cotización. Por tanto si la gráfica nos dice que el 45% de los trabajadores tienen más de 25 años de antigüedad, esto sugeriría que los servidores públicos de esta institución tienen experiencia en el sector pero también que se deben tomar medidas debido a la fuerza laboral en vías de jubilación.

Gráfica N° 10. Antigüedad en la Administración Pública Federal, del personal de CONAGUA.



Fuente: Elaboración propia con base en, Subgerencia de Administración de Remuneraciones, informe *Estadística de Antigüedad, marzo 2008*, documento interno. CONAGUA.

II.1.3.5. Distribución geográfica

La CONAGUA está organizada en dos niveles hidrológicos administrativos:

- Oficinas Centrales,
- Organismos de Cuenca (y Direcciones Locales)

Oficinas Centrales.

La sede de Oficinas Centrales está en la ciudad de México y dentro de sus acciones principales se encuentran:

- Apoyar a los Organismos de Cuenca y Direcciones Locales en la realización de las acciones necesarias para lograr el uso sustentable del agua en cada región del país.
- Establecer la política y estrategias hidráulicas nacionales.
- Integrar el presupuesto de la Institución y vigilar su aplicación.
- Concertar con los organismos financieros nacionales e internacionales los créditos que requiere el Sector Hidráulico.
- Establecer los programas que permitan apoyar a los municipios en el suministro de los servicios de agua potable y saneamiento y promover el uso eficiente del agua en el riego y la industria.

Organismos de Cuenca.

Es conveniente comentar que en el país existen 314 cuencas que se han agrupado en 37 Regiones Hidrológicas. Estas regiones se han integrado en 13

Regiones Hidrológico Administrativas, las cuales son la base operativa para el manejo del agua en nuestra nación.

Las regiones y sus sedes son:

- I. Península de Baja California (Mexicali, Baja California).
- II. Noroeste (Hermosillo, Sonora).
- III. Pacífico Norte (Culiacán, Sinaloa).
- IV. Balsas (Cuernavaca, Morelos).
- V. Pacífico Sur (Oaxaca, Oaxaca).
- VI. Río Bravo (Monterrey, Nuevo León).
- VII. Cuencas Centrales del Norte (Torreón, Coahuila).
- VIII. Lerma Santiago Pacífico (Guadalajara, Jalisco).
- IX. Golfo Norte (Ciudad Victoria, Tamaulipas).
- X. Golfo Centro (Jalapa, Veracruz).
- XI. Frontera Sur (Tuxtla Gutiérrez, Chiapas).
- XII. Península de Yucatán (Mérida, Yucatán).
- XIII. Aguas del Valle de México y Sistema Cutzamala (México, Distrito Federal).

Los Organismos de Cuenca tienen a su cargo aplicar la razón de ser de la Institución en cada región del país, todo ello, en forma coordinada con las direcciones locales.

Entre las principales tareas de las Direcciones Locales está la importante labor de aplicar las políticas, estrategias, programas y acciones de la CONAGUA en las entidades federativas que les corresponden y de trabajar en forma coordinada con los Organismos de Cuenca para lograr que el uso sustentable del agua sea una realidad en las diferentes cuencas del territorio.

Para el caso del presente trabajo de investigación, se presentará el análisis y propuestas solamente para las Oficinas Centrales.

II.1.4. Cultural Organizacional en la CONAGUA

II.1.4.1. Valores

El compartir valores éticos y preceptos de conducta es requisitos indispensable para la integración y el sentido de pertenencia con la organización.

Para regir sus acciones, la Comisión Nacional del Agua tiene un Código de Ética, y un Código de Conducta.

Programa de Igualdad.

Dentro de los programas que se promueven en la Comisión Nacional del Agua está el Programa de Cultura Institucional con Perspectiva de Género, que tiene como slogan “Por una administración pública comprometida con la igualdad”.

Este programa se difunde de manera anual por los meses de septiembre y octubre, en coordinación con el Gobierno Federal.

Encuestas, carteles y boletines que hacen un llamado a reflexionar sobre este tema de igualdad son algunas de las acciones de este programa.

Indicadores sobre el impacto de este tema es la encuesta de Clima Organizacional y la propia encuesta sobre equidad de género que se aplicaron en el 2008.

II.1.4.2. Promoción de la recreación y la cultural

En la Gerencia de Personal existe un programa llamado de “cultura y recreación” que fomenta actividades familiares, de recreación como ciclos de cine, clases de baile y la difusión de algunas promociones de descuento para empleados de la CONAGUA en centros deportivos, parques acuáticos, cines, etcétera.

Las celebraciones de fin de año se organizan por separado, generalmente a nivel Subdirección General, aunque su asistencia es voluntaria y algunas áreas quedan fuera de esas celebraciones. Además de estas actividades, no existen mayores actividades de convivencia entre los trabajadores de la CONAGUA en las Oficinas Centrales.

II.1.5. Gestión de los Recursos Humanos

II.1.5.1. Relaciones laborales.

La Comisión Nacional del Agua basa las relaciones laborales de sus trabajadores:

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.
- Ley Federal de Trabajo.
- Ley Federal de los trabajadores al servicio del Estado.
- Contrato colectivo de trabajo de la SEMARNAT.- Para trabajadores sindicalizados y Tabulador general de confianza.
- Contrato general para Mandos Medios y Superiores (Nombramiento y/o asignación de remuneraciones).
- Normatividad vigente que emite las secretarías encargadas de programas aplicables a la APF.

En el caso de la Comisión Nacional del Agua, la organización sindical que agrupa al personal de nivel Tabulador General es el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, Sección Sindical N° 11, mismo que cuenta en la actualidad con 8,557 afiliados, que representan el 63% del total de la plantilla de la CONAGUA.

En cuanto a los Mandos Medios, por ser personal de confianza, según el apartado B del Artículo 123 Constitucional, la relación laboral se rige por la *Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado* y no cuenta con una organización sindical. Asimismo este grupo de Mandos Medios están sujetos a la *Ley del Servicio Profesional de Carrera* y su ingreso se rige por el Subsistema de dicha Ley.

En cuanto a los Mandos Superiores, la mayor parte de los puestos de este grupo están considerados como libre designación y se rigen igualmente por las Leyes que aplican a los Mandos Medios.

Seguridad e higiene

La Comisión Nacional del Agua cuenta con el apoyo de la Policía Bancaria e Industrial para salvaguardar la integridad física del personal, los materiales y el inmueble de la institución. Además, la CONAGUA cuenta con un grupo de Guardias Hidráulicos, que son los encargados de salvaguardar las unidades de infraestructura hidráulica en todo el país, como presas y estaciones hidroagrícolas.

De las instalaciones hidráulicas estratégicas de la Comisión Nacional del Agua, 7 Presas, 2 Plantas de Bombeo y 1 Planta Potabilizadora, están resguardadas por personal del Ejército Mexicano, durante las 24 horas del día los 365 días del año, siendo éstos 194 efectivos militares, distribuidos de la siguiente manera: 174 efectivos en bases de operación en infraestructura estratégica y 20 en patrullajes a los cuales se les paga una cuota mensual por concepto de viáticos por realizar este servicio

En las Oficinas Centrales, los Guardias Hidráulicos cumplen la función de salvaguardar e inspeccionar la entrada y salida del personal. En las Direcciones

Locales y Organismos de Cuenca se cuenta con la contratación de seguridad privada.

Por otra parte, en las Oficinas Centrales la Subgerencia de Relaciones Laborales es el área encargada de hacer funcionar el Comité de Seguridad e Higiene, en coordinación con el sindicato. También mantiene de forma permanente programas de primeros auxilios; capacitación a rescatistas; revisión y capacitación sobre el helipuerto que se ubica en la parte superior del edificio de las Oficinas Centrales; programas de promoción hacia la salud; acciones de apoyo a la protección civil; entre otros.

II.1.5.2. Prestaciones

Otra de las condiciones de trabajo que puede influir fuertemente en la satisfacción de los trabajadores pueden ser las prestaciones que la organización o empresa ofrecen.

En la Comisión Nacional del Agua no se cuenta con una igualdad de prestaciones entre los grupos de puestos ya que los niveles de mando superior, cuentan con prestaciones como la disposición de un celular y el pago mensual de una tarifa para su uso; pago de comidas y disposición de uno o varios vehículos, así como su mantenimiento y pago de gasolina, entre otros. Los niveles de tabulador general de base y tabulador general de confianza cuentan con prestaciones como vales de despensa; premios a la productividad y premios por puntualidad; días económicos para asuntos personales; descanso en días festivos como el día del trabajador hidráulico, día del niño, día del padre, día de Reyes, día de la secretaría; días económicos por titulación, por matrimonio y por nacimiento de los hijos, entre otros. En último lugar, los niveles de mando medio son los que tienen el menor número de prestaciones y el menor número de días de descanso al año.

Esta diferencia se puede observar en la siguiente tabla que muestra las prestaciones con las que cuentan los servidores públicos de la CONAGUA:

Cuadro N° 7. Prestaciones para los servidores públicos de la ONAGUA

Prestación	Descripción	Tabulador		Mandos medios
		Base	Confianza	
Día de las madres	10 de mayo día de descanso para las madres trabajadoras	X	X	X
Día del trabajador de la semarnat	Segundo viernes de agosto día de descanso	X	X	
Nacimiento de hijos	3 días hábiles de descanso	X	X	
Matrimonio del trabajador	10 días hábiles de descanso	X	X	
Defunción de familiares directos	3 días hábiles de descanso	X	X	X
Cuidados maternos para madres trabajadoras	Días hábiles de descanso	X	X	X
Horario de lactancia	Permiso de una hora al inicio o término de la jornada laboral	X	X	X
Horario de guardería	Permiso de 1 hora al inicio o término de la jornada laboral	X	X	
Horario para madres trabajadoras con hijos de hasta 12 años inscritos en la escuela	Permiso de 1 hora al inicio o término de la jornada laboral	X	X	
Horario de estudiante	Permiso de 1 hora al inicio o término de la jornada laboral	X	X	X
Vacaciones por antigüedad	10, 15, 20, 25, 30 ó 40 días según la antigüedad	X	X	X
Premio por antigüedad	El importe que corresponda por 15, 20, 25, 30, 40 ó 50 años de antigüedad gob. Fed	X	X	X
Premio por estímulo y recompensas	10 días de vacaciones adicionales y/o el monto que autorice la sfp a quienes resulten premiados	X	X	
Pago de premio trimestral por puntualidad	Lo equivalente 24 días de salario mínimo vigente en el d.f.	X	X	
Descanso por premio trimestral de puntualidad	Tres días hábiles de descanso	X		
Premio anual de puntualidad	Lo equivalente a 100 días de salario mínimo vigente en el d.f.	X		
Uno por sección sindical		X	X	
Premio por productividad	Pago del importe autorizado al personal que resulte acreedor al premio	X	X	
Días económicos	5 días de descanso o el pago equivalente a los mismos	X	X	
Ayuda de guardería para las madres trabajadoras	Lo equivalente a 7 dsmvdf			
Ayuda de lentes convencionales	Pago de lo equivalente a 45 dsmvdf	X	X	
Pago por ayuda de titulación	Lo equivalente a 120 dsmvdf	X	X	
Días por ayuda de titulación	40 días hábiles de descanso	X		
Festejo del día de las madres	Regalo y evento social	X	X	
Festejo del día del padre	Evento social	X	X	
Festejo del día del niño	Regalo y evento social	X	X	
Festejo del día de reyes	Regalo y evento social	X	X	
Festejo del día de la secretaria	Evento social	X	X	
Festejo del día del trabajador de la semarnat	Pago 5 dsmvdf en vales de despensa y evento social	X	X	
Festejo de fin de año	Regalo y evento social	X	X	
Becas para los hijos de los trabajadores	Para nivel elemental, nivel medio y superior	X		
Seguro de vida cobertura básica sin cargo al trabajador	Protección por 40 meses de la percepción ordinaria	X	X	X
Seguro de retiro	Para retiro por pensión o jubilación hasta \$25,0000.00	X	X	X
Seguro de vida cobertura potenciada con cargo al trabajador	La protección adicional a la cobertura básica por 34, 51 ó 68 meses de la percepción ordinaria	X	X	X
Seguro de separación, ahorro del 2% hasta el 10% del sueldo bruto mensual integrado	Lo equivalente más los intereses del ahorro que decida hacer el servidor público			X
Cobertura básica seguro de gastos médicos mayores sin cargo al servidor público	Dependiendo el nivel del servidor público desde 74 a 333 smgmvdf			X
Cobertura potenciada del seguro de gastos médicos mayores con cargo al servidor público	Dependiendo el nivel del servidor público desde 111 a 1000 smgmvdf, ó de manera ilimitada			X
Seguro de auto, el servidor público realiza directamente el trámite ante la aseguradora	Descuento vía nómina	X	X	X
Gastos de marcha	Pago de hasta cuatro meses de sueldo y compensación garantizada	X	X	X

Fuente: Gerencia de Personal de la CONAGUA, Subgerencia de Administración de Remuneraciones.

II.1.5.3. Capacitación

En la CONAGUA se promueve la capacitación a todos los niveles del personal desde capacitación para la conclusión de la educación formal básica y secundaria (primaria abierta, secundaria y preparatoria abierta); educación formal superior (licenciaturas, maestrías y diplomados); hasta otro tipo de capacitaciones técnicas (carpintería, electricidad); de capacidades específicas (ortografía, computación, fotografía) y de capacidades gerenciales o que sirve para la certificación como servidores públicos de carrera (liderazgo, planeación estratégica, trabajo en equipo), etcétera.

Las necesidades de capacitación las detectan cada Unidad Administrativa, las gestionan, contratan su impartición y reportan su contratación y pago. No obstante, cabe mencionar que no existe un procedimiento para su evaluación y seguimiento en toda la CONAGUA. El área encargada de su control y evaluación tampoco aplica instrumento alguno para identificar el valor que la capacitación agrega a la Institución, por lo que la gran ventaja que tiene el personal de la CONAGUA de capacitarse, no se evalúan ni en reportes, mejora de procesos, aumento de productividad, y mucho menos se ve reflejado en mejora de sus ingresos.

II.1.5.4. Evaluación del Desempeño de Mandos Medios.

Dentro de la Administración Pública Federal, en la que se encuentra inscrita la CONAGUA, los lineamientos para la evaluación del desempeño están definidos por la Secretaría de la Función Pública.

Su objetivo es evaluar el cumplimiento de las metas de desempeño tanto individuales como colectivas, así como los estándares de actuación profesional

(capacidades gerenciales y desarrollo de personal) para que los incentivos monetarios y no monetarios, incidan en el mejoramiento de las actitudes y aptitudes de los servidores públicos en el desarrollo de las tareas encomendadas.

II.1.5.5. Marco normativo sobre el horario laboral

Una de las obligaciones que tienen los niveles de mandos medios y los de Tabulador General de Base y de Confianza, es el del registro de asistencia bajo los lineamientos que marcan los procedimientos de control de asistencia.

Para el caso de los Mandos Medios, aplica el Procedimiento: control de asistencia de servidores públicos de Mando, en el que se establecen los horarios fijos en los que deben asistir los trabajadores de ese nivel. En el mismo procedimiento se establecen las sanciones y las excepciones que aplican.

El marco normativo sobre el horario laboral que aplica para la Comisión Nacional del Agua es

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 5 de febrero de 1917 y sus reformas. Artículo 123 Constitucional.
- Ley Federal del Trabajo. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 1 de abril de 1970 y sus reformas.
- Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de diciembre de 1963 y sus reformas.

- Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de marzo de 2002 y sus reformas.
- Decreto por el que se reforma el Artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 17 de enero 2006.
- Decreto por el que se reforma el Artículo Segundo del Decreto por el que se establece el Calendario Oficial. Publicado en el D.O.F. el 27 de enero de 2006
- Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, suscrito el 13 de julio de 2004.
- Norma que regula las jornadas y horarios de labores en la Administración Pública Federal Centralizada. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 15 de marzo de 1999.
- Norma que regula la jornada de trabajo y control de asistencia para servidores públicos Superiores, Mandos Medios, Alto Nivel de Responsabilidades, Homólogos y Enlaces. Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2003.
- Decreto que establece las medidas de austeridad y disciplina del gasto de la Administración Pública Federal; su Acuerdo y sus Lineamientos. Publicado en el Diario Oficial de la Federación el 4 de diciembre de 2006.
- Procedimiento: control de asistencia de servidores públicos de Mando. Documento interno de la CONAGUA, mayo 2006.

II.1.6. Tecnología y prácticas de calidad

II.1.6.1. Informática y telecomunicaciones

Para abordar este tema, se cita la entrevista que dio el Gerente de Informática y Telecomunicaciones sobre la situación actual y futura de la CONAGUA, en su estructura tecnológica y de las telecomunicaciones, a la revista *CIO InforWorld México On Line*, publicada el 01 octubre 2008⁸⁵:

“En CONAGUA, la tecnología de información es una herramienta “tan vital como el agua”, ya que sus sistemas de información llevan el registro de todo lo que acontece alrededor de la operación hídrica de todo el país, que contribuye para una correcta toma de decisiones”.

“Nuestra red de telecomunicaciones es una red muy grande, tenemos que llegar a lugares de difícil acceso haciendo uso de diferentes tecnologías para mantener la comunicación en todo lo largo y ancho del territorio nacional; la institución tiene cerca de 14,000 empleados y presencia en todo el país a través de 13 Organismos de Cuenca y 20 Direcciones Locales, además de oficinas ubicadas en los Distritos de Riego y de Temporal Tecnificado, Observatorios, Centros Regionales de Atención a Emergencias y oficinas alternas como almacenes, inclusive también estamos presentes en las Residencias de Obra cuando se construyen obras hidráulicas, en donde a veces tenemos que hacer converger diferentes tecnologías que faciliten diversos servicios electrónicos”.

⁸⁵ Artículo completo de Mercado Arceo, C. (2008), *CONAGUA donde la TI es tan vital como el agua*, pp32-35.

“Para lograr lo anterior, la CONAGUA ha tenido que evolucionar en el uso de TI a través del tiempo. En el área de TI establecimos el objetivo de contar con una infraestructura de telecomunicaciones y de cómputo básica que nos permitiera automatizar procesos mediante sistemas de información, tener el manejo de la información a través de mejores prácticas con procesos certificados como ISO 9001-2000, así como el uso de herramientas de colaboración”.

“En la parte de comunicaciones se cuenta con 10,000 usuarios aproximadamente en la red, y tenemos una base de red instalada de 97 nodos, con el objetivo inmediato de llegar a 297 nodos de VPN; contamos también con conexiones remotas, en aproximadamente 50 sitios, para otorgar los servicios de Internet, Intranet, correo electrónico y operación de sistemas de información a las oficinas que por su tamaño no requieren de un enlace dedicado.

“Del mismo modo, todas las oficinas al interior de la República cuentan con Voz sobre IP (VoIP). La CONAGUA fue de los primeros, junto con otra Secretaría, en instalar una red VPN, la instalamos en el 2003 y en ese contrato nos propusimos hacer converger no sólo los datos, sino también cruzar por la red la voz sobre IP, con esto se brinda la facilidad de poder contactar al personal que se requiere en el momento que se necesita y a un bajo costo. Nuestro objetivo es que en este año por la base que instalamos, podamos llegar al 80% del costo de larga distancia que no estaríamos pagando y probablemente para el 2010, pudiéramos decir que, todas las llamadas que se realicen a nuestras oficinas foráneas serán a través de la Voz sobre IP.

Colaboración, algo más que necesario

“Para la CONAGUA, utilizar sistemas de colaboración ha sido más que necesario, motivo por el cual a partir del 2004 establecieron una red de videoconferencias en las 33 localidades foráneas, a través del cual se brinda capacitación a los empleados, se llevan a cabo maestrías y doctorados proporcionados por el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua, nuestro Director General lo utiliza como un medio de comunicación constante con los responsables de cada uno de

los Organismos de Cuenca y Direcciones Locales, particularmente en situaciones de emergencia. Dicho servicio no sería posible proporcionarlo si no existiera una correcta instalación y configuración de los equipos de ruteo, de switcheo y de los que se utilizan como transmisores y receptores de imagen.

Otro esquema de colaboración que ha establecido la CONAGUA es sin duda la Intranet, en donde se emiten boletines y disposiciones para que todo el personal de la Institución las conozcan, “la consideramos como un punto de comunicación interna con mayor difusión y a bajo costo, de hecho estamos trabajando para que ésta sea el punto de entrada de todos los sistemas de información institucional”.

Por lo que respecta al Internet, se trabaja constantemente en el fortalecimiento del portal el cual es el enlace con los ciudadanos, clientes externos y proveedores de la institución, “Internet es un medio de comunicación que debe de estar actualizado todo el tiempo”.

En lo que refiere al correo electrónico e Internet comentó “para nosotros los responsables de TI, el uso de los servicios de correo electrónico e Internet, se han convertido en herramientas de colaboración de misión crítica, ya que los usuarios están acostumbrados a niveles de servicio de alta disponibilidad, por lo que un indicador del grado de satisfacción de nuestros clientes esta en mantener estos servicios funcionando todo el tiempo.

Los sistemas

Siendo un organismo gubernamental de gran envergadura, la CONAGUA cuenta con varios sistemas que ayudan para que su operación sea eficiente, tal es el caso de un sistema de monitoreo de las aguas superficiales, el sistema Cutzamala, que es el que abastece un gran porcentaje del consumo de agua en la zona metropolitana del Valle de México, “se cuenta con un sistema de supervisión automatizado, en donde, a través de un sistema de cómputo se pueden dar instrucciones, como por ejemplo, para apagar o encender una planta de bombeo.

Este sistema fue desarrollado específicamente por un tercero y los técnicos especializados que laboran en la CONAGUA”.

También se cuenta con un sistema de recaudación, mediante el cual se registra los pagos recibidos por los conceptos del uso de agua. Dicho sistema tiene poco que se está operando a nivel nacional, todavía se encuentra en su etapa de maduración, no obstante, los usuarios ya están viendo las bondades de utilizar un sistema de información que permite llevar la contabilidad y el registro de los pagos que se han realizado, por cada entidad. Cabe aclarar que la CONAGUA no entrega el agua a los domicilios, ya que este servicio, de acuerdo a la Ley, es responsabilidad de los Gobiernos Municipales, la CONAGUA les entrega el agua en “bloque”.

Además tenemos “un sistema que cumple con las características de un GRP, nuestro sistema de información presupuestal y financiero, lleva el registro y control de todos los movimientos de pagos, tesorería, desembolsos, cadenas productivas, contabilidad, bancos y la generación de la cuenta pública, así como los reportes que son requeridos por la SHCP y nuestra cabeza de sector la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales”.

Añadió que este sistema está operando desde el 2002, y con el paso del tiempo se ha ido perfeccionando, “van surgiendo nuevas ideas, la gente es muy creativa y se le han adaptado nuevas cosas. El haber adoptado prácticas tan importantes como el ISO 9001-2000 también ayuda a que se genere una mejora continua”.

Agregó que referente a la nómina, “contamos con un sistema para la operación de la nómina, mismo que está ligado al sistema de información financiera”. [...]

II.1.6.1. Prácticas de calidad.

La Comisión Nacional del Agua ha incorporado a su quehacer, algunas prácticas de calidad que agilizan y efficientan los procesos de cada área. Estas prácticas se mencionan a continuación dado que de su aplicación es indispensable dentro de la implantación del esquema de horarios flexibles que se proponen en el presente trabajo de investigación.

Por otra parte, se tienen programas enfocados a los Enfoque de Calidad Total, se han lanzado entre otros, los siguientes programas:

Círculos de calidad. Los círculos de calidad son grupos de empleados voluntarios de una unidad específica de la institución, dotados de formación técnica y administrativa *ad hoc*, quienes se reúnen periódicamente bajo la dirección de su superior jerárquico para identificar, analizar y solucionar los problemas de trabajo que atañen a dicha unidad.

Sistema para el Alto Desempeño. Es un Sistema para operar el trabajo diario en la entidad, consiste en formar equipos naturales de trabajo y pretende que el proceso se opere de manera conjunta y no individual, de modo que, el resultado sea derivado de la corresponsabilidad del equipo, y no del esfuerzo de unos pocos.

Modelo de conductas CONAGUA para el desarrollo de competencias. El catálogo de competencias asociados a los perfiles de la organización para la calidad se compone de nueve competencias.

III. METODOLOGÍA PARA LA INVESTIGACIÓN

III.1. PROBLEMÁTICA

Durante la última década se han suscitado cambios en las organizaciones públicas en México que influyen en su clima y dinámica organizacional: el aumento de la población económicamente activa; la entrada de la Ley del Servicio Público de Carrera de la Administración Pública Federal en el año 2003; y las medidas de austeridad aplicadas a la Administración Pública Federal, fenómenos que trajeron como consecuencia. Dificultades para ascender en su posición laboral, falta de incrementos en sus percepciones, entre otros, aspectos que han ido mermando la motivación de los trabajadores de la APF en los últimos siete años.

Específicamente, en la Comisión Nacional del Agua se han vivido algunos acontecimientos de fuerte impacto: desaparición de la Subdirección General de Programas Rurales y desintegración de la Subdirección General de Programación con su consecuente pérdida de puestos o re adscripción de personal que integraba estas áreas; entrada en vigor de la Ley del Servicio Profesional de Carrera; ingreso de personal a través de cuestionada aplicación de los procedimientos del Subsistema de Ingreso la mencionada Ley; congelamiento de plazas vacantes; disminución del número de personal debido al programa de retiro voluntario; aplicación de medidas de austeridad; sustitución de servidores públicos

de Mando Medio y Superior, con experiencia en el ramo y que representaban parte importante de la historia de esta Institución; y la falta de canales para la participación y la comunicación del personal de la CONAGUA, entre otros.

Cabe resaltar que a pesar de que todos estos fenómenos han afectado a todos los niveles, es bien cierto que los Mandos Superiores cuentan con derechos y prestaciones que compensan la falta de incremento en el salario, además de que en este nivel no aplican las mismas condiciones de la Ley del Servicio Profesional de Carrera. Lo mismo sucede con el nivel llamado de Tabulador General, ya que ellos sí han contando con incrementos en sus percepciones a través de los años y que con son sujetos de dicha Ley.

Queda entonces el nivel llamado Mando Medio en el centro del problema quienes son los más afectados con estos cambios y políticas aplicadas en los últimos años.

Resultado de ello, el clima de desmotivación y apatía que se observa entre los compañeros en la CONAGUA es evidente y manifiesto, y a pesar de que existe todavía un compromiso de los servidores públicos con la Institución, éste no puede reemplazar la baja satisfacción laboral por la situación que en los últimos años se ha presentado en la Institución. Por tanto, este nivel es la población objetivo a la que se dirige la presente tesis.

III.2. OBJETIVO

El objetivo general del presente trabajo de investigación es el de proponer a las autoridades de la Comisión Nacional del Agua, una estrategia que ayude a elevar la Calidad de Vida y la Satisfacción Laboral de los mandos medios de las oficinas centrales, con el objeto de disminuir el clima de desmotivación existente.

III.3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de la inquietud de resolver la problemática planteada, surgieron las siguientes preguntas de investigación:

Pi₁: Los Mandos Medios en la CONAGUA ¿cómo evalúan el clima organizacional?

Pi₂: ¿Cuál es el nivel de satisfacción laboral de los Mandos Medios en la CONAGUA?.

Pi₃: ¿Cómo mejorar la satisfacción laboral y el clima laboral?

III.4. HIPÓTESIS

Para resolver estas incógnitas, se plantearon las siguientes hipótesis:

H₁: Los empleados de la CONAGUA evalúan bajo el clima organizacional y consideran baja la satisfacción laboral.

H₂: El implantar un esquema de horario flexible puede ayude a elevar el nivel de calidad de vida de los trabajadores.

Y una hipótesis nula:

H₀: No existe baja satisfacción laboral, ni un clima de desmotivación entre el personal de Mando Medio de las oficinas centrales de la CONAGUA.

III.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio es exploratorio; descriptivo ya que no se manipulan las variables existentes, sólo se describen; y transversal ya que se mide una sola vez en el tiempo la situación del clima en la CONAGUA.

III.6. POBLACIÓN OBJETIVO

La población objetivo que se tomó para el presente estudio de investigación es el grupo de servidores públicos que tienen los niveles tabulares 32 (NC2; MA1), 31(NB1), 30 (MA1; NC2), 29(NA1), 28 (OA1) (apoyo a Servidores Públicos Superiores y Especialistas en Hidráulica. Ver cuadro N° 6), y que en adelante denominaremos como Mandos Medios.

Este nivel se consideró como grupo objetivo debido a dos razones fundamentales: la primera es que el personal de nivel Tabulador General tiene actualmente sus derechos y obligaciones bien establecidas en las Condiciones Generales de Trabajo, y que su organización sindical ya representan su propia voz para buscar estrategias que busquen elevar la Calidad de Vida de sus agremiados, además de que su horario laboral es de 8am a 3pm, horario más adecuado para atender sus actividades fuera del trabajo. Por su parte, el personal de nivel Superior no representa un porcentaje significativo en el universo de la CONAGUA, además que ellos tienen un horario flexible (horario abierto) por su grado de responsabilidades, y por la naturaleza de sus actividades.

Por tanto, el único grupo de personas que no tienen las opciones ni de contar con una organización sindical que promueva mejora de sus prestaciones, ni la de tener un horario abierto o flexible, es el personal de nivel Mando Medio, que además representa un porcentaje importante en el Universo de la CONAGUA.

La segunda razón es que las funciones mediadoras de este nivel de Mandos, son necesarias entre los otros dos niveles (Superior y Tabulador General), y las funciones que realizan para ejecutar las líneas estrategias que marcan los niveles directivos son tan importantes para la consecución del logro de objetivos de la CONAGUA que su desempeño podría llamarse indispensables, para el sostenimiento de esta Institución.

Por lo anterior, el cuidado de las condiciones laborales de este grupo de nivel Mando Medio, la procuración de su satisfacción laboral, y la atención para elevar su Calidad de Vida, debería ser prioridad de la Alta Dirección si quiere aumentar los resultados de la Institución y la mejora del Clima Organizacional de la misma.

En cuanto al análisis de los datos, cabe señalar que en algunas estadísticas y resultados de encuestas no fue posible diferenciar lo que se refería a este grupo en específico, aunque en todos los casos se especifica cuando así sucedió.

La población objeto de este trabajo de investigación, es la siguiente:

Tabla N° 1. Personal de Mando Medio en Oficinas Centrales, según nivel tabular.

Grupo Ocupacional	Nivel	Denominación	Oficinas Centrales	Total
Mandos Medios (Mandos Medios; apoyo a servidores públicos superiores y Especialistas en Hidráulica)	32 (NC2) (MA1)	Asesor de Director General / Homólogos	170	16%
	31(NB1)	Asesor de Subdirector General / Homólogos	5	0%
	30 (MA1) (NC2)	Subgerente / Homólogos	112	10%
	29 (NA1)	Jefe de Proyecto / Homólogos	441	41%
	28 (OA1)	Jefe de Departamento / Homólogos	352	33%
Subtotal			1,080	100%
Total de Mandos Medios en Oficinas Centrales			1,080	52%
Total de personal en Oficinas Centrales (de todos los niveles)			2,086	15%

Fuente: Elaboración propia con base en Gerencia de Personal, *Informe de Personal*, septiembre 2008, Comisión Nacional del Agua.

El 15% del total de la plantilla de personal de la CONAGUA está adscrito a las Oficinas Centrales. De este personal, el 52% del personal de Oficinas Centrales tienen nivel de Mando Medio, y este porcentaje representa el 8% del total de la plantilla de personal de la CONAGUA. Este 8 por ciento del total de personal de la CONAGUA (1,080 servidores públicos de nivel Mando Medio) es el que se considera la población objeto del presente trabajo de investigación.

III.7. INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN

Para el análisis de la satisfacción laboral y la percepción de los trabajadores sobre algunas condiciones del trabajo se utilizaron los resultados de dos instrumentos que se aplicaron durante este año 2008 en la CONAGUA, y un análisis teórico que relaciona la satisfacción laboral, el clima organizacional y el horario flexible.

III.7.1. Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

El instrumento que se utilizó para esta medida es el Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de Melía y Peiró. Esta Cuestionario S20/23 es una versión abreviada del Cuestionario S4/82 diseñados ambos por Melía y Peiró (1898). Para mayor detalle, consultar el tema I.1.1. de la presente tesis y ver el anexo N° 2.

III.7.2. Encuesta de Clima Organizacional 2008

La encuesta que se utilizó para conocer el clima de la Organización es la elaborada por la Secretaría de la Función Pública y que consta de las siguientes variables. Para mayor información se puede consultar el tema I.1.2, y el anexo N° 5, del presente trabajo de investigación.

III.7.3. Análisis teórico

El análisis teórico se presenta en el capítulo I, de esta tesis, presentando los estudios que demuestran que la flexibilidad en el tiempo de trabajo puede traer mejoras importantes en la calidad de vida de los trabajadores, en su satisfacción laboral y por ende en el clima de la organización.

III.8. VARIABLES Y TÉCNICAS DE APLICACIÓN

III.8.1. Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

a) Variables.

Este cuestionario consta de 23 preguntas cualitativas con una escala tipo Likert, una pregunta abierta y dos preguntas socio demográficas (género y nivel de puesto). Las respuestas evalúan el grado de satisfacción e insatisfacción hacia algunos aspectos del trabajo, con opciones de respuestas en escala tipo Likert:

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Indiferente
- Satisfecho
- Muy satisfecho

Las preguntas son:

Ítem	Descripción
1	Tu trabajo por sí mismo te deja...
2	Las oportunidades que te ofrece tu trabajo de realizar las cosas en que destacas.
3	Las oportunidades que te ofrece tu trabajo de hacer las cosas que te gustan.
4	El salario que recibes.
5	Los objetivos, metas y tasas de producción que debes alcanzar.
6	La limpieza, higiene y salubridad de tu lugar de trabajo.
7	El entorno físico y el espacio de que dispones en tu lugar de trabajo.
8	La iluminación de tu lugar de trabajo.
9	La ventilación de tu lugar de trabajo.
10	La temperatura de tu lugar de trabajo.
11	Las oportunidades de formación que te ofrece la institución.
12	Las oportunidades de promoción que tienes.
13	Las relaciones personales con tus superiores.
14	La supervisión que ejercen sobre ti.
15	La proximidad y frecuencia con que eres supervisado.
16	La forma en que tus supervisores juzgan tu tarea.
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibes en la institución.
18	El apoyo que recibes de tus superiores.
19	La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a tu trabajo.
20	Tu participación en las decisiones de tu departamento o sección.
21	Tu participación en las decisiones de tu grupo de trabajo relativas a la Institución.
22	El grado en que la CONAGUA cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.
23	La forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales.

Para su análisis, las preguntas se agrupan en cinco factores

I. Satisfacción con la supervisión.

(Abarca los ítems 13 al 18) este factor muestra la satisfacción de los trabajadores en cuanto a la forma que sus superiores juzgan la tarea, la supervisión que reciben, la proximidad y frecuencia de esa supervisión, las relaciones personales con sus superiores, y la igualdad y justicia con que son tratados por la Institución.

II. Satisfacción con el ambiente físico de trabajo.

(Ítems del 6 al 10) se refiere al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación.

III. Satisfacción con las prestaciones recibidas

(Lo forman los ítems 4, 11, 12, 22 y 23) los elementos que la conforman son el grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación.

IV. Satisfacción intrínseca del trabajo

Sus cuatro ítems se refieren a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que les gustan; o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar (preguntas 1, 2, 3 y 5).

V. Satisfacción con la participación

Los ítems 19 al 21 se refieren a la satisfacción con la participación del trabajador en las decisiones del departamento o sección, de su grupo de trabajo o sobre aspectos relativos a su propia tarea.

b) Aplicación.

La población objetivo fue el total de usuarios de la red informática interna de la CONAGUA que se encuentran ubicado en las oficinas centrales (2000 personas). Se esperaba que respondiera por lo menos el 20% del universo total para que la muestra tuviera el máximo de representatividad, y a pesar de que por situaciones internas, la encuesta se mantuvo en línea solamente un día laboral, la participación fue muy alta: respondieron 609 servidores públicos que representa el 30% del total del universo objetivo.

Para la aplicación del Cuestionario sobre Satisfacción Laboral S20/23, se invitó a todos los usuarios de la red informática interna a contestar la encuesta en línea, a través de una invitación lanzada por el “Boletín Conagua Informa”. Esta invitación se lanzó el 09 de junio de 2008 y se mantuvo en el Sistema Nacional de Encuestas por únicamente un día, debido a problemas internos de la Subdirección General de Administración.

Las instrucciones contaron con una breve explicación de los distintos casos que podrían presentarse ante el encuestado, y garantizarles a los encuestados el anonimato (ver Anexo N° 2).

III.8.2. Encuesta de Clima Organizacional 2008

a) Variables

Los factores que mide la encuesta de Clima Organizacional enviada por la Secretaría de la Función Pública son:

- I. Recompensas y reconocimientos
- II. Capacitación y desarrollo
- III. Mejora y cambio

- IV. Calidad y orientación al usuario
- V. Equidad y género
- VI. Comunicación
- VII. Disponibilidad de recursos
- VIII. Calidad de vida laboral
- IX. Balance trabajo –familia
- X. Colaboración y trabajo en equipo
- XI. Liderazgo y participación
- XII. Identidad con la Institución y valores
- XIII. Austeridad y combate a la corrupción
- XIV. Enfoque a resultados y productividad
- XV. Normatividad y procesos
- XVI. Servicio Profesional de Carrera
- XVII. Impacto de la Encuesta en mi Institución

Las posibles respuestas son en escala tipo Likert que van desde “muy de acuerdo” hasta “muy en desacuerdo”, y una sexta opción para “no deseo contestar esta pregunta”.

Muy de acuerdo

Algo de acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

Algo en desacuerdo

Muy en desacuerdo

No deseo contestar esta pregunta

Cabe mencionar la Secretaría de la Función Pública envía convertidos los resultados en forma de valores porcentuales a cada Dependencia. Para ver detalles de la conversión de estas opciones de respuestas a un porcentaje, favor de revisar el tema II.3.4 del presente trabajo de investigación.

b) Aplicación

La encuesta se lanzó vía electrónica, asegurando al usuario el anonimato de su respuesta. La invitación se hizo mediante un correo “Boletín CONAGUA Informa”, dejando la encuesta en línea durante 3 semanas. El tiempo estimado de captura fue de 15 minutos.

La encuesta constó de 84 reactivos: 10 sobre datos generales y 74 sobre clima organizacional, dando opción a una respuesta abierta para comentarios y sugerencias.

III.8.3. Análisis de la influencia del horario flexible en el aumento de la satisfacción laboral y la mejora del clima organizacional.

a) Variables

A partir de la revisión teórica, se analizaron las variables utilizadas en las dos herramientas de medición para identificar las relacionadas con el uso del tiempo ya sea en el trabajo o fuera del mismo, conflicto trabajo-familia, desarrollo personal y otras variables sobre roles personales, y su influencia en la evaluación de la satisfacción laboral y del clima organizacional.

Variables relacionadas:

Cuestionario de satisfacción laboral S20/23

3. Las oportunidades que te ofrece tu trabajo de hacer las cosas que te gustan.
11. Las oportunidades de formación que te ofrece la institución.

- 17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibes en la institución.
- 18. El apoyo que recibes de tus superiores.
- 23. La forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales.

Encuesta de clima organizacional

- II. Capacitación y desarrollo
- IV. Calidad y orientación al usuario
- V. Equidad y género
- VIII. Calidad de vida laboral
- IX. Balance trabajo –familia

IV. RESULTADOS Y LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN A SEGUIR

IV.1. RESULTADOS

IV.1.1. Satisfacción Laboral

Se presenta en seguida el análisis descriptivo por variables encontradas a partir del Cuestionario sobre Satisfacción Laboral S20/23.

La distribución de participación en la encuesta por sexo y nivel de puesto es:

SEXO	TABULADOR GENERAL	MANDO MEDIO y MANDO SUPERIOR
Femenino	39%	27%
Masculino	61%	73%
Total de respuestas:	292	316

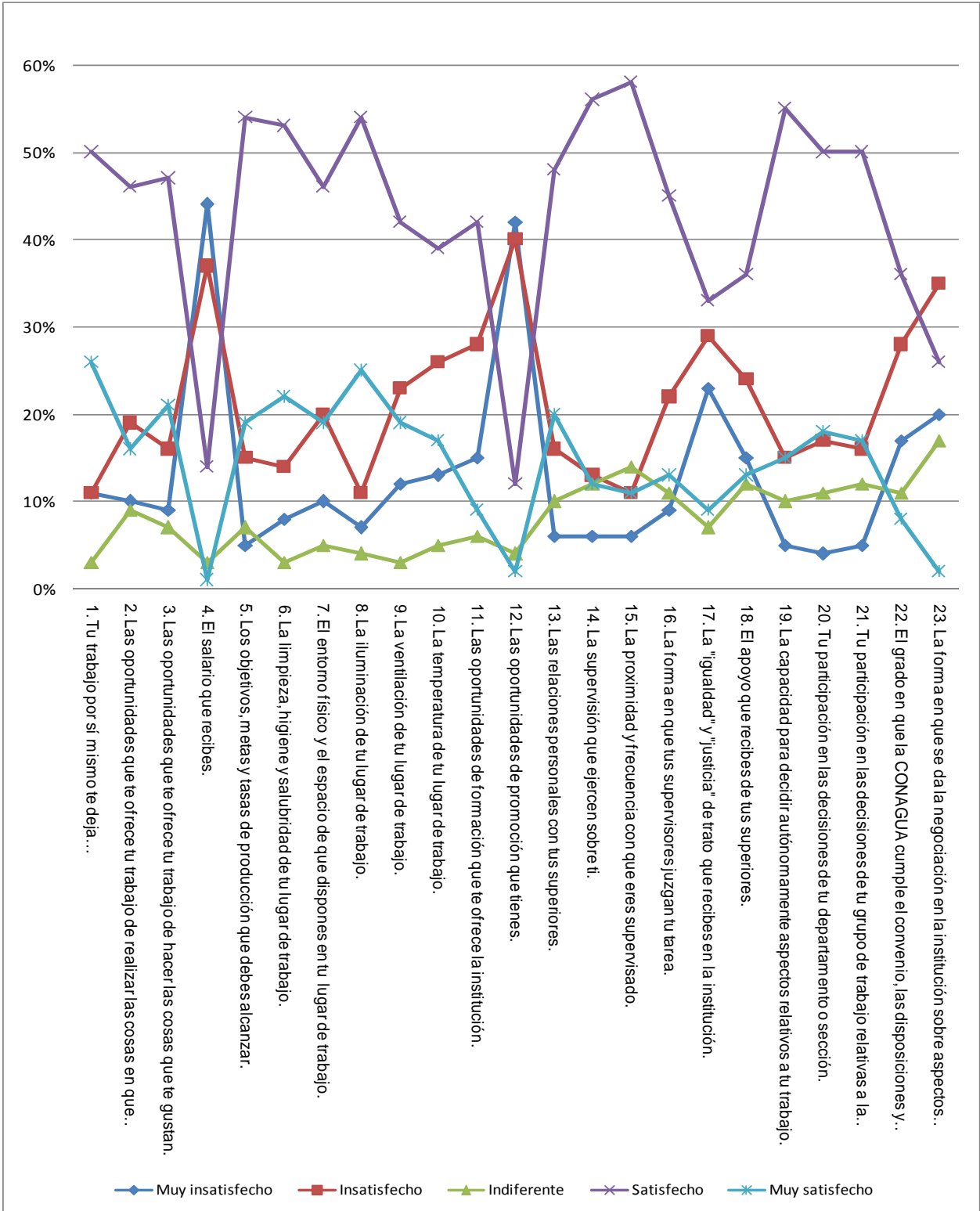
TU NIVEL ES:	NÚMERO	PORCENTAJE
Tabulador General /base o confianza	292	48%
Mando /medio o superior	316	52%
Total de respuestas:	609	100%

Dado que el sistema de encuestas de la CONAGUA no permite mayor desglose, para el análisis de las variables sobre satisfacción, nos enfocaremos en las respuestas de *mandos medios y superiores*, por lo que los 316 encuestados representarán el 100% de la muestra, que a su vez representaría el 24 por ciento de Mandos Medios adscritos a las Oficinas Centrales, población a la que en adelante referiremos los resultados.

En la gráfica N° 11 se muestran los porcentajes obtenidos en los 17 ítems sobre satisfacción laboral, de acuerdo a la valoración de los Mandos Medios (y superiores) de Oficinas Centrales. Como se observa en esta gráfica, el grado de satisfacción sobre *la proximidad y frecuencia con que eres supervisado* (ítem 15) y *la supervisión que ejercen sobre ti* (ítem 14), es de los más altos. Otras condiciones que fueron considerados como generadores de satisfacción laboral son el ítem 19 (*La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a tu trabajo*), la 8 (*La iluminación de tu lugar de trabajo*), la 5 (*Los objetivos, metas y tasas de producción que debes alcanzar*), y la 6 (*La limpieza, higiene y salubridad de tu lugar de trabajo*), como ejemplos.

En relación *al salario que recibes* (pregunta 4), y el de las *oportunidades de promoción* (pregunta 12), es aplastantemente alto el porcentaje que consideran que les causa baja satisfacción laboral y que les causa alta o muy alta insatisfacción laboral. El de *la "igualdad" y "justicia" de trato que recibes en la institución* (pregunta 17) y de *la forma que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales* (pregunta 23) son otros ítems que tienen un bajo porcentaje de satisfacción laboral.

Gráfica N° 11. Porcentaje de respuestas por niveles de satisfacción de todas las preguntas



Fuente: CONAGUA, Resultado de la aplicación del cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 en la CONAGUA.

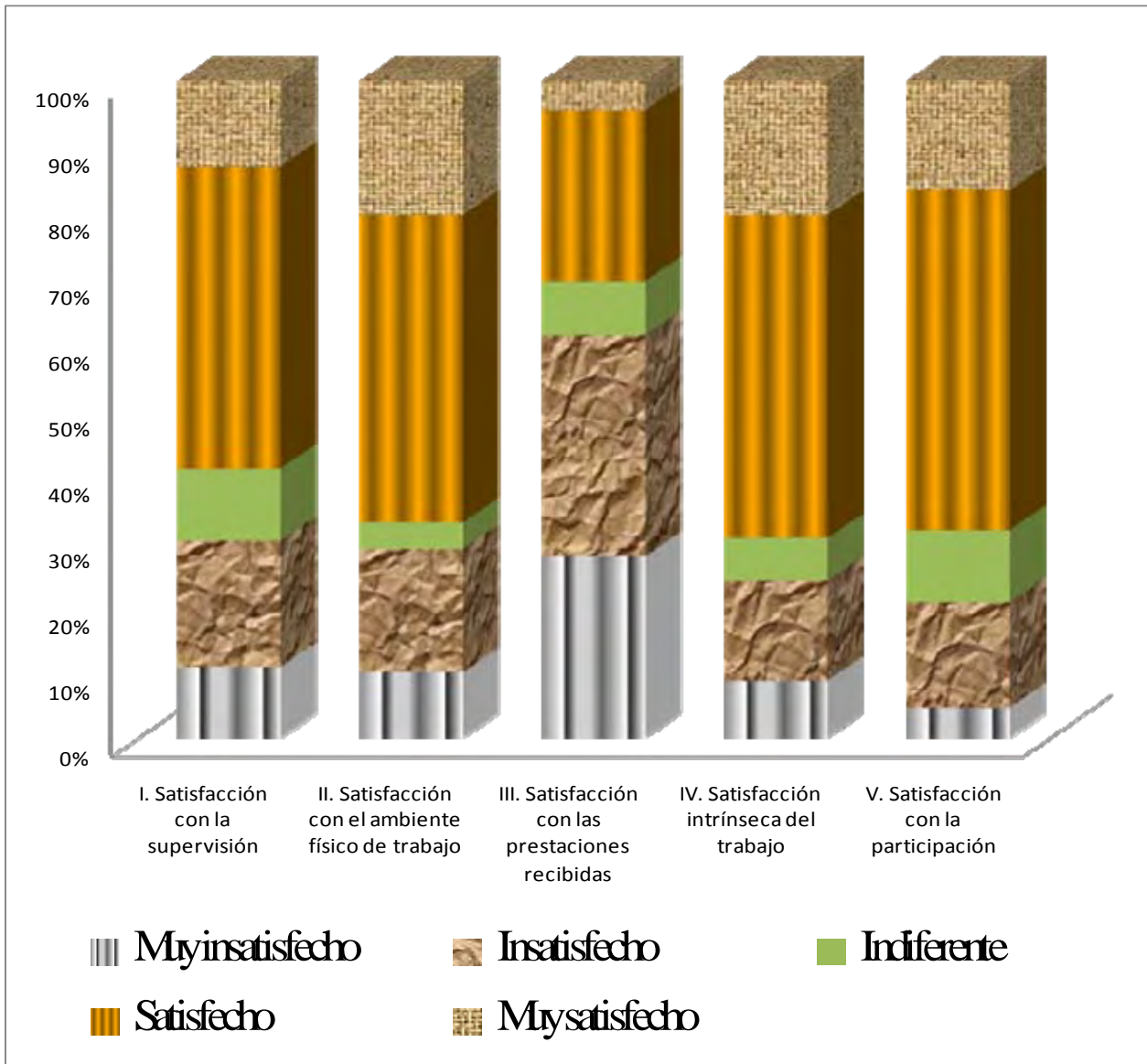
En cuanto a las condiciones que son consideradas por el personal como generadoras de alta satisfacción laboral (muy satisfecho), son: *1.Trabajo por sí mismo; 8.La iluminación de tu lugar de trabajo y 6. La limpieza, higiene y salubridad de tu lugar de trabajo.*

Algunas de las preguntas que muestran un grado satisfactorio son en especial todas aquellas que hablan sobre las condiciones físicas y ambientales del lugar de trabajo. Situación lógica por las condiciones en las que se encuentran las Oficinas Centrales de la CONAGUA.

Por otra parte, los ítems que fueron evaluados como generadores de insatisfacción (insatisfecho o muy insatisfecho) son: *12.Las oportunidades de promoción que tienes; 4.El salario que recibes; 23.la forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales; 17.La igualdad y justicia de trato que recibes en la institución; 11.Las oportunidades de formación que te ofrece la institución; 22.El grado en que la CONAGUA cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.*

Haciendo un análisis por factores, la gráfica N° 12 muestra los resultados obtenidos, en donde los factores *I. Supervisión; II. Ambiente físico; III. Valor intrínseco del trabajo; y V. Participación*, tienen grados aceptables de satisfacción (satisfecho o muy satisfecho) para los trabajadores de *Mando Medio y Superior* de las Oficinas Centrales de la CONAGUA, mientras que el factor *III. Prestaciones recibidas*, les genera más insatisfacción (insatisfacción o muy insatisfechos), que satisfacción.

Gráfica N° 12. Resultados de satisfacción laboral según los cinco factores, para el grupo Mando Medio/Superior.

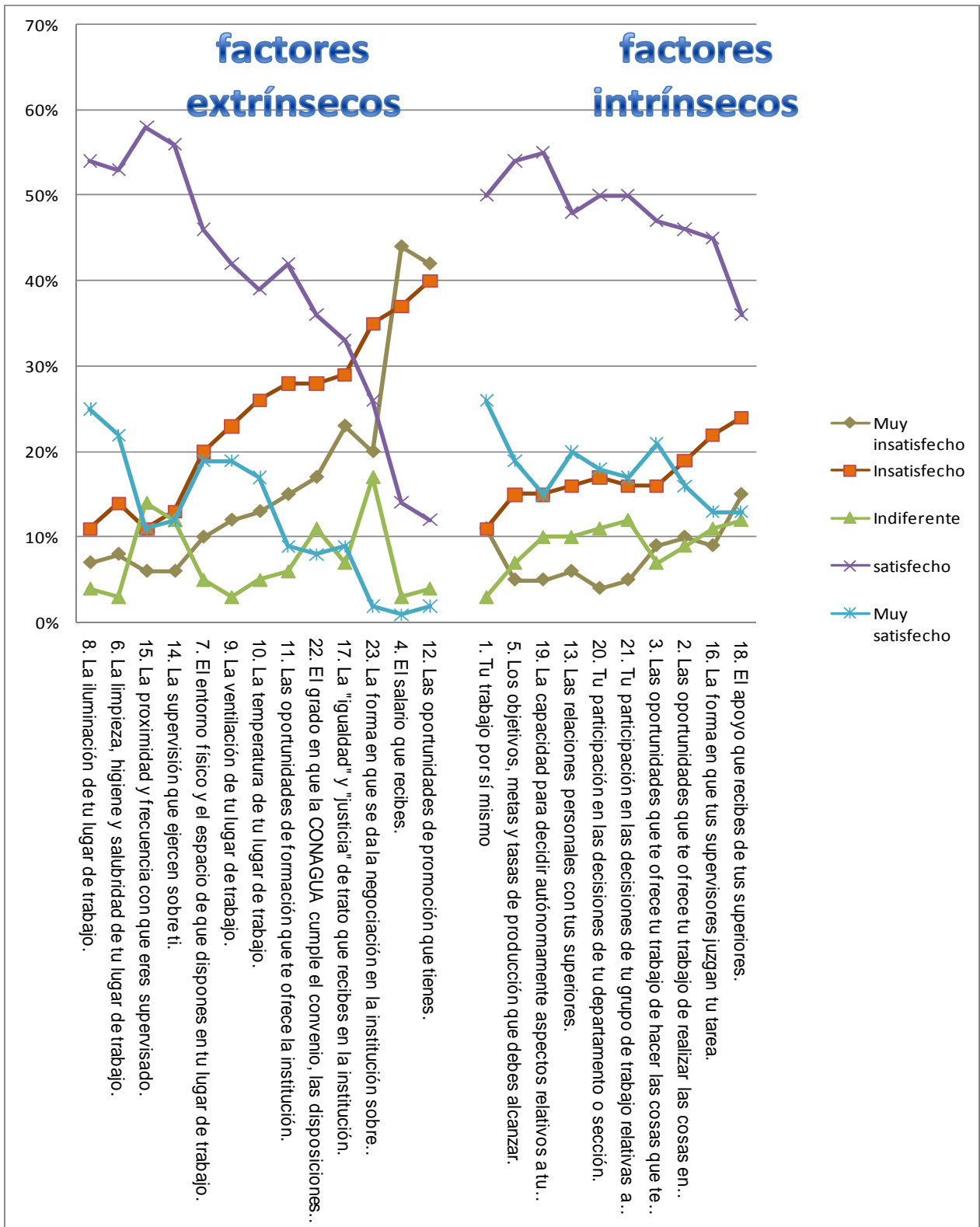


Fuente: resultados del Cuestionario sobre Satisfacción Laboral S20/23 para Oficinas Centrales, 2008

Satisfacción Laboral en la CONAGUA, según los dos factores de Herzberg

Haciendo un ejercicio de reagrupación de los ítems, según lo hicieron García, Luján y colaboradores (2007) para adaptar todas las preguntas a la teoría de Herzberg (ver tema I.1.1.), se dividirían todos los ítems en dos factores: motivadores e higiénicos o intrínsecos y extrínsecos.

Gráfica N° 13. Resultados del Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, según los dos factores de Herzberg



Fuente: resultados del Cuestionario sobre Satisfacción Laboral S20/23 para Oficinas Centrales, 2008

Recordemos (ver tema I.1.1. inciso b) que los factores motivadores o intrínsecos son aquellos que generan directamente satisfacción laboral en las personas.

En cambio los factores higiénicos o extrínsecos no necesariamente crean satisfacción laboral, pero su ausencia sí puede generar insatisfacción, por lo que al final, son casi tan necesarios como los factores intrínsecos para que se encuentre en óptimos niveles la satisfacción laboral en una organización.

En el caso de la CONAGUA, como se observa en la gráfica N° 13, los porcentajes de satisfacción sobre los factores intrínsecos son muy marcados y más elevados que los de los factores extrínsecos.

IV.1.2. Clima Organizacional

La encuesta la respondieron 5,845 personas que representan el 43% del total de la plantilla de personal de la CONAGUA.

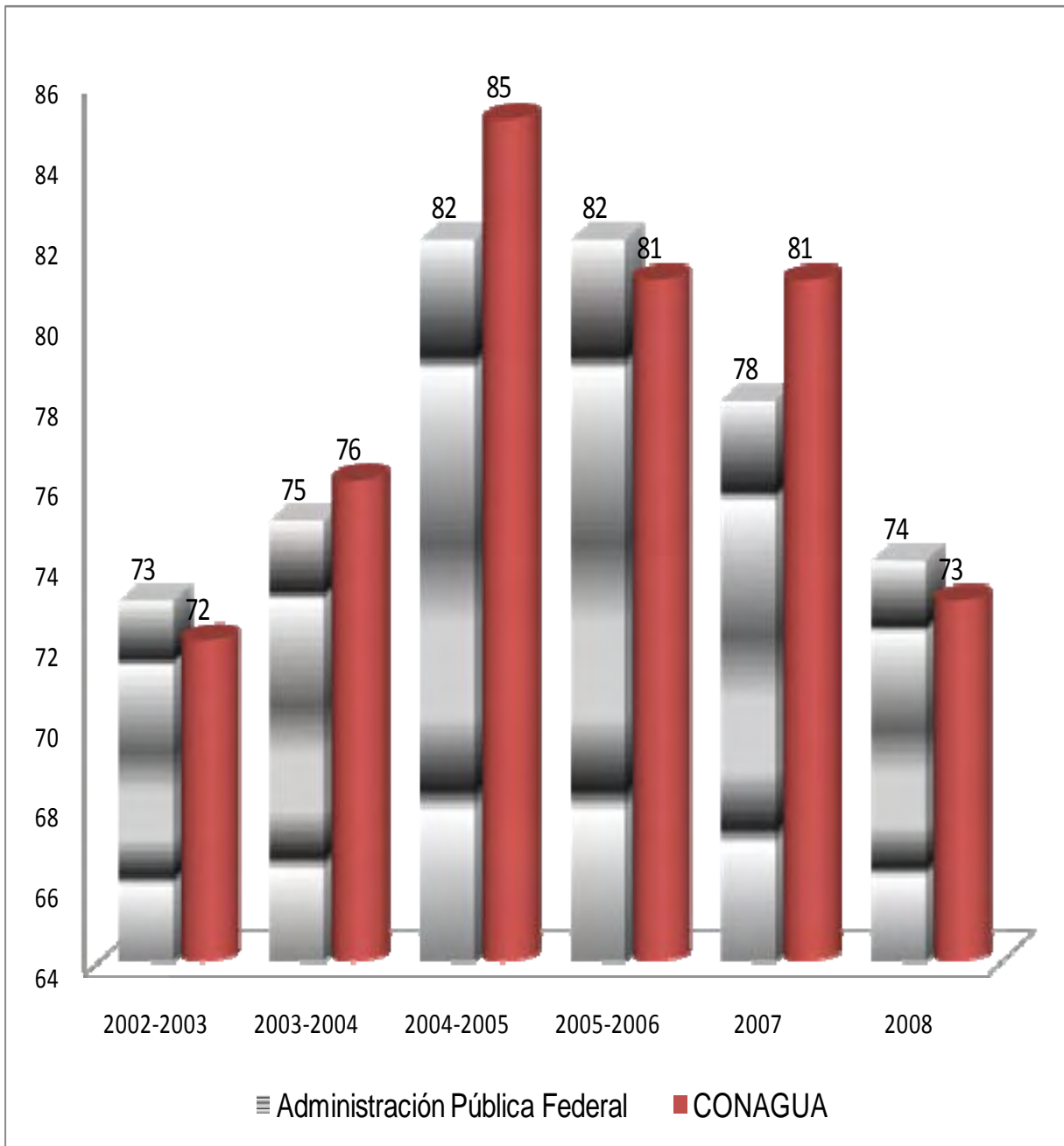
Los resultados generales mostrados en la gráfica N° 14 dicen que el clima organizacional de la CONAGUA había sido siempre mejor valorado que el promedio de todas las dependencias de la Administración Pública Federal (APF). Este dato era cierto desde el año 2002 y hasta el año 2007, pero no aplica en el año 2008, ya que la CONAGUA evaluó su clima organizacional con un punto abajo que el promedio de la APF.

Este dato sin una referencia podría no ser significativo, sin embargo, la disminución del puntaje del clima en la CONAGUA bajó 8 puntos en contraste con los 4 puntos que bajó el promedio de la APF. Si además lo comparamos con el puntaje más alto que haya alcanzado la CONAGUA (85 puntos en el año 2004-2005), se apreciaría una disminución de 12 puntos porcentuales.

Esta disminución es una prueba más del clima de desmotivación que existe en estos momentos en la CONAGUA.

La gráfica siguiente resalta cómo ha sido la valoración del clima organizacional de la CONAGUA en comparación con el resto de la Administración Pública Federal a través de los años. Nótese el decremento en el último año.

Gráfica N° 14. Evaluación sobre el Clima Organización de CONAGUA en relación con la APF.



Fuente: Gerencia de Personal. *Resultados de la encuesta de Clima Organizacional 2008*. Documento interno. CONAGUA.

Haciendo un análisis de los resultados de esta encuesta en la CONAGUA, y tomando todos los valores por cada Unidad Administrativa localizada en las oficinas centrales, se obtiene la gráfica N° 15 en la que se muestran todos los factores por unidad administrativa.

Como se observa en esa gráfica, los porcentajes de la mayoría de los factores son compactos en general, lo que nos da idea de la similitud de opiniones de los encuestados sobre algunos factores en específico:

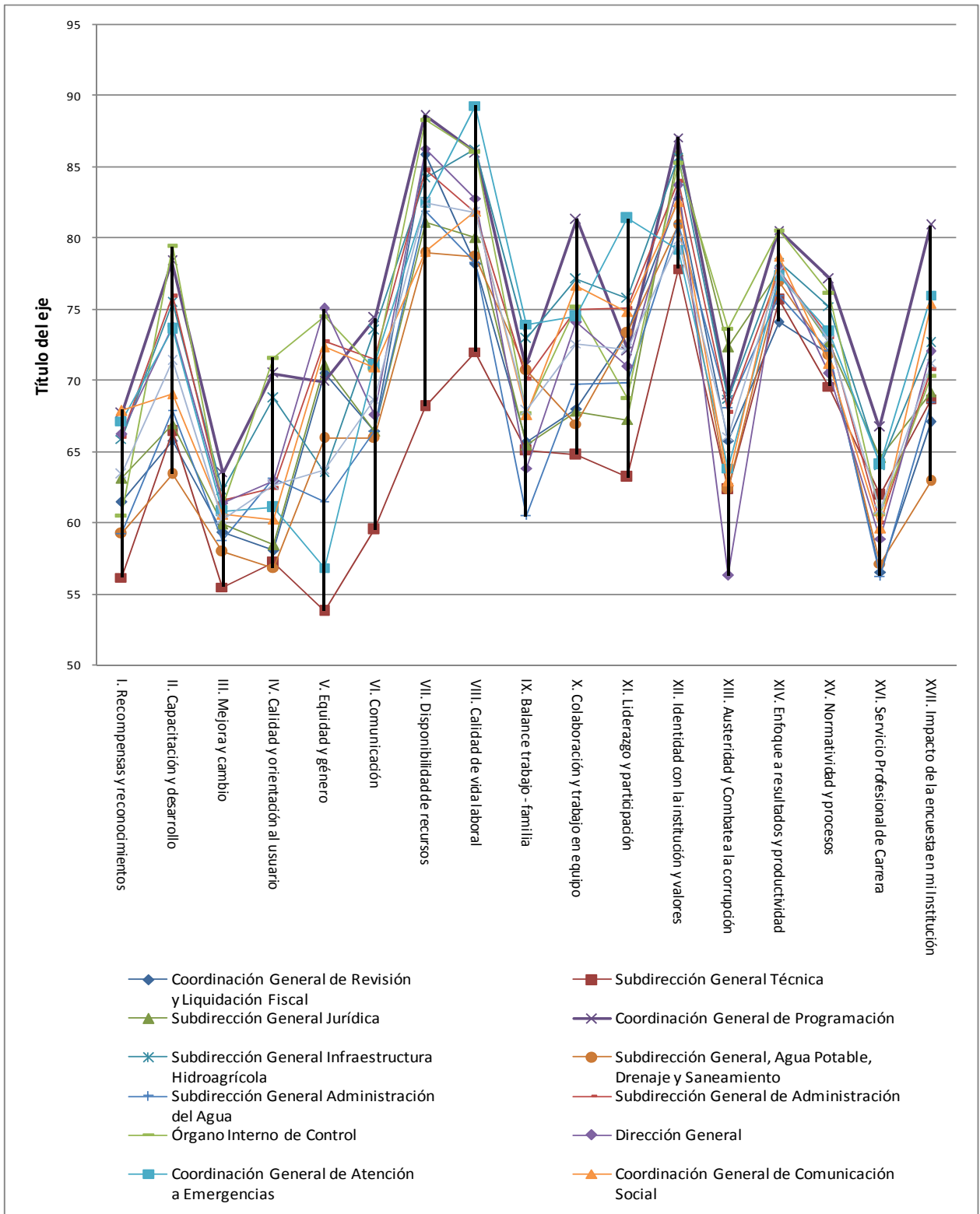
Ítem	Descripción
III	Mejora y cambio
VI	Comunicación
VII	Disponibilidad de recursos
VIII	Calidad de vida laboral
XII	Identidad con la Institución y valores
XIII	Enfoque a resultados y productividad
XV	Normatividad y procesos

Independientemente de la valoración alta o baja, dado el tipo de factores, se puede interpretar que la calificación tan compacta dada a estos ítems, representa una cultura organizacional homogénea.

Los factores que tuvieron opiniones más disímiles son:

Ítem	Descripción
II	Capacitación y desarrollo
V	Equidad y género
X	Colaboración y trabajo en equipo
XVII	Impacto de la Encuesta en mi Institución

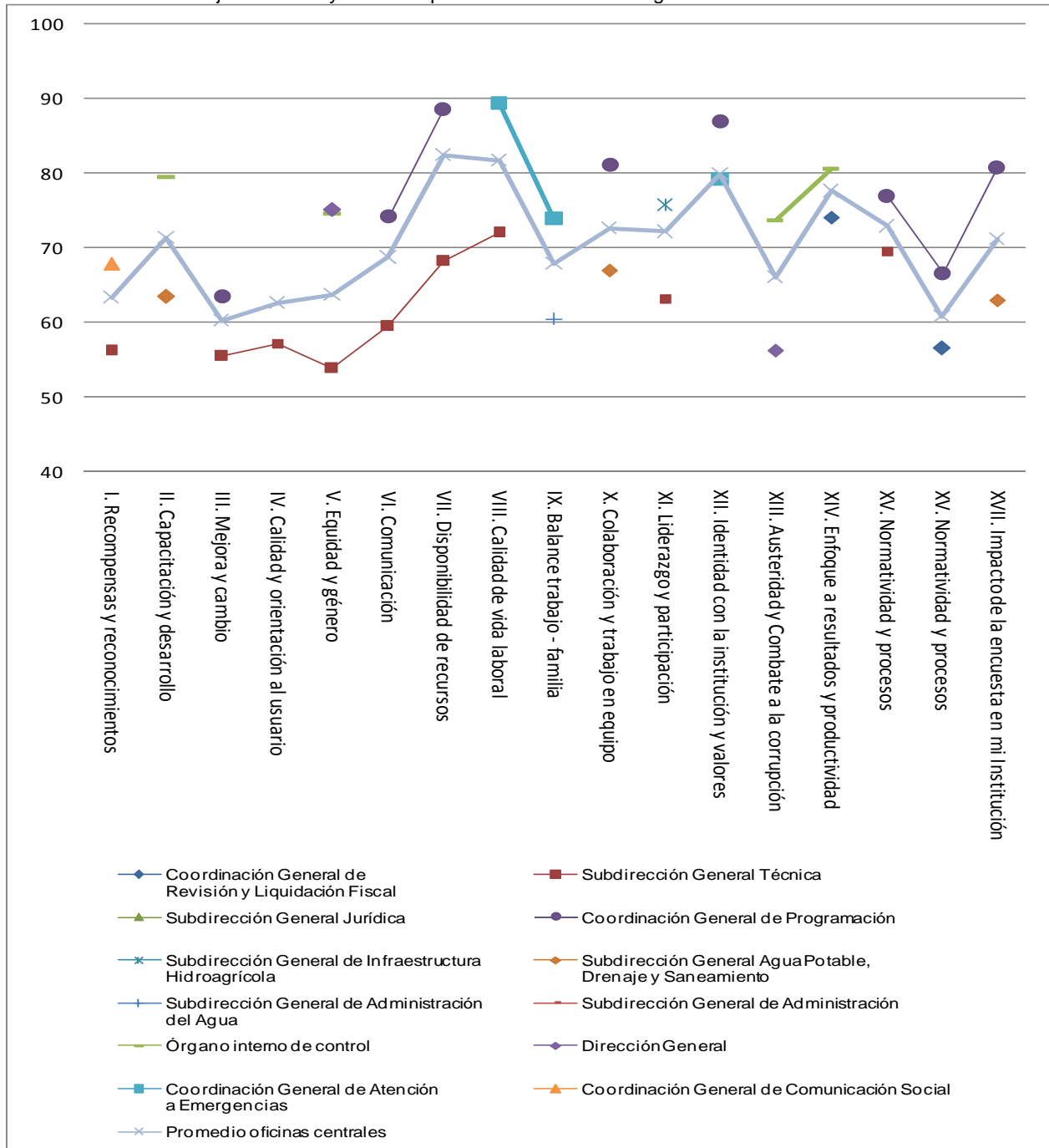
Gráfica N° 15. Factores del clima organizacional, en cada Unidad Administrativa.



Fuente: Elaboración propia con base en Gerencia de Personal. *Resultados de la encuesta de Clima Organizacional 2008*. Documento interno. CONAGUA.

Para identificar de forma más sencilla los mínimos y máximos por factor, se presenta la siguiente gráfica en la que se marcan únicamente el porcentaje más alto y el más bajo de cada factor de todas las Unidades Administrativas.

Gráfica N° 16. Porcentajes mínimos y máximos por factores del Clima Organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en Gerencia de Personal. *Resultados de la encuesta de Clima Organizacional 2008*. Documento interno. CONAGUA.

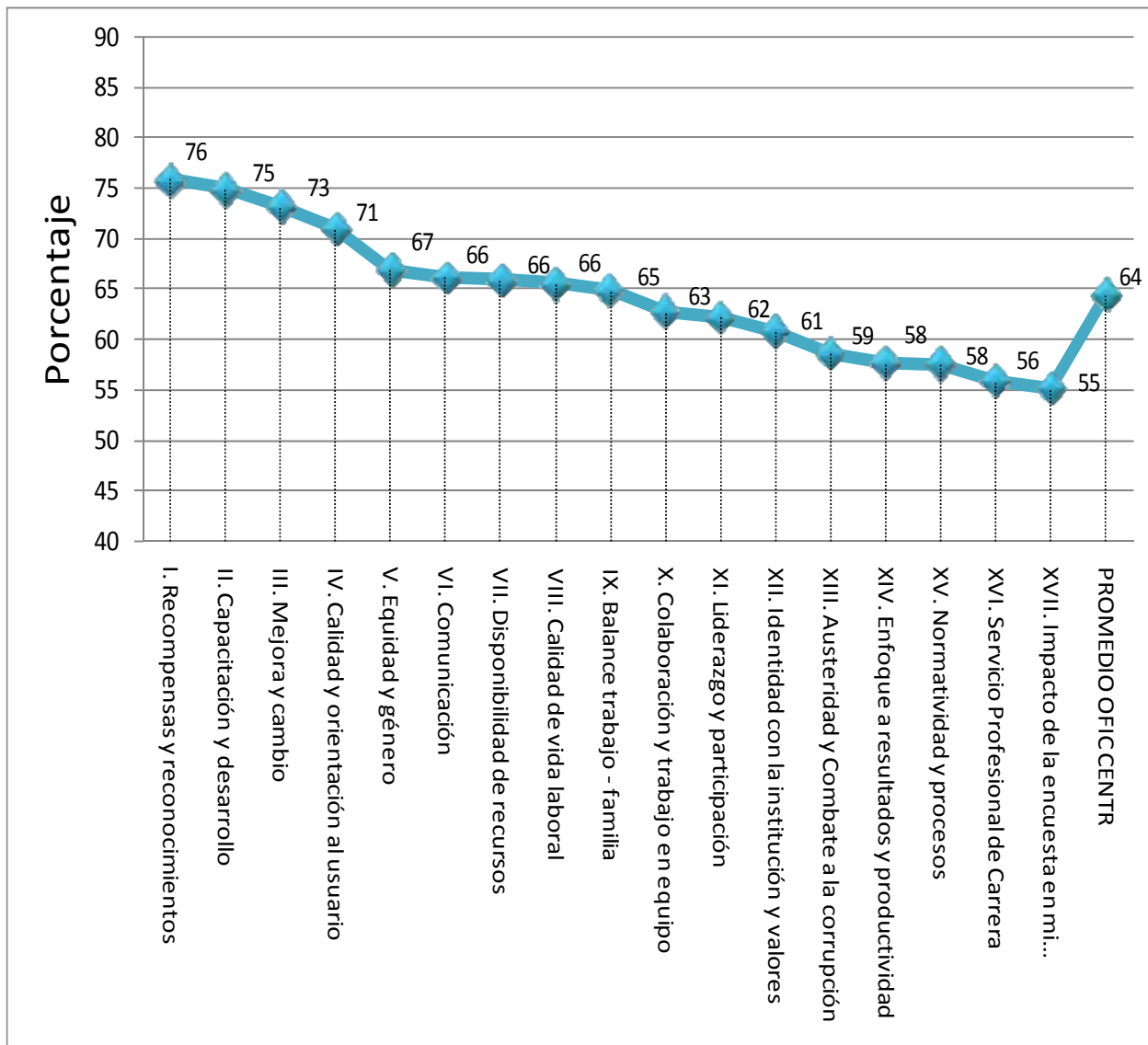
En esta gráfica se observa que en un gran número de factores, la Subdirección General Técnica (SGT) aparece con los porcentajes más bajos (factores *I, recompensas y reconocimientos; III, mejora y cambio; IV, calidad y orientación al usuario; V, equidad y género; VI, comunicación; VII, disponibilidad de recursos; VIII, calidad de vida laboral; IX, balance trabajo-familia; XI, liderazgo y participación y XV, normatividad y procesos*).

En la gráfica 16, de simple vista se ve que los factores VII, VIII, XII y XIV son los calificados como más altos, mientras que los factores I, III, IV y VI son los más bajos. No obstante si se saca el promedio por factor y se ordenan los factores según el promedio general de todas las Unidades Administrativas de Oficinas Centrales, tenemos la gráfica N° 17, en la que se ve lo siguiente:

Los factores que tienen un porcentaje mayor a 70 por ciento son *I.Recompensas y reconocimientos; II.Capacitación y desarrollo; III.Mejora y cambio; y III.Calidad y orientación al usuario*. No obstante que son los mejor calificados, cabe resaltar su bajo promedio.

Los factores con porcentaje más bajo (con evaluación menor a 60 por ciento) son *XVIII. Impacto de la encuesta en mi Institución; XIII. Servicio Profesional de Carrera; XV.Normatividad y procesos; XIII.Enfoque a resultados y productividad; y XII.Identidad y combate a la corrupción*.

Gráfica N° 17. Promedio general de Oficinas Centrales por factores del clima organización.



Fuente: Elaboración propia con base en Gerencia de Personal. *Resultados de la encuesta de Clima Organizacional 2008*. Documento interno. CONAGUA.

a) Analogía de los instrumentos Satisfacción Laboral y Clima Organizacional.

Si hacemos un ejercicio de simple asociación entre los factores que utilizan los dos instrumentos que nos ocupan, quedaría una clasificación como la siguiente:

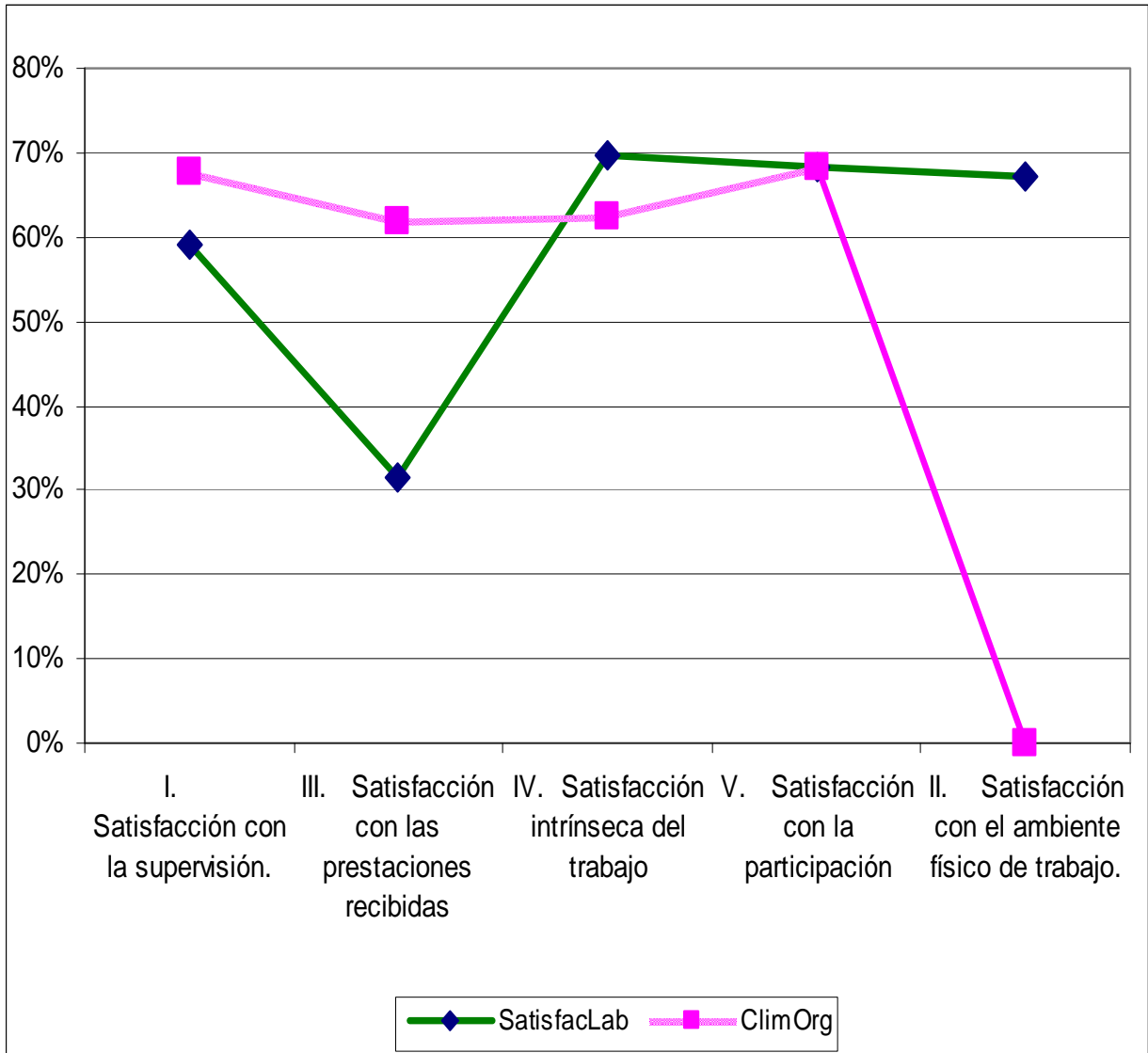
Cuadro N° 8. Analogía de los instrumentos Satisfacción Laboral y Clima Organizacional

Cuestionario sobre Satisfacción Laboral	Encuesta de Clima Organizacional
I. Satisfacción con la supervisión.	I. Recompensas y reconocimientos
Este factor muestra la satisfacción de los trabajadores en cuanto a la forma que sus superiores juzgan la tarea, la supervisión que reciben, la proximidad y frecuencia de esa supervisión, las relaciones personales con sus superiores, y la igualdad y justicia con que son tratados por la Institución.	V. Equidad y género
	VII. Disponibilidad de recursos
	XI. Liderazgo y participación
III. Satisfacción con las prestaciones recibidas	II. Capacitación y desarrollo
Los elementos que la conforman son el grado en que la empresa cumple el convenio, la forma en que se da la negociación, el salario recibido, las oportunidades de promoción y las de formación.	XIII. Austeridad y combate a la corrupción
	XV. Normatividad y procesos
	XVI. Servicio Profesional de Carrera
IV. Satisfacción intrínseca del trabajo	VIII. Calidad de vida laboral
Se refiere a las satisfacciones que da el trabajo por sí mismo, las oportunidades que ofrece el trabajo de hacer aquello que les gustan; o en lo que se destaca y los objetivos, metas y producción a alcanzar.	IX. Balance trabajo –familia
	XII. Identidad con la Institución y valores
	XIV. Enfoque a resultados y productividad
V. Satisfacción con la participación	III. Mejora y cambio
Se refieren a la satisfacción con la participación del trabajador en las decisiones del departamento o sección, de su grupo de trabajo o sobre aspectos relativos a su propia tarea.	VI. Comunicación
	IV. Calidad y orientación al usuario
	X. Colaboración y trabajo en equipo
II. Satisfacción con el ambiente físico de trabajo.	
Se refiere al entorno físico y el espacio en el lugar de trabajo, la limpieza, higiene y salubridad, la temperatura, la ventilación y la iluminación.	

Fuente: elaboración propia, a partir del cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 de Meliá y Peiró, y de la encuesta de clima organizacional propuesta por la Secretaría de la Función Pública.

Si a partir de este cuadro analizamos la evaluación obtenida por el personal de la CONAGUA de estos factores, tenemos la siguiente gráfica:

Gráfica N° 18. Comparación de los promedios entre los factores de Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional.



Fuente: elaboración propia con base a los resultados Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional.

Como se observa en esta gráfica, los factores relacionados con las *prestaciones recibidas* es la que menor puntaje alcanzó.

El factor que mayor evaluación recibió es el de *valor intrínseco del trabajo*. Ambos resultados se observan tanto en el Cuestionario de Satisfacción Laboral como en la encuesta de Clima Organizacional.

IV.2. CONCLUSIONES

IV.2.1. Antecedentes

Asumiendo que el trabajo es una de las actividades más importantes para los sujetos de edad adulta, en nuestros tiempos y en nuestra sociedad, es importante entonces evaluar las implicaciones de esta actividad que consume dos terceras partes de nuestra vida diaria y que pueden influirnos física, cognitiva y emocionalmente.

La influencia del tiempo de trabajo en la vida de los individuos se pueden analizar en distintos ámbitos como son: el personal, el laboral, el familiar y el social.

Por lo anterior, y dado que un fenómeno no debe ser entendido como un ente aislado si no que se incluyan las relaciones con otros fenómenos, el tema se ha abordado considerando que la complejidad de cada elemento se multiplica con la interacción del hombre como parte central de los mismos.

En cuanto a la flexibilidad del trabajo se concluye que ésta surge principalmente como resultado del incremento del desempleo a nivel mundial, la necesidad de aumentar la competitividad de las empresas frente a la globalización, la inclusión de la tecnología sobre todo en las telecomunicaciones, y del aumento de la población mundial. La flexibilidad del trabajo incluye diversos aspectos normativos de índole externos, relativo a las fuerzas del mercado laboral, así como de algunas condiciones internas en el trabajo, aunque al parecer la mayor controversia es la flexibilidad de las normas jurídicas de entrada y salida del trabajo, así como sobre

la temporalidad de los contratos de trabajo. El resto de las formas de flexibilidad de trabajo son acordadas con las organizaciones sindicales.

De la flexibilidad en el trabajo, se identificaron dos tipos de clasificación: flexibilidad externa y flexibilidad interna.

De las condiciones de flexibilidad internas en el trabajo, la presente tesis se enfoca en la organización variable de las horas de trabajo durante el día, la semana o el año, o **flexibilidad en los horarios de trabajo**, en sus modalidades siguientes:

- Horas extras
- Trabajo en turnos
- Trabajo en fines de semana
- Horas alternadas o escalonadas
- Pausas en la jornada diaria
- Semanas de trabajo comprimidas
- Anualización del tiempo de trabajo y de la remuneración
- Redistribución de los permisos anuales

La tendencia de muchos países sobre la flexibilidad de la distribución del tiempo de trabajo (ver apartado I.3.2.), es asumir que se trata de un requerimiento muy importante ya que los recursos humanos no pueden ser manejados en grandes grupos con normas rígidas, debido a que cada persona tiene sus peculiaridades y sus necesidades de desplazamiento desde el domicilio al lugar de trabajo, de responsabilidades familiares, intereses de formación profesional o hábitos de cuidado de salud y ejercicio físico.

Asimismo, se considera que esta flexibilidad puede ser una respuesta al problema de los bajos salarios y la falta de oportunidades de empleo, ya que sustituye la rigidez del tiempo que la Organización requiere del trabajador en un lugar fijo, y en cambio le permite desarrollarse en otras esferas de su vida particular.

En el caso de la Comisión Nacional del Agua, se plantea la necesidad de que la Alta Dirección analice la mejora en los niveles de satisfacción laboral y de la percepción del clima de la Organización, especialmente para sus Mandos Medios.

Lo anterior, dado que la población de Mandos Medios representa el 52% del total del personal adscrito a las oficinas centrales de la CONAGUA y que la importancia de este tema cobra mayor importancia si además se considera que es precisamente este nivel de Mandos Medios es el que se ha manifestado desmotivado con las condiciones de trabajo actuales (ver el apartado *IV.1.Resultados*), y que es este nivel el que ejecuta las acciones que dicta la alta Dirección y el que puede llevar a buen término las metas operativas de esta Institución.

Cabe recalcar que no se pretende en momento alguno eliminar la normatividad que regula los horarios de los servidores públicos. Se busca que se permita un ajuste de horarios en forma de compatibilidad voluntaria entre las exigencias de la Institución y los requerimientos del trabajador para desempeñar sus roles familiares, de ocio, de descanso o de superación profesional, para lograr individuos desarrollados de forma más integral, más satisfechos y más productivos.

IV.2.2. Comprobación de hipótesis

De acuerdo a los resultados descritos en el apartado IV.1., se comprueban las hipótesis que dice:

H₁: Los empleados de la CONAGUA evalúan bajo el clima organizacional y consideran baja la satisfacción laboral.

Lo anterior se demuestra con los siguientes datos:

IV.2.2.1. Satisfacción laboral baja

Los resultados obtenidos de la aplicación del Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 en las Oficinas Centrales, arrojaron como datos más significativos, los siguientes:

Los resultados de la medida de satisfacción laboral de los Mandos Medios (y superiores) de la CONAGUA es alto en cuanto a las condiciones físicas del lugar de trabajo, lo que se explica por las características del edificio que ocupan las oficinas centrales, lugar en el que se realizó la presente investigación.

No obstante, los rubros siguientes tienen una evaluación muy baja:

Ítem	Descripción
12	Las oportunidades de promoción que tienes
4	El salario que recibes
23	La forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibes en la institución
22	El grado en que la CONAGUA cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales
18	El apoyo que recibes de tus superiores
11	Las oportunidades de formación que te ofrece la institución

Estos rubros además fueron evaluados como generadores de insatisfacción laboral, especialmente los dos primeros: *12.Las oportunidades de promoción que tienes* y *4.El salario que recibe*.

Ambos factores aparecen también en otras medidas y encuestas, como la queja de la mayoría del personal de la CONAGUA (ver anexo N° 3; apartados IV.1.1. y IV.1.2.).

Por su parte, la insatisfacción en los ítems *23.La forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales; 17.La "igualdad" y "justicia" de trato que recibes en la institución; 22.El grado en que la CONAGUA cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales; 18.El apoyo que recibes de tus superiores; y 11.Las oportunidades de formación que te ofrece la institución,* reflejan la percepción de los Mandos Medios de Oficinas Centrales sobre el bajo apoyo que perciben de la CONAGUA, la baja confianza que en la Institución tienen de la aplicación de la justicia en el trato individual y en el cumplimiento de las negociaciones o leyes laborales.

Analizando los resultados por factores, de acuerdo a la clasificación de Melía y Peiró (ver el apartado I.1.1.), el factor que resulta más insatisfactorio para los encuestados es: *III.Prestaciones recibidas.* Mientras que los factores mejor evaluados son: *IV.Satisfacción intrínseca del trabajo y V.Satisfacción con la participación,* lo que habla de la centralidad en el trabajo de los trabajadores encuestados y la tendencia de participar en las decisiones y mejoras del trabajo.

Estas últimas características deberían ser aprovechadas por la Alta Dirección de la CONAGUA para crear una dinámica de participación y mejora, que ayude a elevar la satisfacción laboral y la mejora de procesos.

En cuanto a los resultados obtenidos al hacer la clasificación de los ítems de acuerdo a la Teoría de los dos factores de Herzberg (ver apartados I.1.1. y IV.1.), las diferencias de los valores de los factores intrínsecos son más amplias que el de los factores extrínsecos, por lo que se puede decir que hay más diversidad de opiniones en relación a la satisfacción que ciertas condiciones intrínsecas les causan. Esto tiene que ver con lo mencionado en el tema del Significado del Trabajo cuando se hablaba del concepto e importancia que del trabajo tiene cada individuo (ver apartado I.1.1.4.).

En cuanto a los factores intrínsecos o motivadores, son los que representan la esencia del trabajo o del puesto en sí mismos, son evaluados de forma positiva por los Mandos Medios de la CONAGUA, en especial el ítem *1, nuestro trabajo y*

los distintos aspectos el mismo, nos producen satisfacción por sí mismos, lo cual habla de un compromiso y gusto por el trabajo que desempeñan en general estos Mandos Medios.

Esto se refuerza con lo descrito en el apartado I.1.1.4. de la presente tesis, en el que los estudios de los valores entre los países de Canadá, Estados Unidos y México revelaron que los mexicanos tenemos un sentido social de trabajar por los demás y le damos mayor significado al trabajo cuando es útil a la sociedad, en especial, dice ese estudio, a los trabajadores que cuentan con mayor nivel educativo. De la misma forma, el valor de responsabilidad es más alta entre los mexicanos que entre los ciudadanos de los otros dos países.

IV.2.2.2. Clima Organizacional bajo

Si bien los resultados enviados por la Secretaría de la Función Pública muestran que en el año 2008 hubo una disminución generalizada en el clima organizacional de todas las dependencias de la Administración Pública Federal, en relación con el año 2007, es importante destacar el porcentaje de afectación tan alta que tuvo esta medida en la CONAGUA: 8 puntos porcentuales de decremento, contra 4 puntos porcentuales de decremento en la media de la APF (ver la gráfica N° 14, del apartado IV.1.2.Clima Organizacional)

Esto sobre todo considerando que la CONAGUA había sido de las entidades que mejor evaluación tenía de su clima organizacional (desde el año 2002 al 2007) y ahora queda por debajo de la media de la APF.

En cuanto a los resultados específicos de la CONAGUA, si jerarquizamos las calificaciones (Gráfica N° 15, del apartado IV.1.2.Clima Organizacional), se tendría que los factores peor evaluados son:

Ítem	Descripción
III	Mejora y cambio
XIV	Servicio Profesional de Carrera
I	Recompensas y reconocimientos
V	Equidad y Género
XIII	Austeridad y combate a la corrupción

En este sentido, se puede decir que los Mandos Medios no perciben que haya mecanismos para la mejora o el cambio; no perciben que se aplique el Servicio Profesional de Carrera en apego a la Ley y su Reglamento, ni que estos favorezcan la mejora de la administración pública; tampoco consideran que se evalúe de forma objetiva el desempeño de los servidores públicos, que se reconozcan sus logros, ni que haya un sistema de recompensas por resultados; de igual forma, los trabajadores de la CONAGUA perciben que no hay igualdad de trato sobre todo, entre hombres y mujeres.

Por último, los trabajadores consideran que hay corrupción, y que no hay medidas para prevenirla o para sancionarla “adecuadamente”.

Por último, cabe resaltar que los trabajadores de Oficinas Centrales evalúan a la mayoría de los factores (14 de 17) por debajo del 70 por ciento; que 8 de ellos están por debajo de 65 por ciento, y que 5 factores están por debajo del 60 por ciento.

El promedio general de evaluación del clima organizacional de las áreas adscritas a las Oficinas Centrales es de 64 por ciento = clima organizacional bajo.

Por tanto, se puede decir que existe evidencia suficiente para rechazar la hipótesis nula que dice:

H₀: No existe baja satisfacción laboral, ni un clima de desmotivación entre el personal de Mando Medio de las oficinas centrales de la CONAGUA.

Por último, en respuesta a la pregunta de investigación sobre ¿Qué estrategia se puede proponer para aumentar la satisfacción laboral de los servidores públicos de nivel Mandos Medios adscritos a las oficinas centrales de la Comisión Nacional del Agua, y mejorar el clima de desmotivación que reina en estos momentos? Y como base que respalda a la segunda hipótesis que dice:

H₂: El implantar un esquema de horario flexible puede ayude a elevar el nivel de calidad de vida de los trabajadores.

Se podría concluir que una de las estrategias de recursos humanos que se podrían implantar para mejorar su calidad de vida, o elevar las condiciones en que se encuentran los servidores públicos de esta Institución es un horario flexible, de acuerdo a lo siguiente:

Partiendo de que se identificaron como una de las peticiones más recurrentes: el aumento de los ingresos económicos; la oportunidad de crecimiento o promoción; y la de oportunidad para participar en las decisiones de su área de trabajo para la mejora de los procesos, las opciones para contrarrestar los efectos mencionados, según el análisis teórico planteado en el capítulo I de la presente tesis, podrían ser, entre otras:

- Aumento en los ingresos económicos. Mismas que podrían contribuir en la mejora del nivel de calidad de vida.
- Oportunidades de crecimiento continuo. Condiciones para que el desempeño de su trabajo le ofrezca oportunidades de ascenso.

- Condiciones de igualdad y transparencia en el trabajo. Ofrecer condiciones que aseguren un trato igualitario y la aplicación de medidas de transparencia y anticorrupción.
- Oportunidades para desarrollar sus capacidades y participar en la toma de decisiones de su área. Mejora y desarrollo de capacidades que favorecería su calidad de vida en el sentido más amplio (trabajo, autoestima, etc.).
- Integración social en el trabajo. Condiciones para la integración y desarrollar sentido de pertenencia hacia la organización, trabajo en equipo.
- **Balance entre trabajo y vida personal.** Ofrecer condiciones que permitan balance entre el tiempo del trabajo y el tiempo familiar o de ocio, así como de evitar cambios geográficos constantes que afecten sus otros roles personales.

En esta ocasión, la presente tesis ha elegido esta última estrategia, a través de un **esquema de horario flexible**, que permita la aplicación de la adaptación del horario laboral, a las necesidades de vida, para elevar su Calidad de Vida, con base en las siguientes razones económicas y legislativas:

En relación al primer punto que habla del aumento de los ingresos económicos de los servidores públicos, es necesario tener en cuenta que la existencia de legislación y normatividad aplicable a la Administración Pública Federal, los acuerdos de austeridad y la existencia de un tabulador general entre otros, dificultan en gran medida los movimientos de estructura salarial que piden los trabajadores de la CONAGUA.

Asimismo se debe resaltar que el aspecto salarial no es el único motivo de descontento que se ha manifestado en estos últimos años y no sería por tanto el único factor que podría favorecer el bajo estado de ánimo del ambiente laboral de esta Institución. Esta afirmación se fundamenta con lo descrito en el apartado I.1.1.4. de la presente tesis en el que diversos estudios afirman que el salario no

es un motivador universal que eleve la satisfacción laboral por sí sólo, ya que los valores y el significado que cada individuo le da al trabajo, puede ser más de trascendencia que instrumental, por ejemplo.

Por otra parte, diversos autores y estudios realizados (ver apartado I.4. de la presente tesis) demuestran que en esta época los trabajadores buscan tener mejor calidad de vida, aún por sobre el salario percibido; buscan poder realizar un trabajo que les permita hacer cosas que les gusten, aún a costa de tener mayor sueldo.

Aceptando esta tendencia, se identifican las siguientes variables que representan la percepción y evaluación de los servidores públicos de la CONAGUA sobre la relación horario, tiempo libre, calidad de vida, satisfacción laboral, clima organizacional, desarrollo personal, familia, ocio:

Variables relacionadas (cuestionario de satisfacción laboral S20/23)	
Ítem	Descripción
3	Las oportunidades que te ofrece tu trabajo de hacer las cosas que te gustan.
11	Las oportunidades de formación que te ofrece la institución
17	La "igualdad" y "justicia" de trato que recibes en la institución.
18	El apoyo que recibes de tus superiores.
23	La forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales.

Variables relacionadas (encuesta de clima organizacional)	
Ítem	Descripción
II	Capacitación y desarrollo
IV	Calidad y orientación al usuario
V	Equidad y género
VII	Calidad de vida laboral
IX	Balance trabajo –familia

Es decir, en cuanto a las variables del **cuestionario de satisfacción laboral**, se considera que el horario flexible puede influir favorablemente el resultado del ítem 3 que habla de *las oportunidades que te ofrece tu trabajo de hacer la cosas que te gustan*, ya que esta elección de horario es parte de la adaptación del tiempo de trabajo de acuerdo a los intereses del individuo para realizar cosas que le gustan.

El ítem 11. *Las oportunidades de formación que te ofrece la institución*, se relaciona con el horario flexible ya que este último puede favorecer la formación del trabajador dentro o fuera de su tiempo de trabajo.

En cuanto a la valoración del ítem 17 (*la igualdad y justicia de trato que recibes en la institución*) mejoraría con la implantación de un esquema de horario flexible ya que a la fecha, como se mencionó en el capítulo II de marco de referencia, no hay igualdad de trato en las prestaciones que se reciben entre los grupos de puestos. Especialmente hay desigualdad para con los mandos medios, sobre todo en cuanto al tiempo de trabajo y los días de descanso (ver el apartado II.1.5.).

De la misma forma, la evaluación del ítem 18 (*el apoyo que recibes de tus superiores*) se vería mejorado ya que se considera que esta apertura para elegir un horario más *ad hoc* a los intereses de cada individuo se consideraría un apoyo tangible de la Alta Dirección hacia los trabajadores.

Y por último, la valoración del ítem 23, *la forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales*, podría mejorar debido a que la negociación sobre el horario laboral que ahora es rígido, cambiaría al permitir al trabajador opinar y/o decidir sobre su tiempo de trabajo.

Si analizamos que la mayoría de estas variables fueron evaluadas como generadoras de insatisfacción laboral, y asumiendo que precisamente estas variables son las que consideramos que se verían beneficiadas con el horario flexible, el resultado que obtendríamos es un alza en la evaluación de la satisfacción laboral. Este aumento de las calificaciones otorgadas a los ítems mencionados sería una prueba de que la satisfacción laboral aumenta en la CONAGUA, de acuerdo a la evaluación de los mandos medios adscritos a las oficinas centrales.

En relación a las variables elegidas de la **encuesta de clima organizacional**, se tiene que el ítem *II. Capacitación y desarrollo*, se vería afectado positivamente por el horario flexible ya que la adecuación por parte del individuo de su tiempo de trabajo a sus intereses y necesidades permitiría la utilización de su tiempo diario para la capacitación y desarrollo, sea dentro o fuera de la institución.

En cuanto al ítem *I. Calidad y orientación al usuario*, se considera que uno de los usuarios de la CONAGUA es su propio personal, como se planteó en el marco teórico y en el marco de referencia de esta tesis (apartados I.4.3. y II.1.4.), por lo cual, tanto la calidad como la orientación al usuario debe empezar dentro de la propia institución, y una flexibilidad en el horario es una manera tangible de ofrecer calidad y mejora hacia su usuario más valioso: su personal.

De la misma manera, la percepción del ítem *V.Equidad y género* se vería influida positivamente ya que la disponibilidad de horario de trabajo por las mujeres es una necesidad indispensable, especialmente para las mujeres que tienen hijos y que tienen que cubrir un rol de esposas o madres y que requieren de mayor disponibilidad de tiempo, adecuado a sus necesidades.

Por último, los ítems *VII.Calidad de vida laboral* y *IX.Balance trabajo-familia* son dos variables que se verían especialmente favorecidos con la implantación de un horario flexible ya que, como se demostró en el *Capítulo I.Marco Teórico*, la calidad de vida laboral comienza con la adaptación de algunas condiciones de trabajo al equilibrio de los roles que en la vida de un individuo desempeña.

IV.2.3. Conclusiones finales

Como se mencionó al inicio de este trabajo de investigación, la actitud pasiva, de indiferencia y desmotivación de los trabajadores de la CONAGUA es resultado de diversas situaciones que han vivido en los últimos 8 años, no obstante, para identificar qué condiciones específicas del trabajo son las que les afectan de forma más significativa, se realizó un **diagnóstico** a través de algunas herramientas que permiten conocer la valoración de los trabajadores sobre aspectos del trabajo y la percepción del ambiente de la Institución, como son: el cuestionario de Satisfacción Laboral y la encuesta sobre Clima Organizacional

Estos instrumentos de medición reflejan las percepciones de los trabajadores sobre aquellos aspectos que la Institución ofrece para la realización de sus tareas. Si estos aspectos que ofrece la Institución no satisfacen las necesidades para realizar su trabajo, puede repercutir en la moral grupal y por consecuencia, en su conducta.

A saber, la teoría de la **Satisfacción Laboral** dice que la satisfacción o insatisfacción en el trabajo está relacionada con comportamientos y resultados que afectan a los propios individuos, a la organización y a la sociedad en general. La satisfacción laboral es el detonador para el buen ambiente de trabajo y el desempeño sobresaliente de los trabajadores, trabajo en equipo y mejora de las relaciones interpersonales. Estas circunstancias traerían como consecuencia lógica productos y servicios de calidad (ver apartado I.1.1.).

Por tanto, cualquier Organización que pretenda ser eficiente y lograr sus objetivos, debe considerar dentro de su proceso productivo la atención a su cliente más importante: **su personal**. La CONAGUA debe asumir que la satisfacción del trabajador tiene que ser uno de sus objetivos clave en la continuidad de la calidad y la productividad de esta Institución, además que la insatisfacción en el trabajo incrementa los problemas en las relaciones laborales, aumenta la rotación y el ausentismo, así como las alteraciones físicas del trabajador debidas al estrés.

Por su parte, también es necesario considerar que no a todos los trabajadores les afectan igual y valoran igual los distintos factores del trabajo. Cada persona le da un peso específico a los múltiples factores que abarca el trabajo, entre otros, la *centralidad del trabajo* en su vida, las *normas sociales del trabajo*, los *valores laborales*, y otros *aspectos del trabajo*, efecto denominado Significado del Trabajo (ver apartado I.1.1.4.).

En este tenor, la centralidad del trabajo y el sentido de pertenencia a la institución influyen en la satisfacción laboral, el trabajo en equipo y la coordinación de tareas que tiene, como resultado, la forma en que son utilizados los recursos y el uso del tiempo.

En relación a esto, durante el análisis diagnóstico, se identificó que la intensidad de la centralidad en el trabajo ha cambiado para las generaciones actuales, y que el concepto de Calidad de Vida no se basa ahora solamente en lo material, si no que se tiene una tendencia a distribuir más la energía y el tiempo entre todas las esferas de la vida: personal, familiar, laboral, social, y espiritual (ver apartado I.4. de la presente tesis).

En el caso del personal de las Oficinas Centrales de la CONAGUA, según lo arrojan los resultados sobre **Satisfacción Laboral**, se observa que la centralidad del trabajo en su vida es alta, representado en el ítem *1.El trabajo en sí mismo*, que fue evaluado como muy satisfactorio.

En contraste, los factores que crean mayor insatisfacción laboral a los Mandos Medios de Oficinas Centrales son: *12.Las oportunidades de promoción que tienes y 4.El salario que recibe*, en primer lugar; *23.La forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales; 17.La "igualdad" y "justicia" de trato que recibes en la institución; 22.El grado en que la CONAGUA cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales; 18.El apoyo que recibes de tus superiores; y 11.Las oportunidades de formación que te ofrece la institución.*

Desde otro enfoque, siguiendo tanto la teoría bifactorial de Frederick Herzberg (1993), existen variables consideradas como determinantes de la satisfacción en el trabajo, llamadas motivadoras, y otras que son necesarias para evitar la insatisfacción, también llamadas higiénicas (ver el apartado I.1.1. del presente documento).

En el primer grupo se encuentran aquellas condiciones que influyen directa y positivamente en la satisfacción de los trabajadores, como es tener un trabajo significativo, oportunidades de avanzar o de crecimiento, tipo de responsabilidades y reconocimiento, entre otros. En el segundo grupo, se encuentran las condiciones que no influyen directamente en el aumento de la satisfacción de los trabajadores, pero que son importantes debido a que su ausencia causa insatisfacción en el trabajo. Ejemplo de estas son las condiciones físicas del lugar de trabajo, las políticas y prácticas administrativas, las relaciones interpersonales, la claridad de objetivos laborales, prestaciones, **tipo y duración de la jornada**, y la seguridad laboral entre otras.

Según esta teoría, los factores extrínsecos o higiénicos son aquellos que están relacionados con las condiciones en las que se desarrolla el puesto y su entorno, y de acuerdo a esta teoría (ver apartado I.1.1.2. inciso b), si se atienden los factores extrínsecos, se disminuirá la insatisfacción de los trabajadores, a pesar de que su aumento no necesariamente traerá alta satisfacción para los mismos. Por lo tanto, en el caso de la CONAGUA, es claro que las condiciones (o ausencia) de estos factores están trayendo la sensación de insatisfacción entre el grupo objetivo, y por tanto se debe atender esta situación.

En el caso que nos ocupa, la Comisión Nacional del Agua ha sido evaluada positivamente tanto en sus condiciones físicas, como de compromiso e identidad. No obstante, fue evaluada negativamente en sus prestaciones y prácticas de mejora o transparencia, entre otras.

Es necesario recordar que el Ministerio del Trabajo e Inmigración de España afirma que la medida de Satisfacción Laboral se constituye en uno de los principales indicadores de Calidad de Vida Laboral (ver apartado I.1.1.), por tanto, la evaluación que un trabajador o grupo de trabajadores hacen de ciertas condiciones de su ambiente laboral puede considerarse como un indicador válido sobre el nivel de la Calidad de Vida que la Organización ofrece a su personal.

Sumado a estos resultados, la evaluación **del clima organizacional** en la CONAGUA también bajó considerablemente en relación a los años anteriores (ver apartado I.1.3.).

La percepción negativa sobre *la mejora y cambio de la institución; la utilidad del Sistema Profesional de Carrera y la objetividad con que se aplica este sistema; las recompensas y reconocimientos; y la igualdad con que son tratados en esta Institución*, son hechos que afectan el ambiente de trabajo y por tanto afectan a otros aspectos de la vida organizacional de la CONAGUA, como el compromiso con la Institución, entre otros. Además, los resultados de Clima Organizacional muestran que de entre los factores peor evaluados están: *mejora y cambio, oportunidad de crecimiento, Servicio Profesional de Carrera, equidad, y combate a la corrupción.*

Estos resultados deberían captar la atención de la Alta Dirección de la CONAGUA, ya que si el clima organizacional está afectado negativamente, la comunicación empeora, la satisfacción laboral baja y el desempeño tanto individual como organizacional se ve disminuido. Surgen rumores que limitan la comunicación efectiva, las relaciones personales se entorpecen, la visión y percepción individual se ve amenazada y los logros de la organización se ven entorpecidos.

Esta situación se agrava especialmente para el personal adscrito a las oficinas centrales de la CONAGUA, ubicadas en el Distrito Federal, ya que se suman las características demográficas y geográficas de esta enorme ciudad. La tendencia de las células familiares de que ambos padres van a trabajar, que los hijos tienen que quedarse un tiempo más extenso en la escuela, en guarderías o con los familiares que suplen a los padres en el cuidado y educación de los hijos, así como las grandes distancias de desplazamiento y los problemas de tráfico, hacen imperativa una mejor distribución y organización del tiempo.

Para mejorar estos resultados, es necesario que se impulsen estrategias que promuevan oportunidades de desarrollo personal, que sean equitativas y que favorezcan su Calidad de Vida.

La calidad de vida laboral debe incluir condiciones laborales que puedan ayudar a desarrollar prácticas de salud, de equilibrio entre los diferentes roles que toda persona desempeña y la disminución de estrés debido a las condiciones de traslado hacia y desde el lugar trabajo, del cuidado de los hijos y otras actividades de ocio y desarrollo profesional, y de disminución de gastos por problemas derivados de las presiones de tiempo (incluidos gastos derivados del tráfico por trasladarse en horas punta, entre otros).

Recordemos que de acuerdo a lo mencionado en la presente tesis, tanto en el apartado *1.3.Horario Flexible*, como el apartado *1.4.Calidad e Vida en las Organizaciones*, se describió que la tendencia de la mayoría de países es a distribuir mejor su tiempo diario en beneficio de su calidad de vida, lo que genera respuestas como las manifestadas por los españoles de renunciar a un porcentaje de su salario por incrementar su calidad de vida (tener más tiempo libre), este es un dato interesante ya que el 75 por ciento estarían dispuestos a renunciar a parte de su sueldo por tener una mejor calidad de vida. Esto significa que para poder organizar mejor su vida privada consideran que deben tener más flexibilidad de horario laboral, de distribución libre de las horas de trabajo a lo largo del año, o contar con un trabajo sin lugar fijo (teletrabajo).

De la misma forma, diversos estudios y autores consideran que la calidad de vida laboral es una variable que influye en que el ámbito laboral sea más productivo y satisfactorio (ver apartado 1.4. de la presente tesis). En este sentido se debe considerar que en los países de Europa como Suiza y Dinamarca, principalmente, así como en algunas empresas de Austria, Francia, Alemania y España se ha identificado que la flexibilidad en los horarios laborales traen una mejor coordinación de la dinámica productiva dentro de la Organización.

En cuanto al bienestar del trabajador, estos países reconocen que la estabilidad emocional laboral de un trabajador es indispensable para la productividad del mismo. La flexibilidad del horario laboral es una de las tantas formas de amortizar el efecto negativo de la situación que en su momento está viviendo un trabajador, ya sea por condiciones de contratación, como de incentivos económicos y prestaciones que la Organización no puede ofrecer.

La educación, el ejercicio físico, las actividades de recreación y la socialización con los grupos de amigos, deben atenderse para el bienestar físico y emocional de las personas. Cada individuo tiene además un rol familiar que cumplir y la convivencia con su familia e hijos debe tener el espacio y tiempo suficiente que ellos requieren.

Si estas esferas no se desempeñan de forma equilibrada, las personas se pueden cargar de tensiones físicas y emocionales que les afectaran tarde o temprano para tener la estabilidad necesaria para desempeñar satisfactoriamente su rol de trabajador.

Por todos los factores antes descritos se reconoce que la tarea de encontrar una estrategia única y mágica que pueda contrarrestar todos los efectos negativos existentes, no es posible, o por lo menos, no es fácil, especialmente si consideramos que la CONAGUA es un ente público que está normado por reglas económicas y jurídicas estrictas. Además se debe considerar que cada persona es un universo diferente y que están sujetos a diferencias en cuanto a intereses, aptitudes y necesidades variadas.

Por tanto, se propone una estrategia no económica de mejora de las condiciones en el trabajo que permitirían elevar la Calidad de Vida y contrarrestar la insatisfacción laboral de los Mandos Medios de Oficinas Centrales de la CONAGUA, y que por ende ayudarían a elevar el clima organizacional de esta Institución, sin tener costo alguno para la misma.

Esta estrategia es la implementación de un esquema de horario flexible para aquellos Mandos Medios que requieran adaptar su horario laboral a sus necesidades individuales para disponer de su tiempo diario de forma más equilibrada entre sus roles laborales, personales y familiares. Tal equilibrio favorecería su calidad de vida y podría desempeñarse con menor presión y más compromiso con su rol de servidor público, mejorando la satisfacción que estas condiciones del trabajo le producen, y por tanto, mejoraría su percepción del clima organizacional de la CONAGUA.

Si la Institución no puede ofrecer otros incentivos y prestaciones a sus trabajadores, la opción de ofrecer un horario flexible le puede significar un gasto mínimo y en cambio podría traerle grandes cambios a favor de su ambiente laboral, de la satisfacción laboral y del aumento de su productividad.

El hecho de administrar mejor los recursos propios, incluido el tiempo, favorece el aumento de la responsabilidad, el compromiso hacia el trabajo y la organización individualizada al logro de sus objetivos.

Esta condición de flexibilidad de horarios laborales es considerada uno de los factores que permiten a los empleados lograr un mayor equilibrio entre la actividad laboral y personal; liberarlos del estrés que la falta de este equilibrio puede traer, y favorecer su productividad; disminuir el ausentismo y contar con personal más satisfecho. Aumentar su creatividad, aumentar la calidad de vida en el trabajo; y aumentar el rendimiento de los trabajadores y su salud, al disponer de tiempo para actividades deportivas y familiares.

Por último, a continuación se describen algunas de las ventajas e inconvenientes para la Organización y para el personal:

Ventajas y desventajas del horario flexible para la CONAGUA.

Con la propuesta de este trabajo de investigación se pretende hacer un llamado a la Dirección General y a los titulares de cada Unidad Administrativa para que:

- Que los trabajadores de la CONAGUA sepan que la Dirección General está consciente de su situación laboral y que buscará elevar su calidad de vida.
- Aumentar el sentido de pertenencia de los trabajadores hacia la Institución, al demostrar que la alta dirección se preocupa por su bienestar.
- Retener a los elementos valiosos que ya pertenecen a la Institución.
- Evitar costos y tiempo para reclutar, seleccionar y capacitar a nuevo personal.
- Aumentar la satisfacción laboral y la percepción del clima organizacional, para generar mayor rendimiento de los trabajadores.
- Fomentar más la formación profesional, la cohesión familiar y el deporte entre los trabajadores, lo que redundaría en mayor capacitación, más satisfacción personal por el equilibrio entre los roles que juega cada individuo en las distintas esferas de su vida, mejor salud, y por consecuencia esperada, aumentaría la productividad y el compromiso con la Institución.
- Mayor eficacia por disminución del estrés al desarrollarse en unas condiciones de trabajo favorables a su estilo de vida.
- Favorecer la imagen y el prestigio de la Institución al ser un ente público que se preocupa por el bienestar de su personal, y que ofrece prestaciones que aumentan la Calidad de Vida de sus trabajadores.

Las desventajas para la Organización podrían ser:

- Se requeriría un esfuerzo adicional para coordinar mejor los procesos con el tiempo y la presencia del personal.

Ventajas e inconvenientes del horario flexible para el personal.

Algunas ventajas de la implantación de este tipo de flexibilidad en los horarios para el personal, son:

- Mayor número de horas dedicadas al ocio, al deporte y a la educación, lo que traerá un aumento en la satisfacción en la vida cotidiana.
- Aumentar la calidad de vida de los trabajadores al favorecer las posibilidades de organización familiar y de su desarrollo personal.
- Mayor oportunidad para los grupos de mujeres, así como de personal que se encuentra en formación, de atender sus actividades personales sin tener que terminar la relación laboral por incompatibilidad de horarios.
- Mayor fluidez en el traslado hogar-trabajo, lo que conlleva menor gasto en el transporte y reducción del estrés diario.
- Más satisfacción laboral al tener como prestación un horario que se adapta a sus necesidades de vida.

Los inconvenientes para el servidor público pueden ser:

- Le requeriría un esfuerzo adicional para tener un mejor control de los procesos a su cargo y una comunicación más eficaz con sus clientes interno, con sus jefes y sus subalternos.

Cierro estas conclusiones resaltando que el liderazgo es una pieza clave para este tema ya que si no existe la sensibilidad necesaria de la Alta Dirección sobre la importancia de las actitudes y de las percepciones de los servidores públicos que colaboran en esta Institución, si no se promueven los valores y los objetivos para trabajar en equipo, y si no se le da la ponderación necesaria a la calidad de vida en el trabajo, no habrá esfuerzo que rinda frutos ni estrategias que puedan mejorar el ambiente laboral ni el servicio que se presta.

IV.2.4. Recomendaciones

Para completar esta conclusión se presenta en seguida una propuesta del esquema de horario flexible

IV.2.1.1. Propuesta de implantación de un Esquema de Horario Flexible.

a) Naturaleza

La naturaleza de la presente propuesta es de tipo normativo, no económico, de modificación de procedimientos de control de asistencia y puntualidad.

b) Objetivo de la propuesta de Esquema de Horario Flexible

Ofrecer a los servidores públicos de nivel Mando Medio, esquemas de horario flexible que se adecuen a sus necesidades familiares, personales y laborales con la finalidad de elevar su Calidad de Vida y favorecer su satisfacción laboral, para la mejora del clima organizacional de la CONAGUA.

c) Alcances.

La aplicación de este estudio de investigación está delimitado para el personal de Mando Medios adscrito a las Oficinas Centrales de la CONAGUA, ubicados en Av. Insurgentes Sur N° 2416, aclarando en este punto que la concertación de tal flexibilidad deberá ser de manera bilateral entre la Organización y el servidor público (debido principalmente a que el nivel de puestos que se está analizando es de Mandos Medios y por tanto no interviene el sindicato).

d) Recursos

Los requerimientos son los mismos que ya existen en la Institución, por lo que no se solicitarían recursos humanos, materiales y tecnológicos adicionales.

e) Costo

El costo que se puede estimar es mínimo, ya que solamente se requiere material de difusión para conocimiento de todo el personal de Oficinas Centrales. El resto de espacios, recursos humanos y materiales serían los mismos existentes en la Institución.

f) Programa de trabajo

f.1. Responsables

- El Director General como líder del personal.
- La Gerencia de Personal, como responsables de la implementación de la estrategia en general.
- Los Titulares de cada Unidad Administrativa como promotores del cambio.
- El resto del personal como responsables de la participación para llevar la estrategia a buen término.

f.2. Fases y actividades

- i. Adecuación normativa que regule las características de los horarios flexibles en las Oficinas Centrales (Subgerencia de Relaciones Laborales).
- ii. Aprobación por parte de la Dirección General y convenio con los titulares de la Unidades Administrativas.
- iii. Difusión del Esquema de Horarios Flexibles
- iv. Concertación entre los Mandos Medios y sus jefes inmediatos de los posibles ajustes de horarios.
- v. Presentación de horarios por cada Unidad Administrativa a la Gerencia de Personal, de la aceptación del horario propuesto por el Mando Medio.
- vi. Aprobación de horarios y aplicación del periodo prueba.
- vii. Evaluación trimestral y ajustes (2 periodos de prueba).

i. Adecuación normativa

Se propone a continuación la modificación del procedimiento que regula el horario de los mandos medios en la CONAGUA.

Cuadro N° 9. Propuesta de modificación a la normatividad relacionada con el horario laboral para Manos Medios.

Norma actual	Propuesta
<p><i>Norma que regula las jornadas y horarios de labores en la Administración Pública Federal Centralizada, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 22 de febrero de 1999</i></p> <p>6.3. El horario de servicios en las dependencias de la Administración Pública Federal será el comprendido dentro de las 7:00 y las 18:00 horas. Los Oficiales Mayores, por acuerdo de los titulares de las dependencias, serán responsables de establecer los horarios correspondientes, respetando la duración máxima de 8 horas de jornada, así como las condiciones generales de trabajo correspondientes; pudiéndose establecer un horario discontinuo con interrupción de una hora para tomar alimentos. En el caso de los mandos medios, superiores y homólogos a ambos, el horario será de 9:00 a 18:00 horas, dentro del cual podrán disponer de una hora para disfrutar de sus alimentos.</p>	<p><i>Norma que regula las jornadas y horarios de labores en la Administración Pública Federal Centralizada, publicada en el Diario Oficial de la Federación el 22 de febrero de 1999</i></p> <p>6.3. El horario de servicios en las dependencias de la Administración Pública Federal será el comprendido dentro de las 7:00 y las 18:00 horas. Los Oficiales Mayores, por acuerdo de los titulares de las dependencias, serán responsables de establecer los horarios correspondientes, respetando la duración máxima de 8 horas de jornada, así como las condiciones generales de trabajo correspondientes; pudiéndose establecer un horario discontinuo con interrupción de una hora para tomar alimentos. En el caso de los mandos medios, superiores y homólogos a ambos, el horario será de 7:00 a 19:00 horas, dentro del cual podrán disponer de una hora para disfrutar de sus alimentos.</p>

NORMA ACTUAL	PROPUESTA
<p>Procedimiento: control de asistencia de servidores públicos de Mando, documento interno, mayo 2006, Comisión Nacional del Agua.</p> <p>El horario laboral para los servidores públicos de mando es de 9:00 a 18:00 horas y de 15:00 a 16:00 horas para tomar alimentos.</p>	<p>Procedimiento: control de asistencia de servidores públicos de Mando, documento interno, mayo 2006, Comisión Nacional del Agua.</p> <p>La Comisión Nacional del Agua podrá si las necesidades de los servicios lo permiten y para los casos que se determinen, establecer un horario flexible semanal de 40 horas, de lunes a viernes que en todo caso tendrá carácter voluntario para el personal.</p> <p>Este horario estará dividido en dos partes, a saber: tiempo de presencia obligatoria concurrencia para todo el personal en su puesto de trabajo y parte flexible que comprende el resto de la jornada.</p> <p>El horario, en función de su forma de prestación, podrá ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Flexible b) Rígido. c) Especial. <p>a) Si las necesidades de organización y funcionamiento de las unidades administrativas lo permitieran, podrá implantarse flexibilidad horaria de una hora de duración como máximo, El trabajador podrá ingresar de manera indistinta durante el rango de tiempo que acuerden con su jefe inmediato pudiendo establecer este rango entre las 8:00 y las 9 am, o entre las 9 y las 10:00 am. A partir de la hora de su registro de entrada, comienza a contar el tiempo laboral efectivo.</p> <p>En este caso no se aplicará tiempo de tolerancia.</p> <p>b) Podrá implantarse un horario rígido de horario de entrada entre las 8:00 y las 10:00 am, mismo que una vez acordado, será establecido como fijo obligatorio para el trabajador.</p> <p>c) Se entenderá como horario especial aquel que se establezca como acuerdo entre el servidor público y el jefe inmediato para aumentar la jornada diaria en algunos días específicos a fin de contar con días no laborables especiales. Es decir, se podrá implantar un horario especial de 9 horas de trabajo durante cuatro días de la semana, y 4 horas en el quinto día de la semana que se elija. Otra modalidad es trabajar 9 horas diarias durante 15 días laborables del mes que se elija, a cambio de contar con 2 días libres a elegir.</p>

En las tres modalidades de horarios podrá optarse por hacer turnos corridos sin horario para comer.

En todos los casos, deberá existir una petición expresa por escrito, firmada tanto por el trabajador como por el jefe inmediato y en todos los casos deberán cubrirse el tiempo efectivo de 40 horas laboradas a la semana.

En momentos excepcionales en que las necesidades puntuales de los servicios así lo exijan se podrá suspender de forma temporal la aplicación del horario flexible para el personal responsable de atender dichas necesidades y establecerse un horario único de presencia obligatoria para todo el personal afectado, el cual deberá ser informado de la misma con una antelación mínima de 10 días naturales.

En casos excepcionales, previo acuerdo del servidor público, por necesidades específicas del área de trabajo y previa justificación, se podrá autorizar la aplicación de un horario combinado matutino-vespertino que podrá establecerse entre las 11:00 am y las 9pm.

De igual forma, la actual norma **dice**:

“Al personal que presente incidencias en su asistencia, le será aplicada una sanción disciplinaria conforme al siguiente cuadro:

Cuadro N° 10. Combinación de retardos y su correspondencia en cuanto a descuentos.Vigente.

TIPO DE RETARDO	DE	A	No DE RETARDOS EN UNA ONA.	DESCUENTO	CÓDIGO DE DESCUENTO	
RME	09:21	09:30	4	1 día de sueldo integrado	8003	R
RMD	09:31	09:50	3	1 día de sueldo integrado.	8003	R
RMA	09:51	10:00	2	1 día de sueldo integrado.	8003	R
RGA	10:01	11:00	1	1 día de sueldo integrado	8003	R
RME RMD	9:21 9:31	9:30 y 9:50	3 1	1 día de sueldo integrado	8003	R
RME RMD	9:21 9:31	9:30 y 9:50	2 2	1 día de sueldo integrado	8003	R
RMD RMA	9:31 9:51	9:50 y 10:00	2 1	1 día de sueldo integrado	8003	R
FALTA	SIN REGISTRO ENTRADA O SALIDA	DE	1	1 Día de sueldo integrado más la parte proporcional a sábado y domingo.	8001	D
FALTA	SIN REGISTRO ENTRADA Y SALIDA	DE	1	1 Día de sueldo integrado más la parte proporcional a sábado y domingo.	8001	D

Fuente: *Procedimiento: control de asistencia de servidores públicos de Mando*, documento interno, mayo 2006, Comisión Nacional del Agua.

Deberá decir:

Al personal que presente incidencias en su asistencia, le será aplicada una sanción disciplinaria conforme a los siguientes cuadros:

Cuadro N° 11. Combinación de retardos y su correspondencia en cuanto a descuentos. Propuesto.

TIPO DE RETARDO	DE	A	No DE RETARDOS EN UNA QNA.	DESCUENTO	CÓDIGO DE DESCUENTO	
RME	:21 min	:30 min	4	1 día de sueldo integrado	8003	R
RMD	:31	:50	3	1 día de sueldo integrado.	8003	R
RMA	:51	:00	2	1 día de sueldo integrado.	8003	R
RGA	:01	:00	1	1 día de sueldo integrado	8003	R
RME	:21	:30 y	3	1 día de sueldo integrado	8003	R
RMD	:31	:50	1			R
RME	:21	:30 y	2	1 día de sueldo integrado	8003	R
RMD	:31	:50	2			R
RMD	:31	:50 y	2	1 día de sueldo integrado	8003	R
RMA	:51	1:00	1			R
FALTA	SIN REGISTRO ENTRADA O SALIDA	DE	1	1 Día de sueldo integrado más la parte proporcional a sábado y domingo.	8001	D
FALTA	SIN REGISTRO ENTRADA Y SALIDA	DE	1	1 Día de sueldo integrado más la parte proporcional a sábado y domingo.	8001	D

IV.2.1.2. ACCIONES LATERALES A CONSIDERAR

En la implementación de este esquema de horario flexible es necesario considerar los siguientes aspectos que son inherentes a la misma:

- Resistencia de los trabajadores. A pesar de la lógica, algunas personas son reacios a cambiar a pesar de que sea para mejorar; algunos no quieren poner esfuerzo alguno aún cuando sea para obtener algo en beneficio; algunas personas no están dispuestas a reaprender, a trabajar en equipo o a asumir su propia responsabilidad de elegir sus condiciones de trabajo.

- Necesidad de una implantación de la Administración electrónica. Prioridad para mejorar la calidad de los servicios públicos esenciales que el estado presta., ampliando el ancho de banda de las comunicaciones, se ha normalizado el sistema de correo electrónico, se han diseñado nuevas páginas Webs, se ha acreditado con firma electrónica a todos los empleados de servicios centrales, se ha puesto en marcha una aplicación específica para la gestión del proceso de normalización de extranjeros y se ha hecho la teletramitación de solicitudes relacionadas con las pruebas de acceso a la administración. Y hay otros proyectos de importancia para los ciudadanos que van a ver la luz a finales de este año o a principios del que viene. Pero todavía hay mucho camino por recorrer para hacer de las nuevas tecnologías una herramienta verdaderamente útil para los ciudadanos y por lo tanto para la regularización del tiempo.
- Realizar campañas de sensibilización. Destinadas a eliminar las ideas estereotipadas relativas a los supuestos factores de éxito en la carrera directiva, tales como la necesidad de largas horas de trabajo o “cultura del sobretrabajo”, asistencia a reuniones en horas “poco sociables”, disponibilidad 24 horas, etc., y para fomentar los valores asociados al rendimiento en el trabajo por objetivos.
- Organizar un Seminario/Jornada de difusión. Se podría invitar a participar a algún experto/a de para explicar experiencias piloto realizadas: por ejemplo las prácticas de la Unión Europea para la mejora de las condiciones de vida y de trabajo.
- Practicar las reuniones informativas dentro de cada Gerencia con la finalidad de que todos estén mejor informados y se promueva la comunicación al interior de cada Unidad Administrativa.
- Incluir un área de oficialía de partes y orientación en el lobby para que el servicio a la ciudadanía tenga mejoras y no mermas en la atención de horario completo.

- En cuanto a los decretos de austeridad, es necesario considerar que en algunas áreas que se requiere las luces encendidas para continuar con las labores, se deberá tener especial énfasis en encender las secciones estrictamente necesarias y de apagarlas a la hora que concluya el horario autorizado.

Mantener el equilibrio de las esferas de la vida es de vital importancia en los miembros de toda sociedad, y es sano para el favorecer el clima laboral de la CONAGUA. Identificar el valor que le dan a las opciones de desarrollo de carrera laboral y desarrollo personal, nos permitiría reforzar acciones de capacitación y de participación en actividades recreativas y de valores familiares y cívicos, entre otras.

IV.2.5. Otras áreas que se pueden relacionar y sugerencias de investigaciones futuras

a) Estructura y conformación

En cuanto al análisis de la CONAGUA y siguiendo la línea de analizar el fenómeno de desmotivación y apatía que prevalece entre el personal de la Institución, se identificaron como algunas de las características más relevantes, las siguientes:

- Misión, Visión y Políticas poco difundidas por los directivos. Una comunicación interna deficiente y una orientación al cliente interno (el personal) casi nula.
- Existe un liderazgo delegador que se mantiene lejano a los niveles de Mandos Medios y personal de Base.
- Se cuenta con una estructura organizacional rebasada por los cambios de la plantilla de personal, con una deficiente distribución de tareas y ocupación de puestos no acordes con sus perfiles. Se tienen prácticas de calidad, débiles o casi nulas, con un programa de calidad sin líneas estratégicas ni permeabilidad. No cuenta con la credibilidad del personal de la CONAGUA.
- Existe un subsistema cultural igualmente débil y olvidado por los directivos; una cultura dispersa, reflejo de la lejanía del directorado hacia el resto del personal, y una baja credibilidad en la transparencia y en las prácticas para combatir la corrupción.

- La poca atención al fortalecimiento de una cultura organizacional sólida, afecta su clima y descuida el fortalecimiento del compromiso con la Institución. Los programas de desarrollo del personal son prácticamente nulos.
- Se tiene en subsistema de tecnología aceptado y utilizado por el personal, y que ha mantenido un crecimiento sostenido a través de los últimos cinco años.
- Se observan procedimientos, reglas y relaciones laborales obsoletas y rígidas. La aplicación del Servicio Profesional de Carrera no cuenta con credibilidad ni aceptación por el personal. La normatividad de control de asistencia y puntualidad es desigual, lo cual afecta a los Mandos Medios, y tiene poco sustento para ser tan rígida.

Para mejorar estas y otras situaciones que se detectaron en relación al clima organizacional, se mencionan los siguientes puntos:

b) Inventario de Recursos Humanos

Dice una regla de la calidad que lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se mejora. El primer paso para mejorar cualquier aspecto relacionado con el personal de la CONAGUA debe ser tener un inventario integral sobre la plantilla de los servidores públicos de esta institución: tener una base de datos y reportes de los datos generales, edad, género, antigüedad, datos familiares, escolares, zona donde viven, etcétera, que permitan tener datos estadísticos para hacer los análisis suficientes para su medición, control y mejora.

c) Comunicación Interna

Participación de todo el personal en las mejoras de las condiciones físicas del trabajo; involucramiento y orgullo institucional al difundir logros en ahorro de agua, energía y papel.

El Programa de Cultura del Agua debe ser un vehículo de sensibilización y transmisión de conocimiento sobre el cuidado del recurso hídrico no solamente al exterior de la Institución sino al interior de la misma. Podría ser un excelente instrumento para promover el compromiso con la CONAGUA y del aumento de la satisfacción laboral al ofrecer información relevante sobre la importancia de esta Institución en las estrategias nacionales, así como ofrecer información del porqué el pertenecer y trabajar en esta Institución es un motivo de orgullo para cualquier servidor público.

Por su parte, es conveniente e indispensable, fortalecer la comunicación a través de un mecanismo eficaz y sistemático que vaya de la mano de la mejora en el subsistema estratégico que promueva programas de calidad efectivos y sobre todo, que fortalezca el posicionamiento del liderazgo en la Institución.

La Comunicación Interna es una herramienta sumamente importante en cualquier intervención que se pretenda implantar en una empresa u organización, en tanto que encauza, dirige y distribuye el flujo de información en forma ordenada y oportuna, contribuye a hacer más funcional, productiva y eficiente a nuestra organización.

El flujo sistemático y ordenado de la información favorece también la consolidación de referencias con que los trabajadores puedan desempeñar sus funciones en forma más coordinada, pronta y eficaz, además que representa un foro adecuado donde exponer de modo sintético y sistemático, los avances, dificultades, logros y requerimientos de sus funciones.

d) Transparencia.

Temas relacionados pueden ser la transparencia en la evaluación del desempeño y la inclusión de todos los integrantes de un equipo de trabajo en la definición de las metas que se establezcan para la evaluación del desempeño tanto grupal como individualmente.

Algunos principios de las teorías económico-administrativas dicen que “a cada necesidad le corresponde una función, y que cada función corresponde a una necesidad. Cada tarea supone una aptitud específica, cada oficio demanda destrezas y talentos y es, precisamente, la división del trabajo la que permite, por medio de la diversidad, alcanzar la excelencia al desarrollar talentos y habilidades, al dar oportunidad a cada individuo de dedicarse a ejercitar un oficio.

Se debe, entonces, revisar concienzudamente la organización, puestos y división de trabajo de cada unidad administrativa, para de ahí, identificar las brechas entre lo requerido por el puesto y el perfil del ocupante. Elaborar planes de carrera, cuadros de reemplazo, y sobre todo, metas e indicadores para la evaluación del desempeño, y su posterior compensación por desempeño.

Si existe una laguna entre la forma de evaluar su desempeño, la valuación del puesto, el perfil del mismo, y lo que se espera del ocupante de cada puesto, crea una percepción de inequidad, en la que consideran que dan más de sí mismos que lo que la empresa les remunera. “No hay reglas claras de intercambio” ¹

En principio, los salarios deben contemplar diversos aspectos involucrados dentro del mismo puesto tal como la preparación que requiere, responsabilidad, y aún la carga de trabajo (valuación de puestos); y las diferencias de desempeño y/o antigüedad entre el personal (evaluación del desempeño y otros méritos). Para ello es necesario considerar dos concepciones: una, en la cual cada persona

¹ Varela, Ricardo A.(2006), “Administración de la compensación. Sueldos, salario y prestaciones”, Edit. Pearson, México, pp 21-39.

ejercita una tarea especializada acorde con sus habilidades; la segunda en donde cada persona debe responder a las necesidades funcionales del grupo, por lo que debe adaptarse y sumar esfuerzos para el beneficio grupal.

e) Ausentismo y tasas de rotación.

El ausentismo puede ser considerado como una forma de retraso temporal de una organización. Conocer los índices de ausentismo es un dato que deberían procurar los altos directivos. La indiferencia a este tipo de información puede ser síntoma de falta de consciencia de que esta información puede reflejar del sentir del personal, o falta de interés por ese sentir.

Por su parte, la aplicación del programa de retiro voluntario y la disminución en general de la plantilla, tiene efectos colaterales en el personal que continúa en activo en la Institución. Sensación de estrés, inseguridad y carga extra de tareas, es otra de las causas que pueden generar insatisfacción laboral.

f) Suficiencia en las retribuciones.

Es posible y necesario el homologar los sueldos de los servidores públicos de la CONAGUA con el tabulador de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

g) Oportunidades inmediatas para desarrollar las capacidades humanas.

Instrumentar un programa efectivo de capacitación que favorezca los planes de carrera de los servidores públicos de la CONAGUA. Los programas actuales no responden a las necesidades reales de desarrollo de capacidades.

h) Oportunidades de crecimiento continuo y seguridad.

La aplicación de la Ley del Servicio Profesional de Carrera es responsabilidad de la Subdirección General de Administración. Actualmente esta aplicación es percibida como poco transparente, falta de equidad y con manipulación de los resultados.

Es indispensable que los trabajadores tengan la confianza en la aplicación de este tipo de programas para que perciban que la institución ofrece oportunidades reales y transparentes de crecimiento y mejora.

i) Integración social en el trabajo.

Actualmente los directivos no promueven actividad alguna para que se fomente esta convivencia ni para integración laboral. Es indispensable favorecer la integración de la comunidad de servidores públicos de la CONAGUA con la finalidad de que se fortalezca la identidad con la Institución, y de promover el orgullo de su participación en la administración y cuidado del recurso hídrico, tan vital para el país.

j) Significado del trabajo y satisfacción laboral

Otro punto es conocer información sobre sus percepciones y criterios de valoración sobre el trabajo y su entorno. A la fecha, la única encuesta que se aplica es la de clima organizacional que envía la Secretaría de la Función Pública, no obstante, esta encuesta varía año con año.

Es necesario aplicar instrumentos validados por estudios internacionales como lo es el Cuestionario del Significado del Trabajo (de MOW Team Research) y el




Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 (de Peiró y Melía), mismos que permitirán conocer cada año la evolución sobre qué aspectos del trabajo son los que valoran los servidores públicos de la CONAGUA, de acuerdo a las circunstancias que se viven, y poder aplicar las medidas necesarias para su mejora continua.

k) Sistema Nacional de Encuestas

Para lograr lo anterior, es necesaria la modificación del Sistema Nacional de Encuestas que administra la Gerencia de Informática y Telecomunicaciones, dado que en la actualidad ese Sistema no permite guardar los datos por registro y por tanto no permite hacer análisis estadístico alguno con cruces de variables ni identificación de grupos.

ANEXOS


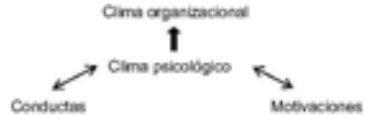
Anexo N° 1. Enfoques sobre Clima Organizacional

clas. autor	concepto	componentes
1 Álvarez (1992)	Concluye que el clima organizacional es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas.	<ul style="list-style-type: none"> - Estructura - Reglas - Procesos - Relaciones interpersonales - Metas de la organización } <ul style="list-style-type: none"> - Percepción - Interpretación - Individuo
3 Argyris (1957)	El clima organizacional se caracteriza, como la cultura organizacional, con ello relaciona el concepto con los componentes de cultura y permite la delimitación de distintas subculturas dentro de la organización.	Clima = Cultura  <ul style="list-style-type: none"> * Costumbres * Tradiciones * Valores
4 Atkinson (1964)	Creó un modelo con el cual explicaba la "motivación promovida", un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional.	Motivos del individuo ↔ Incentivos que la organización le provee } Experiencias despertadas en la relación.
5 Brunet (1987)	El clima organizacional se define como la percepción del ambiente organizacional determinado por los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, y las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales.	 <ul style="list-style-type: none"> * Satisfacción * Productividad Variables del medio / Variables personales
6 Campbell (1976)	El clima organizacional es causa y resultado de la estructura y de diferentes procesos que se generan en la organización, los cuales tienen incidencia en la perfilarción del comportamiento.	
7 Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971)	Describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente.	Conjunto de atributos de la organización } Cómo la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente
8 Cornell (1955)	Presenta a esta variable como una mezcla de interpretaciones o percepciones, que tienen las personas sobre su trabajo o roles, o en relación a los otros miembros de la organización.	Percepción / Interacción = Clima Su trabajo Roles VS Otros miembros de la organización

Anexo N° 1. Enfoques sobre Clima Organizacional

clas	autor	concepto	componentes
9	Davisy Newstrom (2002)	El clima organizacional es una realidad imprescindible en las organizaciones, que surge de las relaciones existentes entre los diversos subsistemas y que constituye una ligazón entre individuos y ambiente.	Relaciones existentes entre diversos subsistemas = Clima Individuos ↔ Ambiente
10	Denison (1991)	Por su parte, establece que el clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno, experimentada por los miembros del grupo de una organización, que influyen en su conducta y que se pueden describir en función de los valores de un conjunto particular de características de la organización.	Valores de un conjunto de características de una organización } Influye en su conducta
11	Dessler (1979)	El clima representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se haya formado en ella en términos de estructura, recompensa, consideración, apoyo y apertura.	- Estructura - Recompensa - Consideración - Apoyo y - Apertura
12	Dubrín (1974), citado por Álvarez (1992)	Postula que cada organización tiene propiedades o características que poseen muchas organizaciones; pero cada organización tiene su constelación exclusiva de características o propiedades. Estas son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Clima organizacional es el término utilizado para describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor el clima es la "sensación", la "personalidad" y "el carácter", del ambiente interno de la organización.	Características o propiedades de la organización } Estructura psicológica de las organizaciones
13	Filippo (1964)	Presenta una analogía entre clima organizacional y clima meteorológico, y afirma que este constructo se refiere a las condiciones ambientales de la organización, atributos, estructura y tipos de liderazgo, que ejercen efecto sobre las relaciones, comportamientos y actividades de los miembros de la organización.	

Anexo N° 1. Enfoques sobre Clima Organizacional

clas	autor	concepto	componentes
14	Forehand y Gilmer (1984)	Lo definen como un conjunto de características permanentes, tales como: el tamaño de la organización, la estructura organizativa, la complejidad de los sistemas organizacionales, el estilo de liderazgo y las orientaciones de las metas.	<ul style="list-style-type: none"> - Orientación de metas - Tamaño de la organización - Estructura organizativa - Complejidad de los sistemas organizacionales - Estilos de liderazgo <p style="text-align: right;">Clima</p>
15	Forehand y Gilmer (1984)	El clima es un conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influyen en el comportamiento de las personas que lo forman.	
16	Francis Cornell (1955)	Define el clima organizacional como una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles.	<p>Los trabajos o roles } }</p>
17	Gibson y colaboradores (1984)	El clima es un concepto comprendido por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización.	<p>Variables conductuales, estructurales y de procesos } }</p>
18	Gutiérrez y Guí (2000)	Se habla de clima cuando se hace referencia a las propiedades normalmente permanentes de un entorno laboral, que son percibidas y vivenciadas por los miembros de la organización y que ejercen influencia sobre su comportamiento en el trabajo. Es una vivencia real pero subjetiva, dependiente de la percepción y de los valores de cada individuo.	<p>Propiedades permanentes de un entorno laboral } } Valores → Comportamiento</p> <p style="text-align: center;">Vivenciadas</p>
19	Hall (1972)	El clima es el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibido directa o indirectamente por los empleados. Es a su vez una fuerza que influye en la conducta del empleado.	<p>Propiedades del ambiente laboral } } Conducta del empleado</p>
20	Halpin y Croft (1963)	El clima organizacional se refiere a la opinión que el empleado se forma de la organización. En esta definición el clima es determinado por la percepción de los miembros del grupo, y sólo a partir de allí se pueden diagnosticar las características del mismo.	<p>Opinión del empleado sobre la organización = Clima</p>
22	James y Jones (1974)	Presenta un modelo integrador de conducta organizacional. Se distingue el clima de la organización y el clima psicológico en conexión con las conductas y las motivaciones.	

Anexo N° 1. Enfoques sobre Clima Organizacional

clas	autor	concepto	componentes
23	Lewin (1951)	El comportamiento humano es función del "campo" psicológico o ambiente de la persona, el concepto de clima es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización.	
24	Lewin y Stringer (1968)	El clima organizacional estafa a los efectos subjetivos percibidos del sistema formal y del estilo de los administradores, así como de otros factores ambientales importantes sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización.	<ul style="list-style-type: none"> * Sistema formal * Estilo de los administradores * Actitudes * Creencias * Valores * Motivaciones <p>} Efectos subjetivos</p>
25	Pace (1968)	El clima organizacional es el patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes.	<p>Características organizativas</p> <p>↕</p> <p>Calidad del ambiente interno</p> <p>} Actitudes</p>
26	Payne y Pugh (1976)	El concepto de clima organizacional refleja diferentes aspectos tales como normas, actitudes, conductas y sentimientos de los miembros. Se manifiesta a través de percepciones.	<ul style="list-style-type: none"> * Normas * Actitudes * Conductas * Sentimientos de los miembros <p>} Percepciones → Clima</p>
27	Pied (1984)	Conceptualiza al clima organizacional como a) Una percepción subjetiva de la organización, sus miembros, sus estructuras y sus procesos, que b) presenta aspectos comunes, a pesar de las diferencias individuales, c) basados en indicios o elementos objetivos del ambiente y que, además, d) actúa como antecedente de la conducta de los sujetos, cualidad que le confiere su verdadera importancia.	<p>Estructuras y procesos</p> <p>} Conducta</p>
28	Pérez de Maldonado (1997, 2000, 2004)	Plantea que el ambiente de trabajo o clima organizacional puede ser entendido como un fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal, debido a que lo que pertenece y ocurre en la organización afecta e interactúa con todo. Los resultados organizacionales son precisamente consecuencia de estas interacciones, que se dan de manera dinámica, cambiante y cargada de subjetividad.	

Save para

Anexo N° 1. Enfoques sobre Clima Organizacional

clas	autor	concepto	componentes
29	Pritchard y Karasick, (1972) y Helleriegal y Slocum, (1974)	Definen el clima como la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización.	<p>Cualidad del ambiente interno = Clima</p> <p>↕</p> <p>Comportamiento de los miembros</p> <p>Sirve para</p> <ul style="list-style-type: none"> * Interpretar situaciones * Orientar actividades de la organización
30	Reichers y Schneider (1990)	Lo refieren como las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales.	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas - Prácticas - Procedimientos organizacionales <p>Percepción compartida</p>
31	Robbins (2000)	El clima refleja cómo las organizaciones en su conjunto difieren unas de otras en cuanto a las conductas que en ellas se observan. Esas diferencias son determinadas y puestas de manifiesto por aspectos tales como los procedimientos operativos estándar, la estructura global de la organización y otras pautas de conducta que son tóxicas pero poderosas. Además, el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización determina en gran medida su clima, ya que influyen en ella el lugar, el tiempo, el sector, el ambiente político, el nivel económico, la cultura y el ambiente físico.	<p>Procedimientos operativos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estructura global - Pautas de conducta <p>Medio ambiente (lugar, tiempo, sector, ambiente político, nivel económico, cultura, ambiente físico)</p> <p>Clima</p>
32	Rodríguez (1999)	Señala que las variables del ambiente físico, estructurales, del ambiente social, personales y las propias del comportamiento organizacional, ofrecen una visión más amplia del campo de acción del clima al interior de la organización, ya que abarcan todos y cada uno de los factores que pertenecen a la interacción de los individuos con su medio laboral. Tienen además consecuencias positivas tales como: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc., y consecuencias negativas como: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.	<p>Variables de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambiente físico - Estructurales - Ambiente social - Personales - Comportamiento organizacional <p>Factores por interacción de los individuos con su medio laboral</p> <p>→</p> <ul style="list-style-type: none"> - Innovación - Adaptación - Logro - Afiliación - Poder - Baja rotación - Satisfacción
33	Sells (1960)	Afirma que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales.	<p>Ambiente interno → Comportamiento</p> <p>Percepción y aceptación de las restricciones sociales y culturales</p>

Anexo N° 1. Enfoques sobre Clima Organizacional

clas	autor	concepto	componentes
34	Tafuri (1968)	Clima organizacional es una cualidad relativa del medio ambiente interno de una organización que la experimentan sus miembros e influye en la conducta de estos. Se puede describir en términos de los valores de un conjunto particular de características.	<ul style="list-style-type: none"> - Medio ambiente interno de la organización - Valores de un conjunto de características
35	Taylor Pythoard e Igen (1980)	El clima organizacional es una cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización.	Cualidad relativamente duradera del ambiente interno de la organización — Clima
36	Toro (1992)	El clima es la apreciación o percepción que las personas desarrollan de sus realidades en el trabajo. Dicha percepción es el producto de un proceso de formación de conceptos que se originan en la interrelación de eventos y cualidades de la organización.	
37	Toro (1998)	Define el clima como un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermedia y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven.	

ANEXO N° 2. Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23

J.L. Meliá y J.M. Peiró (1998)

Habitualmente nuestro trabajo y los distintos aspectos del mismo, nos producen satisfacción o insatisfacción en algún grado. Califica el grado de satisfacción o insatisfacción que te producen los distintos aspectos de tu trabajo.

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho

- Indiferente

- Satisfecho

- Muy satisfecho

Tal vez algún aspecto de la lista que te proponemos *no corresponde exactamente* a las características de tu puesto de trabajo. En ese caso, entiéndelo haciendo referencia a aquellas características de tu trabajo más semejantes a la propuesta, y califica en consecuencia la satisfacción o insatisfacción que te produce.

En otros casos la característica que se te propone puede estar *ausente en tu trabajo, aunque muy bien podría estar presente en un puesto de trabajo como el tuyo*. Califica entonces el grado de satisfacción o insatisfacción que te produce su ausencia. Por ejemplo, si un aspecto que te propusiéramos fuera "residencias de verano", y en la institución no te ofrecen tal cosa, califica entonces la satisfacción o insatisfacción que te produce no poder disponer de este servicio.

Un tercer caso se te puede presentar cuando la característica que te proponemos *no está presente, ni pueda estar presente en tu trabajo*. Son características que no tienen relación alguna, ni pueden darse en tu caso concreto. Entonces escoge la alternativa, "Indiferente". Tal caso podría darse por ejemplo, si te propusiéramos para calificar "remuneración por kilometraje"; y tu trabajo, además de estar situado en tu misma población, fuera completamente sedentario sin exigir jamás desplazamiento alguno.

En todos los demás casos posibles escoge siempre para cada pregunta una de las siete alternativas de respuesta.

DATOS DESCRIPTIVOS

INSTRUCCIONES: Por favor selecciona la respuesta de tu elección.

1. Tu nivel es:
 - a. Tabulador general base / Tabulador general confianza
 - b. Mando / medio o superior
2. Sexo.
 - Masculino
 - Femenino

DATOS CUALITATIVOS

1. Las satisfacciones que te produce tu trabajo por sí mismo.
2. Las oportunidades que te ofrece tu trabajo de realizar las cosas en que destacas.
3. Las oportunidades que te ofrece tu trabajo de hacer las cosas que te gustan.
4. El salario que recibes.
5. Los objetivos, metas y tasas de producción que debes alcanzar.
6. La limpieza, higiene y salubridad de tu lugar de trabajo.
7. El entorno físico y el espacio de que dispones en tu lugar de trabajo.
8. La iluminación de tu lugar de trabajo.
9. La ventilación de tu lugar de trabajo.
10. La temperatura de tu lugar de trabajo.
11. Las oportunidades de formación que te ofrece la institución.
12. Las oportunidades de promoción que tienes.
13. Las relaciones personales con tus superiores.
14. La supervisión que ejercen sobre ti.
15. La proximidad y frecuencia con que eres supervisado.
16. La forma en que tus supervisores juzgan tu tarea.
17. La "igualdad" y "justicia" de trato que recibes en la institución.
18. El apoyo que recibes de tus superiores.
19. La capacidad para decidir autónomamente aspectos relativos a tu trabajo.
20. Tu participación en las decisiones de tu departamento o sección.
21. Tu participación en las decisiones de tu grupo de trabajo relativas a la institución.
22. El grado en que la CONAGUA cumple el convenio, las disposiciones y leyes laborales.
23. La forma en que se da la negociación en la institución sobre aspectos laborales.

PREGUNTA FINAL DE RESPUESTA ABIERTA:

24. ¿Qué condición laboral es la que menos te satisface en la CONAGUA?

Muchas gracias por tu colaboración.

Anexo N° 3. Ejemplos de las respuestas de mandos medios y superiores a la pregunta abierta sobre Satisfacción Laboral S20/23.

¿Qué condición laboral es la que menos te satisface en la conagua?
* capacitación * seguridad laboral
1.- el aspecto salarial, tenemos ocho años aproximadamente sin incremento salarial. 2.- el aspecto de viáticos, a pesar de que las tarifas nuevas se autorizaron desde el mes de febrero del presente año, a la fecha se nos sigue pagando con la tarifa anterior. 3.- la falta de autorización de las plazas vacantes que genera que uno tenga que hacer el trabajo del funcionario que renunció sin incentivo alguno
1.- la falta de integridad, honestidad y la falta de supervisión de los líderes (el ejemplo arrastra). 2.- la nula opción a participar en la planeación y en la toma de decisiones. 3.- la negativa a promover al personal con experiencia y capacidad en la institución. 4.- la indebida contratando personal sin experiencia y capacidad, bajo el artículo 34 de la ley del servicio profesional de carrera.
1.-los directivos no tienen el perfil de líderes, en consecuencia, la institución no tiene dirección. 2.-la posibilidad de crecimiento económico, profesional y humano es nulo, se sigue dando el favoritismo y abuso de autoridad para beneficiar a sus intereses particulares.
1.-muy insatisfecho por que desde hace mas de 7 años estamos percibiendo el mismo sueldo, cuando la inflación acumulada desde hace 7 años va mas del 40% aunado a esto los descuentos por impuestos han sido aumentados considerablemente. 2.-el subdirector de enlace administrativo es el encargado de la Dirección Local, y a la fecha no se ha pagado ningún viático
Actualmente el salario que percibo.
Alta responsabilidad y muy bajo sueldo, a pesar de los resultados que se obtienen
Aquella en la que el personal de base aun estando capacitado a nivel profesional no puede acceder a puestos de nivel de mando medio o superior y por otro lado siguen las contrataciones de personal externo sin considerar las habilidades del personal que ya labora en la institución
Aunque el salario no ha subido en 7 años lo que si vemos es que llega gente con menos experiencia y tiene uno que enseñarles y llegan percibiendo salarios mas altos que uno, ahí es donde me pregunto de qué sirve el servicio profesional de carrera?
Bajo salario, falta de personal, sobrecargas de trabajo y la inseguridad de seguir en mi puesto.
Bajos salarios
Como personal de mandos medio el sueldo no me deja satisfecho ya que se tiene mas de tres años de no tener un incremento en las percepciones ni siquiera el salario base nos han incrementado
Comunicación directa
Condiciones físicas de trabajo por la deficiente ventilación y temperatura del área de trabajo, la falta de espacio para los equipos de trabajo y la falta de privacidad del personal para trabajar, estamos hacinados en los pisos
Considero que el trabajar en una dependencia como esta es una de las satisfacciones mas grandes que he logrado en mi vida, sin embargo, por lo que respecta al salario, no me parece justo que en un periodo tan largo, de más o menos 8 años, no se haya recibido ningún aumento.
Crecimiento para mejorar el salario
Deseo se practiquen deportes no para competir, si no para convivir con los compañeros, para eliminar el "stress", quemar calorías, fortalecer músculos, estrechar cintura y para todo es muy bueno hacer deporte.
El 50% del personal trabajamos y el otro 50% hace que trabaja.
El aspecto salarial

El espacio de trabajo
El favoritismo en la distribución de plazas, los menos preparados son los que obtienen mayor beneficio.
El hecho de que en los retiros voluntarios el gerente de construcción de I.H. No haya firmado, siendo que es un derecho de los servidores públicos, que ya no quieren laborar en esta dependencia y empezar a impulsar pequeños negocios.
El horario de trabajo. Pues, el horario para la comida es hasta las 3 de la tarde y las dos últimas horas son totalmente improductivas. Se sabe que después de la comida, permanecer sentado, da sueño. Entonces la gente no trabaja más del 60% de sus capacidades. Deberían cambiar el horario, entrar más temprano, 8 de la mañana; la comida de 1 a 2 de la tarde; y de 2 a 5 de la tarde, se concluye la jornada, con la luz del sol la gente tiende a permanecer mas despierta o activa, y se ahorra energía. Yo se que, hay sindicalizados que terminan su jornada a las tres, madres y padres que recogen a sus niños, pero un horario más flexible y diferenciado, ayudaría a todos en sus actividades extra-laborales y fundamentalmente en el desempeño de su trabajo. No es requisito entrar de la mano con la compañera o salir al mismo tiempo, para ver quien abandona más rápido la oficina, ¿o sí?
El ínfimo sueldo que recibo por el desarrollo de actividades pertenecientes a un trabajador de confianza, laboro y desempeño actividades como un empleado de confianza ganando hasta la quinta parte de lo que ellos reciben.
El no atender los ordenamientos legales en el sentido de proporcionar mismas oportunidades a empleados con características y experiencias similares en apego a la "ley de servicio profesional de carrera". Sigue existiendo el "dedazo", como es la designación del nuevo subgerente de contabilidad, mismo que no reúne ni profesión, ni perfil, ni experiencia, etc. Mismo que fue designado por el que fungiera como gerente de recursos financieros hasta hace un mes y tres semanas, sin considerar los requisitos mínimos que demanda el puesto. Como dato adicional...y lo pueden checar, el perfil para ocupar dicho puesto fue fabricado por dos subgerentes de la GRF en combinación con uno de la Gerencia de Personal
El no poder subir a un buen puesto, aunque tengas los estudios necesarios para ello
El no ser escuchado por nuestros superiores jerárquicos y la indiferencia que muestran hacia el personal, lo cual en lugar de apoyar nos perjudican. ¿Cual igualdad? ¿Cual justicia? ¿Cual bien común? Eso no aplica en este organismo.
El paternalismo o complacencia heredados del pasado en la relación con algunos colaboradores que incumplen con su trabajo.
El que no hay oportunidades para el personal de base, lamentablemente no todos terminamos una carrera profesional, y esto es un inconveniente, muchas veces tenemos la capacidad de ser y hacer algo mas pero por carreras trucas no se ha podido hacer nada. Pienso que merecemos una oportunidad o tal vez un mejor salario al personal de base.
El que no se realice una revisión de sueldos desde hace más de 7 años. Que se contrate personal que no cubre el perfil de un puesto. Que el personal de nuevo ingreso no cumpla con su horario de trabajo.
El reconocimiento de las percepciones con fines de pensión para mandos medios, ubicándonos por debajo del personal de base. La condición de encargados en los puestos, trabajando sin el cargo definido y en algunos casos sin el ingreso correspondiente a las funciones.
El salario
El salario
El salario
El salario
El salario
El salario

El salario actual ya que tiene un buen tiempo que no recibimos aumento alguno y por otra parte con los retiros voluntarios se ha ido mucha gente y los que quedamos tenemos que hacer el trabajo
El salario es incongruente con las labores que realizo, pues soy nivel 5 y a la vez encargada de un departamento.
El salario pues en 26 años de servicio, nunca se me subió el sueldo.
El salario que percibimos es muy bajo para la responsabilidad que se tiene
El salario que tenemos un buen de tiempo sin incremento y mucho quehacer.
El salario y las nuevas prestaciones del ISSSTE y seguro de gastos médicos
El salario ya que tenemos muchos años sin aumento, además de que no se ofrecen muchas oportunidades para el desarrollo personal como antes, ya sea cursos de actualización fiscal o de temas relevantes para los abogados y contadores de conagua ya que se toma más en cuenta el desarrollo profesional y personal de los ingenieros
El salario, 8 años perdiendo, no nos incrementan
El salario, actualmente tiene una nula capacidad de adquisición, apenas alcanza para vivir al día, esto en los casos de especialistas en hidráulica nivel III, que es mi caso. Yo recalco lo del nivel salarial, debido a que las actividades que realizo son de inspección y medición, la responsabilidad con que realizo mi trabajo siempre ha sido satisfactoria, con honestidad, honradez y servicio, por lo que el salario que percibo no se me hace justo.
El SPC, ya que es un obstáculo para gentes de bajos niveles de E.H., máxime si la vacante es fuera de nuestro centro de trabajo.
El sueldo
El sueldo y el amiguismo de jefe hacia algunos elementos.
El sueldo, definitivamente no tenemos incrementos de sueldo, se la pasa uno de tempo completo en la oficina, tratando de ganar mas con la ayuda de alimentación, que apenas ayuda para cumplir con nuestros compromisos, es triste que nuestras autoridades de gobierno no les interese, la estabilidad social esta cada vez mas por los suelos, de que me sirve prepararme mas y asistir a tantos cursos si no tengo para comer... Además van varias ocasiones que nos realizan este tipo de encuestas, para qué? Si nadie nos escucha.
El sueldo, desde el año 2000 no hemos tenido un solo aumento de sueldo, solo que los que deciden eso están en excelentes puestos y es un punto que no les interesa tratar. Deberían observar los sueldos que tiene la gente de abajo desde hace años. Ya los sueldos de especialistas y de personal de base tienen mucho parecido, contando que ellos tienen ayudas económicas, etc.
El sueldo, ya que el poder adquisitivo de los servidores públicos de la conagua, de niveles inferiores a jefes de proyecto, se ha visto mermado, derivado de la inflación, tomando en cuenta que en 8 años no se ha recibido aumento alguno. En algunos casos el sueldo de los mandos medios está por abajo del sueldo que percibe personal de tabulador general, siendo que el nivel de responsabilidad y la carga de trabajo son distintos.
El sueldo. Son unos rateros, y la verdad no comprendo como nos tienen todo este tiempo sin recibir un aumento de sueldo, ya que durante el sexenio de Fox, los sueldos estuvieron congelados, y ahora, con calderón, aparte de que nos suben, con las reformas a la ley del ISSSTE, ahora ganamos menos...ah! Pero eso sí, no nos suben el sueldo, pero si gastan unas millonadas en comprar vehículos de súper lujo, como lo son las camionetas Ram doble cabina que compraron, 4x4, aire acondicionado, CD, etc., para que las manejen una bola de indios que apenas y saben manejar y las destruyan en un dos por tres, no se vale.
El trato que nos da el personal de vigilancia, nos tratan como delincuentes y no como trabajadores de confianza.
El trato siento que no es parejo
En algunas ocasiones el trato sin educación de algunos mandos superiores a los integrantes del área a la que representan
En donde hay favoritismos, discriminación e influencias.

En el aspecto de desarrollo profesional. Que se respeten al 100% los procesos del servicio profesional de carrera. Porque desafortunadamente ya se empiezan a ver resultados de que todavía sigue habiendo vicios ocultos.
En la económica
En la gerencia de construcción de I.H. , nunca te dejan ir a eventos de capacitación.
En la que no se den incrementos salariales, al menos para poder sobrevivir a los incrementos inflacionarios. En la que no se te permita ocupar un puesto de mayor responsabilidad por ser mujer
En mi caso un jefe de proyecto con maestría (titulado) y desde mas de ocho años no hay aumento de sueldo, pero los niveles de inflación cada día son mayores y ya no alcanza ni para frijoles y arroz
En que en muchas ocasiones no se valora el trabajo de mucho de los compañero y en cambio hay quienes no trabajan y todavía se les aplaude, por el mínimo trabajo realizado.
En que no se respeta lo que se dice, no nos han dado la posibilidad de obtener un mejor puesto y entran personas que ni siquiera han estado en la conagua con súper niveles y súper sueldos y donde quedo el servicio profesional de carrera. Otro aspecto es que en 6 años o más no hemos tenido incremento de sueldo pero si incremento de trabajo pues debemos realizar las tareas de las personas que se retiran.
En que nunca están de acuerdo de que estemos en nuestros derechos de exigir por ejemplo días de premios, vacaciones, días económicos, etc.
En relación con las convocatorias de retiro voluntario para personal de confianza no se respeta la decisión de retirarse del personal que ya cumplió con los años de servicio, porque en otras instituciones si lo hacen por ejemplo en SCT y aquí al parecer por falta de personal no permiten dichos retiros, no siendo culpa del personal que ya cumplió con el tiempo establecido por ley.
Equidad
Es imperativo hacer algo referente al salario, se debe homologar a todas las dependencias federales, conagua es la que mas bajo salario tiene. Por favor hagan algo, ya!!!
Es imposible cumplir con todas las metas y objetivos porque la carga de trabajo es excesiva, es lo que correspondería al trabajo de dos o tres personas; pero siempre que expongo el asunto a los superiores, la respuesta es "no podemos hacer nada, no hay personal". Lo que leo entre líneas es que no valoran mi trabajo, hay n asuntos con mayor prioridad que el apoyo que necesito. Y para colmo, ni el nivel del puesto ni el sueldo, corresponden al nivel de responsabilidad que tengo. Por mucho que me guste la esencia del trabajo, estas condiciones desmotivan
Escalafón
Espero que se den a conocer las respuestas de estas encuestas, pero no en forma grafica, si no obtener resultados positivos de las respuestas contestadas.
Estamos muy restringidos y controlados con el presupuesto.
Falta de oportunidades para ocupar cargos de responsabilidad, a la cual puedo aspirar dada la experiencia adquirida.
Falta de oportunidades reales de ascenso
Hay en especial una, no se tiene el recurso económico para realizar tu trabajo, debieran pagar por adelantado, yo tengo que financiar las visitas en campo sin tener la seguridad de recuperar lo que gasté. Segundo problema para tramitar estas salidas y sacar un vehiculo, llenas al menos 5 formatos y repites otro tanto los mismos datos. Por otro lado, se palpa una inconformidad a la que me uno y es que después de varios años, no se incremente el sueldo, cuando menos equivalente a la inflación, lo que nos va dejando atrás y se va perdiendo el amor a la camiseta, con la falta del plus que cada uno puede aportar.
Hay persona que cobran ayuda de alimento sin quedarse o persona que ni siquiera sabe para qué están aquí pero en fin nunca acabas de decir esto

ANEXO N° 4. Promedios por Unidad Administrativa, de los 17 factores de Clima Organizacional.

OFICINAS CENTRALES	PROM Ofc.	CGRLF	SGT	SGJ	SGP	SGIH	SGIHU	SGAA	SGA	OIC	DG	CGAECC	CGAICCA
I. Recompensas y reconocimientos	63	61	56	63	68	66	59	59	66	61	66	67	68
II. Capacitación y desarrollo	71	66	66	67	78	75	63	68	76	79	74	74	69
III. Mejora y cambio	60	59	55	60	64	62	58	59	62	61	61	61	61
IV. Calidad y orientación al usuario	63	58	57	58	70	69	57	63	62	72	63	61	60
V. Equidad y género	64	70	54	71	70	63	66	61	73	75	75	57	72
VI. Comunicación	69	66	59	66	74	73	66	66	71	71	68	71	71
VII. Disponibilidad de recursos	82	86	68	81	89	84	79	82	85	88	86	82	79
VIII. Calidad de vida laboral	82	78	72	80	86	86	79	78	82	86	83	89	82
IX. Balance trabajo - familia	68	66	65	65	71	73	71	60	70	68	64	74	68
X. Colaboración y trabajo en equipo	73	68	65	68	81	77	67	70	75	75	74	74	77
XI. Liderazgo y participación	72	73	63	67	72	76	73	70	75	69	71	81	75
XII. Identidad con la institución y valores	80	83	78	86	87	86	81	81	84	85	84	79	83
XIII. Austeridad y Combate a la corrupción	66	66	62	72	69	69	62	68	68	74	56	64	63
XIV. Enfoque a resultados y productividad	78	74	76	78	81	78	77	76	78	81	78	77	79
XV. Normatividad y procesos	73	72	70	73	77	75	72	72	73	76	71	73	71
XVI. Servicio Profesional de Carrera	61	57	62	69	67	64	57	56	60	61	59	64	60
XVII. Impacto de la encuesta en mi Institución	71	67	69	69	81	73	63	68	71	70	72	76	75
PROMEDIO OFIC CENTR	70	69	65	70	76	74	68	68	72	74	71	72	71

Fuente: elaboración propia con base en Gerencia de Personal, *Resultados de la Encuesta de Clima Organizacional 2008*, documento interno. CONAGUA

Instrucciones

1. Marca la casilla de la respuesta que elijas
2. Utiliza el ratón (mouse) para desplazarte por la encuesta

Recuerda que todas tus respuestas serán **anónimas y confidenciales**

Datos generales

1. ¿El entrevistado es?	<input type="checkbox"/>	Hombre
	<input type="checkbox"/>	Mujer
2. ¿Su estado civil es?	<input type="checkbox"/>	Soltero (a)
	<input type="checkbox"/>	Casado (a)
3. ¿Su situación familiar es?	<input type="checkbox"/>	Soltero (a) sin hijos
	<input type="checkbox"/>	Soltero (a) con hijos
	<input type="checkbox"/>	Casado (a)
	<input type="checkbox"/>	Separado (a)
	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)
	<input type="checkbox"/>	Unión Libre
	<input type="checkbox"/>	Viudo (a)
4. ¿Cuántos años cumplidos tiene usted?	<input type="checkbox"/>	10 a 20
	<input type="checkbox"/>	21 a 30
	<input type="checkbox"/>	31 a 40
	<input type="checkbox"/>	41 a 50
	<input type="checkbox"/>	51 a 60
	<input type="checkbox"/>	61 a 70
	<input type="checkbox"/>	71 a 80
	<input type="checkbox"/>	81 a 90
	<input type="checkbox"/>	91 a 99
5. ¿Hasta qué nivel escolar estudió usted?	<input type="checkbox"/>	Ninguno
	<input type="checkbox"/>	Primaria Incompleta
	<input type="checkbox"/>	Primaria Completa
	<input type="checkbox"/>	Secundaria Incompleta
	<input type="checkbox"/>	Secundaria Completa
	<input type="checkbox"/>	Estudios técnicos
	<input type="checkbox"/>	Preparatoria o Similar Incompleta
	<input type="checkbox"/>	Preparatoria o Similar Completa
	<input type="checkbox"/>	Normal
	<input type="checkbox"/>	Licenciatura o Estudios Profesionales Incompletos
	<input type="checkbox"/>	Licenciatura o Estudios Profesionales Completos

	<input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Otros
6. ¿Qué tipo de estudios realiza usted actualmente?	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Estudios técnicos <input type="checkbox"/> Preparatoria o Similar <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Licenciatura o Estudios Profesionales <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Otros
7. ¿Cuántas horas de capacitación realizó usted durante 2007?	<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> 1 a 5 <input type="checkbox"/> 6 a 10 <input type="checkbox"/> 11 a 15 <input type="checkbox"/> 16 a 20 <input type="checkbox"/> 21 a 25 <input type="checkbox"/> 26 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a 35 <input type="checkbox"/> 36 a 40 <input type="checkbox"/> Más de 40
8. ¿A qué sector pertenece la institución en que trabaja usted?	16 SEMARNAT
9. ¿En qué institución o unidad responsable trabaja usted?	CONAGUA
10. ¿En qué área trabaja usted?	
11. En total, ¿cuántos años ha trabajado en el Sector Público?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 a 10 <input type="checkbox"/> 11 a 15 <input type="checkbox"/> 16 a 20 <input type="checkbox"/> 21 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a 40 <input type="checkbox"/> 41 a 50 <input type="checkbox"/> Más de 50
12. ¿Cuál es el nivel del puesto que desempeña usted actualmente?	<input type="checkbox"/> Honorarios <input type="checkbox"/> Puesto Operativo u Homólogo

	<input type="checkbox"/>	Enlace u Homólogo
	<input type="checkbox"/>	Jefe de Departamento u Homólogo
	<input type="checkbox"/>	Subdirector de Área u Homólogo
	<input type="checkbox"/>	Director de Área u Homólogo
	<input type="checkbox"/>	Director General Adjunto u Homólogo
	<input type="checkbox"/>	Director General u Homólogo
	<input type="checkbox"/>	Titular de Unidad o Superior u Homólogo
13. ¿Cuántos años tiene usted en este puesto?	<input type="checkbox"/>	0 a 5
	<input type="checkbox"/>	6 a 10
	<input type="checkbox"/>	11 a 15
	<input type="checkbox"/>	16 a 20
	<input type="checkbox"/>	21 a 25
	<input type="checkbox"/>	26 a 30
	<input type="checkbox"/>	31 a 35
	<input type="checkbox"/>	36 a 40
	<input type="checkbox"/>	41 a 45
	<input type="checkbox"/>	46 a 50
	<input type="checkbox"/>	Más de 50
14. ¿Ocupa usted un puesto del Servicio Profesional de Carrera?	<input type="checkbox"/>	Sí
	<input type="checkbox"/>	No

Clima Organizacional

De las siguientes preguntas, elija Usted una de las opciones:

Muy de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Algo de acuerdo	<input type="checkbox"/>
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Algo en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Muy en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
No deseo contestar esta pregunta	<input type="checkbox"/>

1. En mi área se reconoce el logro de resultados.
2. La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.
3. Considero que en mi área se pueden mejorar las formas de proporcionar los servicios.
4. Conozco las necesidades de los usuarios de mi trabajo.
5. En mi institución he tenido o conocido de alguna experiencia de intimidación o maltrato.
6. En mi trabajo existe comunicación entre las diferentes áreas.
7. Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.
8. Cuento con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.
9. Mi trabajo me permite dedicar suficiente tiempo a mi familia.
10. En mi área se promueve trabajar en equipo.
11. Mi jefe es congruente en lo que dice y lo que hace.
12. Mi institución es el mejor lugar para trabajar.
13. En mi institución hay corrupción.

14. Conozco el impacto del trabajo de mi institución.
15. En mi institución el Servicio Profesional de Carrera opera en apego a su Ley y Reglamento.
16. Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima organizacional.
17. En mi institución hay sistemas de recompensas por resultados.
18. En mi institución hay un programa de capacitación adecuado.
19. En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar.
20. Mi institución promueve captar las sugerencias de nuestros usuarios.
21. En mi institución existen instalaciones adecuadas para personas con discapacidad.
22. Mi jefe me informa de los objetivos que tenemos que lograr como equipo.
23. El equipo de cómputo con que cuento es adecuado para el desarrollo de mi trabajo.
24. En mi área se busca que los servidores públicos y visitantes se sientan cómodos proporcionándoles café.
25. Mi institución informa de manera adecuada sobre la prestación de guarderías.
26. En mi área recibimos capacitación para trabajar en equipo.
27. Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo.
28. Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.
29. En mi área hay medidas para prevenir la corrupción.
30. La estructura de mi área es la adecuada para cumplir con nuestros objetivos.
31. La normatividad de mi institución está adecuada a las necesidades actuales.
32. Los procedimientos de mi institución están actualizados.
33. Los servidores públicos de carrera contribuyen a que los cambios de administración se den en forma eficiente.
34. Participo en las acciones de mejora de clima organizacional de mi institución.
35. Mi jefe es objetivo cuando evalúa mi desempeño.
36. La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo.
37. Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.
38. El trato que damos en mi área es cordial y respetuoso.
39. Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.
40. Mis superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización.
41. Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.
42. En mi área el trato entre servidores públicos es respetuoso.
43. Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar.
44. Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados.
45. Mi jefe es un servidor público ejemplar.
46. Me siento orgulloso de ser parte de mi institución.
47. Mis superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área.
48. Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.
49. Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.
50. La Ley del Servicio Profesional de Carrera mejora la administración pública.
51. Mi institución realiza acciones para mejorar el clima organizacional.
52. Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área.
53. Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.
54. Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo.
55. En mi área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios.
56. Participo activamente en algún partido político.
57. Me siento feliz haciendo mi trabajo.

58. Participo en los eventos de integración familiar que se organizan en mi institución.
59. En mi área se trabaja en equipo.
60. Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios.
61. Trabajar en el gobierno me permite contribuir al bienestar de la sociedad.
62. En mi trabajo si veo corrupción la denuncio.
63. En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar el gasto.
64. El área de recursos humanos atiende adecuadamente al personal de mi institución.
65. En mi institución se promueve la cultura de la profesionalización.
66. Me considero una persona de convicciones religiosas.
67. Mi institución da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad.
68. En mi área se respeta el horario de trabajo.
69. Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades.
70. En mi institución se sancionan adecuadamente los actos de corrupción.
71. En mi institución se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo.
72. En mi área el hostigamiento es inaceptable y sancionable.
73. En mi área se actua conforme a los valores que promueve mi institución.
74. En mi institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre mujeres y hombres.

Comentarios y sugerencias

A continuación puedes agregar las sugerencias y los comentarios que desees.

Estos también se procesarán en forma anónima y confidencial

Anexo N° 6. Algunos ejemplo de las respuestas a la pregunta abierta “A continuación puedes agregar las sugerencias y los comentarios que desees”.

Opinion
Yo considero que se deberan aplicar las reglas y normatividad adecuadamente para el buen funcionamiento de la dependencia y dar reconocimiento para los trabajadores y motivar a la superacion y poder hacender a un puesto supeior aplicando el servicio profesional de carrera de acuerdo a la experiencia y antiguedad en el puesto sin importar el grado maximo de estudio como en un principio lo comentaron al dar a conocer el servicio profesional de carrera ya que existe personal sin estudios pero con una experiencia comprobada y al ver que pueden acender a un puesto superior se incorporan al retiro voluntario
Tercera encuesta que contesto, sin conocer el resultado de las anteriores y mucho menos saber de la existencia de un programa de acciones que la conagua defina para mejorar el clima organizacional en su interior.
En general estoy contento con mi trabajo, y creo que el ambiente es cordial entre los compañeros, pero si considero necesarios algunos cambios para mejorar la realización de nuestro trabajo, y cumplir mejor con nuestras responsabilidades, dando mejor servicio a los usuarios de las aguas nacionales. El servicio profesional de carrera, es una buena medida, pero creo que no se está llevando a cabo de manera correcta y justa. A veces se puede pensar que solo es una medida para, en su momento, deshacerse de personal y meter a sus propias gentes. La verdad, en el tiempo que tengo de trabajar en la institución, han corrido a gente muy valiosa en esta gerencia, y esto genera cierto ambiente de desconfianza, inseguridad y por supuesto de malestar.
Una sugerencia que yo haría es que las respuestas no fueran tan confusas, a lo mejor para ustedes es más fácil que arroje una medida pero creo que son respuestas muy cerradas que no conducen a nada claro. Gracias por escuchar nuestros comentarios
En la pregunta 11. Seleccione 1 solo para poder enviar, realmente no he trabajado en ningún sector privado
En general veo un clima organizacional bastante bueno, agradable, comprensible. Gracias
Soy empleado sindicalizado (con estudios profesionales completos)y aplico mis conocimientos tecnicos dentro de la empresa sin que se me tome en cuenta mi participacion para un sueldo homologado al de un especialista en hidraulica , durante mas de 27 años que tengo laborando para la empresa nunca he recibido una propuesta para presentar un examen para especialista en hidraulica. Con esto quiero comentar que ya se dejen de los padrinos o palancas que siempre han existido y convoquen a un examen de opocicion y seleccionen al personal mejor capacitado. Dentro de la empresa existe personal con una maestria o con un doctorado que jamas aplican sus conocimientos dentro de la institucion. Y es personal que se encuentra laborando por su padrino o por la palanca que tiene.
Sugiero que se les de mantenimiento y reconstruccion a las instalaciones del area de trabajo y una revision respecto al horario de trabajo.
Este centro de trabajo esta muy desatinado por las autoridades superiores. Carecemos de equipo de trabajo adecuado no nos toman en cuenta para la capacitacion, no hay estimulos o recompensas al desempeño del trabajo

Desde hace ocho años o mas no he recibido incremento de sueldo , vivo al día y no me dan oportunidad de aprovechar mejor mi tiempo por el burocratismo de trabajar horario quebrado (mañana y tarde), aun cuando se le solicitó de manera escrita a los líderes de la institucion, el beneficio de compactar el horario, exponiendo la situacion en cuanto al bienestar familiar, pero simplemente no les interesó a la que dicen es mi institucion y por ende a la actual administracion actual (llamese conagua, semarnat, shcp, ejecutivo federal), asi no puedo o no me es interesante emitir una opinion para cada reactivo de esta encuesta que solo formará parte de una estadística o peor aún, tal vez, lo consideren un sesgo y será eliminada de este proceso. Cuando verdaderamente valoren la experiencia y profesionalismo de la gente que hace las instituciones y simplifiquen el sindicalismo institucional, es cuando verdaderamente se observará un cambio en la administracion pública federal o mejor dicho, seremos un mexico con opciones

Es injusto que desde hace dos sexenios y lo que va de este, no se haya incrementado el sueldo al personal de mandos medios. Esto ha ocasionado pérdida en el poder adquisitivo y por tanto detriero en el nivel de vida familiar.

Una sugerencia para el ahorro de energía dentro de la comisión nacional del agua, sería el cambio de horario de los trabajadores de confianza, mandos medios y altos, es decir se laboran 8 horas que es de 9:00 a 18:00 horas con una hora para comer, pero ocurre que en esa hora para comer los servicios de energía eléctrica siguen funcionando como: lámparas encendidas, además de dejar encendidos equipos como la computadora, el aire acondicionado, la fotocopiadora, etc., en cambio si nuestro horario fuera corrido de 8:00 a 16:00 horas o de 9:00 a 17:00 horas ahorraríamos una hora de energía eléctrica diariamente.

Unicamente, que las personas que tenemos varios años, vemos con tristeza que entra gente joven de base, con recomendaciones y no quiere trabajar. Se cree con derecho de hacer o no hacer su trabajo.

En mi área el principal problema se presenta respecto a ciertos empleados que son los más allegados a mi jefe, se dedican a ser las damas de compañía" del titular y descuidan su trabajo, malinforman a todo el mundo con el jefe, levantan calumnias, hacen uso de las unidades vehiculares como si fueran de su propiedad y no se les puede decir nada porque son "los protegidos del jefe", me gustaría que se sancionaran esas prácticas que fomentan un clima de inequidad, inconformidad, de acoso laboral y contribuyen al descuido de las metas como institución y dan pie a la corrupcion.

Sugiero que nos cambien el horario de 8:00am a 4:00pm para también poder dedicarle un poco mas de tiempo a la familia(hijos pequeños),

Es lamentable que los servidores públicos de mando medio, aún y con la responsabilidad que uestro cargo implica, no hayamos ténido un solo incremento en nuestro sueldo en casi 8 años

En lo correspondiente a curso que en ocasiones se nos proporcionan, no se nos permite asistir argumentando la carga de trabajo y retraso, el cual se ha creado por cada día mas por la falta de personal, lo cual no permite el cumplir con metas establecidas para tres o cuatro personas en tanto lo realiza una sola, dispereidad de trabajo, lo anterior como se menciona por falta de personal. En cuanto a los ascensos no se dan y se le dan a personal externo o recomendados, mientras que personal que tiene años en el area y conoce el trabajo y lo sabe desarrollar no se les da la oportunidad, entran nuevos con sueldos mayores y sin conocimientos a los cuales se debe de enseñar, lo cual crea retraso en el trabajo en las comisiones no se permite a algunas

personas salir acompañados a viajes largos pero si otras personas que incluso salen en la ciudad o localidades cercanas llevan hasta chofer y ello no es justo, debe de ser por igual. No se otorgan vacaciones con el mismo argumento de carga de trabajo, y pienzo que es basico el contar con los periodos establecidos de 10 dias por semetre y no que nos esten restringiendo estos a dos o tres dias y despues se vera si te doy mas, y por lo regular se pierden periodos de vacaciones y uno ya no tiene el interes de continuar trabajando con deseos sino por solo cumplir con un horario y eso no debe de ser o si. Somos seres humanos y debemos de disfrutar de la vida y nuestra familia, savemos que vivimos de nuestro trabajo pero nuestros jefes sabran que tambien debemos de vivir con nuetra familia para dar mas en el trabajo

Es importante el que se lleven a cabo este tipo de encuestas pero lo principal es que los resultados sirvan para corregir la situación tan precaria que se vive actualmente en las instituciones de gobierno comandada solo por personas recomendadas que desconocen el funcionamiento de instituciones tan importantes y fundamentales como es la conagua.

En mi área no contamos con agua potable embotellada para beber, y cuando se pide simplemente el administrativo dice que no tiene dinero para comprarla(eso es un ejemplo), o que no se componen los desperfectos porque no se tienen recursos, pero para hacer eventos de grandes magnitudes en lugares turísticos si tienen recursos. El servicio profesional de carrera debería de ayudar a los profesionistas, pero es evidente que solo a algunos cuantos porque hay quien ni siquiera ha terminado la carrera pero tiene puestos de secretario particular y como eso hay muchos ejemplos más. Espero que esta encuesta verdaderamente ayude a mejorar el clima organizacional

Estan bien fundamentadas, solo que hay que hacer la ecuesta extensiva, al menos aqui en conagua a todo el personal, como los que estan en el campo, en la obra, en las presas, el rol, el mantenimiento, es necesario hacerla llegar a la mayoria, el año pasado participo solo el 14% de los trabajadores, es evidente que solo fueron en oficinas, quienes tienen computadora, seria interesante conocer las opiniones, la percepcion que tienen los trabajadores en estas areas. hacerles llegar los cuestionarios impresos, o poder organizar grupos para llevarlos a las areas donde estan las aulas de computo, ya que es facil el llenado. Por otra parte se puede rediseñar la encuesta puede ser con menos preguntas, no debe parecer tedioso responder el cuestionario. Este año sera favorable que participen mas, se tiene que hacer mas difusion al respecto. Un numero por debajo del 50% no determina la totalidad de la participacion en este caso.

En mi instritucion en esta direccion local hidalgo, desafortunadamente aun se sigue discriminando a la mujer sobretodo si esta es casada se le margina tanto economicamente como en el trabajo a desempeñar, dandole prioridad al sexo masculino siendo ellos quienes cuentan con los mejores sueldos y todos los veneficios que presta esta institucion. Espero y no hechen en saco roto este comentario. Gracias

Que existan homologaciones en los puestos (claves 07), para asi poder que nuestro pais sobresalga mas rapidamente de todo lo que esta sucediendo en parte a nuestro mexico

Trabajo en una institución de la que verdaderamente me siento orgulloso, sin embargo en 8 (ocho) años los servidores públicos de mando medio, no hemos tenido aumento de sueldo, y todos los bienes y servicios aumentan en una forma grotesca, cuando menos un 35% de nuestro sueldo se ha devaluado. Espero que esto sirva para que se considere

Respeto al horario diario de trabajo para convivir con la familia (promedio de 13 a 14 hrs fuera de la casa).
Respeto a las medidas de austeridad en consumo eléctrico, ya que por ampliación del horario de trabajo, se autoriza más tiempo la luz. 8 años sin algún incremento salarial

Los concursos del servicio profesional de carrera no gozan de toda la transparencia necesaria, y el proceso final de selección se presta a la duda. Las actividades que se desarrollan se podrían realizar con una compactación del horario de manera de propiciar una mayor y mejor integración familiar.

Mi comentario va en el sentido de que derivado de la carga de trabajo no se puede disfrutar de las vacaciones o bien las condicionan a la carga de trabajo, lo que imposibilita poder programar las vacaciones. Por lo mismo, hay molestia por parte de los jefes cuando se sale a las 6 de la tarde y nos indican que no hay horario de salida. Todo esto va en detrimento de la familia

Deben subir los sueldos, llevamos 10 años sin recibir aumentos y en semanas aumentarán los sueldos. Se debe respetar los horarios de trabajo.

Anexo N° 7. Opciones de horarios a elegir.

	<i>Horario actual</i>	Horario 1	Horario 2	Horario 3	Horario 4	Horario 5	Horario 6 (lunes a jueves)	Horario 6 (viernes)	Horario 7 (lunes a jueves)	Horario 7 (viernes)	Horario Turno 1	Horario Turno 2
07:00 a.m.												
08:00 a.m.												
09:00 a.m.												
10:00 a.m.											30 min descanso	
11:00 a.m.												
12:00 a.m.												
01:00 p.m.						hora de comida						
02:00 p.m.		30 min descanso		30 min descanso	hora de comida		hora de comida					
03:00 p.m.			hora de comida						hora de comida			
04:00 p.m.	hora de comida											
05:00 p.m.												
06:00 p.m.												30 min descanso
07:00 p.m.												
08:00 p.m.												

El horario en turnos (turno 1 y turno 2) se puede aplicar para dos grupos de personas que deban cubrir un horario amplio, según las necesidades de las áreas.

BIBLIOGRAFÍA

- ALVAREZ Valverde, Shirley Yissela (2001), “La cultura y el clima organizacional como factores relevantes en la eficacia del Instituto de oftalmología”, *tesis profesional*, abril-agosto, Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú, 202 pp.
- ARHOE, Asociación para racionalizar los Horarios Españoles (2004), *Publicaciones*, Centro de Nuevas Estrategias de Gobernanza Pública del INAP (GOBERNA) y Fundación Independiente, Madrid, <http://horariosenespana.com/publicaciones/libro-blanco/los-horarios-administracion-general.php> (22ago08)
- ARHOE, Asociación para racionalizar los Horarios Españoles (2007), *Libro Blanco para la Racionalización de los horarios españoles y su Normalización con los de los demás países de la Unión Europea*, Centro de Nuevas Estrategias de Gobernanza Pública del INAP (GOBERNA) y Fundación Independiente, Madrid, <http://horariosenespana.com/publicaciones/libro-blanco/los-horarios-administracion-general.php> (22ago08)
- ARRAS Vota, Ana María (2002) “Comunicación organizacional”, *Colección Textos Universitarios*, Chihuahua, Universidad Autónoma de Chihuahua. [2ª edición]. pp. 237.
- ARRIAGADA, Irma (2005) “Los límites del uso del tiempo: dificultades para las políticas de conciliación familia y trabajo” *Reunión de expertos: Política hacia las familias, protección e inclusión sociales*, CEPAL, Naciones Unidas (s.l.), 18pp.
- AUER, Peter; Bergy, Janine; and Coulibaly, Ibrahim (2005) “¿Una fuerza de trabajo estable es buena para la productividad?” *Revista Internacional del Trabajo*, vol. 144/3, OIT, Ginebra.
- BARREIRO Pousa, Luis (2000) “El Perfeccionamiento Empresarial y la Comunicación Interna” *Revista Espacio*. Cuba. No.1., pp. 12.

- BARREIRO Pousa, Luis (2000) "La comunicación en la administración empresarial"
Revista Espacio, N° 2, La Habana, p.31-32
- BARROS Sierra, Javier (1976) "Reestructuración Administrativa", *Revista de Administración Pública* N° 30 Junio, ISSN 0482-5209, México,
<http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/rap/cont/30/pr/pr5.pdf> (18ago08),
20pp.
- BENETÓ, Antonio (2007), "De los horarios en el sueño, una cuestión de salud pública",
en ARHOE
- BRUNET, Luc (1987) *Le Climat de travail dans les organisations. Definition, diagnostic et conséquences* (Trad.al español El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias), 1ª reimpresión, Trillas, México, 121pp.
- BT News, BT.es, <http://www.btnewsonline.com/BTnewsonlineEspañol/Article.asp?ArticleCode=53685433&EditionCode=21231819> (18 ago 2008), 1pp.
- BUQUERAS, Ignacio (2002) "Tiempo al Tiempo", *Planeta*, Madrid, en ARHOE.
- BUSTOS, O. Jorge Alberto (2000), "Qué significa el trabajo hoy en el mundo: tres modelos de flexibilización laboral", *Trabajo XXI, Revista de Sociología del Trabajo*, 1-4, mayo, Cali, <http://www.galeon.com/grupogest/articulos/art0010.htm> (07oct08), 5pp
- CABALLERO Bellido, María, *Políticas empresariales de conciliación vida familiar y laboral: buenas prácticas*, Bloque temático 7. Tema 7.4. Infopolis 2000, S.L., Gobierno Vasco, con la cofinanciación del Fondo Social Europeo.
- CABRERA Días, Gilmar Antonio (1996) Apuntes de Cátedra, Comportamiento Organizacional. Universidad Central de Chile, citado por Cabrera Días, Gilmar Antonio (1999) "Clima organizacional en empresas chilenas" *Revista de Psicología*, Vol. 1, N° 2, noviembre, Universidad Central de Chile, Santiago.

- CABRERA Días, Gilmar Antonio (1999) "Clima organizacional en empresas chilenas" *Revista de Psicología*, Vol. 1, N° 2, noviembre, Universidad Central de Chile, Santiago.
- CAPRIONI, Paul (1998) "La comunicación interna", *Reporte C&D-Capacitación y Desarrollo*, N° 13, Buenos Aires, diciembre, pp. 45.
- CARNOY, Martín (2001), "El Trabajo Flexible en la Era de la Información", Prólogo de Manuel Castells, *Recensiones, Revista del Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales*, N° 41, Madrid, 2001, pp 171-175.
- CASTILLO, Juan José (1998), "El significado del trabajo hoy", *Revista Española de Investigaciones Sociológicas* N° 82, Universidad Complutense de Madrid, pag. 215-229, Madrid.
- CENTRO PARA EMPRESAS Y PROFESIONES, *La política de comunicación interna: oportunidades y amenazas*. 2005. www.empresa.microsoft.com. pp. 2-3 (23 de agosto 2007) [s.f.].
- CHÁVEZ Ramírez, Paulina I. (2001) "Flexibilidad en el mercado laboral: orígenes y conceptos", *Revista de la Facultad de Economía-BUAP*, Año VI núm. 17, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal.
- CHIAVENATO, Idalberto (2002) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill, México, 699pp.
- CHINCHILLA, Ma Nuria; Poelmans, Steven; y León, Consuelo (2003) "Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas", *Documento de Investigación*, DI N° 498, IESE Business School, Universidad de Navarra, España, 43pp.
- CHINCHILLA, Nuria; y León, Consuelo (2007), "Empresas familiarmente responsables", en ARHOE,

- DA SILVA, Marinalva (2006) "Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional" *Tesis Doctoral*, Programa de Doctorado en Recursos Humanos y Organizaciones, Universitat de Barcelona, España, 205pp.
- DAHRENDORF, Ralf (1989), *How is Europe Changing?*, Sanford S. Elberg Lecture in International Studies; Institute of International Studies, UC Berkeley, <http://globetrotter.berkeley.edu/Elberg/Dahrendorf/dahrendorf-elb.html> (03oct08), 12pp.
- DE IBARROLA, María (2005) "Construyendo un mercado de trabajo flexible de los recursos humanos en Ciencia, Tecnología e Innovación". Comentarios al documento de trabajo presentado por la Dra. Giovanna Valenti, *Cuarto Seminario Permanente de Discusión sobre las Políticas de Ciencia*, Centro de Investigación y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional (CINVESTAV), México. 7pp.
- DE JESÚS, Maritza y Ordaz, Ma.Gabriela (2006) "El significado del trabajo: estudio comparativo entre jóvenes empleados y desempleados" *Segunda época*, Vol. XXV, N° 2, Escuela de Psicología, Universidad Central de Venezuela, pp 64-77.
- DE LA CRUZ, Noris (2005) "La motivación, comunicación y actitudes de los empleados como elementos fundamentales en la organización", *Perspect. psicol.* [online]. dez., vol.5 [citado 04 Setembro 2008], p.91-95. Disponible na World Wide Web: <http://pepsic.bvs-psi.org.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1992-46902005000100009&lng=pt&nrm=iso>. ISSN 1992-4690.
- DE LA GARZA Toledo, Enrique, (s.f.) *La Flexibilidad del Trabajo en México*, Universidad Autónoma Metropolitana, México. 45pp.
- DE LA POZA, J. (1998) "Satisfacción, clima y calidad de vida laboral" en Rodríguez, A. (Coord.) *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Pirámide, Madrid, citado por Segurado, Almudena y Agulló Tomás, Esteban (2002), "Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social", *Psicothema* Vol. 14, N° 4, Universidad de Oviedo, España, pp. 828-836.

DE LA POZA, J. y Prior, J. (1988) "Calidad de vida en el trabajo. Un estudio empírico" en *Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, pp. 470-476, COP, Madrid, citado por Segurado, Almudena y Agulló Tomás, Esteban (2002), "Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social", *Psicothema* Vol. 14, Nº 4, Universidad de Oviedo, España, pp. 828-836.

DE MIGUEL, Amando; y De Miguel, Iñaki (2007) "El mismo euro, el mismo horario", en ARHOE

DELAMOTTE, Y. y Takezawa, S. (1984) *Quality of working life in international perspective*, OIT, Ginebra, citado por Segurado, Almudena y Agulló Tomás, Esteban (2002), "Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social", *Psicothema* Vol. 14, Nº 4, Universidad de Oviedo, España, pp. 828-836.

DESSLER, Gary (2001) *Administración del Personal*, Pearson Educación, México, 700pp.

ECHEVERRÍA, Magdalena (2003) "Aportes para el Debate Conceptual Sobre Flexibilidad Laboral", *Colección Ideas*, año 4 Nº 29, marzo, Chile, 16pp.

ENGELS, Friedrich (1881) "Jornada de Trabajo", artículo publicado en "*The Labour Standard*", citado por López González, I. y Rivas Díaz, C.A. (2008): *La jornada de trabajo como elemento del medio ambiente laboral*, pp6.

ESPAÑA, CÁMARA DE COMERCIO DE MADRID (2004) "La responsabilidad social de las empresas asegura la competitividad de las pymes y su continuidad", *Nota de prensa*, Madrid, 1º diciembre de 2004, <http://www.camaramadrid.es/asp/prensa/prensa.asp?p=1&id=72> (14 de Octubre de 2008), 1pp.

ESPAÑA, MINISTERIO DEL TRABAJO E INMIGRACIÓN (1988), *Nota técnica de prevención: NTP 212: Evaluación de la satisfacción laboral: métodos directos e indirectos*, Cantera, F. Javier, Instituto Nacional de Prevención e Higiene en el Trabajo, Cantabria, http://www.mtas.es/insht/ntp/ntp_212.htm (12ago08), 14pp.

- FERNÁNDEZ Fernández, José Luis (2003) "Responsabilidad social corporativa y ética empresarial" *XII Conferencia anual "Ética y Finanzas", Un anuncio importante: Ética, Economía y Dirección, Año X N° 3*, noviembre, Universidad de Jaén, España, 8pp.
- FERNÁNDEZ Ríos, M. (1999) *Diccionario de RRHH, Organización y dirección*, Madrid, Díaz de Santos, citado por Segurado, Almudena y Agulló Tomás, Esteban (2002), "Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social", *Psicothema* Vol. 14, N° 4, Universidad de Oviedo, España, pp. 828-836.
- FERNÁNDEZ, M. y Giménez, L. (1988) "Criterios para definir la CVL" *Libro de Simposios. 1º Congreso Iberoamericano y 3º Nacional de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, pp. 477-484, COP, Madrid, citado por Segurado, Almudena y Agulló Tomás, Esteban (2002), "Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social", *Psicothema* Vol. 14, N° 4, Universidad de Oviedo, España, pp. 828-836.
- GALLARDO, L. (2007) "España es el tercer país con la jornada laboral más larga pero menor rendimiento por hora trabajada", *NP Adecco, Aprendemas, Reportajes* 23/04/2007, <http://www.aprendemas.com/Reportajes> (25ago08), 11pp.
- GAMERO Burón, Carlos (2003) "Análisis Económico de la Satisfacción Laboral", *Tesis doctoral*, Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Málaga, junio, 304pp
- GARCÍA Ramos, Martina; Luján López, María Elena; Martínez Corona, María de los Ángeles (2007), "Satisfacción Laboral del personal de salud", *Revista de Enfermería del Instituto Mexicano del Seguro Social* N° 15(2), Nayarit, pp. 63-72.
- GARCÍA Sánchez, Antonio; y Vázquez Méndez, María del Mar (2005) "The timing of work in a general equilibrium model with shiftwork" *Investigaciones Económicas*, vol XXIX(1), Universidad Politécnica de Cartagena, España, pp 149-179
- GARRIDO Buj, Santiago (1997), *Instrucciones y metodología para la elaboración, análisis y presentación de trabajos (con especial referencia al análisis estratégico)*, Madrid, Universitas, S.A.. 126pp

- GARRIDO, José María (1995) "El trabajo flexible, ¿necesidad o virtud? Proliferan nuevas modalidades de contratación laboral" *Aceprensa.com*, Madrid, 7pp. <http://www.aceprensa.com/articulos/1995/dec/20/el-trabajo-flexible-necesidad-o-virtud>.
- GIBSON, James L., Ivancevich, John M., Donnelly, Jame H. Jr., Konopaske, Robert (2006), *Organizations, behavior, structure, and processes*, (trad. Al español de Magda Elizabeth Treviño Rosales, Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos), México, Mc. Graw Hill Interamericana, , (12ava ed.), 602 pp.
- GOLDHABER, Gerald (1990) *Comunicación Organizacional*. México, Diana. pp. 30-32
- GOMERO Burón, Carlos (2003), "Análisis económico de la satisfacción laboral", *tesis doctoral*, Universidad de Málaga, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Málaga, junio, 306pp
- GÓMEZ Rada, Carlos Alberto (2004), *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ITEM*, Acta Colombiana de Psicología 11, pag. 97-113, Facultad de Psicología, Universidad Católica de Colombia, Bogotá (s.f.).
- HATCH, Mary Jo, (1997) *Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern perspectivas*, Oxford University, citado por Rodríguez Ebrard, Luz Angélica (2006) *Enfoque de Sistemas*, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 4 de septiembre, Chihuahua.
- HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos, Baptista Lucio, Pilar (2008) *Metodología de la Investigación*, McGraw Hill Interamericana, México, (cuarta edición) 850pp
- HERZBERG, Frederick; Mausner, Bernard; *et al* (1993), *The motivation to work*, _.
- HESKETT, J. et. al. (1994) "Putting the service-profit chain to work", *Harvard Bussiness Review*, March-april, pp.164-174, citado por Segurado, Almudena y Agulló Tomás, Esteban (2002), "Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador

desde la Psicología Social”, *Psicothema* Vol. 14, Nº 4, Universidad de Oviedo, España, pp. 828-836.

IOANNES PAULUS PP.II (1981) “Laborem exercens” Carta Encíclica(1981.09.14), Roma, 44pp.
http://www.vatican.va/holy_father/john_paul_ii/encyclical/documents/hf_jp-ii_enc_140.

KAMAKURA, Yasuhiko (2003) *Reunión Tripartita sobre las prácticas óptimas en los sistemas de trabajo flexible y sus efectos en la calidad de la vida laboral en las industrias químicas*, Oficina Internacional del Trabajo (OIT), 27-31 de octubre, Suiza,
<http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/tmwfci03/index.htm>

KATZ, Daniel y Khan, Robert L. (1986) *Psicología social de las organizaciones*, México, Trillas.

KLEIN, Juan, *El método de casos. Justificación pedagógica*. Buenos Aires. Osmar D. Buyatti. 2003. pp.93

LACASA, Antonio (2007) “Tiempo de Ocio y Calidad de Vida”, *ARHOE Asociación para racionalizar los Horarios Españoles*, Comisión Nacional para la Racionalización de los Horarios Españoles y su Normalización con los demás países de la EU, España.

LAU, R.S.M. (2000). “Quality of work life and performance. An ad hoc investigation of two elements in the service profit chain model”. *International Journal of Service Industry Management*, 11(5); 422-437, citado por Segurado, Almudena y Agulló Tomás, Esteban (2002), “Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social”, *Psicothema* Vol. 14, Nº 4, Universidad de Oviedo, España, pp. 828-836.

LIKERT, Rensis (1961) *New Patterns of Management*, Mc Graw Hill, Nueva York, citado por Cabrera Días, Gilmar Antonio (1999) “Clima organizacional en empresas chilenas” *Revista de Psicología*, Vol. 1, Nº 2, noviembre, Universidad Central de Chile, Santiago.

- LIKERT, Rensis (1967) *The Human Organization*, Mc Graw Hill, Nueva York, citado por Cabrera Días, Gilmar Antonio (1999) "Clima organizacional en empresas chilenas" *Revista de Psicología*, Vol. 1, N° 2, noviembre, Universidad Central de Chile, Santiago.
- LIMA Sánchez, Salvador (s.f.) Traslado dentro de la Ciudad de México en la primera década del Siglo XXI, Tlaxcala, 2007, 11pp.
- LITWIN G.H. & Stringer, R. A. (1968) *Motivation and organizational climate*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston, citado por Mellado, Claudia (2005) "Validez de Constructo de una Escala para Medir Clima y Liderazgo desde una Optica Comunicativa en la Pequeña Empresa Industrial", *Razón y Palabra*, N° 47, oct-nov, Universidad de Concepción, Chile, 11pp.
<http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/logos/anteriores/n47/cmellado.html>
 (17dic08)
- LIZAMA Portal, Luis (s.f.) "¿Qué y cuánta flexibilidad en el derecho individual de trabajo Chileno?" Universidad de Chile, 13pp.
- LÓPEZ González, Idania; y Rivas Díaz, Cándido de los Ángeles (2008): "La jornada de trabajo como elemento del medio ambiente laboral", *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, junio, La Habana, www.eumed.net/rev/cccss (25ago08), 9pp.
- LÓPEZ López, Ma Teresa (2005) "El futuro de las políticas de conciliación de la vida familiar y laboral en el marco de las instituciones comunitarias". *Propuesta para su consideración en el Libro Verde*, Documento N° 05/05, junio, Fundación Acción Familiar.
- LUCAS Marin, Antonio (1997) *La comunicación en la empresa y en las organizaciones*, Bosch comunicación, Barcelona.
- LUCAS Marin, Antonio y García Ruíz, Pablo (2002), *Sociología de las organizaciones*. McGraw Hill, México, citado por Rodríguez Ebrard, Luz Angélica (2006) *Enfoque de Sistemas*, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 4 de septiembre, Chihuahua.

- LUCENA, Héctor (1990) "La flexibilización neoliberal en Venezuela" *Nueva Sociedad* N° 110, noviembre-diciembre, Venezuela, pp152-159.
- MALABARISTAS DEL TIEMPO (s.f.) *Conclusiones de intercambio de experiencias en incorporación de medidas específicas de conciliación en los convenios colectivos* (s.l.) 13pp.
- MARTÍNEZ Mier, Gustavo A. (2007) "¡Servicio, servicio! ¿Tienen la actitud o no?" *Emprendedores al servicio de la pequeña y mediana empresa*, N° 104, marzo-abril-07, Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp 39-43.
- MARTÍNEZ Seijas, Pilar; y Barreiro García, Jesús Santiago (s.f.) *Cambios en el significado del trabajo*, Universidad de A. Coruña, España, 5pp.
- MATUS, Mauricio; Calderón, Francisco J.; y Gómez, Ana (2007), "La incorporación de medidas de conciliación de la vida familiar y laboral en los convenios colectivos" *Tema Laborales, Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social*, N° 88/2007, pp. 27-53, Sevilla.
- MELIÁ, José Luis; Peiró, José María (1989) *La medida de la satisfacción laboral en contextos organizacionales: El Cuestionario de Satisfacción S20/23 [The measurement of job satisfaction in organizational settings: The S20/23 Job Satisfaction Questionnaire]*. *Psicologemas*, 5, 59-74, Universidad de Valencia.
- MÉLICH, Antonio (1994) "La recesión está cambiando estilos de vida. La crisis Made in Japan" *Aceprensa.com*, 9 febrero, Madrid, 6pp <http://www.aceprensa.com/articulos/1994/feb/09/la-recesi-n-est-cambiando-los-estilos-de-vida>, (15dic08)
- MÉNDEZ Vilas, Antonio, Mesa González José Antonio y De Zaldivar Maldonado, Inés Solo (2002) "Internet y comunicación interna en las organizaciones. El caso de la Universidad de Alicante" *Information Society and education, Journal of Digital Contents, Vol.1 Issue 1. Special issue on: información society and education*. 13-16 de noviembre. Formatex. Badajoz. 165pp.

MERCADO ARCEO, Claudia (2008) "CONAGUA donde la TI es tan vital como el agua", *CIO Info World México, La Revista para la alta Dirección*, N° 140, 01 octubre, Ediworld, México, pp31-34.

MÉXICO LABORAL (2007) "Espacio de Infomail sobre relaciones laborales y recursos humanos", *Reforma*, marzo 16, http://www.boletin-infomail.com/2007/03/flexibiliza_mxi.html (25ago08)

MÉXICO, CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN (2006) Decreto por el que se reforma el Artículo 74 de la Ley Federal del Trabajo, *Diario Oficial de la Federación*, 17 de enero 2006, 2pp.

MÉXICO, CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN (2006) Ley Federal del Trabajo, *Diario Oficial de la Federación*, 1 de abril de 1970 y última reforma publicada el 17 enero de 2006, 227pp.

MÉXICO, CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN (2006) Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional, *Diario Oficial de la Federación*, 28 de diciembre de 1963 y última reforma publicada el 03 mayo de 2006, 33pp.

MÉXICO, CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN (2008) Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, *Diario Oficial de la Federación*, 5 de febrero de 1917 y última reforma publicada el 29 agosto 2008, (Artículo 123 Constitucional), 157pp

MÉXICO, CÁMARA DE DIPUTADOS DEL H. CONGRESO DE LA UNIÓN (2008) Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, *Diario Oficial de la Federación*, 13 de marzo de 2002, última reforma publicada el 21 agosto 2008, 24pp.

MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA (2006) Procedimiento: control de asistencia de servidores públicos de Mando, documento interno, mayo, 44pp.

- MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA (2007) Manual de Comunicación Interna, *Documento interno*, México, pp. 37.
- MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA (2008) Resultados de la encuesta sobre Clima Organizacional, *Documento interno*, México, 12pp.
- MÉXICO, GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL (2007) *Programa General de Desarrollo 2007-2012, anexo estadístico*, 34pp.
- MÉXICO, PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA (2006) Decreto que establece las medidas de austeridad y disciplina del gasto de la Administración Pública Federal; su Acuerdo y sus Lineamientos, *Diario Oficial de la Federación*, 4 de diciembre, 5pp.
- MÉXICO, SECRETARÍA DE GOBERNACIÓN (2006) Decreto por el que se reforma el Artículo Segundo del Decreto por el que se establece el Calendario Oficial, *Diario Oficial de la Federación*, 27 de enero, 1pp.
- MÉXICO, SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO (2002) *Norma que Establece el Esquema General para la Implementación de Sistemas de Comunicación Interna en la Administración Pública Federal Centralizada*, 25 septiembre, 14pp.
- MÉXICO, SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO; SECRETARÍA DE CONTRALORÍA Y DESARROLLO ADMINISTRATIVO (1999) Norma que regula las jornadas y horarios de labores en la Administración Pública Federal Centralizada, *Diario Oficial de la Federación*, 15 de marzo, 4pp.
- MÉXICO, SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (2006) Ley del Servicio Profesional del Carrera en la Administración Pública Federal, *Diario Oficial de la Federación*, 10 de abril de 2003, reforma publicada en el DOF el 09 de enero, 24pp.

- MÉXICO, SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA (2008) “Acuerdo por el que se expide el Manual de Percepciones de la Administración Pública Federal”, *Diario Oficial de la Federación, (Primera Sección)* viernes 30 de mayo, pp25-39.
- MÉXICO, SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES (2003) Norma que regula la jornada de trabajo y control de asistencia para servidores públicos Superiores, Mandos Medios, Alto Nivel de Responsabilidades, Homólogos y Enlaces, *documento interno*, 4pp.
- MÉXICO, SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES (2003) Reglamento Interior de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, *Diario Oficial de la Federación, Tercera Sección*, 21 de enero, 130pp.
- MÉXICO, SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES (2004) Condiciones Generales de Trabajo de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, suscrito el 13 de julio.
- MÉXICO, SECRETARÍA DE MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES (2006) Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua. *Diario Oficial de la Federación, sexta sección*, 30 de noviembre, 130pp.
- MIGUELEZ, Fausto, (s.f.) *Trabajo Flexible, Empleo Flexible*, QUIT-UAB, 23pp
- MONDRAGÓN Guillén, Irene J.; Aduna Mondragón, Alma Patricia (2008), “La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la Delegación Iztapalapa”, *Estudios Gerenciales*, vol. 24 N° 106, Universidad ICESI (enero-marzo 2008), pp. 47-64.
- MOW International Research Team (1987) *The meaning of working: An International view*, Academic press, Londres.
- MUNDUATE, L. (1993) “Aportaciones de la perspectiva de la CVL a las relaciones laborales” en Munduate, L. y Barón, M. (Comp.), *Gestión de Recursos Humanos y CVL*, Eudema, Madrid, citado por Segurado, Almudena y Agulló Tomás, Esteban (2002), “Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la

Psicología Social”, *Psicothema* Vol. 14, Nº 4, Universidad de Oviedo, España, pp. 828-836.

NADLER, D.A. y Lawler, E.E. (1983) “Factors influencing the success of labor management quality of work life projects”, *Journal of Occupational Behavior*, 1(1), 53-67., citado por Da Silva, Marinalva (2006), “Nuevas perspectivas de la calidad de vida laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional” *Tesis Doctoral*, Programa de Doctorado en Recursos Humanos y Organizaciones, Universitat de Barcelona, España, 205pp.

NOSNIK, Abraham (1991), *El desarrollo de la comunicación social. Un enfoque metodológico*. Editorial Trillas, México, 180pp.

OCAÑA Losa, Manuel (2007) “Los horarios en la Administración Pública” en ARHOE, Asociación para racionalizar los Horarios Españoles, *Libro Blanco para la Racionalización de los horarios españoles y su Normalización con los de los demás países de la Unión Europea*, Centro de Nuevas Estrategias de Gobernanza Pública del INAP (GOBERNA) y Fundación Independiente, Madrid, <http://horariosenespana.com/publicaciones/libro-blanco/los-horarios-administracion-general.php> (22ago08)

OCAÑA Losa, Manuel (2007) “Los horarios en la Administración Pública” en ARHOE

OFICINA INTERNACIONAL DEL TRABAJO (2003), “Las prácticas óptimas en los sistemas de trabajo flexible y sus efectos en la calidad de la vida laboral en las industrias químicas”, *Informe para el debate de la Reunión tripartita sobre las prácticas óptimas en los sistemas de trabajo flexible y sus efectos en la calidad de vida laboral en las industrias químicas*, Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 125pp.

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (1998) “Según la OIT, la flexibilidad del mercado de trabajo favorece la productividad en las industrias mecánicas/electrónicas, pero plantea retos a los trabajadores”, *Comunicado de prensa*, 26 de octubre, OIT/98/37 http://www.ilo.org/global/About_the_ILO

/Media_and_public_information/Press_releases/lang-es/WCMS_008509/index.htm (07oct08)

PARLAMENTO EUROPEO (2004) "Informe sobre la conciliación de la vida profesional, familiar y privada (2003/2129 INI)", *Documento de sesión*, Comisión de Derechos de la Mujer e Igualdad de Oportunidades, (s.l.) 23 de febrero.

PARTAL Uribe, Antonio (2003) "Un anuncio importante: Ética, economía y dirección", *XII Conferencia Anual: Ética y finanzas*, Asociación Española de Ética de la Economía y de las Organizaciones (EBEN España), Universidad de Jaén, 3 y 4 de junio de 2003. Jaén, 8pp.

PÉREZ Chavarría, Mariela (1997) "Un acercamiento –Desde la Comunicación- a la Cultura Organizacional de una Multinacional Mexicana: El caso Cemex", *Tesis de Maestría sin publicar*, Tecnológico de Monterrey, Monterrey, N.L.

PÉREZ DE MALDONADO, Isabel, Maldonado Pérez, Marisabel, Bustamante Uzcátegui, Suleima (2006) "Clima Organizacional y Gerencia: inductores del cambio organizacional", *Investigación y Postgrado*, Vol. 21, N° 2, Bogotá, pag 231-248.

PESOLE, Dino (2007) "Llega la deslocalización: el trabajo flexible sin fronteras", *El economista*, 31 agosto, <http://www.eleconomista.es/gestion-empresarial/noticias/266281/08/07/Llega-la-deslocalizacion-el-trabajo-flexible-sin-fronteras.html>.

PIEDRAHÍTA Cardona, Juan Carlos, (s/f), *Los valores en la negociación de conflictos y la cultura de la paz*, www.monografias.com (fecha de consulta 13jun08).

PIZZOLANTE Negrón, Italo (2003), "La "Geometría" de la Comunicación Empresarial", *Razón y Palabra*, número 34, agosto-septiembre, Estado de México, en <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/ipizzolante.html> (18sep07)

PRIETO Laffargue, M.J. (2007) "Horarios Laborales y Productividad", en ARHOE

RAMOS Padilla, Carlos G. (1991), *La Comunicación, un punto de vista organizacional*. México, Trillas. 75pp.

- RIPOLL, Enric; Falguera, Manuel; y Urrutia, Julia (2006). "Factores determinantes de la satisfacción en el trabajo: cinco años del barómetro laboral", *Revista del Instituto d'Estadística de Catalunya*, enero, pp 14-16.
- RIQUELME G., Verónica (1993) "El tiempo de trabajo", Artículo principal, *Revista Andaluza de Trabajo y Bienestar Social*, Temas Laborales Nº 11, Chile, 7pp.
- ROBBINS, S. (1989) *Organizational behavior: concepts, controversies and applications*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, citado por Segurado, Almudena y Agulló Tomás, Esteban (2002), "Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social", *Psicothema* Vol. 14, Nº 4, Universidad de Oviedo, España, pp. 828-836.
- RODRÍGUEZ Ebrard, Luz Angélica (2006), *Enfoque de Sistemas*, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 4 de septiembre, Chihuahua.
- RODRÍGUEZ Valencia, Joaquin (2000), *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas*. ECAFSA, México, citado por Rodríguez Ebrard, Luz Angélica (2006) *Enfoque de Sistemas*, Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, 4 de septiembre, Chihuahua.
- SALAZAR Borrego, Neiza (2000), "La Reforma Laboral en el marco de la flexibilización", *Gaceta Laboral*, año/vol. 6, número 003, Universidad del Zulia, Maracaibo, Venezuela, pp 281-291.
- SÁNCHEZ-APELLÁNIZ, Mercedes (s.f.) *El Papel de las Empresas en la Conciliación de la Vida Familiar y Laboral*, Foro Ciudades por la Conciliación, Universidad de Sevilla, España, 15pp.
- SANTI (2008) "Trabajo flexible", *Especial*, 7/4/08, <http://actualidad.orange.es/carticulos/238289.html>, (02jun08)
- SCOTT, George M. (1990), *Principios de Sistemas de Información*, MacGraw-Hill, México, 646pp.

- SEGURADO Torres, Almudena; y Agulló Tomás, Esteban (2002), "Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social", *Psicothema* Vol. 14, Nº 4, Universidad de Oviedo, España, pp. 828-836
- SOTELO Valencia, Adrián (2002) "La gestión del trabajo flexible en la mundialización del capital", *Revista de la Facultad de Economía-BUAP*, Año VII núm. 21, Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal, Brasil, pp 63-81.
- SUÁREZ, Beatriz (2008) Podcast El Teletrabajo. ¿Formas de Trabajo Flexible? ¿Oficina móvil?, 22 Agosto.
- SUN, B. (1988) "Quality of working life programs: an empirical assessment of designs and outcomes", *UMI Dissertation Services*, University of Georgia, citado por Segurado, Almudena; y Agulló Tomás, Esteban (2002), "Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social", *Psicothema* Vol. 14, Nº 4, Universidad de Oviedo, España, pp. 828-836.
- SUTTLE, J.L. (1977) "Improving life at work: problems and prospects". En Hackman, J.R. y Suttle, J.L (eds.). *Improving life at work : behavioral science approaches to organizational change*, Goodyear Publishing Company, Santa Mónica, citado por Segurado, Almudena y Agulló Tomás, Esteban (2002), "Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social", *Psicothema* Vol. 14, Nº 4, Universidad de Oviedo, España, pp. 828-836.
- TRELLES Rodríguez, Irene (Compiladora) (2001). *Comunicación organizacional*, Félix Varela, La Habana. pp. 29-32.
- TURCOTTE, P.R. (1985) *Calidad de vida en el trabajo*, Trillas, Madrid, citado por Segurado Torres, Almudena; y Agulló Tomás, Esteban (2002), "Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social", *Psicothema* Vol. 14, Nº 4, Universidad de Oviedo, España, pp. 828-836.
- VAN Riel, Cees (2003) Nuevas Formas de la Comunicación Organizacional, *Razón y Palabra*, Número 34, septiembre, <http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n34/cvanriel.html> (17sep07)

- VARELA Jiménez, Ricardo A. (2006) *Administración de la compensación. Sueldos, salario y prestaciones*, Edit. Pearson, México, 338pp.
- VÁZQUEZ Méndez, María del Mar (2006) “La flexibilidad de la jornada de trabajo. Teorías sobre el trabajo a turnos y el mismatch de horarios”, *tesis doctoral*, Universidad Politécnica de Cartagena, 14 de julio, España.
- VEGA, Diana; Arévalo, Alejandra; Sandoval, Jhennifer; *et al* (2006) “Panorama sobre los estudios de clima organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)”. *Diversitas*, vol.2, Bogotá, p.329-349.
- VELAZ, Iñaki (s.f.) “Las tres etapas de la comunicación interna”, *Cuadernos de Empresa y Humanismo*, N° 69, http://www.unav.es/empresa_y_humanismo/03_public/cuadernos/690.pdf, (31ago07) [s.f.]
- VELÁZQUEZ Saldivar, Reynaldo (2001) “La satisfacción con las condiciones de trabajo. Una propuesta para su medición”, *Centro de Estudios de Gestión Empresarial de la Universidad de Holguín*, <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/25/seghso.htm> (12may08), La Habana, 9 pp.
- WALTON, R.E. (1973) *Conciliación de conflictos interpersonales*, México, Fondo Educativo Interamericano, citado por Segurado, Almudena y Agulló Tomás, Esteban (2002), “Calidad de vida laboral: hacia un enfoque integrador desde la Psicología Social”, *Psicothema* Vol. 14, N° 4, Universidad de Oviedo, España, pp. 828-836.
- WIKIPEDIA (s.f.) *Teoría General de los Sistemas*
<http://www.mitecnologico.com/Main/EIEnfoqueDeSistemas> (23sep08)
- WILES, D. (2006) “Los horarios flexibles contribuyen a un mayor equilibrio en la vida de los suecos”, *Revista Sueca*, www.sweden.es, 08 de agosto de 2006 (26jul08), pp1-3.
- ZAVALA, Iván (2000), *Valores Distantes, Diferencias Culturales en América del Norte*, Universidad Nacional Autónoma de México y Porrúa, México D.F., http://biblioweb.unam.mx/valores_distantes/IG.htm (10sep08).

ÍNDICE DE GRÁFICAS, CUADROS Y TABLAS.

CUADROS.	Página
Cuadro N° 1. Importa que el trabajo sea útil para la sociedad.	22
Cuadro N° 2. Definiciones de Calidad de Vida Laboral.	89
Cuadro N° 3. Población total por contorno y delegación en el Distrito Federal, 1990-2005.	119
Cuadro N° 4. Transporte público del Distrito Federal.	120
Cuadro N° 5. Encuestas origen-destino de los viajes de los residentes de la Zona Metropolitana.	121
Cuadro N° 6. Grupos jerárquicos en la Administración Pública Federal.	133
Cuadro N° 7. Prestaciones para los servidores públicos de la CONAGUA.	144
Cuadro N° 8. Analogía de los instrumentos Satisfacción Laboral y Clima Organizacional.	180
Cuadro N° 9. Propuesta de modificación a la normatividad relacionada con el horario laboral para Manos Medios.	207
Cuadro N° 10. Combinación de retardos y su correspondencia en cuanto a descuentos. Vigente.	209
Cuadro N° 11. Combinación de retardos y su correspondencia en cuanto a descuentos. Propuesto.	210
<hr/>	
Figuras.	
Figura N° 1. Enfoque de la organización centrada en la atención al cliente.	102
Figura N° 2. Calidad de Vida. Esferas de la vida	109
Figura N° 3. Estructura orgánica básica de la Comisión Nacional del Agua.	132

GRÁFICAS.

Gráfica N° 1. Porcentajes de la retribución a los que estarían dispuestos los españoles a renunciar por incrementar su Calidad de Vida.	83
Gráfica N° 2. Porcentajes de satisfacción laboral en los españoles.	84
Gráfica N° 3. Preferencias de factores que retienen a los españoles en su trabajo.	85
Gráfica N° 4. Porcentaje de preferencias por medidas que favorecerían un mayor equilibrio entre la vida personal y profesional de los españoles	86
Gráfica N° 5. Atributos de los líderes que más valoran los españoles	87
Gráfica N° 6. Población agrupada por contornos en el D.F. 1990-2005	118
Gráfica N° 7. Personal activo de 1989 a 2008	134
Gráfica N° 8. Porcentaje de población según sexo.	135
Gráfica N° 9. Antigüedad del personal en la CONAGUA.	136
Gráfica N° 10. Antigüedad en la Administración Pública Federal, del personal de CONAGUA.	137
Gráfica N° 11. Porcentaje de respuestas por niveles de satisfacción de todas las preguntas.	169
Gráfica N° 12. Resultados según los cinco factores, para el grupo Mando Medio/Superior.	171
Gráfica N° 13. Resultados del Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23, según los dos factores de Herzberg.	172
Gráfica N° 14. Evaluación sobre el Clima Organización de CONAGUA en relación con la APF.	174
Gráfica N° 15. Factores del clima organizacional, en cada Unidad Administrativa.	176
Gráfica N° 16. Porcentajes mínimos y máximos por factores del Clima Organizacional.	177

Gráfica N° 17. Promedio general de Oficinas Centrales por factores del clima organización.	179
Gráfica N° 18. Comparación de los promedios entre los factores de Satisfacción Laboral y el Clima Organizacional.	181

ANEXOS

Anexo N° 1. Conceptos sobre Clima Organizacional	221
Anexo N° 2. Cuestionario de Satisfacción Laboral S20/23 aplicado en la CONAGUA	227
Anexo N° 3. Ejemplos de las respuestas de mandos medios y superiores a la pregunta abierta sobre Satisfacción Laboral S20/23.	229
Anexo N° 4. Promedios por Unidad Administrativa, de los 17 factores de Clima Organizacional.	233
Anexo N° 5. Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la APF	235
Anexo N° 6. Algunos ejemplos de las respuestas a la pregunta abierta "A continuación puedes agregar las sugerencias y los comentarios que desees"	241
Anexo N° 7. Opciones de horarios flexibles.	245



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/GA/2009

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Dr. Isidro Ávila Martínez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

A/n.: Lic. Balfred Santaella Hinojosa
Coordinador de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Celia Martínez Aguilar** presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en **Administración (Organizaciones)** toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Subcomité de asuntos académicos y administrativos de Maestrías, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez	Presidente
M.A. María Magdalena Chain Palavicini	Vocal
M.A. Silvia Adriana Durand Bautista	Secretario
M.A. María del Carmen García del Camino Reza	Suplente
M.A.S.S. Gabino García Tapia	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 8 de enero de 2009

El Coordinador del Programa

Dr. Carlos Eduardo Puga Murguía