



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

T e s i s

La Encuesta de Clima Organizacional en la Comisión Nacional del Agua ¿es una herramienta confiable y válida que permite diagnosticar el clima en la organización para modificarlo y contribuir a su desarrollo y el de los servidores públicos?

Que para obtener el grado de:

Maestra en Administración
(Organizaciones)

Presenta: Sara Patricia Ulloa Rico

Tutor: Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez



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.

Dedicatoria

A mis padres, por haberme dado la vida, por sus enseñanzas, por brindarme su apoyo incondicional y hacer de mi un ser humano de valores y una profesional.

De manera muy especial a mi madre por su ejemplo de fortaleza, perseverancia y amor incondicional.

A mis amigos y a todas aquellas personas que quiero y que de alguna manera me apoyaron y contribuyeron para la culminación de este trabajo.

Agradecimientos

A mi tutor Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez por su paciencia, dedicación y buenos consejos otorgados durante la dirección de este trabajo.

A mis profesores por sus enseñanzas y atinados comentarios.

A los miembros del Jurado por sus comentarios y sugerencias realizadas.

A la Universidad Nacional Autónoma de México por los conocimientos adquiridos durante los años que pasé en ese centro de estudios, y

A la Comisión Nacional del Agua por las facilidades otorgadas.

La Encuesta de Clima Organizacional en la Comisión Nacional del Agua ¿es una herramienta confiable y válida que permite diagnosticar el clima en la organización, para modificarlo y contribuir a su desarrollo y el de los servidores públicos?

Índice	Página
Dedicatoria	i
Agradecimientos	ii
Índice general	iii
Índice de figuras, cuadros, gráficas y anexos	vii
Resumen	x
Summary	xii
Introducción	1
Capítulo 1. Presentación y descripción de la investigación	3
1.1. Identificación del problema general	3
1.2. Objetivos	5
1.2.1. Objetivo general	5
1.2.2. Objetivos específicos	5
1.3. Pregunta de investigación	6
1.4. Hipótesis	6
1.4.1. Hipótesis general	6
1.4.2. Hipótesis específicas	6
1.5. Relevancia del estudio	7
Capítulo 2. Marco de referencia: La Comisión Nacional del Agua	8
2.1. Antecedentes	8
2.2. Misión, visión, atribuciones, objetivos y estructura organizacional	12
2.2.1. Misión	12
2.2.2. Visión	12
2.2.3. Atribuciones	13
2.2.4. Objetivos	17
2.2.5. Estructura organizacional	19
2.2.5.1. Organigrama general	23
2.2.6. Políticas y normas jurídicas aplicables	24
Capítulo 3. Marco teórico	28
3.1. Clima organizacional	28

La Encuesta de Clima Organizacional en la Comisión Nacional del Agua ¿es una herramienta confiable y válida que permite diagnosticar el clima en la organización, para modificarlo y contribuir a su desarrollo y el de los servidores públicos?

3.1.1.	Orígenes del concepto, características y definiciones	28
3.1.1.1.	Orígenes del concepto	28
3.1.1.2.	Características del concepto	32
3.1.1.3.	Definiciones del concepto	34
3.1.2.	Teorías sobre clima organizacional	38
3.1.2.1.	Teorías X y Y de McGregor	38
3.1.2.2.	Teoría de madurez- inmadurez de Argyris	40
3.1.2.3.	Teoría del clima organizacional de Rensis Likert	42
3.1.3.	Variables o dimensiones del clima	46
3.1.4.	Tipos de clima	56
3.1.4.1.	Clima de tipo autoritario	56
3.1.4.1.1.	Sistema I - Autoritarismo Explotador	56
3.1.4.1.2.	Sistema II - Autoritarismo Paternalista	57
3.1.4.2.	Clima de tipo participativo	58
3.1.4.2.1.	Sistema III - Consultivo	58
3.1.4.2.2.	Sistema IV - Participativo en Grupo	59
3.1.5.	Causas y efectos del clima	59
3.1.5.1.	Causas del clima organizacional	60
3.1.5.1.1.	Estructura de la organización	61
3.1.5.1.1.1.	Tamaño de la organización	62
3.1.5.1.2.	Reglamentos y políticas	63
3.1.5.1.3.	Recompensas y reconocimientos	64
3.1.5.1.4.	Apoyos o tipo de liderazgo	66
3.1.5.1.5.	Control	66
3.1.5.1.6.	Estatus	67
3.1.5.2.	Efectos	67
3.1.5.2.1.	Robos y vandalismo	68
3.1.5.2.2.	Relaciones de trabajo	72
3.1.5.2.3.	Definición de puestos de trabajo	74
3.1.5.2.4.	Relaciones de grupo y de intergrupo	75
3.1.5.2.5.	Accidentes, ausentismo y tasas de rotación	78
3.1.5.2.6.	Satisfacción y rendimiento	81
3.2.	La Motivación	84
3.2.1.	Orígenes del concepto y definiciones	84
3.2.1.1.	Orígenes	84
3.2.1.2.	Definiciones	85
3.2.2.	Teorías sobre la motivación	87
3.2.2.1.	Teorías de contenido	88
3.2.2.1.1.	Jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow)	88

La Encuesta de Clima Organizacional en la Comisión Nacional del Agua ¿es una herramienta confiable y válida que permite diagnosticar el clima en la organización, para modificarlo y contribuir a su desarrollo y el de los servidores públicos?

3.2.2.1.2.	Teoría erg	91
3.2.2.1.3.	Teoría de los dos factores de Herzberg	94
3.2.2.1.4.	Teoría de las necesidades aprendidas	97
3.2.2.2.	Teorías de proceso	99
3.2.2.2.1.	Teoría de la igualdad o de la equidad	99
3.2.2.2.2.	Teoría de las expectativas	102
3.2.2.2.3.	Teoría de la modificación de la conducta	105
3.2.3.	Motivación y clima organizacional	108
3.3.	La Medición	110
3.3.1.	¿Qué es la medición?	110
3.3.2.	Niveles o escalas de medición	111
3.3.3.	¿Qué requisitos debe cubrir un instrumento de medición?	114
3.3.3.1.	La confiabilidad y sus componentes	114
3.3.3.1.1.	¿Cómo se mide la confiabilidad?	118
3.3.3.1.1.1.	Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson	120
3.3.3.1.1.1.1.	Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson	120
3.3.3.1.2.	Tipos de confiabilidad	121
3.3.3.1.2.1.	Confiabilidad de prueba original y repetida	122
3.3.3.1.2.2.	Confiabilidad de formas paralelas	122
3.3.3.1.2.3.	Confiabilidad intercalificadores	122
3.3.3.2.	¿Qué es la validez?	123
3.3.3.2.1.	Tipos de validez	124
3.3.3.2.1.1.	Validez de contenido	124
3.3.3.2.1.2.	Validez de criterio	125
3.3.3.2.1.3.	Validez de constructo	126
3.3.3.2.2.	Validez total	129
3.3.3.2.3.	¿Cómo se calcula la validez	129
3.3.3.3.	Relación entre confiabilidad y validez	130
3.3.3.4.	Factores que pueden afectar la confiabilidad y la validez	130
Capítulo 4.	Metodología de la investigación	132
4.1.	Método	132
4.1.1.	Enfoque y diseño	132
4.1.2.	Contexto de la investigación	133
4.1.3.	Muestra	134

La Encuesta de Clima Organizacional en la Comisión Nacional del Agua ¿es una herramienta confiable y válida que permite diagnosticar el clima en la organización, para modificarlo y contribuir a su desarrollo y el de los servidores públicos?

4.1.4.	Instrumento de medición	135
4.1.4.1.	Variables de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”	135
4.1.5.	Análisis de los datos	139
4.1.5.1.	Descripción de la población	139
Capítulo 5.	Resultados del análisis de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”	156
5.1.	La encuesta	156
5.2.	Análisis de correlación de las variables de la encuesta	158
5.3.	Comprobación de hipótesis	171
5.4.	Conclusiones y propuestas de acción	173
	Referencias Bibliográficas	182
	Glosario	188
	Siglarío	199
	Anexos	200

Índice de figuras, cuadros, gráficas y anexos

Figuras	Página
Figura 1. Evolución histórica de la CONAGUA.	11
Figura 2. Organigrama general de la CONAGUA.	23
Figura 3. Elementos del clima organizacional.	37
Figura 4. Representación de la Teoría de los Sistemas Organizacionales de Rensis Likert.	45
Figura 5. Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow.	90
Figura 6. Relación de la teoría erg entre frustración, importancia y satisfacción de las necesidades.	93
Figura 7. Contraste entre satisfacción e insatisfacción.	95
Figura 8. Interpretación del modelo de Herzberg.	96
Figura 9. Posibles relaciones de la teoría de la equidad.	101
Figura 10. Ejemplo de condicionamiento operante.	106
Figura 11. Componentes de la confiabilidad.	114
Figura 12. Fórmula conceptual para la confiabilidad.	116

Índice de figuras, cuadros, gráficas y anexos	
Cuadros	Página
Cuadro 1. Variables empleadas para el estudio del clima organizacional.	48
Cuadro 2. Categorías de los trabajadores de la CONAGUA.	134
Cuadro 3. Variables que conforman la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA	148
Cuadro 4. Correlación entre las variables de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA	159
Gráficas	Página
Gráfica No. 1. Población de Oficinas Centrales en la CONAGUA a julio de 2008.	139
Gráfica No. 2. Género de la población de Oficinas Centrales de la CONAGUA, que respondió la encuesta, a julio de 2008.	140
Gráfica No. 3. Estado civil de la población de Oficinas Centrales de la CONAGUA, que respondió la encuesta, a julio de 2008.	141
Gráfica No. 4. Edades de la población de Oficinas Centrales de la CONAGUA, que respondió la encuesta, a julio de 2008.	143

Índice de figuras, cuadros, gráficas y anexos	
Gráficas	Página
Gráfica No. 5. Escolaridad de la población de Oficinas Centrales de la CONAGUA, que respondió la encuesta, a julio de 2008.	144
Gráfica No. 6. Población de Oficinas Centrales de la CONAGUA por nivel de puesto, que respondió la encuesta, a julio de 2008.	147
Gráfica No. 7. Población de Oficinas Centrales de la CONAGUA por antigüedad en el puesto, que respondió la encuesta, a julio de 2008.	147
Anexos	Página
Anexo 1. “Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la Administración Pública Federal”.	202
Anexo 2. Atención a la solicitud No. 0002700166608 del 4 de agosto de 2008 (Consulta al Instituto Federal de Acceso a la Información Pública Gubernamental).	216

Resumen

La presente tesis da respuesta a la interrogante planteada ¿La herramienta que se utiliza para medir el clima organizacional en la Administración Pública Federal en México, empleada para el mismo fin en la Comisión Nacional del Agua reúne los criterios de confiabilidad y validez? misma que es punto de partida y lo que motivó este trabajo de investigación.

Para ello se hizo necesario la revisión y el análisis de algunas teorías sobre clima organizacional, motivación, medición y los requisitos que debe cubrir todo instrumento de medición que es la confiabilidad y la validez.

Este estudio tomó como muestra a 1933 servidores públicos de la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA), órgano desconcentrado de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT), que respondieron la encuesta a nivel Oficinas Centrales; es decir, del primer nivel de administración, encargado entre algunas de sus atribuciones de proponer y difundir las políticas, criterios, metodología, herramientas y sistemas a los que se sujeta la organización y funcionamiento de la Comisión en sus tres niveles.

Se emplearon las respuestas obtenidas de los servidores públicos en la Encuesta de Clima Organizacional aplicada en el año 2008 y con ello las variables sociodemográficas, así como las diferentes dimensiones atribuibles al clima organizacional, tratando de establecer alguna relación entre ellas, a través del análisis de correlación, utilizando la fórmula para calcular el coeficiente de correlación de Pearson.

Derivado del análisis cuantitativo se obtuvo que de los pares de las variables analizadas en 116 casos no existe correlación, mientras que en 26 es negativa muy débil, en 13 es positiva muy débil y en un solo caso fue negativa débil, ésta última se interpreta como la calificación más alta de todas.

Por tanto, puede decirse que las variables que contiene el instrumento de medición en cuestión y que fueron estudiadas en esta tesis no guardan relación entre sí, de tal manera que una no puede explicar a la otra, lo que permite afirmar que la encuesta carece de confiabilidad.

Para el concepto de validez, apoyados en el análisis de la información se comprueba que la prueba aplicada a los servidores públicos carece de validez.

Por lo anterior, es necesario diseñar un nuevo instrumento de medición que cuente con la participación de expertos en el tema, que considere las características de la organización, partiendo de las teorías y los modelos existentes, que le sirvan de soporte y le den fundamento, para hacer de ella una prueba útil y que contribuya en la toma de decisiones para el desarrollo de la Institución y de los servidores públicos que la conforman.

Summary

This thesis answers the following question: Do the instruments used to measure the organizational climate in the Federal Civil Service in Mexico, used for the same purpose in the National Water Commission, meet the criteria of reliability and validity? This was the starting point and the motivation behind this research.

It was thus necessary to review and analyze some theories related to organizational climate, motivation and measurement, and the requirements that every measurement instrument should consider, such as reliability and validity.

As a sample, this study took 1993 civil servants working in the Headquarters of the National Water Commission, a decentralized body of the Ministry of Environment and Natural Resources (SEMARNAT, its acronym in Spanish), who responded to the survey. This includes the first level of management responsible for proposing and disseminating policies, criteria, methodologies, tools and systems that are subject to the organization and functioning of the Commission in its three levels.

The responses of these civil servants to the Survey on Organizational Climate were used, applied in 2008, and thus the socio-demographic variables, as well as the different dimensions attributable to the organizational climate, trying to establish a connection between them, through correlational analysis, using the Pearson formula to calculate the correlation coefficient.

Based on the quantitative analysis, it was inferred that, in 116 cases, there was no correlation in the pairs of the variables analyzed, in 26 the correlation was very weak-negative, 13 were very weak-positive and one case was negative-weak, the latter being interpreted as the highest rating of all.

It may therefore be affirmed that the variables contained in the measurement instrument in question, and which were studied in this thesis, are not inter-related, meaning that one cannot explain the other, which leads to the statement that the survey lacks reliability.

As regards the concept of validity, supported by the analysis of information, it was found that the test applied to civil servants is lacking in this respect.

Therefore it is necessary to design a new measurement instrument, with the participation of experts in the field, which considers the characteristics of the organization, building on existing theories and models that support and give foundation to this instrument, thus turning it into a useful tool to assist in decision-making regarding the development of the Institution and the civil servants that are part of it.

Introducción

Es a partir de la segunda mitad del siglo XX que el clima organizacional es considerado uno de los conceptos de mayor relevancia en la vida de las organizaciones, ya que es un indicador clave, determinado por múltiples factores como los estilos de liderazgo, las estructuras, los procesos, los métodos de trabajo, las tecnologías, las relaciones de grupo, las actitudes de las personas entre otros, para comprender el estado que guarda la organización.

El estudio del clima proporciona información acerca de los diferentes elementos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planeados tanto en las conductas y actitudes de los miembros de la organización como en las estructuras, procesos, etcétera, de ahí su importancia.

Con la idea de conocer la relevancia que se le otorga al concepto de clima organizacional en la Administración Pública Federal de México, esta tesis estudia la encuesta elaborada para medir el clima organizacional y su aplicación en un órgano desconcentrado, denominado Comisión Nacional del Agua.

Para llegar a una mejor comprensión del instrumento de medición, se llevó a cabo un trabajo de investigación de las diferentes teorías sobre clima organizacional y motivación, sin dejar de lado el tema de la medición, por considerar que es indispensable para entender que todo instrumento de medición debe reunir dos características esenciales que son la confiabilidad y la validez.

Se destacan las propuestas teóricas de Rensis Likert, McGregor y Argyris quienes atribuyen un papel fundamental al liderazgo en la definición del clima de una organización.

En cuanto a la motivación se hace el planteamiento de los diferentes aportes de las teorías de contenido que explican el concepto partiendo de factores internos de la persona como los que energizan y dirigen su comportamiento. Y de las teorías de proceso que atribuyen el accionar de los individuos a factores externos a ellos.

Es necesario entender lo que mueve a las personas y determina su comportamiento dentro de una organización y como éste último contribuye a determinar el clima de ésta, de tal forma que se establece una interrelación en la que uno determina y define al otro.

Estas teorías forman parte del fundamento teórico-metodológico de este trabajo de investigación, además de apoyarse en la medición como otro de los conceptos clave y como parte de ella, los criterios de confiabilidad y validez que se desarrollan en el tercer capítulo.

No hay que dejar de lado el marco de referencia de este estudio, que lo constituye, un órgano desconcentrado de la Administración Pública Federal de México que es la Comisión Nacional del Agua, dando sus antecedentes en el capítulo dos, con la idea de ubicar el objeto de estudio en el tiempo y en el espacio.

En el capítulo cuatro se habla de la metodología empleada en esta investigación, definiéndolo como un estudio cuantitativo, correlacional, explicativo y transversal.

El capítulo cinco contiene los resultados derivados del análisis de la encuesta en cuestión, aplicada durante el año 2008, utilizando para ello pares de variables: las sociodemográficas y las atribuibles al clima de la organización, buscando establecer alguna correlación entre las mismas.

En este mismo apartado destacan las conclusiones y propuestas de acción, con la idea de generar un instrumento de medición que sirva a la organización en la toma de decisiones, que contribuya a su desarrollo y el de sus integrantes.

Capítulo 1. Presentación y descripción de la investigación

1.1. Identificación del problema general

Desde hace algunas décadas el **clima de la organización** ha sido considerado uno de los conceptos de mayor importancia en la vida de ésta, ya que es un indicador de la problemática que aqueja a la empresa y a sus integrantes; proporciona, además, información acerca de los **comportamientos organizacionales**, permitiendo hacer un diagnóstico para introducir cambios en la parte humana, es decir, en las actitudes y las conductas, así como en la estructura, los procesos, métodos de trabajo, etcétera.

Las organizaciones públicas y privadas, desde su surgimiento han tenido la necesidad de armonizar sus intereses con los de las personas que laboran en ellas, y esto no es sencillo, puesto que muchas veces no son coincidentes. Si además agregamos a ello la convivencia cotidiana, necesaria entre sus miembros, con características personales y vivencias diferentes, que los hace percibir su entorno de manera muy diversa entre sí, la situación se complica aún más.

Con la idea de comprender todo aquello que afecta el comportamiento del trabajador y su productividad, surge la necesidad de estudiar el **clima organizacional, entendido como la personalidad de la organización**. Compuesto por múltiples elementos, como las percepciones del trabajador, de todo aquello que aqueja a la organización y a él mismo; elementos físicos tales como la estructura, la tecnología y los procesos organizacionales, estos últimos, de acuerdo a Luc Brunet tienen que ver con el liderazgo, la comunicación, el control, la gestión de conflictos, la coordinación y la especialización de funciones, entre otros.¹

Para hacer convivir los diversos intereses en un clima de armonía, que contribuyan al desarrollo de la organización, y a crear un lugar propicio de realización de los servidores públicos, para el otorgamiento de un servicio eficiente a la ciudadanía, en nuestro país y en las instituciones de la Administración Pública Federal se introduce

¹ Con base en Luc Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*, p.15.

el tema de clima organizacional. Sin embargo, surge la pregunta ¿la forma en cómo se ha empleado el concepto y abordado el tema contribuye al desarrollo de las instituciones públicas y el de los servidores públicos que laboran en ellas y sirve para brindar un servicio eficiente?

Es en este contexto que surge la necesidad de llevar a cabo el análisis de la encuesta que se aplica en la CONAGUA, para comprender si este instrumento de medición describe y permite hacer un diagnóstico del clima de esta institución. Es decir, para entender que tan confiable y válido es para describir la realidad que está midiendo.

Es conveniente señalar que los primeros ejercicios que se realizaron en la administración pública de manera sistemática se realizaron a partir del año 2002, contando con la participación de 32 instituciones y una de las pioneras fue la Presidencia de la República.

El número de dependencias participantes se ha venido incrementando año con año, ya que se ha constituido en un elemento que permite el acercamiento entre la organización y sus servidores público.

La encuesta para medir el clima de la organización en comento se convierte así en un importante instrumento a través del cual se trata el tema, por ello vale la pena entender si la información que aporta es válida y confiable para describirlo y diagnosticarlo, es decir, si las variables o dimensiones que mide son válidas para la organización y si la información que arroja es confiable.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Analizar la **validez y confiabilidad** del contenido que tiene la “**Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF**” para la CONAGUA, a través de la **investigación correlacional**, para aportar elementos que sirvan en la toma de decisiones y contribuyan al desarrollo de la Institución y de sus integrantes.

1.2.2. Objetivos específicos

- Conocer si la “**Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF**” que se aplica en la CONAGUA tiene **validez de contenido**, es decir, mide las principales variables que describen el clima de la organización.
- Conocer si la “**Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF**” que se aplica en la CONAGUA tiene **validez de configuración o construcción**, es decir, si se apoya en alguna(s) teoría(s) existente(s) y mide las variables o dimensiones que integran el concepto de clima organizacional.
- Conocer si la “**Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF**” que se aplica en la CONAGUA tiene **validez relacionada con el criterio**, es decir, si los resultados de la encuesta conllevan a predecir el comportamiento de la organización y sus variables a futuro.
- Conocer si la “**Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF**” que se aplica en la CONAGUA tiene la capacidad de diagnosticar el clima o tiene **validez sintética**.

- Conocer si la **“Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”** que se aplica en la CONAGUA arroja información confiable.

1.3. Pregunta de investigación

¿La herramienta que se utiliza para medir el clima organizacional en la Administración Pública Federal en México, empleada para el mismo fin en la Comisión Nacional del Agua reúne los criterios de **confiabilidad y validez**?

1.4. Hipótesis

1.4.1. Hipótesis general

- A mayor **confiabilidad y validez** de la **“Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”** se constituye en un instrumento de diagnóstico del clima de la organización.

1.4.2. Hipótesis específicas

- Cuanto más se acerque la **“Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”** a describir el clima de la organización es mayor la **validez de contenido**.
- Si las variables de la **“Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”** describen las características teóricas del concepto es mayor la **validez de configuración o de constructo**.
- A mayor capacidad predictiva de la **“Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”** es mayor la **validez de criterio**.

- A mayor capacidad de la encuesta de diagnosticar el clima de la organización es mayor la **validez sintética**.
- A mayor correlación entre las variables o dimensiones que mide la **“Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”** se incrementa la **confiabilidad** de la herramienta de medición.

1.5. Relevancia del estudio

La importancia de este estudio radica en entender y explicar si la encuesta de clima organizacional que se aplica en la CONAGUA aporta elementos para el análisis y comprensión del clima de la dependencia, con el fin de modificarlo, contribuir a la mejora de la organización y desarrollo de sus miembros.

Por ello, se busca abordar la encuesta a través de los criterios de validez y confiabilidad de la información, características necesarias de todo instrumento de medición.

Ahora bien, este estudio adquiere relevancia para el desarrollo, cambio y mejora de las organizaciones, ya que el tema implica la comprensión de todos aquellos factores que contribuyen a crear un clima propicio para el desarrollo y crecimiento no sólo de la organización sino también de las personas que laboran en ella.

Capítulo 2. Marco de referencia: La Comisión Nacional del Agua

2.1. Antecedentes²

La importancia del agua como el vital líquido para la existencia de cualquier forma de vida ha llevado a reconocerlo en nuestro país como un asunto estratégico y de seguridad nacional. De ahí que adquiriera trascendencia la actuación de la CONAGUA como la institución de la Administración Pública Federal dedicada a la administración y preservación de este recurso, y como el objeto de estudio de esta investigación.

Hablando de los antecedentes de esta organización, se dará inicio con el siglo XIX, por considerar que es a partir de este momento que se pueden localizar los intentos más relevantes por institucionalizar la función de la administración del agua.

Después de promulgada la independencia de nuestro país en 1821, tuvieron que pasar quince años para que se instaurara el primer gobierno federal, mismo que se haría integrar por tres ministerios, uno de Guerra y Marina, otro de Hacienda y de Relaciones Exteriores y un último que se crearía hasta 1853, el Ministerio de Fomento, Colonización e Industria y Comercio, mismo que entre su estructura contaría con la **Dirección de Aguas, Tierras y Colonización**.

Más tarde, en 1917, se crea la **Secretaría de Agricultura y Fomento**, que contaría con una Oficina de Irrigación.

Con Plutarco Elías Calles se avanzaría en la reglamentación de la utilización de las aguas de propiedad federal, ya que en 1926, el Congreso aprueba la Ley de Irrigación con Aguas Federales. Durante ésta gestión se crearía, el 26 de febrero de 1926, la **Comisión Nacional de Irrigación**, inicialmente ubicada en el lago de Chapultepec, y posteriormente en la calle de Balderas número 94, donde permaneció hasta 1946. Actualmente este edificio alberga la Biblioteca de la CONAGUA y el Archivo Histórico del Agua.

² México, Comisión Nacional del Agua, *La Gestión del Agua en México. Avances y retos 2006*, pp.26-28.

La Comisión Nacional de Irrigación no se consolidaría sino 20 años después, en 1946, por decisión del entonces Presidente Miguel Alemán Valdéz, transformándose en la **Secretaría de Recursos Hidráulicos**, que agruparía la mayoría de las actividades relacionadas con el agua y que se encontraban dispersas en varias dependencias del gobierno federal.

A lo largo de dos décadas, es decir, de 1926 a 1946, se hicieron importantes avances en materia de legislación, pues se promulgaría la Ley de Aguas de Propiedad Nacional (1929, 1934 y 1946) y la Ley de Riegos (1946).

Durante 30 años, la Secretaría de Recursos Hidráulicos realizó grandes obras de irrigación, drenaje, abastecimiento de agua potable, protección contra inundaciones y de generación de energía eléctrica. Ya en 1976 durante el gobierno de José López Portillo se fusionaron la Secretaría de Recursos Hidráulicos con la de Agricultura y Ganadería, dando lugar a la creación de la **Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos** (SARH), ubicando lo que se refiere al tema del agua en la Subsecretaría de Infraestructura Hidráulica.

Entre los años de 1946 a 1976 se promulgaron: la Ley Federal de Ingeniería Sanitaria, en 1947; la Ley Reglamentaria del Párrafo Quinto del Artículo 27 Constitucional en materia de Aguas del Subsuelo, en 1948; la Ley de Cooperación para Dotación de Agua Potable a los Municipios, en 1956; la Ley Federal para Prevenir y Controlar la Contaminación Ambiental, en 1971; y la Ley Federal de Aguas en 1971, que permanecería vigente hasta la publicación de la Ley de Aguas Nacionales en 1992.

Durante su primer año de gestión como presidente de la República Mexicana, Carlos Salinas de Gortari decretaría el 13 de enero de 1989 la creación de la **Comisión Nacional del Agua**, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. El decreto de creación sería publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de enero de 1989.

Para el 1° de diciembre de 1992 se publica en el Diario Oficial de la Federación la **Ley de Aguas Nacionales** que orientó la política hídrica hacia la corresponsabilidad y participación de la sociedad en la administración y preservación de las aguas nacionales. Destacan las modificaciones realizadas a la Ley de Aguas Nacionales en 2004, con el reforzamiento de la participación de la sociedad y de las tres instancias de gobierno, como elementos esenciales en la gestión del agua por **cuenca hidrológica**.

Se revolucionaría el manejo del agua, al incorporar la figura de los **Consejos de Cuenca**³ y sus órganos auxiliares, asimismo al considerar la **cuenca hidrológica** como unidad básica de la gestión del agua.

En 1994, bajo la administración de Ernesto Zedillo Ponce de León, la CONAGUA pasó a formar parte de la entonces recién creada **Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca** (SEMARNAP), buscando con ello integrar en una misma institución la gestión de los recursos naturales.

Actualmente la CONAGUA es un órgano desconcentrado de la **Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales** (SEMARNAT).

³ Los Consejos de Cuenca: son definidos como "los órganos colegiados de integración mixta, que serán la instancia de coordinación y concertación, apoyo, consulta y asesoría, entre "la Comisión", incluyendo el Organismo de Cuenca que corresponda, y las dependencias y entidades de las instancias federal, estatal o municipal, y los representantes de los usuarios de agua y de las organizaciones de la sociedad, de la respectiva cuenca hidrológica o región hidrológica", en " Ley de Aguas Nacionales", *Diario Oficial de la Federación*, México, última reforma 18 de abril de 2008, p.4.

Figura 1. Evolución Histórica de la CONAGUA

Evolución de la CONAGUA

Dirección de Aguas, Tierras y Colonización (1853)



Secretaría de Agricultura y Fomento
(Oficina de Irrigación (1917))



Comisión Nacional de Irrigación (1926)



Secretaría de Recursos Hidráulicos (1946)



Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos,
(Subsecretaría de Infraestructura Hidráulica (1976))



Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (1986)



Comisión Nacional del Agua (1989)

SEMARNAP (1994)



Comisión Nacional del Agua



Instituto Mexicano de Tecnología del
Agua

SEMARNAT (2000)



Comisión Nacional del Agua



Instituto Mexicano de Tecnología del
Agua

Fuente: México, Comisión Nacional del Agua, *La Gestión del Agua en México. Avances y Retos 2006*, p.27.

2.2. Misión, visión, atribuciones, objetivos y estructura organizacional

2.2.1. Misión

La razón de ser de la CONAGUA es ***“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”***.⁴

Leyendo la misión se puede apreciar que esta se encuentra alineada a la Ley de Aguas Nacionales y a la política hídrica del país, en el sentido de buscar la corresponsabilidad de los tres ordenes de gobierno y de la sociedad en la administración y preservación de las aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes. Sin embargo, para llevar a cabo estas funciones no solamente es importante enunciarlo, sino también dirigir y coordinar acciones puntuales y enérgicas, designando responsables e implementando el control, seguimiento y evaluación de los avances para retroalimentar de manera continua los esfuerzos.

2.2.2. Visión

“Ser autoridad con calidad técnica y promotor de la participación de la sociedad y de los órdenes del gobierno en la gestión integrada del recurso hídrico y sus bienes públicos inherentes”⁵.

Aunque el tema que ocupa a este estudio no es analizar la visión de la CONAGUA, es importante señalar que ésta no trasciende, al no vislumbrar la importancia de realizar una verdadera administración del recurso que permita asegurar el abasto del agua para sus diferentes tipos de consumo con la calidad que se requiere, ya que se trata del motor de cualquier economía.

⁴ COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, "Misión y Visión": *Acerca de CONAGUA*, México, D.F, 7 de agosto de 2009, <<http://www.conagua.gob.mx>>, (29 de marzo de 2010), p.1.

⁵ COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, "Misión y Visión": *Acerca de CONAGUA*, México, D.F, 7 de agosto de 2009, <<http://www.conagua.gob.mx>>, (29 de marzo de 2010), p.1.

2.2.3. Atribuciones

Las atribuciones de la CONAGUA están establecidas en el **artículo 9 de la Ley de Aguas Nacionales** y se considera necesario para este estudio enunciar las de mayor importancia para conocer del quehacer de este órgano desconcentrado:⁶

- Fungir como la autoridad en materia de cantidad y calidad de las aguas y su gestión en el territorio nacional y ejercer en consecuencia aquellas atribuciones que conforme a la Ley de Aguas Nacionales corresponden a la autoridad en materia hídrica, dentro del ámbito de la competencia federal, con apego a la descentralización del sector agua, excepto las que debe ejercer directamente el Ejecutivo Federal o la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y las que estén bajo la responsabilidad de los gobiernos de los estados, del Distrito Federal o municipios;
- Formular la **política hídrica nacional**, someterla al Titular del Poder Ejecutivo Federal, así como dar seguimiento y evaluar de manera periódica su cumplimiento;
- Emitir disposiciones de carácter general en materia de **aguas nacionales** y de sus **bienes públicos inherentes**;
- Formular y aplicar lineamientos técnicos y administrativos para jerarquizar inversiones en obras públicas federales de infraestructura hídrica y contribuir cuando le sea solicitado por los estados, Distrito Federal y municipios, con lineamientos para la jerarquización de sus inversiones en la materia;
- Programar, estudiar, construir, operar, conservar y mantener las obras hidráulicas federales y realizar acciones que correspondan al ámbito

⁶ Véase México, "Ley de Aguas Nacionales", *Diario Oficial de la Federación*, México, última reforma 18 de abril de 2008, pp.12-17.

federal para el aprovechamiento integral del agua, su regulación y control y la preservación de su cantidad y calidad, en los casos que correspondan o afecten a dos o más regiones hidrológico-administrativas, o que repercutan en tratados y acuerdos internacionales en cuencas transfronterizas, o cuando así lo disponga el Ejecutivo Federal, así como en los demás casos que establezca la Ley de Aguas Nacionales o su reglamento, que queden reservados para la actuación directa de la Comisión a nivel nacional;

- Apoyar, concesionar, contratar, convenir y normar las obras de infraestructura hídrica que se realicen con recursos de la Federación o con su aval o garantía, en coordinación con otras dependencias y entidades federales, con el gobierno del Distrito Federal, con gobiernos de los estados que correspondan y, por medio de éstos, con los gobiernos de los municipios beneficiados con dichas obras, en los casos establecidos en la ley.
- Participar en la concertación de créditos y otros mecanismos financieros, incluso sobre la participación de terceros en el financiamiento de obras y servicios que apoyen la construcción y el desarrollo de las obras y servicios federales hidráulicos; igualmente podrá fomentar y apoyar gestiones de crédito y otros mecanismos financieros en favor de los estados, Distrito Federal y municipios conforme a sus atribuciones;
- Regular los servicios de riego en **distritos y unidades de riego** en el territorio nacional e integrar, con el concurso de sus **Organismos de Cuenca**, los censos de infraestructura, los volúmenes entregados y aprovechados, así como los padrones de usuarios, el estado que guarda la infraestructura y los servicios;
- Administrar y custodiar las **aguas nacionales y los bienes nacionales** y preservar y controlar la calidad de las mismas, en el ámbito nacional;

- Acreditar, promover, y apoyar la organización y participación de los usuarios en el ámbito nacional, y apoyarse en lo conducente en los gobiernos estatales, para realizar lo propio en los ámbitos estatal y municipal para mejorar la gestión del agua;
- Conciliar y, en su caso, fungir a petición de los usuarios, como árbitro en la prevención, mitigación y solución de conflictos relacionados con el agua y su gestión, en los términos de los reglamentos de la **Ley de Aguas Nacionales**;
- Celebrar convenios con entidades o instituciones extranjeras y organismos afines para la asistencia y cooperación técnica, intercambio de información relacionada con el cumplimiento de sus objetivos y funciones, e intercambio y capacitación de recursos humanos especializados;
- Promover el uso eficiente del agua y su conservación en todas las fases del ciclo hidrológico, e impulsar el desarrollo de una **cultura del agua** que considere a este elemento como recurso vital, escaso y de alto valor económico, social y ambiental, y que contribuya a lograr la gestión integrada de los recursos hídricos;
- Realizar periódicamente los estudios sobre la valoración económica y financiera del agua por fuente de suministro, localidad y tipo de uso;
- Estudiar, con el concurso de los Consejos y Organismos de Cuenca, los montos recomendables para el cobro de derechos de agua y tarifas de cuenca, incluyendo el cobro por extracción de aguas nacionales, **descarga de aguas residuales** y servicios ambientales vinculados con el agua y su gestión, para ponerlos a consideración de las autoridades correspondientes en términos de Ley;

- Ejercer las atribuciones fiscales en materia de administración, determinación, liquidación, cobro, recaudación y fiscalización de las contribuciones y aprovechamientos que se le destinen o en los casos que señalen las leyes respectivas, conforme a lo dispuesto en el Código Fiscal de la Federación;
- Promover y propiciar la investigación científica y el desarrollo tecnológico, la formación de recursos humanos, así como difundir conocimientos en materia de gestión de los recursos hídricos, con el propósito de fortalecer sus acciones y mejorar la calidad de sus servicios, para lo cual se coordinará en lo conducente con el **Instituto Mexicano de Tecnología del Agua (IMTA)**;
- Proponer las **Normas Oficiales Mexicanas (NOM)** en materia hídrica;
- Vigilar el cumplimiento y aplicación de la **Ley de Aguas Nacionales**, interpretarla para efectos administrativos, aplicar las sanciones y ejercer los actos de autoridad en la materia que no estén reservados al Ejecutivo Federal;
- Actuar con autonomía técnica, administrativa, presupuestal y ejecutiva en el manejo de los recursos que se le destinen y de los bienes que tenga, así como con autonomía de gestión para el cumplimiento de su objeto y de los objetivos y metas señaladas en sus programas y presupuesto;
- Definir los lineamientos técnicos en materia de gestión de aguas nacionales, cuencas, obras y servicios, para considerarlos en la elaboración de programas, reglamentaciones y **decretos de vedas** y reserva;
- Coordinar el **Servicio Meteorológico Nacional** y ejercer las funciones en dicha materia;

- Integrar el Sistema Nacional de Información sobre cantidad, calidad, usos y conservación del agua, con la participación de los **Organismos de Cuenca**, en coordinación con los gobiernos de los estados y del Distrito Federal y con los **Consejos de Cuenca**;
- En situaciones de emergencia, escasez extrema, o sobreexplotación, tomar las medidas necesarias, normalmente de carácter transitorio, las cuales cesarán en su aplicación cuando la CONAGUA así lo determine, para garantizar el abastecimiento del **uso doméstico y público urbano**, a través de la expedición de acuerdos de carácter general; cuando estas acciones que pudieran afectar los derechos de concesionarios y asignatarios de aguas nacionales, concertar con los interesados las medidas que correspondan;

2.2.4. Objetivos

El **Programa Nacional Hídrico** (PNH) 2007-2012 incorpora los objetivos, estrategias y metas que se establecen en el **Plan Nacional de Desarrollo** en relación al manejo y preservación del agua.

En este sentido incorpora dos objetivos más para la administración 2007-2012, incrementándose a ocho, y son los que se enlistan a continuación.

1. Mejorar la productividad del agua en el sector agrícola.
2. Incrementar el acceso y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
3. Promover el manejo integrado y sustentable del agua en cuencas y **acuíferos**.

4. Mejorar el desarrollo técnico, administrativo y financiero del sector hidráulico.
5. Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso.
6. Prevenir los riesgos derivados de los fenómenos meteorológicos e hidrometeorológicos y atender sus efectos.
7. Evaluar los efectos del cambio climático en el ciclo hidrológico.
8. Crear una cultura contributiva y de cumplimiento a la Ley de Aguas Nacionales en materia administrativa.

Se introdujeron modificaciones a los objetivos que ya existían, en el caso del primero, en lugar de decir fomentar el uso eficiente del agua en la producción agrícola, se habla ahora de mejorar la productividad del agua en el sector agrícola.

Para el segundo, en lugar de fomentar la ampliación de la cobertura y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento, ahora dice incrementar el acceso y calidad de estos servicios. Al igual que el objetivo anterior se pasa de una primera actividad que es el fomento, a incrementar el acceso y calidad de los servicios, lo que hace suponer que se está avanzando dentro del proceso de administración del recurso agua.

Para el tercer objetivo, antes se hablaba de lograr y ahora de promover el manejo integrado y sustentable del agua en cuencas y acuíferos, que tiene que ver más con la contribución de la CONAGUA junto con algunas otras entidades y no con su sola participación.

El objetivo 4, ahora hace alusión al concepto mejorar en lugar de promover el desarrollo técnico, administrativo y financiero del sector hidráulico, lo cual quiere decir que ya se paso de la promoción a la mejora.

El objetivo 5 no cambia, mientras que el 6 decía disminuir los riesgos y atender los efectos de las inundaciones y sequías, ahora dice prevenir los riesgos derivados de los fenómenos no sólo **hidrometeorológicos** sino también **meteorológicos**. Se trata de una cultura de la prevención y no de acciones correctivas, lo cual habla de una planeación.

2.2.5. Estructura organizacional

De acuerdo al Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua del 30 de noviembre de 2006, actualmente se encuentra conformada por una Dirección General, 7 Subdirecciones Generales, 4 Coordinaciones Generales, 13 Direcciones Generales de Organismos de Cuenca (regiones hidrológico-administrativas) y 20 Direcciones Locales como sigue:⁷

- I. Una Dirección General

- II. 7 Subdirecciones Generales que son:
 1. Administración;
 2. Administración del Agua;
 3. Agua Potable, Drenaje y Saneamiento;
 4. Infraestructura Hidroagrícola;
 5. Jurídica;
 6. Programación;
 7. Técnica.

- III. 4 Coordinaciones Generales como sigue:
 1. de Atención de Emergencias y Consejos de Cuenca
 2. de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua;
 3. de Revisión y Liquidación Fiscal;
 4. del Servicio Meteorológico Nacional;

⁷Véase México, "Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua", *Diario Oficial de la Federación*, México, jueves 30 de noviembre de 2006, primera sección, p.p. 2-42.

- IV. 13 Direcciones Generales de Organismos de Cuenca (antes Gerencias Regionales), como sigue:
1. Península de Baja California (con sede en Mexicali, Baja California);
 2. Noroeste (con sede en Hermosillo, Sonora);
 3. Pacífico Norte (con sede en Culiacán, Sinaloa);
 4. Balsas (con sede en Cuernavaca, Morelos);
 5. Pacífico Sur (con sede en Oaxaca, Oaxaca);
 6. Río Bravo (con sede en Monterrey, Nuevo León);
 7. Cuencas Centrales del Norte (con sede en Torreón, Coahuila);
 8. Lerma Santiago Pacífico (con sede en Guadalajara, Jalisco);
 9. Golfo Norte (con sede en Ciudad Victoria, Tamaulipas);
 10. Golfo Centro (con sede en Jalapa, Veracruz);
 11. Frontera Sur (con sede en Tuxtla Gutiérrez, Chiapas);
 12. Península de Yucatán (con sede en Mérida, Yucatán);
 13. Aguas del Valle de México (con sede en la Ciudad de México, Distrito Federal).
- V. 20 Direcciones Locales (antes Gerencias Estatales) ubicadas en las entidades federativas de la República Mexicana que no son sede de los Organismos de Cuenca.

La CONAGUA cuenta con tres niveles de administración para llevar a cabo su misión; **las Oficinas Centrales**, ubicadas en la Ciudad de México, conformadas con el fin de 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 para apoyar a los municipios en el suministro de los servicios de agua potable y saneamiento en las ciudades y comunidades rurales y para promover el uso eficiente del agua en el riego y la industria; y apoyar a las **Direcciones Generales de 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.

Las Direcciones Generales de Organismos de Cuenca, segundo nivel de administración, son las responsables de administrar y preservar las aguas nacionales en cada una de las trece regiones hidrológico-administrativas en que se ha dividido el país. Los Organismos de Cuenca son “unidades operativas técnicas, administrativas y jurídicas especializadas, con carácter autónomo”,⁸ adscritas directamente a la Dirección General de la CONAGUA. Su competencia se circunscribe a las cuencas hidrológicas, regiones hidrológicas y regiones hidrológico-administrativas.

Las Direcciones Locales, el tercer nivel de administración en la CONAGUA, tienen la importante labor de aplicar las políticas, estrategias, programas y acciones de ésta en las entidades federativas que les corresponde.

En este orden de ideas, conviene destacar que tanto las Direcciones Generales de Organismos de Cuenca y las Direcciones Locales, son las que además de aplicar la legislación en la materia, asumen el importante papel en la toma de decisiones sobre alguna controversia.

Los procesos institucionales al mes de julio de 2008 eran desarrollados por una plantilla de personal a nivel nacional de 13,519 integrantes, de los cuales 3,835 pertenecientes a la categoría de confianza, que va desde el nivel de jefe de departamento u homólogo hasta Director General, de acuerdo al Catálogo de Puestos de la Administración Pública Centralizada; 9,601 pertenecientes a lo que se denomina trabajadores de base, la mayoría de los cuales son trabajadores sindicalizados.⁹

El factor humano en la CONAGUA, como en el resto de las organizaciones, es de vital importancia; influye y contribuye a dar forma al clima organizacional, que se asume como la personalidad de la empresa y que se encuentra conformado por diversos factores como las interacciones entre las personas y los grupos, las

⁸ México, Comisión Nacional del Agua, *La Gestión del Agua en México. Avances y retos 2006*, p.31.

⁹ México, Comisión Nacional del Agua, *Distribución del personal de la Comisión Nacional del Agua, Informe al 31 de julio de 2008, II Personal Activo (Consolidado)*, Sistema de Capital Humano 2008, (sistema de información).

estructuras, los procesos, los estilos de liderazgo, las tecnologías empleadas, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos, entre otros.

2.2.5 1. Organigrama general

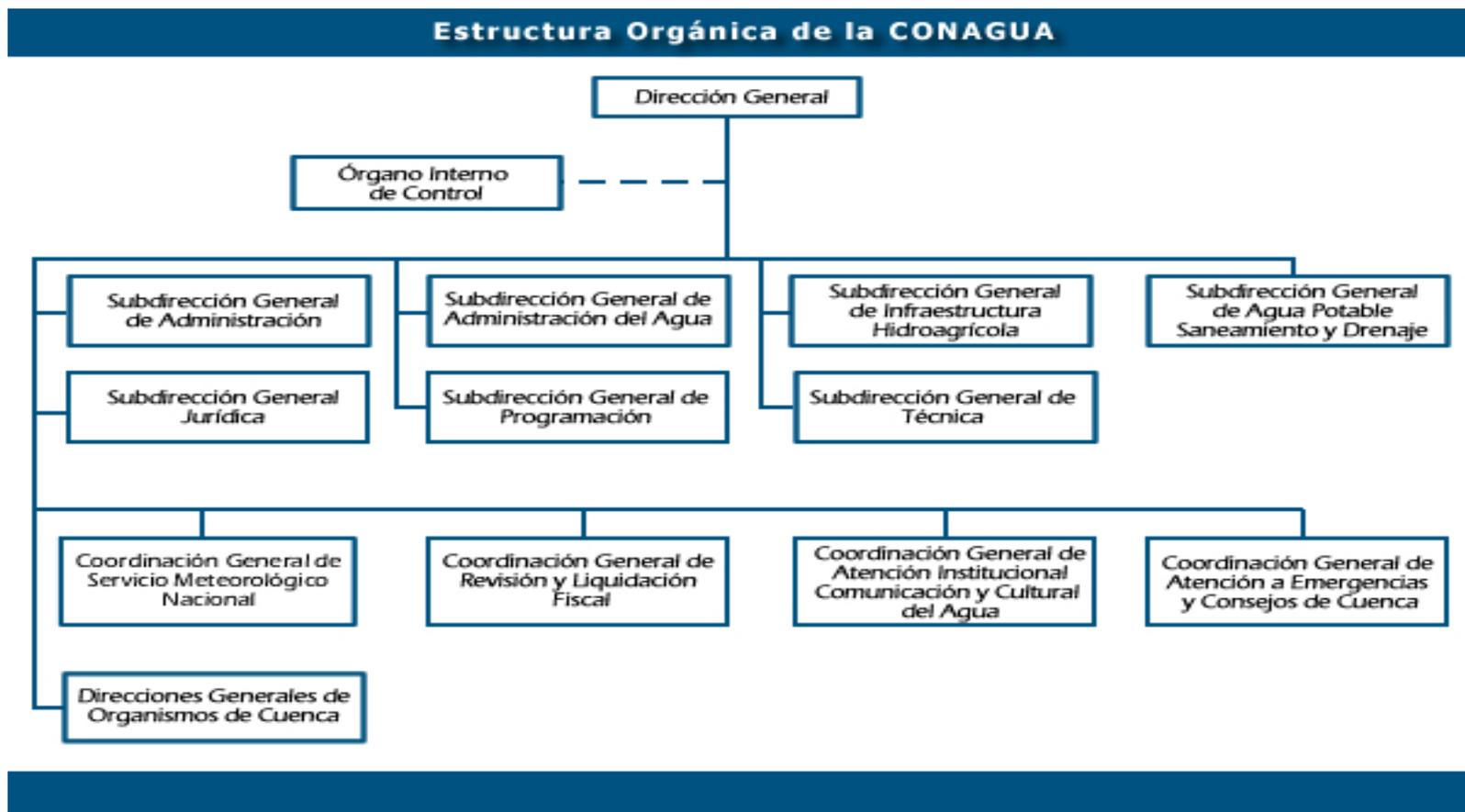


Figura 2. Organigrama general de la CONAGUA

Fuente: Comisión Nacional del Agua, "Estructura Orgánica," *Acerca de CONAGUA*, México, D.F., 7 de agosto de 2009, <<http://www.conagua.gob.mx>>, (29 de marzo de 2010) p.1.

2.2.6. Políticas y normas jurídicas aplicables¹⁰

El marco legal que rige la gestión del agua en México tiene su fundamento en el **artículo 27 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos**. En su párrafo quinto establece que la propiedad de las aguas comprendidas dentro de los límites del territorio nacional corresponde originalmente a la Nación. En cuanto a la explotación, uso o aprovechamiento de aguas nacionales el artículo en mención señala que sólo podrá realizarse por particulares mediante concesiones que otorgue el Ejecutivo Federal.

La ley reglamentaria del artículo 27 constitucional en materia de aguas nacionales es la **Ley de Aguas Nacionales**, que es de observancia general en todo el territorio nacional. Sus disposiciones son del orden público e interés social y tiene por objeto regular la explotación, uso y aprovechamiento de las aguas nacionales, así como el control y la preservación de su cantidad y calidad, para lograr su desarrollo integral sustentable.

Por su parte, la **Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente (LGEEPA)** dedica el Capítulo 1 de su Título Tercero al tema del aprovechamiento sustentable del agua y los ecosistemas acuáticos. Al respecto, define criterios de aprovechamiento racional, tales como la protección de los ecosistemas acuáticos y del equilibrio de los elementos naturales que intervienen en el ciclo hidrológico, incluyendo suelos, áreas boscosas y selváticas; el mantenimiento de caudales básicos en las corrientes de agua y de la capacidad de recarga de acuíferos; la no afectación del equilibrio de los ecosistemas acuáticos por el aprovechamiento de sus recursos naturales y la responsabilidad de preservar el agua y los ecosistemas acuáticos por parte de quienes hagan uso de los mismos o de quienes realicen obras o actividades que afecten a dichos recursos.

¹⁰ México, Comisión Nacional del Agua, *La Gestión del Agua en México. Avances y retos 2006*, pp. 28-30.

También se hace mención de la promoción necesaria que deberán realizar las autoridades competentes para el ahorro y uso eficiente del agua, así como el tratamiento de las aguas residuales y su reúso.

En lo que se refiere a las contribuciones que deberán realizarse por el aprovechamiento, uso y explotación del agua, la **Ley Federal de Derechos en Materia de Agua** (LFD) contiene un espacio dedicado a los servicios relacionados con el agua y sus bienes públicos inherentes. En esta ley se establecen las zonas de disponibilidad, y sus respectivas tarifas, según el uso que se les de a las aguas nacionales.

La **Ley de Ingresos de la Federación**, que anualmente aprueba la Cámara de Senadores, estipula los montos que los usuarios deben pagar por el uso o aprovechamiento de los bienes del dominio público o por la prestación de servicios en el ejercicio de las funciones del derecho público, por los que no se establecen derechos. Los ingresos que por este concepto se recauden, se destinan, previa aprobación de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), a cubrir los gastos de operación, conservación, mantenimiento e inversión.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos regula también las atribuciones conferidas al poder legislativo en esta materia. La fracción XVII del artículo 73 le otorga la facultad al Congreso de la Unión para expedir las leyes sobre el uso y aprovechamiento de las aguas de jurisdicción federal. Por otra parte, el segundo punto de la fracción XXIX, lo faculta para establecer las contribuciones sobre el aprovechamiento y explotación de los recursos naturales comprendidos en los párrafos cuarto y quinto del artículo 27.

En lo que se refiere a los municipios, el artículo 115 constitucional establece las bases para su organización. En materia de aguas, el inciso a de su fracción III, establece que los municipios tendrán a su cargo los servicios de agua potable, alcantarillado y la disposición de aguas residuales. Asimismo, el segundo párrafo del inciso c, fracción IV menciona que los ayuntamientos, en el ámbito de su

competencia, propondrán a las legislaturas estatales las cuotas y tarifas aplicables a impuestos, derechos y contribuciones de mejoras, entre otras.

En materia de planeación, el artículo 26 de la Carta Magna establece las bases para la organización del sistema de planeación democrática del desarrollo nacional. La ley reglamentaria a este artículo de la Constitución, es decir, la **Ley de Planeación** rige sobre las actividades de elaboración de planes y programas sectoriales y fija las bases para que el Ejecutivo Federal coordine las actividades de planeación con las entidades federativas.

En este sentido se formula el **Programa Nacional Hídrico**, mismo que se alinea al **Programa Nacional de Medio Ambiente y Recursos Naturales y al Plan Nacional de Desarrollo**.

Cada una de las entidades federativas cuentan con su propia legislación en materia de aguas, la que deberá ser congruente con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

En cuanto a los municipios, estos pueden aprobar los bandos municipales, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de observancia general dentro de sus respectivas jurisdicciones, que regulen los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.

Debe mencionarse también la existencia de **Normas Oficiales Mexicanas** en materia de agua, mismas que son elaboradas por la CONAGUA a través de su Comité Consultivo Nacional de Normalización. Once de ellas establecen las disposiciones, las especificaciones y los métodos de prueba que permiten garantizar que los productos y servicios ofertados a los Organismos Operadores del Sistema de Agua Potable, Alcantarillado y Saneamiento cumplan con el objetivo de aprovechar, preservar en cantidad y calidad y manejar adecuada y eficientemente el agua.

La SEMARNAT ha establecido Normas referentes a los límites máximos permisibles en las descargas de aguas residuales provenientes de aguas y bienes nacionales, de los sistemas de alcantarillado urbano o municipal y aguas residuales que se reúsen en la prestación de servicios públicos.

También existen **Normas Mexicanas (NMX)** elaboradas por los organismos nacionales de normalización, conforme a lo dispuesto en la Ley Federal sobre Metrología y Normalización. Existen 55 NMX vigentes que definen las especificaciones para la realización de muestreos diversos.

Capítulo 3. Marco teórico

3.1. Clima organizacional

3.1.1. Orígenes del concepto, características y definiciones

3.1.1.1. Orígenes del concepto

Siguiendo la teoría del comportamiento organizacional la vida de las personas está inmersa dentro de las organizaciones, desde que nacen hasta que mueren, así éstas se conforman no solamente por procesos, estructuras, metodologías, tecnologías, sino de manera importante por personas; y su éxito depende de todos ellos.

Este estudio se sustenta en el **comportamiento organizacional**, entendido “como un campo de estudio que se apoya en teorías, métodos y principios de diversas disciplinas para aprender acerca de las percepciones, valores, capacidades de aprendizaje y acciones de los individuos, mientras trabajan en grupos y dentro de la organización y para analizar el efecto del ambiente y sus recursos humanos.”¹¹

Su orientación es hacia el individuo, por tanto está influido de manera importante por las ciencias de la conducta, dando mucha importancia al método científico al momento de estudiar las variables y sus relaciones.¹²

Conviene decir, que en la eficacia de la empresa influye enormemente el comportamiento humano, así como las características de la organización influyen en el desempeño de las personas.

La forma en cómo interactúan las personas con la organización es lo que interesa en este estudio. Las unidades productivas y de servicios desde sus orígenes

¹¹ Con base en James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, p. 6.

¹² *Idem.*

tienen motivos e intereses que las hacen surgir, entre los que destacan la generación de ganancias, utilidades, productividad, reducir costos de producción, el beneficio social, entre otros. Los intereses de las personas que las conforman llegan a ser antagónicos con los de las empresas, pues buscan salarios dignos y no sólo que les permitan subsistir, sino cubrir todas sus necesidades; prestaciones, condiciones adecuadas de trabajo (espacio físico, iluminación, temperatura, seguridad e higiene, entre otros); un trato respetuoso; oportunidades de crecimiento y desarrollo, etcétera. Sin embargo, esto implica mayores gastos. Surgiendo así la necesidad de armonizar los intereses de ambas partes.

Esta necesidad de armonizar intereses surge desde 1930; año en el que se dan los primeros intentos de los teóricos de las ciencias sociales hacia el enfoque de las relaciones humanas; no obstante, no se haría mucho al respecto, sino hasta a finales de los años cincuenta, principios de los años sesentas con la disciplina de las ciencias de la conducta denominada **desarrollo organizacional**.¹³

Al reconocer que el éxito de las organizaciones depende de manera fundamental de los individuos que las conforman, y no solamente de otros componentes como las tecnologías empleadas, las estructuras, metodologías, etcétera, adquiere importancia conocer todo aquello que influye en el rendimiento, productividad y satisfacción de las personas en el trabajo. Siendo así que diversos autores a partir del siglo XIX destacaron el papel de los componentes físicos y sociales sobre el comportamiento humano.¹⁴

El **clima organizacional** determina la forma en que un individuo percibe su medio y entorno de trabajo, y a su vez la forma en como los percibe afecta su rendimiento, productividad y la satisfacción en el trabajo.

La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación.¹⁵ El clima resulta ser la personalidad de la organización, es decir, es la imagen de lo

¹³ Con base en Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, pp. 108-109.

¹⁴ Con base en Luc Brunet, *El Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, p. 9.

¹⁵ Luc Brunet, *op. cit.*, p.12.

que pasa al interior, de cómo interactúan sus miembros, de los valores, las normas de convivencia, las estructuras, los procesos, las tecnologías, etcétera.

De acuerdo con Luc Brunet el rendimiento, así como la productividad y la satisfacción en el trabajo de un individuo, depende no sólo de la forma en como percibe el clima laboral, sino también de sus características personales como sus actitudes, aptitudes, personalidad, entre otras.¹⁶

Luc Brunet en su obra “El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias”, explica que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez en psicología industrial/organizacional por **Gellerman en 1960**. Agrega que los orígenes teóricos del concepto no son claros puesto que se le ha confundido muchas de las veces con los conceptos de cultura y liderazgo. Y sus factores determinantes no son tan explícitos como sus efectos.¹⁷

Los orígenes del concepto se asocian a dos corrientes o escuelas de pensamiento:¹⁸

- **Escuela gestalista**
- **Escuela funcionalista**

La primera de las corrientes se sustenta en la percepción del individuo y define que el todo es diferente a la suma de las partes. Según esta escuela los individuos comprenden el mundo que los rodea basados en sus percepciones y se comportan en función de cómo ven el mundo. De tal forma que la percepción del medio y el entorno de trabajo es lo que influye en el comportamiento del empleado. Se trata de una escuela determinista puesto que postula que el individuo no tiene mayor opción que adaptarse a su medio.

Una concepción más interesante es la de la escuela funcionalista que postula que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que

¹⁶ *Ibid*, p.11.

¹⁷ *Ibid*, p.13.

¹⁸ *Ibid*, p.14.

lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su entorno. Para esta corriente de pensamiento el empleado interactúa con su medio y participa a su vez en la determinación del clima, otorgándole al individuo un papel activo.

Para ambas escuelas el individuo busca el equilibrio con su medio, es decir, recibe información de cómo requiere comportarse dentro de la organización, a través de sus normas y valores para alcanzar un punto de equilibrio aceptable en su interacción con la organización.

Para Luc Brunet el clima organizacional constituye una configuración de las características de la organización.¹⁹ Así, se encuentra conformado por múltiples elementos, como la estructura, los procesos, el tamaño de la organización, el estilo de liderazgo, la dirección, entre otros. Pero no sólo eso, también lo conforman sus miembros en su interacción con ella y con el resto de las personas que la integran. Es de esta forma como nos encontraremos con diferentes climas que gozan de peculiaridades que los hacen particulares.

Aún no existe consenso en cuanto a la definición del concepto, ya que mientras para algunos investigadores del tema es la mera percepción del individuo de los atributos de la organización; para otros, influye en su conformación la interacción de la organización con las personas que la integran de manera activa, en base a sus valores, actitudes y personalidad misma, agregando a ello los factores externos a la organización que contribuyen de manera importante.

Si nos apegamos a que el clima es mera percepción de los atributos de la organización podemos incurrir en una concepción errónea, pues la definición estará impregnada de subjetividad ante la diversidad de opiniones que tienen que ver más con las características personales de cada individuo y no con las características mismas de la organización.

¹⁹ *Ibid*, p.12.

3.1.1.2. Características del concepto²⁰

Con la finalidad de comprender mejor el concepto y dejar bien claro aquellos elementos que le son inherentes, se aborda en este apartado lo que le caracteriza:

- El clima se refiere a las características de la organización.
- Las características de la empresa se dejan sentir, o bien las percibe el individuo, esto es de manera directa o indirecta. De esta manera cada miembro de la estructura organizacional a nivel individual o en grupo, a través de sus interacciones con ésta se forma una idea de la organización, lo que en si constituye el clima.
- El clima organizacional es relativamente estable en el tiempo, ya que la percepción de los miembros de la organización puede variar de manera temporal, debido a los sucesos ocurridos dentro de la empresa, como por ejemplo despidos de personal, incremento salarial. Esto puede derivar en un cambio de actitud, pues quizá se incremente, o bien, disminuya la motivación.
- Las características que el individuo percibe de su organización son las que la distinguen de las demás y las que la hacen peculiar.
- La(s) estructura(s), métodos, procesos y en conjunto las características organizacionales y los individuos que integran la organización forman un sistema interdependiente y dinámico.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales.

²⁰ Alexis Goncalves, "Dimensiones del Clima Organizacional", < [http:// www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima_organizacional.htm](http://www.educadormarista.com/proyectoaprender/clima_organizacional.htm)>, (29 de marzo de 2010), p.2.

- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma permanente como la cultura, por lo tanto, puede cambiar después de una intervención.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de las personas que conforman la organización, así como por las estructuras, métodos de trabajo, procesos, tecnologías empleadas, entre otras.
- El clima es un fenómeno que ocurre fuera del individuo y que influye en él para darle forma y contenido.
- El clima no tiene que ver con la tarea que se desempeña, de tal forma que se pueden observar diferentes climas con personas que desempeñan una misma tarea.
- El clima está basado en características de la realidad externa, tal como las percibe el actor u observador, es decir, se basa en las percepciones que se forma en relación a la organización.
- Sus resultados se perciben fácilmente, por ejemplo en el ausentismo, la rotación de personal, etcétera.
- El clima influye sobre el comportamiento de los individuos, y a su vez éstos contribuyen a su definición, es decir, en su conformación, para lo cual es fundamental la retroalimentación de la organización hacia el individuo y del individuo hacia la organización.

- Es un factor determinante en el comportamiento de los individuos puesto que actúa sobre sus actitudes y expectativas.²¹

3.1.1.3. Definiciones del concepto

Los investigadores estadounidenses James y Jones hacen referencia a tres diferentes acepciones del concepto de clima organizacional:²²

- a) Medida múltiple de atributos organizacionales**
- b) Medida perceptiva de los atributos organizacionales**
- c) Medida perceptiva de los atributos individuales**

a) Medida múltiple de atributos organizacionales

La primera de las acepciones considera al clima como un conjunto de características que describen a una organización y la distinguen de las demás. Éstas son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. La metodología de investigación privilegiada es la medida objetiva de los componentes del clima. Sin embargo, este concepto deja de lado la interpretación que el individuo hace de su relación con la organización y con quienes la integran. Es decir, carece de reconocer la importancia de la retroalimentación que se da para producir el clima organizacional, entre sus integrantes y la organización.²³

b) Medida perceptiva de los atributos organizacionales

Tiene que ver con la percepción que el individuo tiene de su organización, a través de las diferentes variables del clima, como los procesos, las estructuras,

²¹ Luc Brunet, *op. cit.*, p.13.

²² *Ibid*, pp.16-20.

²³ *Ibid*, p.17.

los métodos, la tecnología, entre otras, que interactúan con el trabajador produciendo así las percepciones.

Las percepciones se definen de esta manera en función de las características del que las percibe, de las características de la organización y de la interacción de esta última con el individuo; lo que hace de éste un concepto un tanto más integral que tan sólo la mera percepción atribuida a las características individuales de la persona. Con esta concepción se contribuye de mejor manera a definir el clima organizacional.

c) Medida perceptiva de los atributos individuales

Esta concepción se atribuye más que nada a la percepción del individuo, que se origina en sus características personales, valores, actitudes, etcétera. Así el clima organizacional tiene que ver más con características de la persona, que con las de la entidad en la que labora, lo que cual nos lleva a incurrir en un error, puesto que el clima no son opiniones o percepciones personales. No es la mera percepción basada en las características personales, creencias y valores del individuo, sino es la percepción que los miembros de una empresa se forman a partir de su interacción con ésta, influyendo en ello, la propia personalidad del individuo, sus valores, creencias y actitudes; las normas de convivencia y los códigos de conducta; el lugar que ocupa dentro de la jerarquía de la organización; las relaciones que mantienen sus miembros; los procesos y las metodologías de trabajo empleadas, entre otros aspectos.

Existen otros autores que han hecho importantes aportes al estudio del clima organizacional, entre los que destacan James Gibson que en su libro titulado “Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos” da su definición de clima organizacional, como el grupo de características que describen a una organización, o bien a una parte de ella, en función de las percepciones de los individuos que la conforman. No obstante, la percepción está determinada por la interacción que los miembros de la organización tienen con la estructura, los

procesos, los métodos empleados, lo que a su vez determina los niveles de motivación, influyendo en el comportamiento de los individuos al interior de la empresa.

George W. Litwin y Robert A. Stringer definen el clima organizacional como "... los efectos subjetivos percibidos del sistema formal, el "estilo" informal de los gerentes y otros importantes factores del medio, en las actitudes, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización específica".²⁴

Halpin y Crofts definen el clima como la opinión que se forma el empleado de la organización.²⁵

Dentro del estudio del tema destaca el nombre de Alexis Goncalves que le ha dedicado gran parte de su tiempo y para quien las percepciones que el trabajador tiene de la organización son un elemento fundamental en la definición del concepto.

Mientras que Stephen Robbins introduce una variable más al definir el clima, como un ambiente compuesto de las instituciones y fuerzas externas que pueden influir en el desempeño de los miembros de una organización. Es decir, para él los agentes externos al individuo intervienen en su comportamiento al interior de la empresa.

Es importante señalar que no sólo son los factores externos los que influyen en el desempeño de los individuos en el trabajo, sino de manera fundamental son los internos, factores mismos que inciden en las percepciones del individuo.

Las percepciones que se forma el individuo dependen en gran medida de las interacciones que tiene con la organización, es decir, con sus estructuras, procesos, métodos, tecnologías empleadas, incluso con los demás miembros de

²⁴ Con base en Wendell L. French., *Administración de Personal, Desarrollo de Recursos Humanos*, p. 148.

²⁵ Ver María del Carmen Sandoval Caraveo, "Concepto y dimensiones del Clima Organizacional", *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, No.27, mayo-agosto de 2004, pp. 83-88.

ésta, sus proveedores y clientes y todas aquellas experiencias que cada miembro tiene en su relación con la empresa.

Es importante decir, de acuerdo a Paulina Bustos y otros autores,²⁶ que el clima refleja las interacciones entre las características personales y organizacionales.

Por último, es conveniente señalar que a lo largo del tiempo el clima se ha dado en denominar de diferentes maneras, entre las que destacan los términos siguientes: ambiente o atmósfera. Lo que puede prestarse a confusión, ya que por ejemplo, el ambiente obedece más que nada a características físicas del medio, es decir, seguridad e higiene en el trabajo, ruido, iluminación, ventilación, entre otros. De igual manera, la atmósfera puede en su concepto no contener los elementos del clima.

Figura 3. Elementos del clima organizacional



Fuente: Elaboración propia.

²⁶ Ver Paulina Bustos, Mauricio Miranda y Rodrigo Peralta "Clima Organizacional", *Administración y Gerencia*, junio de 2001, < <http://www.Gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>>, (29 de marzo de 2010), (s.p.).

3.1.2. Teorías sobre clima organizacional

En el siglo XX, cercano a los años sesentas, estudiosos del **clima organizacional** como **Rensis Likert y McGregor** lo explican a través del ejercicio del liderazgo. Analizan el modo en que los directivos y los responsables de la organización crean el clima en el que sus subordinados llevan a cabo sus tareas, influyendo de forma significativa en el éxito de la organización.

Herbert J. Chruden en su libro "Administración de Personal"²⁷ escribe que la liberación del potencial humano mediante la motivación depende de la existencia de un clima en la organización adecuado. Agrega que toda organización tiene un ambiente o personalidad propia que la distingue de otras organizaciones y que influye en la forma en como actúan sus miembros.

Explica, que los directivos de una organización tienen el doble compromiso de crear un ambiente que permita el logro de los objetivos de la organización, y a su vez que permita satisfacer las necesidades de sus miembros.

Las características que distinguen a una organización de otra son las que definen su personalidad. Algunas de esas características distintivas son los objetivos, las estructuras, los métodos de trabajo, las formas de liderazgo, la forma de relacionarse de sus miembros, la naturaleza del trabajo, el tamaño de la organización y el ambiente físico, éstas constituyen en conjunto los factores que determinan el clima organizacional. De ahí que se le considere al clima como un concepto multifactorial.

3.1.2.1. Teorías X y Y de McGregor

La **teoría X** sostiene que:

²⁷ Ver Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman, *Administración de personal*, pp. 288-289.

- “El ser humano promedio tiene una aversión inherente al trabajo y si puede lo evitará”.
- “Debido a lo anterior deberá ser sancionado o castigado para que lleve a cabo el trabajo y con ello se logren los objetivos de la organización.”
- “El ser humano promedio prefiere ser dirigido, desea evitar responsabilidades, tiene pocas aspiraciones y busca la seguridad.”²⁸

Esta es la concepción tradicional del trabajador, que le asigna un papel pasivo, un ser sin voluntad y sin iniciativa, lo cual impide ver todas aquellas potencialidades que tiene el individuo; es una visión un tanto simplista y prejuiciada del ser humano que no lo beneficia.

Mientras que la **teoría Y** en sentido opuesto postula que:

- “El gasto del esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Así dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción, (y será ejecutado voluntariamente), o una fuente de castigo (y se evitará si es posible).”
- “El control externo y la amenaza de castigo, no son los únicos medios para producir el esfuerzo hacia los objetivos organizacionales. El hombre ejercerá autodirección y autocontrol en el servicio de los objetivos a los cuales está comprometido.”
- “El compromiso hacia los objetivos es una función de las recompensas asociadas con su logro. La más importante de tales recompensas, como por ejemplo, la satisfacción del ego y la

²⁸ Herbert J. Chruden y Arthur W.Sherman, *op. cit.*, p.290.

autorrealización, pueden ser productos directos del esfuerzo orientado hacia los objetivos de la organización.”

- “El ser humano promedio aprende, bajo condiciones adecuadas, no sólo a aceptar, sino a buscar la responsabilidad.”
- “La capacidad para ejercer un grado relativamente alto de imaginación, ingenio y creatividad, aplicado a la solución de los problemas organizacionales, está amplia, no limitadamente, distribuida entre la población.”
- “Las potencialidades intelectuales del ser humano promedio sólo han sido parcialmente utilizadas.”²⁹

En contraste la **teoría X** con la **teoría Y**, esta última, le otorga al trabajador confianza, respeto a su persona y le permite el desarrollo de su creatividad e ingenio en la consecución de los objetivos de la empresa. Son formas diferentes de dirigir a las personas. Del ejercicio de ambas se obtienen resultados, sin embargo, su efectividad no es la misma, lo que influirá de manera definitiva en la forma de percibir el clima de la organización y por tanto, del éxito de la organización.

3.1.2.2. Teoría de madurez- inmadurez de Argyris³⁰

Argyris sustenta que la organización hace demandas a sus miembros que son incongruentes con sus necesidades y orientación general hacia la vida, la cual es, tener un mayor grado de madurez. De acuerdo a Argyris, la personalidad humana en nuestra cultura muestra tendencias de desarrollo que implican progresar de la inmadurez a la madurez, es decir, llegar a ser cada vez más activo, más independiente de los demás, tener intereses más profundos, ocupar una posición

²⁹ *Ibid*, p.291.

³⁰ *Ibid*, p.292.

del mismo nivel o superior en relación con sus iguales, y desarrollar la conciencia y el control sobre sí mismo. Para Argyris, los directivos suelen pasar por alto las necesidades que tienen los individuos de funcionar en una forma madura, adulta y crítica en las organizaciones en donde se aplican los principios clásicos de la organización formal, que no toma en cuenta a las personas en su papel activo y como miembros que conforman y le dan forma a la estructura organizacional. Por tanto, se espera que sean pasivos, dependientes y subordinados.

Argyris concluye que los principios de la organización formal establecen requerimientos a los individuos, que son incongruentes con sus necesidades para madurar. Estas necesidades humanas de madurez tienden a ser descuidadas por la tendencia de la organización formal a centrarse en la especialización de tareas, en la cadena de mando, en la unidad de dirección, y en el tramo de control. Bajo esas condiciones se reduce al mínimo la oportunidad de satisfacer las necesidades humanas, con el consiguiente resultado de que desarrollen sentimientos de frustración, conflicto y fracaso.

Argyris logra reconocer la importancia no sólo de la organización, sino la del propio individuo y con ello reconoce la necesidad de optimizar la efectividad de ambos. Formulando para ello la siguiente hipótesis: "...la incongruencia entre el individuo y la organización puede proporcionar la base para un reto continuado, el cual, a medida que se acepte, tenderá a ayudar al hombre a incrementar su propio progreso y a desarrollar organizaciones que tiendan a ser viables y efectivas. La incongruencia entre el individuo y la organización puede ser el cimiento para aumentar el grado de efectividad de ambos."³¹

Reconoce que si bien no todos los trabajadores aceptan más responsabilidades, la mayoría de ellos requiere de un clima de trabajo en el cual sean tratados como individuos maduros. Agregando que un clima así motiva al logro de mejores resultados en el trabajo, donde tanto sus necesidades individuales, como las de la organización son congruentes y a la vez son satisfechas.

³¹ *Idem.*

3.1.2.3. Teoría del clima organizacional de Rensis Likert³²

También llamada por su autor como la **teoría de los sistemas de organización**, busca aportar un marco de referencia que permita estudiar la naturaleza del clima y su papel en la organización.

Para **Likert**, “el comportamiento de los subordinados es causado, en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.”³³

Luc Brunet dice “la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo puede adoptar.”³⁴

Para Luc Brunet existen cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que además pueden explicar la naturaleza de los microclimas en las organizaciones:

1. “Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional”.
2. “La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización, así como el salario que percibe”.
3. “Factores personales como la propia personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción”.

³² Con base en Luc Brunet, *El Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, pp. 28-29.

³³ Luc Brunet, *op.cit.*, p.28.

³⁴ *Ibid*, p.28.

4. “La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización”.

La teoría de **Likert** y sus asociados del Instituto de Investigación de la Universidad de Michigan, es considerada por Chruden como otro método para formar un clima organizacional productivo y deseable, basado en hallazgos científicos.³⁵

Es consistente con las teorías de McGregor y Argyris, ya que todas ellas consideran como un factor determinante del clima la forma de ejercer el liderazgo.

Para el estudio del clima organizacional, Likert hace referencia a tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:³⁶

- Variables causales
- Variables intermedias
- Variables finales

A. Variables causales

Son aquellas que son independientes, ya que determinan el desarrollo de una organización, así como sus resultados. Comprenden la estructura y su administración como son las reglas, decisiones, competencia y actitudes.

Likert distingue las variables causales por dos rasgos esenciales:

- a) Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización.

³⁵ Herbert J. Chruden y Arthur W.Sherman, *op. cit.*, p.292.

³⁶ Luc Brunet, *op.cit.*, p.29.

- b) Se trata de variables independientes, es decir, de causa-efecto, ya que si éstas se modifican ejercen influencia sobre el resto de las variables.

B. Variables intermedias

De acuerdo al autor de esta teoría son variables que reflejan el estado interno y la salud de una empresa, tratándose de las motivaciones, las actitudes de los miembros de la entidad, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etcétera. Así, las variables intermedias tienen que ver con la parte humana y los procesos.

C. Variables finales

Son las variables dependientes, resultado de la acción de las dos variables anteriores. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; son por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas.

La combinación, o bien la forma de interactuar de las variables arriba señaladas le permitió a Likert determinar dos diferentes tipos de clima organizacional con sus propias subdivisiones: el clima de tipo autoritario y el de tipo participativo, mismos que serán abordados más ampliamente en el **apartado 3.1.4.**

Brunet señala que la teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado, aludidos por varios investigadores. Explica que un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección, en los procesos de toma de decisiones. Mientras que el clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados

experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. Es un clima adonde impera la desconfianza entre sus miembros, las relaciones interpersonales son tensas y basadas en un sistema coercitivo, donde priva el castigo más que las recompensas.

De acuerdo a la teoría de Likert, los sistemas autoritarios (I y II) corresponden a un clima cerrado, mientras que los sistemas consultivo y participativo (III y IV), corresponden a un clima abierto.

Figura. 4. Representación de la teoría de los sistemas organizacionales de Rensis Likert



Fuente: Elaboración propia con base en la Teoría de los sistemas organizacionales de Rensis Likert.

Claro está que la **teoría de los sistemas de Likert** propone el establecimiento de un clima participativo en el que se facilita la eficacia individual y organizacional, que de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación, la participación incentiva a las personas a trabajar. Este tipo de clima busca armonizar los intereses de la organización y los de sus miembros, con la idea de un mayor rendimiento.

Para Luc Brunet existe correspondencia entre McGregor con sus teorías X y Y y la clasificación que Likert hace de los diferentes climas. Así, mientras la teoría X caracteriza los sistemas I y II, la teoría Y a los sistemas III y IV.

Con el fin de verificar su teoría sobre clima organizacional, Likert diseñó el cuestionario titulado Perfil Organizacional de Likert (POL). Este cuestionario es uno de los más difundidos no sólo para medir el clima de una organización, sino también para evaluar los cambios que pueden darse tras las intervenciones del tipo de desarrollo organizacional o de perfeccionamiento.

Chruden señala, que la forma de dirigir a las personas, expuesta por McGregor, Argyris y Likert, representa los puntos de vista de los científicos de la conducta, íntimamente implicados en el estudio de los climas organizacionales. La teoría de sistemas de Likert para la conducta organizacional implica un enfoque integrado que supone la participación activa de los miembros de la organización con sus necesidades individuales, sin dejar de lado las de la organización, destacadas también por **McGregor y Argyris**. Consistente con el método de estos últimos, el Sistema IV de Likert, hace alusión a la participación en grupo y a la confianza que la dirección deposita en los empleados para autodirigirse. Se destacan la relación de confianza y amistad entre superiores y subordinados y la mayor implicación de estos últimos en la toma de decisiones. Lo que hace de la labor de supervisión un trabajo más sencillo, que participa para determinar el clima de trabajo.³⁷

3.1.3. Variables o dimensiones del clima

Es importante señalar la relevancia que tiene el clima para las organizaciones, ya que los resultados que obtienen éstas, dependen en gran medida, o bien, son resultado del clima, que se interpreta como la proyección o imagen de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización, como la

³⁷ Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman, *op. cit.*, p. 295.

estructura, los procesos, métodos, tecnologías empleadas, que son percibidos por sus miembros y que a su vez influyen en éste, a través de su comportamiento.

Aquí va adquiriendo importancia la forma en como los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, a partir de las relaciones que establecen con la organización. Así las características individuales del trabajador actúan como filtro a través del cual interpreta la realidad objetiva y las relaciones que se dan entre sus miembros para constituir la percepción del clima. Brunet afirma que “el clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados.”³⁸

Como se ha podido apreciar a lo largo de este capítulo, el clima está integrado por varios componentes y por consiguiente, como lo afirma Luc Brunet, es de naturaleza multidimensional. De esta manera, el comportamiento del individuo en la organización está bajo la influencia de numerosos estímulos o factores que contribuyen a conformar el clima organizacional. Por tanto, un elemento esencial es la percepción individual de los estímulos. Razón por la cual, para algunos autores como Litwin y Robert Stringer la percepción del individuo es lo más importante en su definición.

Las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos.

Es importante señalar que los diferentes investigadores que han abordado las variables o dimensiones del clima, no se han puesto de acuerdo en el número de las mismas, que requieren ser medidas para hacer un diagnóstico del clima.

El número de dimensiones, nos dice Luc Brunet, puede ir de 2 y hasta 11. Existen algunas que son coincidentes entre los autores.

Las variables consideradas por algunos estudiosos del tema son las enunciadas en el cuadro siguiente:

³⁸ Luc Brunet, *op.cit.*, p.41.

Cuadro 1. Variables empleadas para el estudio del clima organizacional³⁹

Nombre del autor o los autores	Nombre de la variable
<i>Forehand y Gilmer</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la organización 2. Estructura organizacional 3. Complejidad sistemática de la organización 4. Estilo de liderazgo 5. Orientación de fines
<i>Friedlander y Margulies</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empeño 2. Obstáculos o trabas 3. Intimidación 4. Espíritu de trabajo 5. Actitud 6. Acento puesto en la producción 7. Confianza 8. Consideración
<i>Gavin</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Obstáculo 3. Recompensa 4. Espíritu de trabajo 5. Confianza y consideración de los administradores 6. Riesgos y desafíos
<i>Lawler, et al.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia /eficacia 2. Responsabilidad 3. Nivel práctico/ concreto 4. Riesgo 5. Impulsividad

³⁹Luc Brunet, *op.cit.*, pp. 44-45.

Cuadro 1. Variables empleadas para el estudio del clima organizacional

Nombre del autor o los autores	Nombre de la variable
<i>Litwin y Stringer</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Responsabilidad 3. Recompensa 4. Riesgo 5. Apoyo 6. Normas 7. Conflicto
<i>Payne, et al.</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de organización 2. Control
<i>Likert</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de mando 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación 3. Naturaleza de los procesos de comunicación 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción 5. Toma de decisiones 6. Fijación de los objetivos o de las directrices 7. Procesos de control 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento
<i>Meyer</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conformidad 2. Responsabilidad 3. Normas 4. Recompensa 5. Claridad organizacional 6. Espíritu de trabajo
<i>Schneider Bartlett</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo proveniente de la dirección 2. Interés por los nuevos empleados 3. Conflicto 4. Independencia de los agentes 5. Satisfacción 6. Estructura organizacional
<i>Halpin y Crofts</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cohesión entre el cuerpo docente 2. Grado de compromiso del cuerpo docente 3. Moral de grupo 4. Apertura de espíritu 5. Consideración 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección 7. Importancia de la producción

Cuadro 1. Variables empleadas para el estudio del clima organizacional

Nombre del autor o los autores	Nombre de la variable
<i>Pritchard y Karasick</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Autonomía 2. Conflicto contra cooperación 3. Relaciones sociales 4. Estructura organizacional 5. Recompensa 6. Relación entre rendimiento y remuneración 7. Niveles de ambición de la empresa 8. Estatus 9. Flexibilidad e innovación 10. Centralización 11. Apoyo
<i>Steers</i>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional 2. Refuerzo 3. Centralización del poder 4. Posibilidad de cumplimiento 5. Formación y desarrollo 6. Seguridad contra riesgo 7. Apertura contra rigidez 8. Estatus y moral 9. Reconocimiento y retroalimentación 10. Competencia y flexibilidad organizacional

Fuente: Luc Brunet, *El Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, pp.44-45.

Dentro de las variables o dimensiones más socorridas por los diferentes autores destacan: la estructura organizacional y las recompensas y reconocimientos. También están el espíritu de trabajo, la consideración, la responsabilidad y el apoyo.

Luc Brunet en su obra señala que el instrumento más frecuentemente utilizado para medir el clima organizacional es el cuestionario de Rensis Likert que mide

las ocho dimensiones anotadas en el cuadro anterior y que se interpretan como sigue:⁴⁰

1. **Métodos de mando:** se interpreta como la forma en cómo se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.
2. **Naturaleza de las fuerzas de motivación:** traducido como los procedimientos empleados para motivar a los empleados y para dar respuesta a sus múltiples necesidades.
3. **Naturaleza de los procesos de comunicación:** entendiéndose por ello, como los tipos de comunicación que se dan en la organización a todos sus niveles.
4. **Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción:** se trata de los procesos de influencia que se ejercen entre superior/subordinado, en la consecución de los objetivos de la organización.
5. **Toma de decisiones:** Se refiere a la pertinencia de la información a partir de la cual se toman las decisiones, así como, también, tiene que ver con la asignación de funciones.
6. **Fijación de los objetivos o de las directrices:** referido al proceso de planificación de la empresa.
7. **Procesos de control:** interpretados como el ejercicio y la distribución del control entre los miembros de la organización.
8. **Objetivos de resultados y de perfeccionamiento:** Tienen que ver con la planificación, así como con los procesos de formación y capacitación de los recursos humanos.

⁴⁰ *Ibid*, pp.45-46.

Por su parte, Litwin y Stringer para quienes la percepción es lo más importante, miden ésta a través de 6 dimensiones o variables anotadas en el cuadro No.1:⁴¹

1. **Estructura organizacional:** se interpreta como la forma en la que los miembros de la organización perciben las obligaciones, las reglas y las políticas existentes.
2. **Responsabilidad:** Se asume como la responsabilidad que tiene cada uno de los integrantes, como la autonomía de la que gozan.
3. **Recompensa:** Se trata de la percepción de la equidad en relación a trabajo igual-pago igual.
4. **Riesgo:** Percepción de los miembros de la organización respecto al nivel de reto y riesgo que les implica el desempeñar un determinado encargo.
5. **Apoyo:** Forma en como perciben las relaciones de apoyo y amistad entre los integrantes de la empresa.
6. **Conflicto:** Entendida como la forma en que asimila la persona las diferencias de opinión con respecto a la suya, es la tolerancia que desarrolla ante las diferencias de opinión.

Por su parte, autores como Schnedider y Bartlett, en 1968, formularon su cuestionario para medir la percepción del clima de las empresas de seguros, en función de seis variables señaladas en el cuadro No.1.⁴²

1. **Apoyo proveniente de la dirección:** Esta dimensión tiene que ver con el tipo de liderazgo que ejercen los directivos, ya que de ello dependerá el apoyo y confianza que depositen en sus subordinados,

⁴¹ *Ibid*, p.46.

⁴² *Ibid*, p.47.

que les permita crecer y desarrollarse. Así también tiene que ver con el espíritu de cooperación.

2. **Interés por los nuevos empleados:** Se refiere al interés depositado en la formación de nuevos agentes de seguros, es decir, el empeño puesto en la selección y formación de nuevos cuadros.
3. **Conflicto:** Tiene que ver con los conflictos que pudieran generarse entre los grupos de las diferentes agencias de seguros y que pudieran poner en entredicho la autoridad de los directivos.
4. **Independencia de los agentes:** Se refiere al grado de autonomía del que gozan los empleados en el desempeño de sus funciones.
5. **Satisfacción:** Se asocia al grado de satisfacción que tienen los empleados con su trabajo y su empresa.
6. **Estructura:** Se interpreta como las presiones que ejercen los superiores sobre los agentes para que respeten los presupuestos y atraigan nuevos clientes.

Destaca también el instrumento desarrollado por Pritchard y Karasick, en 1973, que implica el mayor número de dimensiones estudiadas, y que se citan en el cuadro No.1.⁴³

1. **Autonomía:** Se trata del grado de independencia del que gozan los individuos en la toma de decisiones y en la resolución de problemas.
2. **Conflicto contra cooperación:** Tiene que ver con los apoyos que brinda la organización en cuestión de recursos y el nivel de cooperación que se observa entre los empleados en el ejercicio de sus funciones.

⁴³ *Ibid*, pp. 47-48.

3. **Relaciones sociales:** Se entiende como las relaciones que se dan entre los integrantes de un grupo y los lazos de amistad que se pudieran generar.
4. **Estructura organizacional:** Tiene que ver con las directrices, políticas y consignas de la organización.
5. **Recompensa:** Se refiere a la remuneración y a los beneficios sociales que reciben los empleados.
6. **Relación entre rendimiento y remuneración:** Se expresa en la relación, a mayor rendimiento en el trabajo, mayor remuneración.
7. **Niveles de ambición de la empresa:** Esta variable se refiere a los procesos de motivación que implementa la empresa para motivar a sus empleados y satisfacer sus necesidades.
8. **Estatus:** Es el tratamiento que la empresa da a las diferencias jerárquicas (superior/subordinado) y a la importancia que les otorga.
9. **Flexibilidad e innovación:** Se interpreta como la capacidad de la empresa para aceptar e introducir cambios.
10. **Centralización:** Mediante esta variable se analiza la forma en que se delega la toma de decisiones en la empresa a todos los niveles.
11. **Apoyo:** A través de esta dimensión se mide el apoyo que da la alta dirección a los empleados, no sólo en la resolución de problemas de trabajo, sino de otra índole ajena al mismo.

Wendell L. French mide 9 dimensiones del clima:⁴⁴

⁴⁴ Con base en Wendell L. French, *Administración de Personal. Desarrollo de Recursos Humanos*, p. 149.

1. **Estructura:** cuántas reglas, reglamentos y procedimientos existen.
2. **Responsabilidad:** interpretada como el sentimiento de ser su propio jefe.
3. **Recompensa:** por el trabajo bien hecho. Recompensa positiva más que el castigo; la equidad de pago y políticas de promoción.
4. **Riesgo:** qué tan desafiante o qué tanto riesgo implica una determinada función.
5. **Calor:** implica las relaciones que se establecen entre los miembros de la organización, el sentimiento de la camaradería, la existencia de grupos informales y de amistad.
6. **Apoyo:** se trata del apoyo brindado de los líderes hacia sus subordinados y a la inversa, se trata del mutuo apoyo.
7. **Estándares:** traducidos por Wendell L. French como los objetivos y estándares de desempeño implícitos y explícitos.
8. **Conflicto:** señalado como la disposición de escuchar las diferentes opiniones.
9. **Identidad:** entendido como el sentimiento de pertenencia a la organización, además del sentimiento de ser un miembro valioso de la organización.

French, al igual que Rensis Likert, Douglas McGregor y Chris Argyris encontraron una relación muy estrecha entre el estilo de liderazgo y los diferentes climas organizacionales y a su vez, asociaron el clima con importantes efectos en la motivación, desempeño y satisfacción en el trabajo.

Al destacar las dimensiones de algunos instrumentos de medición diseñados por investigadores del clima organizacional se puede apreciar que existen similitudes en cuanto a lo que se mide, puesto que las variables empleadas se conceptualizan de manera similar.

De esta manera, queda claro que el clima de una organización se compone de diversos elementos que tienen que ver con las estructuras, los procesos, las políticas, las normas, las relaciones que se dan al interior, los apoyos, el reconocimiento, entre algunos de los múltiples factores que lo definen, sin embargo, decir qué modelo o propuesta es la mejor, no es la idea, no obstante, se puede afirmar que lo que determina el tipo de variables a estudiar depende mucho del tipo de organización que se pretenda abordar.

3.1.4. Tipos de clima

Para abordar los tipos de clima este estudio se apoya en **Rensis Likert**, quien como ya se mencionó, encontró una estrecha relación entre la forma de ejercer el liderazgo y la generación de un determinado clima dentro de la organización. Likert hizo la clasificación de dos diferentes tipos de clima, que van desde el autoritario hasta el participativo con sus variantes.

3.1.4.1. Clima de tipo autoritario

3.1.4.1.1. Sistema I-Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no confía en sus empleados. Lo que implica que las decisiones se toman en la cúpula y sin la participación de los subordinados, que se deberán concretar a obedecer. Así, los empleados trabajan en una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas y ocasionalmente de recompensas. La satisfacción de las necesidades permanece en los niveles fisiológicos y de seguridad, es decir, en las necesidades básicas o de

sobrevivencia, de acuerdo a la teoría de Maslow⁴⁵. Nos encontramos ante una organización en la que predominan los intereses de la empresa, mientras que el desarrollo del individuo no es contemplado. Así, las pocas interacciones que se dan entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Debido a que los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide se origina una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este clima presenta un ambiente relativamente estable en el que la comunicación entre la dirección y sus empleados no existe, sino en forma de directrices y de instrucciones específicas.⁴⁶

Este sistema implica una elevada presión sobre los empleados, mediante normas de trabajo rígidas, impone limitaciones presupuestarias y de personal,⁴⁷ lo que en definitiva propone un clima que no es propicio para el desarrollo y crecimiento de la organización y de sus miembros.

3.1.4.1.2. Sistema II-Autoritarismo paternalista⁴⁸

Se trata de un sistema autoritario pero protector, donde los directivos condescienden con sus empleados. Aunque la mayor parte de las decisiones se toman en la cima, se permite que algunas se den en otros niveles inferiores de la estructura.

En este sistema, a diferencia del anterior, se privilegian las recompensas sobre los castigos, como métodos utilizados para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen dando cierta protección de los superiores a sus empleados, y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen centralizados en la

⁴⁵ El psicólogo Abraham Maslow propuso que toda la gente trata de satisfacer cinco clases básicas de necesidades: fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de estima y de autorrealización. Él sugirió que éstas constituyen una jerarquía en la que las más elementales o exigentes-las necesidades de seguridad- se ubican en la base. Maslow argumentaba que se deben satisfacer las de nivel más bajo, antes de que una persona luche por satisfacer las más elevadas en la jerarquía, como las de autoestima. Una vez que ha quedado satisfecha una necesidad, Maslow propone que esta cese de operar como fuente de motivación. Gareth R. Jones, Jennifer M. George, en *Administración Contemporánea*, p. 465.

⁴⁶ Luc Brunet, *op.cit.*, p.30.

⁴⁷ Con base en Herbert J. Chruden y Arthur W. Sherman, *Administración de personal*, p.293.

⁴⁸ Luc Brunet, *op.cit.*, p.31.

cúspide, también son delegados a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización, por el tipo de relación que se establece entre los directivos y sus empleados. Bajo este tipo de clima la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, puesto que aquí ya se da paso a otro peldaño en la satisfacción de necesidades, dejando de ser las fisiológicas y de seguridad para pasar a las de pertenencia al grupo.

3.1.4.2. Clima de tipo participativo

3.1.4.2.1. Sistema III-Consultivo⁴⁹

Al pasar a este sistema nos encontramos en el lado opuesto del cuadrante con respecto a los sistemas I y II. Al individuo se le asigna un rol de importancia como miembro de la organización, las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. A diferencia del primero de los sistemas, existen las recompensas, mientras que los castigos son ocasionales y no constituyen la base del proceso de motivación. Se trata de satisfacer necesidades que dentro de la pirámide de Maslow se encuentran asociadas a los escalones superiores como son el prestigio y la estima.

Se da una mayor interacción entre superior-subordinado y muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo, con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Es decir, se da participación a los empleados, aunado a la facultad de tomar decisiones que afecten a la organización.

Se estimula la participación de los miembros de la organización, al tomarles parecer en las decisiones que afectan la empresa.

⁴⁹ *Idem.*

3.1.4.2.2. Sistema IV-Participativo en grupo⁵⁰

Aquí nos encontramos ante el sistema más desarrollado, propuesto por **Likert**, se puede decir que es el estado ideal de la organización y de los individuos que la conforman, puesto que la dirección confía plenamente en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones se dan a todos los niveles de la organización. La comunicación se da en todas direcciones. Los empleados son motivados a la participación y al establecimiento de los objetivos de rendimiento, por la mejora de los métodos de trabajo y por la evaluación del desempeño en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. No teniendo lugar el surgimiento de las últimas, vistas como un medio de expresión o manifestación que no les es permitido a través de las primeras. En resumen, todos los empleados y el personal de dirección conforman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización, que se establecen a través de la planeación estratégica y que no llegan a ser antagónicos con los de las personas que la conforman.

3.1.5. Causas y efectos del clima

Para hablar de las causas del clima es importante reconocer que en las organizaciones se crean de manera planeada, o no, situaciones (normas, políticas, estructuras, métodos y técnicas, entre otras) que determinan el desempeño de los individuos en ellas, todo esto con la idea de alcanzar los objetivos propuestos para los cuales fueron creadas. Además, estas situaciones producidas van a estar también determinadas por sus interacciones con los miembros de la organización, que tienen que ver con sus características personales y las de los grupos que la conforman.

⁵⁰ *Ibid*, pp. 31-32.

El comportamiento de los individuos en la empresa sea cual sea su posición en la jerarquía se verá afectado no sólo por sus roles en la organización, sino de manera fundamental -nos dice Francisco Díaz Bretones y otros autores, en su obra *Psicología de las Organizaciones*-⁵¹ por el clima y la cultura de la organización.

El estudio del clima en las organizaciones hoy en día se realiza desde un enfoque sistémico, debido a que se ha logrado entender, como se mencionó anteriormente, que los miembros de una organización se encuentran influidos tanto por las características de la organización a través de sus múltiples interacciones como por sus características personales, lo que determinará la percepción del individuo respecto al clima. Este enfoque permite considerar a las organizaciones como contextos dinámicos, en los que sus componentes se influyen y retroalimentan.⁵²

Con esto se clarifican las causas que originan un determinado clima dentro de la organización, mismas que se estudiarán a continuación:

3.1.5.1. Causas del clima organizacional

Las causas se refieren a aquello que provoca que exista tal o cual tipo de clima, llámese como lo denomina Likert: autoritario, consultivo o participativo.

Tan sólo se citarán las principales de ellas, entre las que destacan: la estructura organizacional y derivado de ésta el tamaño de la organización; recompensas y reconocimientos; apoyos; normas, que están íntimamente relacionadas con el control y el estatus del empleado, que tiene que ver con el lugar que ocupa dentro de la organización.

⁵¹ Andrés Rodríguez Fernández (Coordinador), *Psicología de las Organizaciones*, p.253.

⁵² Andrés Rodríguez Fernández (Coordinador), *op.cit.*, p.254.

3.1.5.1.1. Estructura de la organización

Luc Brunet señala que la estructura define las propiedades físicas de una organización, sin tomar en cuenta el factor humano, contempla el tamaño de la organización, sus procesos, productos o servicios, la estructura jerárquica, el número y los niveles jerárquicos.⁵³

Así, nos dice, que la estructura es un factor objetivo que influye en el clima, ya que de ésta, de las dimensiones de la organización y del lugar que el individuo ocupa dentro de ella dependerán sus percepciones.

Por su parte, Henry Mintzberg la define como: “los patrones prescritos del comportamiento relacionado con el trabajo que se establecen deliberadamente para conseguir los objetivos organizacionales”⁵⁴ La estructura es interpretada hasta aquí como las relaciones organizacionales que deben ocurrir y no el comportamiento que realmente ocurre.

Sin embargo, Mintzberg en su obra titulada “La estructura de las organizaciones” hace una diferenciación entre **estructura formal e informal**. La primera de ellas la define “...como un conjunto de normas relativamente duraderas de comportamiento laboral que se especifican mediante canales oficiales de comunicación.”⁵⁵ Mientras que la segunda es definida como “...un conjunto igualmente duradero de normas de conducta que no están autorizadas de manera formal”.⁵⁶ Por tanto, su característica es no haber sido planeadas ni plasmadas en un documento que ha sido autorizado.

⁵³ Luc Brunet, *op.cit.*, p.55.

⁵⁴ Con base en Henry Mintzberg, *Las estructuras de las organizaciones*, p.116.

⁵⁵ Henry Mintzberg, *op.cit.*, pp. 120-121.

⁵⁶ *Ibid*, p.120.

3.1.5.1.1.1. Tamaño de la organización⁵⁷

El tamaño de la organización tiene cierta influencia sobre el comportamiento de sus miembros. A medida que una unidad productiva o de servicios crece, se crean más niveles jerárquicos para que los tramos de control puedan mantenerse dentro de los límites que permitan el desarrollo de las tareas. Así en la medida en que se crean nuevos niveles se hacen más largas las líneas de comunicación y de supervisión. Los directivos de mayor nivel, o bien, que se encuentran en la cúspide de la jerarquía organizacional tienen mayores dificultades para reconocer y entender los sentimientos de los empleados de niveles inferiores.

Las estructuras de las organizaciones que tienen un gran número de niveles gerenciales se designan como estructuras altas, en contraste con las estructuras bajas que tienen relativamente pocos niveles.

En las así llamadas estructuras altas las relaciones entre los empleados se vuelven más formales y se reducen a su mínima expresión. Se genera una disolución del poder entre los niveles gerenciales, debida a los numerosos niveles jerárquicos, confiriendo así un sentimiento de anonimato y de aislamiento entre los miembros inferiores de la jerarquía.

Para revertir el proceso de desunión, generado por el crecimiento del tamaño de la organización, es importante tomar en consideración las necesidades de los empleados y depende en gran medida de la capacidad que tenga el director de desarrollar habilidades de comunicación y empatía con sus subordinados, lo que permitirá superar los sentimientos de desunión, creando un ambiente de apoyo mutuo empresa-trabajador, reduciéndose la distancia entre la dirección y el trabajador.

Es importante señalar que la percepción que el trabajador o empleado se forma del clima también depende de su posición que ocupa en la jerarquía

⁵⁷ Luc Brunet, *op.cit.*, 55-56.

organizacional, ya que mientras más alto sea su nivel, percibirá a la organización menos autocrática, más centrada sobre los empleados y más amigable.

3.1.5.1.2. Reglamentos y políticas⁵⁸

Los reglamentos son aquellos códigos de conducta diseñados por la empresa, que indican el comportamiento permisible y requerido para los empleados y/o trabajadores que permiten el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Su incumplimiento genera sanciones.

Los reglamentos buscan producir un orden y un comportamiento predecible.

Por su parte, las políticas son líneas de acción y directrices orientadas a instruir a los empleados y/o trabajadores para dar cumplimiento a lo que establecen los reglamentos y las normas. Su falta de cumplimiento no es motivo de coerción. Las políticas son congruentes con los reglamentos y refuerzan su cumplimiento.

En la medida en que se norma respecto al comportamiento requerido y deseable para los integrantes de la organización también se le restringe en cuanto a lo que se considera que no aporta a los intereses organizacionales. Lo anterior, se traduce en el margen de acción para sus miembros, lo que les permite formarse una opinión respecto al clima.

Por tanto, a mayores restricciones en cuanto al comportamiento y formas de relacionarse de los empleados y/o trabajadores, se interpreta como un clima de trabajo no apto para el desarrollo de sus integrantes, ya que coarta las libertades.

⁵⁸ *Ibid*, p.57.

3.1.5.1.3. Recompensas y reconocimientos

Tiene que ver con los estímulos –que bien pueden ser financieros, en forma de sueldos y salarios, prestaciones, promociones; o de cumplimiento, logro, crecimiento personal, entre otros- otorgados a las personas por un buen desempeño, como una forma para motivar y reforzar su comportamiento.

Como lo expresan en su obra “Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos”, James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., los objetivos de los programas de recompensas son atraer personas calificadas a una organización, así como motivar a los empleados para lograr altos niveles de desempeño.⁵⁹

Para abordar el resultado que tiene en los individuos el otorgamiento de las recompensas, James L. Gibson y los autores mencionados anteriormente, citan a Edward Lawler que apoyado en su trabajo de investigación hacen referencia a cinco conclusiones:⁶⁰

1. La satisfacción con una recompensa está en función de lo que recibe el individuo y en cuánto percibe que debe recibir.
2. Los sentimientos de satisfacción de los individuos están influidos con las comparaciones que hacen de ellos mismos respecto de los demás, es decir, comparan las recompensas y en este mismo sentido sus habilidades, esfuerzos, antigüedad y desempeño laboral, para concluir si una recompensa es equitativa o no lo es.
3. La satisfacción está determinada por qué tan satisfechos están los empleados o trabajadores, tanto con las recompensas intrínsecas como extrínsecas.

⁵⁹ James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., *op.cit.*, p.177.

⁶⁰ *Ibid*, pp.177-178.

4. Las personas difieren en las recompensas que desean y por tanto, en la importancia relativa que les atribuyen.
5. Algunas recompensas extrínsecas son satisfactorias porque llevan implícitas otras recompensas, por ejemplo, el dinero es una recompensa que trae consigo el prestigio, la seguridad y la autonomía.

A manera de conclusión, la satisfacción que pueden producir las recompensas depende de las personas y del medio en el que se insertan. Por tanto, es importante considerar que los individuos hacen comparaciones sin importar la cantidad de las recompensas que reciben y si perciben inequidad se genera la insatisfacción. En este sentido, para diseñar un sistema de recompensas se requiere tomar en cuenta las diferencias individuales.⁶¹

Conviene hacer la diferenciación entre recompensas intrínsecas y extrínsecas. Las primeras son parte del puesto de trabajo y son por ejemplo: el reto, el logro, el crecimiento personal, el cumplimiento de la tarea, la autonomía. Las segundas como su nombre lo indica son externas al puesto, como: los sueldos y salarios, las prestaciones, los ascensos.⁶²

Destacan también como parte de las recompensas extrínsecas las denominadas interpersonales que se refieren al estatus y al reconocimiento. Así al asignar a los individuos trabajos con prestigio, se busca mejorar su estatus. No obstante, si los compañeros de trabajo no creen que esa persona merezca determinado trabajo, su estatus no mejorará.⁶³

Por su parte, **el reconocimiento** tiene que ver con la valoración que hace la organización al desempeño de un individuo que podría traer un estatus mejorado. Este puede incluir elogios públicos, expresiones de reconocimiento por un trabajo bien realizado, o bien, otorgar una atención especial.

⁶¹ *Ibid*, p.178.

⁶² *Ibid*, pp.179-182.

⁶³ *Ibid*, p.180.

3.1.5.1.4. Apoyos o tipo de liderazgo

Los apoyos son expresión del tipo de liderazgo que se ejerce, es decir, se dejan sentir a través de la forma en como el director o administrador de una empresa dirige a sus subordinados, por una parte; ya que se refiere al respaldo que se brinda a los subalternos. Pero a su vez, tiene que ver con la forma en cómo se respaldan los miembros de la organización entre sí.

La forma de ejercer el liderazgo es la expresión de los apoyos, puesto que con un líder autoritario el respaldo no se dejará sentir, más bien será la coerción, el mayor control y los castigos. A diferencia del liderazgo participativo en el que el apoyo y la retroalimentación se da en todos sentidos entre los diferentes miembros de la organización, en la consecución de los objetivos organizacionales

3.1.5.1.5. Control

Si lo vemos desde el punto de vista del tamaño de la organización; si ésta es grande tendrá necesidad de ejercer mayores controles sobre sus integrantes y relaciones formales, a través de mayor número de lineamientos, normas, políticas, y toma de decisiones centralizada en la cima. Lo que impide la existencia de un clima de apertura. Así, a mayor control, las relaciones entre sus miembros se verán afectadas y por tanto, el clima también.

Mintzberg en su obra “Las estructuras de las organizaciones” cita a V.A. Graicunas, que en 1933 desarrolló un modelo matemático que serviría para indicar que cada vez que se agrega un nuevo subordinado a la extensión o tramo de control, se hace más compleja la labor del administrador, ya que no solamente implica el control del director hacia el subordinado, sino el de las relaciones potenciales entre el nuevo subordinado y los demás miembros de la estructura organizacional.⁶⁴ De ahí que una estructura grande implique mayor complejidad para establecer controles en la organización.

⁶⁴ Henry Mintzberg, *op.cit.*, p.133.

No significa que el control no sea de utilidad dentro de las organizaciones, por el contrario es necesario para establecer orden sin embargo, en exceso crea malestar y descontento, impidiendo el desarrollo de las actividades de manera dinámica y fluida, inhibiendo la creatividad entre las personas.

3.1.5.1.6. Estatus

Apoyados en la obra “Administración de Personal. Desarrollo de los recursos humanos” de Herbert J. Chrudden, Arthur W. Sherman, Ricardo Varela, Sergio J. Hernández y Rodríguez y Mario Sverdlik, el estatus o status como lo denominan ellos, se refiere al rango relativo que posee una persona con respecto a otras y tiene que ver con el papel que desempeña, sus ingresos, el título de su puesto, además de otros factores. De esta manera, dicen los autores del libro que el estatus contribuye de manera significativa a los sentimientos individuales de respeto de sí mismo.

El logro de un determinado estatus puede motivar a las personas a luchar por conseguirlo. Por tanto, tener un determinado estatus dentro de la organización está en estrecha relación con la forma en cómo percibe el clima de ésta, si es favorable o bien desfavorable.

3.1.5.2. Efectos

Los efectos **se refieren a la influencia de los atributos de la organización sobre el comportamiento de sus miembros**. A continuación se citan algunos de ellos:

3.1.5.2.1. Robos y vandalismo⁶⁵

Son todas aquellas acciones delictivas cometidas por cualquiera de los integrantes de la empresa, y que van en contra de la misma, que le representan pérdidas asociadas al robo de partes de la maquinaria empleada, o bien de los productos generados durante el proceso de producción, tratándose de trabajadores operativos.

También los robos y actos de vandalismo pueden ser generados por trabajadores dedicados a labores de tipo administrativo a través de cuentas falsas de gastos; venta de patentes, documentos, o bien inventos a los competidores; fraudes o transferencias de fondos.

Para autores que han tratado este tema, como Taylor y Congemi,⁶⁶ el comportamiento de los trabajadores es una consecuencia directa de la forma en cómo son tratados. Su grado de implicación en la vida de la empresa es un factor que para ellos contribuye con la honestidad de sus integrantes.

Estos mismos autores clasifican en dos categorías las causas que pueden servir para explicar los robos y el vandalismo:

a) Problemas personales

Atribuibles a necesidades familiares, asimilados a gastos, ganancias personales; el daño de la maquinaria por placer o para gozar de un período de descanso, entre otros.

b) Problemas organizacionales

Tienen que ver con salarios bajos, desacuerdos con las políticas de la empresa, medidas disciplinarias juzgadas por los trabajadores como injustas, condiciones

⁶⁵ Luc Brunet, *op.cit.*, pp. 64-69.

⁶⁶ *Ibid*, p.65.

de trabajo, el sentimiento de no ser plenamente reconocido o valorado por sus superiores.

Al analizar las dos categorías anteriores, Luc Brunet dice que es más fácil influir sobre las que tienen que ver con los motivos o causas personales, ya que eso puede ser atacado a través de la modificación en los procesos de selección de personal, mientras que para modificar las causas que tienen que ver con los problemas organizacionales se tiene que actuar sobre el clima de trabajo, ya que implica la modificación profunda del comportamiento de la organización, sin dejar de lado el papel que tienen los grupos de trabajo que se conforman a su interior.

Los grupos de trabajo determinan las normas de rendimiento y de comportamiento a las que deben ajustarse los empleados. Así, éstos pueden establecer normas que estén o no de acuerdo con los fines de la organización. Likert destaca que bajo un clima autoritario tiene lugar la formación de una organización informal, que son los grupos de trabajo que van a oponerse a los fines de la empresa, buscando reducir el control que ésta ejerce sobre ellos.

Mientras que bajo la clasificación de clima participativo de Likert, los grupos de trabajo podrán participar en la integración de los objetivos y las normas de trabajo y si coinciden los objetivos y las normas de la empresa con las de éstos, contribuirán al éxito de la empresa. Por lo tanto, en un clima de participación los grupos tendrán la tendencia a adherirse a las normas de la organización y no a las normas basadas en la satisfacción de las necesidades personales de los empleados, lo que impide de cierta manera los actos de robo y vandalismo.

Taylor y Cangemi señalan que los delitos que se comenten dentro del espacio ocupacional se relacionan con las normas de los grupos de trabajo, ya que son estos mismos los que establecen normas en torno a los objetos que pueden ser robados o destruidos. Por tanto, si el individuo traspasa esas normas informales, el grupo ya no los protege.

Luc Brunet en su libro “El Clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias” cita a Spector, como otro autor especializado en el tema, que encuentra en la frustración un factor más que puede explicar la presencia de actos delictivos dentro del espacio de trabajo.⁶⁷ Entendida la frustración como aquel sentimiento que aparece cuando surgen obstáculos que interfieren en la búsqueda de objetivos personales u organizacionales. Luc Brunet por su parte, hace alusión a tres factores que determinan el nivel de frustración en el trabajo:⁶⁸

1. La importancia del objetivo que encuentra obstáculos para su realización.
2. El tipo de obstáculo que impide la realización de un objetivo y el tiempo de permanencia.
3. El número de veces que vuelve a incidir una determinada interferencia y el número de obstáculos encontrados por unidad de tiempo.

De acuerdo a lo anterior, existen dos grandes tipos de objetivos que son susceptibles de ser bloqueados:

1. **El rendimiento en el trabajo**, que visto como un objetivo personal, cualquier interferencia conduce a la frustración.
2. **Los objetivos personales**, que no están vinculados con el rendimiento, tales como los incentivos económicos, el estatus, el prestigio y las relaciones interpersonales en el trabajo, también son fuentes de frustración.

⁶⁷ *Idem.*

⁶⁸ *Idem.*

Tanto el rendimiento como los objetivos personales pueden ser bloqueados por factores de trabajo y por variables del clima organizacional. Las oportunidades de promoción, la ambigüedad de papeles, los mecanismos de comunicación y de motivación representan dimensiones del clima que pueden provocar la frustración.

Luc Brunet dice que las principales reacciones ante la frustración, son la agresión y la evasión. El comportamiento agresivo se puede caracterizar por la violencia verbal o física, el sabotaje, las huelgas, el tortuguismo en el trabajo o el robo. Mientras que en la evasión, el comportamiento del individuo toma formas más aceptables socialmente como el ausentismo, el retraso o la tasa de rotación, que constituyen la respuesta al comportamiento de frustración continua. La agresividad abierta, como la huelga o el tortugismo en el trabajo aparecen cuando son poco susceptibles de castigo. Por otra parte, cuando los riesgos de castigo son grandes y encuentran su expresión en los reglamentos o en las normas de grupo, los comportamientos agresivos tomarán formas ocultas y delictivas como el vandalismo, el robo o bien el sabotaje. Así, el hecho de no sentirse parte de la organización, aunado a la frustración, juntos o separados, pueden ser el origen de los actos delictivos.

El robo y el vandalismo se convierten en actos prohibidos o tabúes, cuando no se reconocen como formas de protesta o malestar. Al parecer en aquellas organizaciones con un clima sano y abierto, se reduce el índice de los actos delictivos y de vandalismo.

Es importante destacar que cuando los empleados perciben un mal clima de trabajo tienden a generar objetivos divergentes a los de la empresa, lo que se traduce en un sentimiento de incompreensión, aislamiento y desapego, generando frustración y hostilidad, que se hace manifiesta a través de los robos y el vandalismo.

La frustración en los miembros de una organización encuentra diferentes formas de expresión, que todas ellas van en contra de los objetivos de la empresa, implicando la tarea importante para los administradores de encontrar formas de

motivar y satisfacer las necesidades de los trabajadores, para fomentar un ambiente armónico, de crecimiento y desarrollo tanto para su fuente de trabajo como para él mismo.

3.1.5.2.2. Relaciones de trabajo⁶⁹

El clima de la organización ejerce influencia sobre las relaciones de trabajo, ya que cuando el individuo está inmerso dentro de un clima autoritario, en el que se toman las decisiones en la cúpula de la organización, los empleados buscarán la forma de hacerse escuchar a través de mecanismos aceptados o no socialmente, como la organización en sindicatos, o bien, a través de grupos informales, con la idea clara de influir en su contexto de trabajo.

Los sindicatos se constituyen en un mecanismo legal y socialmente reconocido que permite a sus afiliados la posibilidad de influir en su empresa.

Factores que pueden resultar adversos para los trabajadores, como la rigidez de las políticas, la incertidumbre en el trabajo, la ambigüedad de los papeles de trabajo, harán que los miembros de la organización busquen agruparse para asegurar su fuente de trabajo.

Brunet cita en su obra a Cotiis y Le Louarn, que al hablar de los sindicatos como forma de organización dicen que no es el único medio empleado por los trabajadores para reducir sus problemas de trabajo. Y agregan que para que éste se constituya en un medio de defensa eficaz de los intereses de los trabajadores depende de factores como:

- a. La percepción que tienen los empleados sobre la influencia que ejercen en su contexto de trabajo.
- b. La importancia que para los trabajadores tienen los sindicatos como un medio eficaz para influir sobre su organización.⁷⁰

⁶⁹ *Ibid*, pp. 72-75.

⁷⁰ *Ibid*, p.72.

Sólo así, los sindicatos se pueden ver como un instrumento que permite lograr mejores condiciones de trabajo y seguridad de la permanencia en el mismo.

Cotiis y Le Louarn mencionan cuatro dimensiones del clima de trabajo que predisponen a los trabajadores a organizarse:⁷¹

- i. **Autonomía.**- Entendida como el grado de libertad que tienen los miembros de la organización para tomar decisiones en aquello que les afecta.
- ii. **Apoyo.**- Son las facilidades otorgadas por la dirección a sus trabajadores para el desempeño de sus funciones.
- iii. **Reconocimiento.**- Es el premio que otorga la organización por el trabajo bien hecho.
- iv. **Equidad.**- El sentimiento de justicia que perciben los trabajadores de la organización.

El clima de la organización determina en gran medida las posibilidades de organizarse en sindicatos.

Por otra parte, las quejas resultan ser una forma de comunicación entre los trabajadores y la dirección que va al extremo de la denuncia, cuando no existen otros medios de comunicación. Así, éstas hacen referencia a la problemática existente en la organización y además permiten modificar el clima de trabajo si se visualizan como una oportunidad de mejora. Ya que es una forma de manifestar el descontento, que si se administran de manera eficaz, pueden ser vistas como parte de la salud organizacional, teniendo como consecuencia la mejora del clima de trabajo.

La utilización constructiva del procedimiento de quejas se caracteriza por:

⁷¹ *Ibid*, p.73.

a) Administración del conflicto

Los conflictos pueden interpretarse como un proceso de aprendizaje que permite examinar la forma en que éstos pueden prevenirse o minimizarse. Así la dirección puede utilizar la información derivada de los conflictos para conocer la imagen que los empleados tienen de la organización, para modificarla y mejorarla.

Al tratar de manejar los conflictos, la dirección está obligada a entender, analizar e influir sobre los problemas existentes y en consecuencia sobre el clima de trabajo, para modificarlo, y hacer del mismo un factor que contribuya al engrandecimiento de la organización y de sus integrantes.

3.1.5.2.3. Definición de puestos de trabajo⁷²

Se refiere a la(s) función(es) específica(s) que desempeñará el individuo dentro de la organización, de ahí que se constituya en un componente importante del clima, ya que cuando los papeles están mal definidos o son ambiguos, los riesgos de conflicto personales, interpersonales y organizacionales son grandes y, como al ser humano le afecta estar en un estado de inseguridad e indefinición, entonces buscará influir sobre su ambiente de trabajo, organizándose de alguna manera para tratar de resolver su situación en el trabajo.

Cuando los papeles no están bien definidos o son ambiguos y el empleado desconoce qué tiene que hacer, con quién tiene que interactuar y cómo debe intervenir, entonces entra en una situación de estrés. La ambigüedad de papeles puede atacarse mediante la definición de tareas específicas, mediante la toma de decisiones y una eficaz comunicación.

⁷² *Ibid*, p.74.

a) La comunicación⁷³

Las huelgas, las quejas y la organización en sindicatos pueden verse como la manifestación de la insatisfacción o descontento en contra de la dirección de la empresa, cuando el clima de la organización no permite o no facilita otras formas de comunicación.

Cuando se hace referencia a climas de tipo autoritario no existe en ellos más que un sólo tipo de comunicación, que es la descendente, o bien, un monólogo gerencial. Es decir, cuando todas las vías de comunicación están bloqueadas, se dan las vías colaterales y que pueden tomar las formas de rumores, actos delictivos, huelgas, quejas y surgimiento de sindicatos.

Por tanto, es importante señalar, que el establecimiento de un buen sistema de comunicación ascendente, descendente y lateral puede mejorar significativamente el clima de trabajo, y si además se actúa sobre el resto de las variables, se reduce el riesgo de otra forma de comunicación, que va en contra de las normas y políticas de la empresa.

La existencia de sindicatos, las quejas, los robos y el vandalismo, se constituyen en formas de comunicación alternas ante un clima cerrado, por tanto mediante estas múltiples manifestaciones, el empleado busca asegurar el control sobre su ambiente.

3.1.5.2.4. Relaciones de grupo y de intergrupo⁷⁴

Un grupo está compuesto de individuos, cada uno de los cuales tiene su patrón único de habilidades, aptitudes y personalidad. Al integrarlos en un grupo le imprimen su propia personalidad que lo hace diferente a los demás. Por tanto, las

⁷³ *Ibid*, p.75.

⁷⁴ Con base en Herbert J. Chrudden y Arthur W. Sherman, *Administración de personal*, pp.295-299.

características distintivas de un grupo son el resultado de factores tales como: las personalidades de los individuos que lo forman, la naturaleza de las relaciones interpersonales dentro de él, y la función del grupo en la organización.

Dentro y entre los grupos de trabajo que han sido organizados formalmente de acuerdo con el patrón de puestos requeridos para el logro de la misión de la organización se encuentran los subgrupos creados sobre la base informal. Estos comprenden lo que ya se ha designado como organización informal.

Las funciones de dirección dentro del grupo no se limitan a los directores que figuran como tal y de manera formal en la organización, sino es probable que entre los miembros del grupo haya individuos que carezcan de autoridad otorgada por su jerarquía y funciones, pero que sin embargo, ejercen un liderazgo informal. Así, no solamente el papel que tienen los directores, sino también los líderes informales, es lo que determina la forma en cómo un grupo determinado va a funcionar.

La dirección formal es aquella que reconoce la propia organización como tal y que deriva del sitio que en la jerarquía de la organización ocupa, de sus funciones y de la autoridad que detenta el que fungirá como tal. Sin embargo, su éxito depende no sólo de lo anterior, sino de sus habilidades directivas para llevar al grupo a obtener los objetivos y las metas de la organización y la satisfacción de los miembros de la misma.

La cohesión de los grupos de trabajo depende en gran medida de los directivos y líderes del grupo. El apoyo brindado al grupo por su líder o director permea hacia sus miembros, de tal manera que a través del ejemplo puede inducir a los miembros del grupo a que sean tolerantes ante actitudes y conductas de los demás, manteniendo relaciones de mutuo respeto en un ambiente de armonía y de compañerismo. Es de esta forma que el director puede crear un clima del que obtenga lo mejor de sus integrantes, que permita subordinar los intereses individuales a los del grupo.

Por su parte, **la dirección informal** se da por diferentes causas, entre las que destacan la habilidad o conocimiento técnico del líder no oficial, su antigüedad y con ello la experiencia, el tipo de trabajo que efectúa, por su habilidad para comunicarse con otros para mantener relaciones cordiales y de respeto.

Si el director de un grupo reconoce al líder informal, puede usar esta ventaja para llevar al grupo a mejores resultados, así es importante reconocer su existencia e influencia en el grupo.

Al examinar la conducta de los grupos, no debe perderse de vista que cada uno de sus miembros tiene un papel distinto. En el caso de ser un papel formal se espera que el individuo se adapte a los esquemas de conducta definidos por la dirección.

En el caso de un grupo informal, sus miembros desempeñan de igual manera distintos papeles que son definidos por los propios compañeros sobre la base de quién domina a quién, pero también sobre la base del respeto y reconocimiento de quienes cuentan con la supremacía derivada de los factores señalados antes.

La **cohesión de grupo** se reconoce como el grado de lealtad de sus miembros hacia el grupo y existen varios factores que influyen en la cohesión, uno de ellos es el grado en que el individuo depende del grupo en la satisfacción de sus necesidades; otro de los factores, es el tamaño del grupo, ya que se reduce la cohesión, en la medida en que el grupo incrementa el número de sus integrantes; la estabilidad, es otro factor que tiene importancia para la cohesión. Si los grupos compiten con otros grupos, la cohesión se incrementa. Sin embargo, la competencia al interior del grupo disminuye la cohesión.⁷⁵

La cohesión es el factor más importante en la moral del grupo, es decir en la condición de bienestar entre sus miembros.⁷⁶

⁷⁵ Herbert J. Chrudden y Arthur W. Sherman, *op.cit.*, p.299.

⁷⁶ Idem.

3.1.5.2.5. Accidentes, ausentismo y tasas de rotación⁷⁷

Los accidentes de trabajo causan importantes pérdidas. El accidente se define como un hecho no planeado que interrumpe la actividad normal y que provoca pérdidas humanas o materiales.

Se dice que los accidentes son debidos a dos grandes causas:

- i. **Externas.**- Definidas como las condiciones físicas, mecánicas o químicas peligrosas que están presentes en los lugares de trabajo.
- ii. **Internas.**- Comportamientos personales peligrosos que pueden deberse a la falta de responsabilidad de quién los realiza.

Es importante señalar que el clima organizacional ejerce una reacción a nivel del comportamiento de los integrantes de la organización que puede provocar accidentes, así el individuo actuará en reacción a su ambiente. Un empleado que percibe un clima malsano, cerrado o rígido, desarrollará una actitud negativa frente a su trabajo.

Luc Brunet expresa que los accidentes son más numerosos en aquellas organizaciones que presentan tasas bajas de movilidad y pocas oportunidades de cambio o de promoción, puesto que esto puede llevar a actitudes de indiferencia y de apatía frente al trabajo que desempeñan.

Explica también que la ocurrencia de los accidentes se relaciona con la frustración en la satisfacción de necesidades.

De esta forma, la calidad del clima organizacional determina el nivel de riesgos a los que se puede exponer un empleado. Cuando existe tensión en la atmósfera de trabajo o las cargas de trabajo son fuertes, los accidentes pueden suscitarse, ya

⁷⁷ Luc Brunet, *op.cit.*, pp. 76-78.

que al empleado le será difícil concentrarse y poner atención a los riesgos. Por otra parte, motivado por la frustración, al no satisfacer sus necesidades, puede adoptar comportamientos agresivos, hostiles, rudos o bruscos que pueden degenerar en accidentes.

Brunet agrega que la importancia que da la organización a los programas de seguridad e higiene en el trabajo es un indicador del tipo de clima que puede existir al interior. Dice que el clima en una empresa tiende a humanizarse en la medida que ésta se interesa en la seguridad y la salud de los empleados, factores también importantes a considerar, para que un empleado se sienta en ambiente propicio a su desarrollo.

Para ahondar en el tema Luc Brunet cita a Zohar, como un estudioso que destaca la seguridad como una de las dimensiones del clima, explicando que aquellas organizaciones con tasas de accidentes bajas se caracterizan por:

- a. Una dirección que se siente personalmente implicada en los programas de seguridad en el trabajo y le da la importancia que merecen a las reglas de seguridad dentro de la empresa.
- b. El estatus elevado que se le da al personal responsable de la seguridad.
- c. Otorgar un entrenamiento inicial a los empleados que incluye un programa de formación en seguridad, lo que implica darle la importancia que merece a la seguridad en el trabajo.
- d. Fuentes de comunicación entre la dirección y los empleados articuladas y, que por tanto sufren poca o ninguna distorsión.
- e. Mantenimiento permanente de la maquinaria y los lugares de trabajo.

f. Tasas de rotación de los empleados bajas.⁷⁸

Según este autor, el concepto de seguridad a nivel del clima organizacional, implica que los empleados tienen una percepción unificada de la seguridad de su ambiente y de su organización, que tiene su punto de partida en la formación que reciben los empleados dentro de su entrenamiento inicial, haciendo de ella un elemento de importancia para crear un ambiente propicio de trabajo.

Para este autor, el concepto de seguridad debe ser el mismo para todos los empleados y debe estar incluido como un componente de las organizaciones.

Para hablar del ausentismo, como un efecto más del clima de trabajo, Luc Brunet hace referencia a Belanger, que interpreta el ausentismo debido a causas diferentes a las enfermedades, como una forma de retraso temporal y momentáneo de una organización. Una forma de dimisión parcial y temporal, que se da cuando un empleado sufre demasiadas presiones, molestias o insatisfacciones, en ese caso el empleado mostrará una tendencia a retirarse algunas horas o bien algunos días para tomar un respiro y reducir la tensión.

El ausentismo generado, por las causas arriba señaladas, le implica a la empresa pérdidas, ya que la dirección tendrá la necesidad de sustituir al empleado, afectando el ritmo normal de trabajo y provocando incluso accidentes, ya que las personas que toman el lugar son por lo regular menos experimentadas en la actividad a desempeñar. Siendo así, el ausentismo se traduce en un malestar en contra de la organización, que también es reflejo de un clima de trabajo malsano y no propicio al desarrollo de los integrantes de la organización.

Ahora bien, el ausentismo también tiene otra interpretación, la búsqueda de la equidad, ya que el empleado al ausentarse, busca recuperar aquello que la organización no le ha dado, o bien le ha quitado, lo que trae consigo implícito los

⁷⁸ *Ibid*, p.77.

conceptos de autonomía, reconocimiento y apoyo que el empleado debe poseer para sentirse parte de la organización y con ello reducir las tasas de ausentismo.⁷⁹

Pasando al tema de las tasas de rotación, es importante señalar que el lugar dentro de la estructura, consideración y trato que se da a los trabajadores, es determinante. Señala Luc Brunet que las empresas con un clima organizacional autoritario o cerrado son más susceptibles a tener altas tasas de rotación que las que poseen un clima participativo.⁸⁰

Aquí también juega un papel muy importante la definición clara del papel de trabajo, ya que ello da seguridad y satisfacción en éste, mientras que la ambigüedad en su definición, genera tensión, ansiedad y por lo consiguiente el deseo de abandonarlo. Así los empleados que perciben ambigüedad y confusión dirán que la organización en la que laboran es fría, impersonal, que no tiene claridad; motivo por el cual desean abandonarla, puesto que no les da ninguna seguridad, que es lo que ellos buscan.

3.1.5.2.6. Satisfacción y rendimiento⁸¹

El clima de la organización, dice Luc Brunet, tiene efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos en el trabajo.

Para hablar del tema Luc Brunet cita a autores como Larouche y Delorme, y señala que para ellos la satisfacción en el trabajo es resultado de la interacción dinámica entre necesidades humanas e incitaciones para trabajar, lo que está en estrecha relación con el concepto de motivación que más adelante se abordará. Así, cuando un individuo encuentra respuesta a sus necesidades puede decir que está satisfecho. De esta manera, cuando un clima permite al empleado alcanzar

⁷⁹ *Idem.*

⁸⁰ *Ibid*, p.78.

⁸¹ *Ibid*, pp.78-82.

su plenitud personal y desarrollarse, es factible que genere en él una visión positiva de su empleo.

Numerosos investigadores han demostrado que existe estrecha relación entre el clima y la satisfacción en el trabajo, motivo por el cual es importante destacar las variables que entran en juego en esta relación:

- Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización;
- la cohesión del grupo de trabajo;
- el grado de implicación en la tarea y
- el apoyo dado al trabajador por parte de la dirección.

Sin embargo, de acuerdo con varios estudios, las dimensiones del clima que intervienen en esta relación pueden ser más y varían de uno a otro grupo de estudio, ya que lo que le mueve o motiva a actuar a un grupo es diferente para otro, además de intervenir diversos factores que generan las diferencias.

Conviene hacer una distinción entre clima organizacional y satisfacción en el trabajo, ya que de manera frecuente se confunden los conceptos. Mientras el clima se encuentra ligado a las percepciones directas de la situación que guarda la organización, es decir, a nivel macro; la satisfacción implica una evaluación de las condiciones de trabajo. La distinción entre clima y satisfacción la expresa Brunet a través de:

- a. **El nivel de abstracción utilizada.** El clima organizacional se basa en macropercepciones de la organización, mientras que la satisfacción en micropercepciones.

- b. **El nivel afectivo implicado.** La medida del clima es una descripción, mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva.

- c. **El nivel de análisis implicado.** En el clima organizacional es la organización como unidad de análisis, mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal.⁸²

Ahora bien, pasando a un último concepto que es el rendimiento, Brunet expresa que este se encuentra en función no sólo de las capacidades del individuo, sino también del clima de trabajo, que permite la utilización de diferencias individuales. Sin embargo, el autor en mención dice en su obra que de acuerdo a múltiples estudios, el efecto que tiene el clima sobre el rendimiento es menos importante que sobre la satisfacción en el trabajo.⁸³

El clima organizacional influye y determina en gran medida el comportamiento de los miembros de una organización. El clima actúa como un marco de análisis a partir del cual los empleados interpretan las exigencias de su empresa y los comportamientos que deben adoptar. Es el clima de la organización el que suscita la confianza, o bien la desconfianza para integrarse a la vida de la organización.

⁸² *Ibid*, p.81.

⁸³ *Ibid*, p.82.

3.2. La Motivación⁸⁴

3.2.1. Orígenes del concepto y definiciones

3.2.1.1. Orígenes⁸⁵

Para finales del siglo XVIII ya se vislumbraba el interés por crear condiciones propicias para que el trabajador dentro de una organización desarrollara sus actividades en condiciones adecuadas y es en 1789 que **Samuel Slater** da los primeros pasos en la creación de un ambiente laboral cómodo para los trabajadores, quien a su vez introdujo la manufactura textil a Estados Unidos de Norteamérica.

Al mismo tiempo existieron organizaciones interesadas en crear un clima de trabajo motivador como **Edison Electric Illuminating Company de Boston** que con este fin construiría canchas de tenis y salas de boliche. Otras empresas construirían jardines, bibliotecas e instalaciones deportivas para los trabajadores.

Por su parte, **Henry Ford** haría lo suyo con el plan de reparto de utilidades.

Sin embargo, es importante conocer lo que dio origen a esta serie de cambios introducidos en las empresas, que favorecían a los trabajadores, en la búsqueda de la conciliación de intereses, pues mientras las primeras se definen por el interés de generar ganancias, apoyadas en el concepto de mayor productividad y reducción de los costos; los segundos persiguen salarios dignos, prestaciones, trato justo e igualitario, condiciones adecuadas de trabajo, entre otros. Surgiendo el temor de los dueños de las unidades de producción a la movilización de los trabajadores, a través de organizaciones de trabajadores.

Destaca también, la experiencia de **Nacional Cash Register Company (NCR)** a finales de 1980, que a causa de los informes de resentimiento y sabotaje de sus

⁸⁴ Con base en James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, pp. 129-130.

⁸⁵ *Ibid*, p.131.

empleados, su presidente, John H. Patterson, investigó de manera personal las condiciones de trabajo, y encontró que había poco que motivara a los trabajadores a hacer bien su trabajo. Realizó diversas acciones para revertir el comportamiento, como incrementar los salarios, mejoras en la seguridad, instalación de regaderas en los vestidores de los empleados, cuidados médicos gratuitos en el dispensario, rediseño de los edificios de la fábrica, para permitir el acceso de luz natural. Patterson también instituyó el primer sistema pagado de “sugerencias”. Estas fueron algunas de las mejoras introducidas en esta compañía, que permitirían elevar la productividad y disminuir las tasas de rotación.

3.2.1.2. Definiciones

El punto de partida del concepto de motivación son las necesidades del individuo, y satisfacerlas es un factor fundamental que lo mueve, que lo impulsa a la actividad.

Para estudiosos del comportamiento humano como Keith Davis y John W. Newstrom hablar de motivación también implica tomar en cuenta las diferencias culturales, ya que se trata de un concepto que es universal, y por tanto debe ser considerado a la luz de los diferentes entornos y culturas.

La palabra **motivación** se deriva del vocablo latino **"movere"**, que significa **mover**.

Gibson define el concepto como **“las fuerzas que actúan en o dentro de un individuo para iniciar y dirigir su comportamiento.”**⁸⁶ Habla de niveles de intensidad de la motivación, lo que se ve reflejado en los comportamientos del individuo, que traducido en desempeño laboral se refiere a alto o bajo desempeño.

⁸⁶ *Ibid*, p.132.

Para Keith Davis y John W. Newstrom los individuos tienden a desarrollar impulsos motivacionales como producto de su entorno cultural en el que viven, impulsos que los influyen en sus concepciones y en su forma de conducirse.⁸⁷

Tanto para James L. Gibson coautor de la obra “Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos”, como para Keith Davis que escribió el libro de “Comportamiento humano en el trabajo”, el entorno cultural determina las concepciones del entorno y por consiguiente la forma de actuar del individuo. Así para ambos, los estímulos de la motivación, es decir, los deseos, inquietudes o necesidades están fuertemente determinados por el entorno en el que nace, crece y se desarrolla el hombre.

Gerry Stern e Yvette Borcia dicen que la necesidad, deseo, tensión, impulso o inquietud que se presenta después de un estímulo, ya sea interno o externo, es lo que se ha dado en llamar motivación. Sucede al interior de la persona, por lo que no se puede observar. La misma persona puede desconocer lo que está motivando su comportamiento; no obstante, todos los comportamientos obedecen a alguna motivación que se manifiesta en una conducta o comportamiento que sí es observable y que busca obtener como consecuencia, el sentirse satisfecho.⁸⁸

Para Frederick Herzberg, consultor en administración y en psicología, que desarrolla la teoría de la motivación de los dos factores, (apartado 3.2.2.1.3) la motivación radica en lo que es importante para el individuo, en lo que lo mueve a actuar.

Gary Dessler, por su parte, la considera como un “reflejo del deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades”.⁸⁹

⁸⁷ Con base en Davis Keith y John W. Newstrom, *Comportamiento humano en el trabajo*, p.127.

⁸⁸ Stern Gerry e Yvette Borcia, “Nada es más crítico para la meta de ser competitivo y lucrativo que la energía humana y la motivación” en *Revista Executive Excellence*, Junio de 2000, p.2.

⁸⁹ Stern Gerry e Yvette Borcia, *op.cit.*, p.2.

Stephen Robbins la define como “la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar las metas organizacionales, condicionada por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual”⁹⁰

Las definiciones citadas coinciden en señalar que la motivación es aquello que nos impulsa a hacer algo (necesidad, deseo o inquietud) a llevar a cabo determinada actividad con la finalidad de satisfacer lo que sirve de estímulo. Orienta la acción y conduce al individuo a alcanzar sus objetivos y metas establecidos. Sin embargo, la motivación está determinada por diferentes situaciones.

Cabe indicar que se estudiará la motivación como un proceso para la satisfacción de necesidades. Por ello conviene dar una definición de necesidad, apoyados en la obra de Stephen P. Robbins, “Fundamentos de Administración, Conceptos y Aplicaciones”, que la define como “cierto estado interno que hace que determinados efectos sean atractivos”⁹¹. Así, una necesidad no satisfecha provoca tensión en el individuo que lo lleva a generar un comportamiento de búsqueda para la satisfacción dicha necesidad y con ello reducir la tensión.

3.2.2. Teorías sobre la motivación⁹²

Es necesario destacar, como lo menciona James L. Gibson en su obra “Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos” que no existe un método que funcione mejor, o bien, principios universales para motivar, que resulten ser funcionales para todas las personas, puesto que no todos los individuos responden de la misma forma ante las diferentes recompensas; ya que sus necesidades y la forma de satisfacerlas son distintas, así como la visión que tienen del concepto de justicia en relación con la forma en que sus líderes los tratan y buscan recompensarlos, por sus desempeño en la organización.

⁹⁰ Stephen P. Robbins y David A. De Cenzo, *Fundamentos de Administración, Conceptos Esenciales y Aplicaciones*, p.288.

⁹¹ *Idem*.

⁹² Con base en James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, *op.cit.*, pp.132-154.

Para ello, James Gibson explica lo que es indispensable tener en consideración para comprender lo que motiva a unas y otras personas, definiéndolo como las diferencias generacionales, debido a que cada generación tiene sus propias características, que la hacen diferente de las demás, como pueden ser sus valores, preferencias, formas de percibir la realidad, etcétera.

Por su parte, las teorías de la motivación toman como punto de partida las necesidades del individuo como aquello que influye en su rendimiento, la productividad y la satisfacción en el trabajo, destacando dos categorías: teorías de contenido y teorías de proceso. “Las teorías de contenido se enfocan en los factores internos de la persona que energizan, dirigen, sostienen y detienen el comportamiento.”⁹³

Las teorías de contenido se enfocan en las necesidades individuales, explicando así la satisfacción laboral, el comportamiento del trabajador y los sistemas de recompensas. Estas teorías sugieren que las deficiencias de las necesidades individuales activan tensiones que disparan una respuesta conductual en el interior de una persona.

Las teorías de proceso “describen y analizan cómo el comportamiento se energiza, dirige, sostiene y se detiene por factores principalmente externos a la persona.”⁹⁴

3.2.2.1. Teorías de contenido

3.2.2.1.1. Jerarquía de las necesidades (Abraham Maslow)⁹⁵

Esta teoría surge en el siglo pasado, durante la década de los años cincuentas, considerada por los estudiosos del tema como la base de las teorías

⁹³ *Ibid*, pp.133-134.

⁹⁴ *Ibid*, p.134.

⁹⁵ Stephen P. Robbins y David A. De Cenzo, *op.cit.*, pp. 288-290.

contemporáneas sobre la motivación, a pesar de que haya sido objeto de múltiples cuestionamientos. Se trata de una de las teorías más conocidas dentro del tema y supone que las necesidades de una persona dependen de lo que ya tiene. Lo que significa que una necesidad no satisfecha es un motivador. Para ello Maslow hace una jerarquización de las necesidades humanas como sigue:

1. **Fisiológicas:** necesidad de alimentación, cobijo, alivio del dolor y otros requerimientos corporales.
2. **Seguridad:** la necesidad de estar protegido de amenazas o entornos amenazantes. Protección de daño físico y emocional.
3. **Pertenencia social y amor:** Necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor.
4. **Estima:** Necesidad de autoestima y respeto de los demás. Factores externos de estima como el estatus, el reconocimiento y la atención.
5. **Realización personal:** Necesidad de satisfacerse uno mismo, utilizando al máximo las capacidades, habilidades y el potencial.

La teoría de las necesidades de Maslow asume que una persona intenta satisfacer sus necesidades básicas (fisiológicas) antes de dirigir su comportamiento hacia la satisfacción de necesidades de nivel superior. De ahí que primero deben ser satisfechas las necesidades de nivel inferior y luego las de nivel superior. Entonces, conforme se satisface cada necesidad la siguiente se vuelve dominante, en términos de la figura 5.

Figura 5. Jerarquía de necesidades de Abraham Maslow



Fuente: Stephen P. Robbins y David A. de Cenzo, *Fundamentos de Administración, Conceptos Esenciales y Aplicaciones*, p. 290.

Por tanto, el hombre se mueve hacia arriba en la jerarquía. Esta teoría sostiene que aunque ninguna necesidad se satisface por completo, una necesidad considerablemente satisfecha ya no motiva. Si se quiere motivar a alguien de acuerdo con Maslow, se debe comprender en que posición de la jerarquía se encuentra y enfocarla a satisfacer sus necesidades a su nivel o por encima de este.

Para **Maslow** solo las necesidades no satisfechas influyen en el comportamiento de las personas, aquella necesidad satisfecha no genera comportamiento alguno, y las necesidades fisiológicas nacen con el hombre, el resto de las necesidades surgen con el transcurso del tiempo.

a) Observaciones a la teoría de Maslow⁹⁶

- No reconoce que cada persona es única, con sus propias peculiaridades, lo que se traduce en necesidades diferentes y que lo que a una la mueve a otra no.
- Para algunos críticos, Maslow no reconoce que las personas puedan variar el orden de la jerarquía, es decir, satisfacer sus necesidades, y no en el orden de la pirámide propuesta por Maslow, sino quizá una necesidad del orden superior se satisfaga primero que una de nivel inferior, de acuerdo al orden propuesto.
- Para otros, el modelo no resulta práctico desde la óptica del management porque describe la forma de actuar de las personas, pero no considera la forma más adecuada de brindar incentivos desde la organización.

La teoría de Maslow, así como tiene sus seguidores, también tiene sus críticos, sin embargo, resulta incuestionable que su modelo responde a la interrogante de cómo el ser humano funciona y se motiva, porqué se esfuerza y trabaja.

3.2.2.1.2. Teoría erg⁹⁷

Clayton Adelfer, autor de esta teoría, llevó a cabo una revisión de la jerarquía de las necesidades de Maslow que tuvo como resultante la agrupación de las necesidades humanas en tres categorías: **existencia, relación y crecimiento** (growth, en inglés); coincidiendo con Abraham Maslow en la clasificación de las necesidades de los individuos en niveles jerárquicos, como a continuación se enlista:

⁹⁶ Stephen P. Robbins y David A. De Cenzo, *op.cit.*, pp.288-290.

⁹⁷ Con base en James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., *op.cit.*, pp.136-138.

1. **De existencia:** Son necesidades de sobrevivencia y que por tanto se ven satisfechas por factores tales como los alimentos, el agua, el aire, los salarios y prestaciones laborales.
2. **De relación:** Se expresa a través de las relaciones con las demás personas con la finalidad de generar un clima de armonía y cordialidad.
3. **De crecimiento:** Necesidades satisfechas por un individuo que realiza contribuciones creativas y productivas.

Las tres necesidades de la teoría de Alderfer **existencia (e), relación (r) y crecimiento (g) o erg** corresponden a las de Maslow, en cuanto a que las necesidades de existencia son similares a las necesidades fisiológicas y de seguridad de Maslow; las de relación son similares a las de pertenencia, social y amor, y las de crecimiento son similares a las categorías de estima y realización personal.

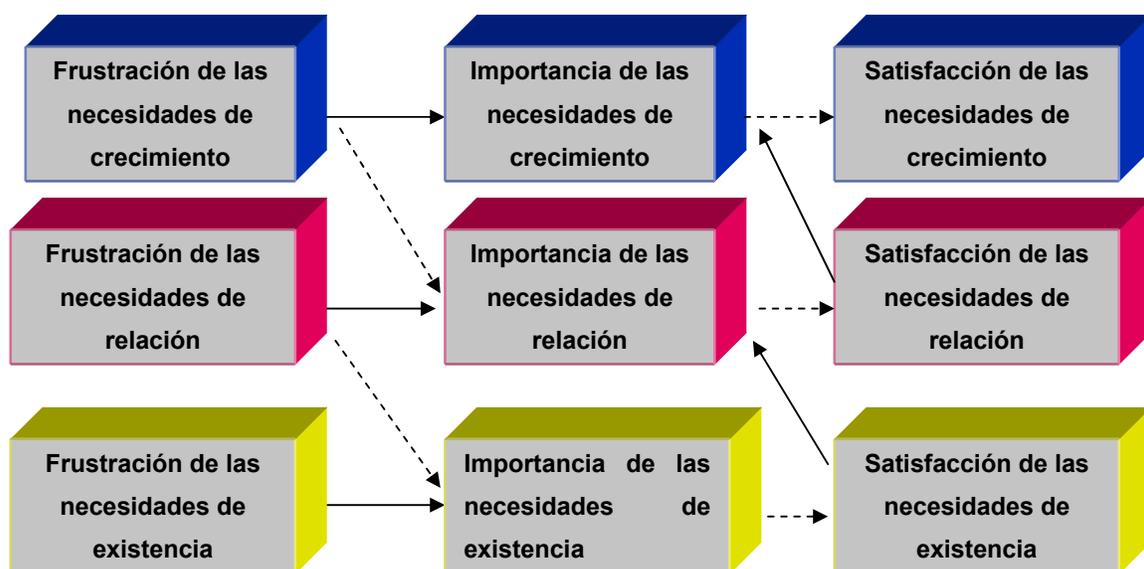
La teoría erg no representa solamente una forma distinta de agrupar las necesidades consideradas por Maslow, ya que se distingue de la teoría de este último en los siguientes aspectos:

- La teoría erg no considera una estructura rígida de necesidades, en donde debe seguirse un orden de menor a mayor para su satisfacción.
- En contraposición a Maslow, quien considera que las personas permanecen en un determinado nivel de necesidades hasta en tanto sean satisfechas, esta teoría considera que si el individuo no logra satisfacer una necesidad de orden superior aparece una necesidad de orden inferior (frustración-regresión).

- Pueden operar al mismo tiempo varias necesidades. Variables tales como antecedentes familiares y ambiente cultural pueden alterar el orden de las necesidades, ejemplo de esta situación es la cultura japonesa que antepone las necesidades sociales a las fisiológicas.

Ambas teorías difieren en cómo consideran que las personas se mueven a través de la escala de necesidades. Ya que mientras Maslow supone que las necesidades no satisfechas de un nivel inferior son de mayor importancia que las de un nivel superior, en tanto las primeras no son satisfechas. Así, una persona asciende en la jerarquía de necesidades hasta que las de nivel inferior han sido eficazmente satisfechas. En contraste, la **teoría erg** de **Alderfer** sugiere que además de la satisfacción-progresión que Maslow propuso, un proceso de **frustración-regresión** también está en funcionamiento. Es decir, si los intentos de una persona por satisfacer sus necesidades de crecimiento se frustran de manera continua, las necesidades de relación resurgen como una fuerza de motivación importante, lo que ocasiona que el individuo redirija sus esfuerzos hacia la exploración de nuevas formas de satisfacer esta categoría de necesidades inferiores.

Figura 6. Relación de la teoría erg entre frustración, importancia y satisfacción de las necesidades



Fuente: James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, p.137.

Tanto la teoría de Maslow como la de Alderfer atribuyen libertad al individuo para modelar sus acciones y satisfacer sus necesidades, dando así propósito y dirección a la actividad individual.

3.2.2.1.3. Teoría de los dos factores de Herzberg⁹⁸

Esta teoría tuvo como sustento los estudios de **Frederick Herzberg** y su grupo de investigación, que se apoyaron en la aplicación de un cuestionario como herramienta de medición, con el fin de indagar entre un grupo de ingenieros y contadores acerca de los factores que producían satisfacción e insatisfacción en su trabajo. De dicha investigación derivó el descubrimiento de dos tipos de factores: **insatisfactores-satisfactores; motivadores-higiene; o extrínsecos-intrínsecos.**

Los estudios iniciales de Herzberg dieron como resultado dos conclusiones; la primera que habla de la existencia de un conjunto de **condiciones extrínsecas** o externas, es decir, **el contexto del puesto, como el salario, el estatus y las condiciones de trabajo.** La presencia de estas condiciones no necesariamente motivan al individuo; sin embargo, **su ausencia produce insatisfacción.** Como estas condiciones son necesarias para al menos mantener un nivel de no insatisfacción, a éstas las denominó insatisfactores o factores de higiene.

La segunda conclusión se refiere a la existencia de un conjunto de **condiciones intrínsecas o internas**, es decir, **el contenido del puesto**, que se refiere a los **sentimientos de logro, responsabilidad y reconocimiento.** La ausencia de estas condiciones al parecer para Herzberg no demuestra producir mucha insatisfacción. Sin embargo, dice que cuando están presentes construyen fuertes niveles de motivación que derivan en un buen desempeño laboral. Por tanto, dio en denominarlas **satisfactores o motivadores.**

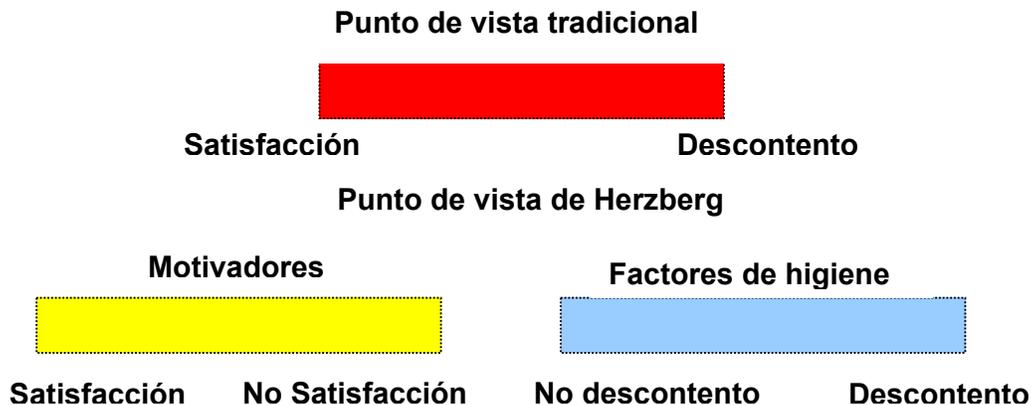
⁹⁸ Con base en James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., *op.cit.*, pp.138-141.

Esta teoría partiría de la visión que la satisfacción laboral resulta de la presencia de motivadores intrínsecos y que la insatisfacción laboral se deriva de no tener factores extrínsecos.

Antes de los trabajos de Herzberg los estudiosos de la motivación veían la satisfacción laboral como un concepto de una sola dimensión. Es decir, ponían la satisfacción laboral en el extremo de un continuo y a la insatisfacción en el otro. Así, si una condición laboral produjo satisfacción, suprimirla ocasionaría insatisfacción, y por su parte, si una condición determinada produce insatisfacción, eliminarla ocasionaría satisfacción en el trabajo.

Sin embargo, Herzberg encontró que lo opuesto de la satisfacción no es el descontento, sino la “no satisfacción” y el opuesto del descontento es el “no descontento” como se muestra en la figura siguiente:

Figura 7. Contraste entre satisfacción e insatisfacción



Fuente: Stephen P. Robbins y David A. de Cenzo, *Fundamentos de Administración, Conceptos Esenciales y Aplicaciones*, p.292.

El modelo de Herzberg asume que la satisfacción laboral no es un concepto de una sola dimensión, debido a que requiere de dos continuos para interpretar la satisfacción laboral correctamente como sigue:

Figura 8. Interpretación del modelo de Herzberg



Fuente: James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, p.139.

Al parecer, la teoría de Herzberg ha recibido grandes críticas, ya que para probarla partió de una muestra muy limitada (200 contadores e ingenieros); y cómo ésta puede justificar la generalización a otros grupos ocupacionales y a otros países. Los ambientes y antecedentes de ambos grupos son diferentes para otros gremios de trabajadores, lo que hace que esta propuesta sea seriamente cuestionada.

También sería criticada por la metodología empleada, ya que las personas no son conscientes de todo aquello que los motivó, o bien los dejó insatisfechos, por tanto se destaca, que existen factores subconscientes que no contempla el análisis realizado por Herzberg.

Por otra parte, otros investigadores consideran que esta teoría simplifica la naturaleza de la satisfacción laboral, lo que supone que es muy fácil cambiar los factores de higiene o los satisfactores para producir satisfacción laboral.

No obstante, aporta importantes elementos para el análisis de la motivación, como son los factores con los cuales se puede crear un ambiente más propicio para el desarrollo del trabajador y para obtener mejores resultados de productividad para la organización.

3.2.2.1.4. Teoría de las necesidades aprendidas⁹⁹

David C. McClelland autor de esta teoría, asociada con conceptos de aprendizaje, considera que las necesidades del hombre son adquiridas de la cultura y aprendidas de la sociedad.

McClelland, tratando de explicar la motivación en las organizaciones, se enfocó en aspectos de la personalidad e investigó a gerentes y ejecutivos en empresas de primer mundo, y realizó comparaciones con ejecutivos y gerentes de empresas de países en desarrollo, utilizando técnicas de proyección. En su teoría se enfocó fundamentalmente a tres necesidades: logro o realización, poder y afiliación.

Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. Esta clasificación agrupa a aquellas personas que anteponen en su accionar el éxito en sí mismo, a los premios. Buscan situaciones en las cuales puedan asumir responsabilidades y les disgusta el logro de méritos por azar.

Necesidad de poder: Necesidad de que otros se comporten de tal o cual forma, motivados por las instrucciones precisas de quien detenta la autoridad. Las personas que la poseen disfrutan de la investidura de “jefe”, tratan de influir en los demás y se preocupan más por ello que por su propio rendimiento.

⁹⁹ Con base en Stephen P. Robbins y David A. De Cenzo, *op.cit.*, pp.293-295.

Necesidad de afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. Quienes la poseen prefieren situaciones de cooperación a las de competencia.

McClelland dice que cuando una de estas necesidades es fuerte motiva al individuo a un determinado comportamiento para satisfacerla.

Para evaluar las diferencias individuales en las tres necesidades propuestas, **McClelland** utilizó la prueba conocida como prueba temática de percepción (TAT). Ésta consiste en mostrar a las personas fotografías en forma rápida y se les pide que escriban una historia sobre lo que ven en ellas. De acuerdo a McClelland las personas tenderán a escribir necesidades que les son dominantes.

Según los resultados de esta investigación a los ejecutivos eficientes les gustan las condiciones laborales en las que puedan asumir gran responsabilidad, correr riesgos calculados y fijarse metas de mediana dificultad; poseen una necesidad de logro mucho mayor que los ineficientes, ya que estos últimos muchas veces desarrollan más fuerte su necesidad de afiliación que la necesidad de logro; por ello les interesa más relacionarse con los demás que realizar bien sus tareas.

McClelland investigó ampliamente sobre todo la necesidad de logro, sustentando que las personas que tienen éxito desarrollan una fuerza que los impulsa a sobresalir, de realizar bien las propias tareas y llegar a ser el mejor en todo lo que se hace, no por el interés en las recompensas, sino por la satisfacción de logro, de realización.

A través de su investigación este teórico de la motivación descubrió que algunas personas tienen un impulso apremiante por alcanzar el éxito para su logro personal, más que por las recompensas del éxito en sí mismo.

Los hallazgos encontrados por **McClelland** permiten confirmar que lo que mueve a unas personas a otras no, atendiendo a la necesidad que es más dominante en la persona.

Por otra parte, **McClelland** propuso que el crecimiento económico de una sociedad se basa en el nivel de cumplimiento de las necesidades inherentes a su

población y que las naciones en vías de desarrollo pueden crecer si estimulan la necesidad de logro en la población; sin embargo, el crecimiento económico de una Nación no se puede atribuir de manera simplista al impulso que se pueda dar a la necesidad de logro, sino que tiene que ver con diversos factores no atribuibles únicamente a la población.

3.2.2.2. Teorías de proceso

3.2.2.2.1. Teoría de la igualdad o de la equidad¹⁰⁰

A las teorías de contenido se les cuestiona que ven al hombre en forma aislada, como si este no formara parte de una organización, por más pequeña que ésta sea y como si a su vez no formara parte de un contexto con el cual el hombre se relaciona. El modelo que se explica a continuación trata de subsanar la omisión indicada, demostrando el efecto que producen sobre la motivación, a favor y en contra los factores externos.

J. Stacey Adams, en 1965, trabajando como psicóloga en la empresa General Electric Company, de Nueva York, logró desarrollar y probar esta teoría. Su esencia está en que los empleados comparan sus esfuerzos y las recompensas obtenidas con los esfuerzos y recompensas obtenidas por los demás en condiciones laborales similares.

Se basa en la creencia de que los individuos trabajan a cambio de recompensas y son motivados por la idea de ser tratados con igualdad en el trabajo, mediante la relación que se expresa a trabajo igual, paga igual.

Stacey Adams considera que a los empleados además de interesarles la obtención de recompensas por su desempeño, también desean que éstas sean equitativas, lo que hace más compleja la motivación. Es decir, existe una

¹⁰⁰Con base en James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., *op.cit.*, pp.152-155.

tendencia a comparar los aportes (esfuerzo) y resultados (recompensas), pero además a realizar comparaciones con otras personas, ya sea de la organización o no.

Si el valor de la relación aporte/resultados que la persona percibe es igual a la de otras personas, considerará que la situación es equitativa y no existirá tensión alguna.

Aquellos empleados que desarrollan sentimientos de desigualdad se encontrarán ante una situación de tensión, que intentarán eliminar o reducir de muy diversas formas. Por ejemplo a través de la reducción de esfuerzo, solicitud de mayor pago, ausentismo, impuntualidad, robos, etcétera. Así, cuando los empleados advierten un desequilibrio entre la proporción de insumos-resultados en relación con los de otros, experimentan tensión y es ésta la que ofrece la base para la motivación, cuando la persona se esfuerza por lo que percibe como igualdad y justicia.

Entonces los empleados comparan la proporción insumos-resultados de su trabajo, con los de otros, en condiciones laborales semejantes, y luego corrigen cualquier desigualdad.

Partiendo de este punto, la situación se complica, puesto que entrará en juego no sólo el concepto de equidad y de justicia, establecida a partir de la relación a igual trabajo-igual paga, sino también factores de personalidad de cada trabajador y que tienen que ver con la sensibilidad para percibir los conceptos de equidad y de justicia, ya que lo que para unos es justo y equitativo para otros no lo es, por tanto, éste es un trabajo complicado y que tiene que ver con la capacidad de los directivos de las organizaciones para analizar cada situación y dar un trato diferente a cada uno de los integrantes de la organización.

Figura 9. Posibles relaciones de la teoría de la equidad

$\frac{\text{Resultados A}}{\text{Insumos A}} < \frac{\text{Resultados B}}{\text{Insumos B}}$	Inequidad (subcompensado)
$\frac{\text{Resultados A}}{\text{Insumos A}} = \frac{\text{Resultados B}}{\text{Insumos B}}$	Equidad
$\frac{\text{Resultados A}}{\text{Insumos A}} > \frac{\text{Resultados B}}{\text{Insumos B}}$	Inequidad (sobrecompensado)

Fuente: Stephen P. Robbins y David A. de Cenzo, *Fundamentos de Administración, Conceptos Esenciales y Aplicaciones*, p.296.

La referencia contra la que se realiza la comparación de los empleados es una variable importante en esta teoría, razón por la cual ya se propuso su clasificación en tres categorías: “**otros**”, “**sistemas**” y “**a sí mismos**”. La primera categoría incluye a otros individuos con puestos semejantes dentro de la misma organización, también entran los amigos, vecinos u otros profesionales. Sobre la base de la información verbal o bien, a través de anuncios de periódicos o artículos de revistas se obtiene la información de los sueldos que sirven de referencia para llevar a cabo la comparación.

La categoría de “**sistema**” considera las políticas y procedimientos de pago, tanto implícitos como explícitos, de la organización, lo que le da una mayor objetividad a la información, ya que la anterior clasificación puede estar influida por elementos que le restan seriedad.

La categoría “**propio**” se refiere a los índices de insumos-resultados que son únicos para cada individuo, ya que son las experiencias personales, contratos, puestos anteriores, entre otros.

Durante los años ochentas y noventas del siglo XX esta teoría inspiró nuevas corrientes de investigación para explicar las actitudes y comportamiento de los

empleados. Trayendo consigo conceptos como el de **justicia organizacional**, entendida como el grado en que los individuos se sienten tratados con justicia en el lugar de trabajo, y la **justicia distributiva** que tiene que ver con la forma en cómo se distribuyen los recursos y las recompensas en la organización.

3.2.2.2. Teoría de las expectativas¹⁰¹

Su autor **Víctor Vroom** (1964), define la motivación como un proceso que dirige las elecciones entre distintas formas de actividad voluntaria. Así, desde su punto de vista la mayoría de los comportamientos están bajo el control voluntario de la persona.

Para entender esta teoría es necesario definir los conceptos que constituyen la teoría y explicar la forma en cómo operan:

1. **Resultados de primer y segundo nivel.** Los resultados de primer nivel se obtienen del comportamiento y se asocian con la realización del trabajo en sí. Estos resultados incluyen la productividad, el ausentismo, la rotación y la calidad de la productividad. Los resultados de segundo nivel son las recompensas o castigos, como consecuencia de primer nivel y son los incrementos de sueldo, aceptación o rechazo del grupo y ascensos, entre otros.
2. **Instrumentación.** Es la percepción del individuo de que los resultados de primer nivel se asocian con los resultados del segundo nivel. Vroom sugiere que la instrumentación puede tomar valores que van del -1, que indica una percepción de que el logro del segundo nivel es seguro sin el resultado del primero y es imposible con él hasta +1, que indica que el resultado del primer nivel es necesario y suficiente para que suceda el resultado del segundo

¹⁰¹Con base en James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., *op.cit.*, pp.152-155.

nivel. Un valor de “0” indicaría que no hay relación entre los resultados del primer nivel y los resultados del segundo. Esta asociación entre los resultados habla de una correlación.

3. **Valencia.** Es la preferencia por los resultados, como los ve el individuo. Por ejemplo una persona puede preferir un incremento de salario por mérito de 9%, a ser transferido a un nuevo departamento. Cuando un resultado es preferido tiene valencia positiva y cuando no es preferido o evitado tiene valencia negativa. Cuando al individuo le es indiferente lograr o no un resultado, se dice que tiene valencia cero. El concepto de valencia se aplica a los resultados de primer y segundo nivel.
4. **Expectativas.** Se refiere a la creencia del individuo relacionada con la probabilidad de que un comportamiento en particular será seguido por un resultado en particular. Es decir, es la oportunidad percibida de que algo ocurra debido a un comportamiento. La expectativa tiene un valor que va desde “0”, que indica ninguna oportunidad de que ocurra un resultado después de un comportamiento, hasta +1 que expresa la certeza de que a un acto o comportamiento le seguirá a un resultado.
5. **Fuerza.** Es equiparado con la motivación. La intención de la teoría de las expectativas es evaluar la magnitud y la dirección de todas las fuerzas que actúan en el individuo. El acto asociado con la mayor fuerza es el que tiene la mayor probabilidad de ocurrir.
6. **Capacidad.** Designa el potencial de una persona para hacer su trabajo; se refiere a las capacidades físicas o mentales de la persona para hacer el trabajo.

La integración de los conceptos de esta teoría genera tres principios:

1. " $V_1 = S (V_2 \times I)$. La valencia asociada con diversos resultados de primer nivel es una suma de multiplicación de valencias (V_2) anexada a todos los resultados de segundo nivel con sus respectivas instrumentaciones (1)".
2. " $M = f (V_1 \times E)$. La motivación es una función multiplicativa de la valencia de cada resultado de primer nivel (V_1) y las expectativas percibidas (E) de que un comportamiento dado será seguido por un resultado en particular de primer nivel. Si las expectativas son bajas, habrá poca motivación. En forma similar, si la valencia de un resultado es cero, ni el valor absoluto ni las variaciones en la fuerza de las expectativas de cumplimiento tendrán ningún efecto".
3. " $P = f(M \times A)$. El desempeño es considerado como una función multiplicativa de la motivación (la fuerza) y la capacidad."¹⁰²

El modelo motivacional de **Víctor Vroom** ha sido a lo largo del tiempo objeto de estudio y mejoramiento por otros autores como Porter y Lawler. El autor de esta teoría explica que la motivación es el resultado de multiplicar tres factores: la valencia, la expectativa y la instrumentación.

El modelo no actúa en función de necesidades no satisfechas o de la aplicación de recompensas y castigos, si no por el contrario considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento.

Como el modelo es la expresión matemática del resultado de multiplicar los valores asignados a la valencia, expectativa e instrumentación, se considera que un incentivo sencillo es más motivante que uno complejo, ya que la incertidumbre

¹⁰² *Ibid*, pp.148-149.

que pueda causar este último no le permite a la persona relacionar el esfuerzo a realizar con la probabilidad de alcanzar el objetivo.

Este modelo se encuentra muy relacionado con el de la modificación de la conducta, debido a que los gerentes pueden utilizar la información obtenida acerca de las valencias asignadas a las recompensas para los empleados, con el objeto de accionar a posteriori sobre sus conductas.

3.2.2.2.3. Teoría de la modificación de la conducta¹⁰³

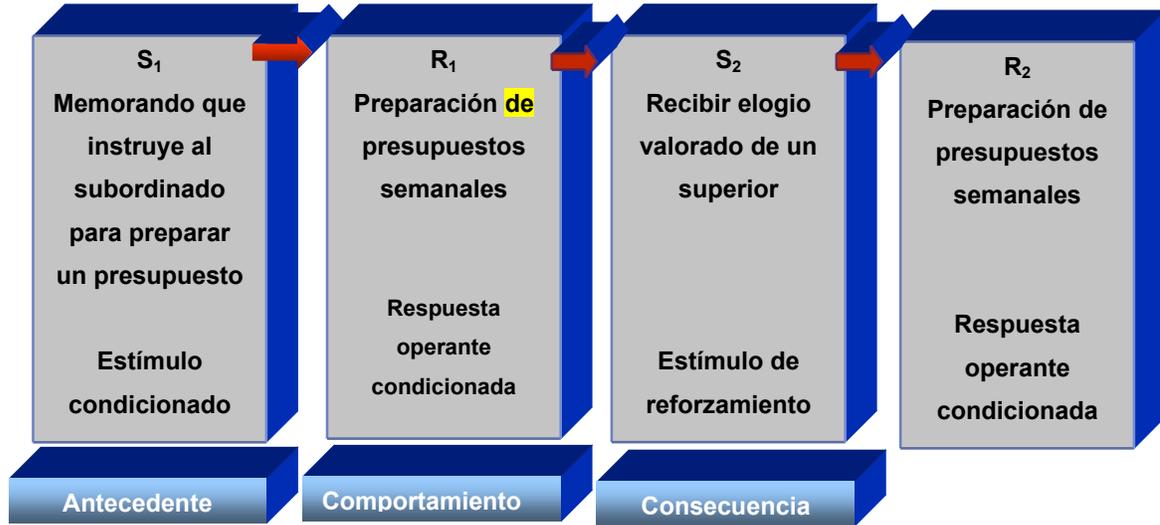
Desde la perspectiva de las teorías del comportamiento como el condicionamiento operante, el aprendizaje ocurre como consecuencia del comportamiento. La persona más cercanamente asociada a esta teoría es **B. F. Skinner** experto en comportamiento.

Dentro de esta corriente del pensamiento, los comportamientos pueden ser controlados alterando las consecuencias (reforzadores y castigos) que le siguen, mismos que reciben el nombre de operantes.

Debido a que los expertos en comportamiento, como **B.F. Skinner**, se abocan a estudiar el comportamiento y no lo que lo produce, se apoyan para motivar en la modificación del comportamiento en base a reforzadores y castigos como se explica a continuación:

¹⁰³ Con base en Gibson James L., John M. Ivancevich, et al., *op.cit.*, pp.163-166.

Figura 10. Ejemplo de condicionamiento operante



Fuente: James L. Gibson, John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr, *Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, p.163.

Skinner creyó que la secuencia anterior sería aplicable en el futuro si demostraba que se podía adaptar al individuo.

El método utilizado con mayor frecuencia para describir los principios del condicionamiento operante aplicados a individuos es la modificación del comportamiento entendido como el **aprendizaje individual por reforzamiento**. Así, la modificación del comportamiento organizacional es un término más general, empleado para diseñar el reforzamiento sistemático de éste.

Sobresale dentro de esta teoría el concepto de “**reforzamiento**”, donde la motivación es una causa interna del comportamiento, mientras que el reforzamiento es una causa externa a la cual se aboca.

El reforzamiento positivo ocurre cuando una consecuencia valorada positivamente sigue como respuesta a un estímulo. Entonces, el reforzamiento positivo es cualquier cosa que incremente la fuerza de una respuesta e induzca repeticiones del comportamiento que precedió al reforzamiento. Reforzadores positivos pueden ser aumentos, bonos, ascensos, o bien manifestaciones menos tangibles como los elogios y estímulos.

El refuerzo positivo consiste en las recompensas por el trabajo bien efectuado, que derivan en cambios en el comportamiento, generalmente, en el sentido deseado. Las recompensas monetarias no es el único tipo de reforzador positivo que ha demostrado ser eficaz, también pueden utilizarse recompensas no financieras como programas de reconocimiento, horario flexible, tiempo libre e incentivos no monetarios.

El refuerzo negativo está constituido por las sanciones y los castigos, que en general producen un cambio en el comportamiento, pero en forma impredecible e indeseable. El castigo producido como consecuencia de una conducta indebida no implica la supresión de hacer mal las cosas, ni tampoco asegura que la persona esté dispuesta a comportarse de una forma dada, a lo sumo puede aprender a evitar los castigos.

Afirma James Gibson y los autores de la obra "Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos" que a pesar de los posibles costos de utilizar el castigo, ha sido y seguirá siendo un método para alterar el comportamiento. Agrega que en situaciones donde los costos de no castigar sobrepasan las ventajas de no castigar, el castigo puede ser un método apropiado.

Existe también lo que se denomina práctica del no refuerzo, que es una forma de condicionar la conducta de un trabajador. Si un empleado está constantemente quejándose de su trabajo y no se le hace caso ni se le recompensa, es muy probable que el empleado deje finalmente de quejarse.

Como se puede ver, esta teoría se apoya en la modificación del comportamiento, atribuyendo a éste mayor importancia que a las causas que lo generan, como los motivos, necesidades, valores, a diferencia de las teorías de contenido.

Ambos aportes tanto de las teorías de contenido como de las de proceso permiten conocer los diferentes elementos que entran en juego en la motivación de las personas y los efectos que tiene influir sobre unos y otros para alcanzar los

objetivos de una organización en concordancia con los de las personas que la integran.

3.2.3. Motivación y clima organizacional¹⁰⁴

De acuerdo con Idalberto Chiavenato el concepto de motivación (a nivel individual) conduce al de clima organizacional (a nivel organización), ya que dice que los seres humanos están obligados a adaptarse continuamente a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, lo que puede definirse como un estado de adaptación, que se refiere a la satisfacción de necesidades fisiológicas, de seguridad, de pertenencia, de autoestima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer los últimos tres tipos de necesidades causa muchos problemas de adaptación para los seres humanos, puesto que su satisfacción depende de la interacción que se establezca con otras personas, en especial de aquellas que tienen autoridad.

Lo anterior permite establecer un vínculo entre los conceptos de motivación a nivel individual con el de clima organizacional, dado que el ambiente dentro de la organización está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados. Así, cuando están muy motivados el clima que se crea permite establecer relaciones satisfactorias de estrecha colaboración. Cuando la motivación es escasa, ya sea por frustración o por impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima tiende a ser desagradable y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento, hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, etcétera, característicos de situaciones en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la empresa.

Chiavenato agrega que el clima organizacional se refiere al ambiente interno existente en la organización y que está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

¹⁰⁴ Con base en Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, pp.84-86.

Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación de la moral de los miembros; es desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades. Se puede afirmar que el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y viceversa.

3.3. La Medición

3.3.1. ¿Qué es la medición?¹⁰⁵

La medición es el ejercicio de asignar valores no sólo a los objetos concretos sino también a las situaciones o eventos que tienen que ver más con las ciencias sociales, como el estudio que aquí toca.

Cuando medimos, estamos asignando valores dentro de una escala determinada, haciendo un ejercicio de ordenar o clasificar.

Neil J. Salkind en su texto denominado “Métodos de Investigación” señala que la definición clásica de medición fue sugerida por el psicólogo experimental **S.S. Stevens** en el año de 1951, como la “asignación de numerales a objetos o sucesos siguiendo ciertas reglas”.

Ahora bien, existe un cuestionamiento a la definición citada, ya que no es adecuada para medir aquellos fenómenos abstractos que son característicos de las ciencias sociales, únicamente aplica para medir objetos o eventos que pueden verse o tocarse. En este sentido, Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio en su obra “Metodología de la Investigación, citan la definición de Carmines y Zeller que comprende hechos sociales y que a la letra dice: “es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos”¹⁰⁶, así para este concepto el instrumento de medición o de recolección de datos juega un papel de vital importancia, ya que será éste el que registre valores observables de conceptos abstractos.

De acuerdo con el concepto anterior, para el caso de medir hechos o sucesos abstractos, característicos de las ciencias sociales, será necesario definir las dimensiones que integran la variable que desea ser estudiada, después encontrar los indicadores que la reflejen y construir entonces una escala apropiada.

¹⁰⁵ Con base en Neil J. Salkind , *Métodos de Investigación*, p.112.

¹⁰⁶ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación*, p.276.

3.3.2. Niveles o escalas de medición¹⁰⁷

Se atribuye también a **S.S. Stevens** el método para clasificar los resultados obtenidos de la medición y que dio en llamar “**niveles de medición**”. Un nivel de medición es entonces una escala de valores dentro de la cual se puede evaluar una determinada variable, que permite conocer sus características y clasificarla, asignándole un valor.

Existen diferentes niveles de medición que se distinguen de acuerdo a la rigurosidad con que fueron contruidos y al comportamiento de las variables que miden:

- A. Nominal**
- B. Ordinal**
- C. Intervalo o intervalos iguales**
- D. Cocientes o razones**

A. Nominal¹⁰⁸

Describe las variables por categorías, asignando un nombre o categoría para cada una de ellas, esta escala es exclusivamente cualitativa, ya que únicamente nos habla de cierta característica que tiene la misma. Se define como una simple lista de la posición que adopta una determinada variable, pero sin que esta defina un determinado orden o jerarquía.

Los nombres que se dan a las categorías se asignan según la persona que decide utilizar esta escala o nivel de medición, lo que quiere decir, es que no sigue necesariamente un orden, es arbitrario y a consideración del estudioso.

¹⁰⁷ Con base en Neil J. Salkind, *op.cit.*, pp.112-114.

¹⁰⁸ *Ibid.*, p.112.

Se pueden utilizar números, aunque solamente como rótulos para identificar y diferenciar las variables.

Las características que distinguen este nivel de medición son las siguientes: hace alusión a categorías que son excluyentes entre sí, por tanto, una variable no puede pertenecer a dos categorías a la vez; se usan números como categorías que no tienen otro significado más que a nivel de clasificación.

B. Ordinal¹⁰⁹

A diferencia del anterior nivel de medición aquí las variables se pueden ordenar a lo largo de algún continuo y no únicamente se les asigna una categoría, sino también se les ordena. Así se trata de un ordenamiento de diferentes resultados.

Mediante esta escala se establece una gradación entre uno y otro valor, de tal manera que uno es mayor que el anterior y menor que el siguiente, sin que permita especificar que tanto es mayor o menor uno con respecto al otro, de tal manera que la distancia entre uno y otro valor no queda definida sino más bien indeterminada. Siendo así, esta escala nos dice el rango que las diferentes posiciones guardan entre sí.

C. Intervalo o intervalos iguales¹¹⁰

Como lo expresa Salkind en su obra, describe variables que tienen intervalos iguales entre ellas. Lo que significa que la distancia entre los intervalos está claramente determinada y éstos son iguales entre sí. Así las variables dentro de esta escala o nivel permiten determinar la diferencia entre puntos a lo largo del continuo utilizado.

¹⁰⁹ Evelin Fernández, Estadística, en *Estudios Pedagógicos*, p.10.

¹¹⁰ Neil J. Salkind, *op.cit.*, p.115.

Por tanto, esta escala es más precisa y comunica más información que las dos anteriormente descritas; sin embargo, el intervalo que existe entre 20° centígrados y 30° centígrados que es de 10° no significa lo mismo que el que existe entre -5 y +5 ° centígrados, ya que esta segunda expresa una temperatura más baja, por lo que se recomienda tener cuidado en la interpretación de los valores.

Dice Evelin Fernández que la limitación que tiene este nivel de medición es que no define un cero absoluto, es decir, un valor límite que exprese realmente la ausencia completa de la cualidad medida. Razón por la cual no se pueden establecer equivalencias matemáticas como las de la proporcionalidad, que permitirían afirmar que 24° C es el doble de la temperatura que 12° C, porque el cero de esta escala es un valor arbitrario y como se dijo arriba no corresponde con la ausencia absoluta de la cualidad que se mide.¹¹¹

D. Cocientes o razones¹¹²

Por último está el nivel de cocientes, también llamado de razones. En él se conservan todas las propiedades de las escalas descritas antes, además se añade la existencia de un valor cero real, con lo que se hacen posibles ciertas operaciones matemáticas, como la obtención de proporciones y cocientes. Son escalas de cocientes las que miden la longitud, la masa, la corriente eléctrica y otras variables del mundo físico. Difícilmente las variables que intervienen en las ciencias sociales son medidas con esta escala, pues son contados los casos en que dichas variables pueden ser definidas con la exactitud y precisión necesarias. La economía y la demografía son disciplinas que utilizan escalas de razones.

Por lo anterior, expresa Salkind en su libro, que este es el nivel de medición más interesante y el más preciso de los arriba descritos.

¹¹¹ Evelin Fernández, *op.cit.*, p.10.

¹¹² Neil J. Salkind, *op.cit.*, p.116.

3.3.3. ¿Qué requisitos debe cubrir un instrumento de medición?

Todo instrumento de medición o de recolección de datos debe reunir dos características esenciales que son **la confiabilidad y la validez**.¹¹³

3.3.3.1. La confiabilidad y sus componentes¹¹⁴

La confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que éste después de haberlo aplicado o utilizado varias veces produce el mismo resultado, es decir, que tan consistente y estable puede ser. Por ejemplo, si al utilizar una balanza se pesa en dos o más ocasiones, dentro de un intervalo de tiempo, el mismo objeto, se obtienen los mismos datos, es consistente a lo largo de una serie de mediciones. En caso de obtener resultados diferentes se puede deducir que el instrumento no es confiable.

Por tanto, se puede inducir que algo es confiable si funcionará en el futuro como lo hizo en el pasado, es decir, arroja datos constantes durante un lapso de tiempo determinado. Por ejemplo, una prueba de conducta puede ser considerada confiable si al medir más de una vez una conducta determinada produce el mismo resultado.

Neil Salkind en su obra dice que cuando se habla de confiabilidad se hace referencia a puntajes, que para estos efectos los define como:

Figura 11. Componentes de la confiabilidad

$$\text{Puntaje observado} = \text{Puntaje verdadero} + \text{Puntaje de error}$$

```
graph LR; A[Puntaje observado = Puntaje verdadero + Puntaje de error] --- B[Puntaje de error]; B --- C[Error de método]; B --- D[Error de rasgo]
```

Fuente: Neil J. Salkind, *Métodos de Investigación*, p.118.

¹¹³ *Ibid*, p.117.

¹¹⁴ *Ibid*, p.118.

El **puntaje observado** es el que se registra u observa de un fenómeno o suceso de investigación. Para el caso de una prueba o examen de conocimientos, es el número de respuestas correctas o bien, es el resultado obtenido de sumar cada uno de los valores asignados en una prueba, encuesta o instrumento de medición a una determinada respuesta. Es la variable que se está midiendo, por tanto, es la variable dependiente del estudio.

De acuerdo con Salkind el **puntaje verdadero** es un reflejo fiel del valor verdadero de la variable que se está midiendo, restándole las influencias externas e internas. Agrega que se va a obtener un valor verdadero, a pesar de realizar varias mediciones; sin embargo, aclara que “nunca se puede determinar cuál es ese valor,”¹¹⁵ ya que para variables que tienen que ver con el comportamiento del individuo o con características de éste, no se pueden medir directamente, además de que el proceso de medición es casi imposible que sea perfecto, ya que generalmente tiene un grado de error.

No obstante, el proceso de medición supone que existe un puntaje verdadero para cualquier variable y para cada caso de es estudio.

El **puntaje de error** abarca todas las razones por las que el puntaje verdadero y el puntaje observado son diferentes. Derivado de todas esas razones, se tiene que por ejemplo una misma persona puede presentar un examen de ortografía en varias ocasiones y su calificación obtenida puede variar de acuerdo a las diferentes circunstancias. Por ejemplo, que las palabras del examen cambien de una a otra prueba, o bien que las condiciones en las que se presenta un examen y otro sean distintas, por ejemplo, en una de esas ocasiones sea sometido a condiciones de estrés, o bien, no se haya preparado lo suficiente, etcétera, representando cada una de estas situaciones fuentes de error; lo que va a implicar que los puntajes sean diferentes entre sí, ya que el rasgo que se está evaluando cambia de una situación a otra, las condiciones o momentos son diferentes y atiende también al instrumento de medición.

¹¹⁵ *Ibid*, p.118

Llegado el punto conviene hacer la pregunta ¿por qué difieren los puntajes verdaderos de los observados?

Al **puntaje de error** se le atribuyen dos componentes fundamentales, uno es el denominado **error de método** que se atribuye justamente al método empleado. Es decir, se refiere a fallas en el método empleado para la elaboración de la prueba o instrumento de medición de que se trate. Ya que por ejemplo, si existe imprecisión en la prueba, respecto a la forma de plantear las preguntas, esto es un factor que impide que aquellas personas que acuden a presentarlo previa preparación no obtengan los mejores resultados debido al método utilizado para plantear las preguntas.

El segundo componente es el **error de rasgo** y este se atribuye fundamentalmente a las características del individuo que presenta la prueba, es decir, a todo aquello que le pueda ser imputable al ser humano, por ejemplo, no haberse preparado para el examen, o bien no acudir a la evaluación con los requerimientos indispensables para ello, por ejemplo: lápiz, goma, calculadora, etcétera.

Los conceptos anteriores adquieren importancia si tratamos de entender la confiabilidad de un instrumento de medición, así mientras más se acerque un instrumento de medición al puntaje verdadero, entonces es más confiable, y por tanto, viene la pregunta indispensable ¿Cómo nos acercamos más al puntaje verdadero o valor verdadero de la variable estudiada? Reduciendo el puntaje de error, lo que se expresa en la ecuación siguiente:

Figura 12. Fórmula conceptual para la confiabilidad

$$\text{Confiabilidad} = \frac{\text{Puntaje verdadero}}{\text{Puntaje verdadero} + \text{Puntaje de error}}$$

Fuente: Neil J. Salkind, *Métodos de Investigación*, p.119.

En la medida en que el puntaje de error se reduce, el grado de confiabilidad se incrementa y se acerca al valor de 1. En sentido inversamente proporcional, en la medida en que el error aumenta, la confiabilidad disminuye porque existen factores adicionales, más allá de lo que se puede observar, cuyo comportamiento no es predecible, y son éstos los errores de método y de rasgo.

La idea es incrementar la confiabilidad reduciendo a su más mínima expresión el error, por tanto, se tienen que minimizar las fuentes de error, tanto de método, como de rasgo, por ejemplo, instrucciones claras y estandarizadas en la elaboración de las pruebas, traer los elementos necesarios para la presentación del examen, así como espacios con la iluminación y ventilación adecuados, confortables, es decir, hacer del método y del error de rasgo algo sujeto a control, generando las condiciones necesarias para reducir el margen de error.

Salkind menciona algunas formas para aumentar la confiabilidad:¹¹⁶

1. **Aumentar número de reactivos**, con ello se verán mayormente representadas las variables de estudio.
2. **Eliminar reactivos o preguntas poco claros**, ya que esto llevará a las personas a responder de acuerdo a lo que entienden y no a atendiendo a lo que en realidad se desea estudiar.
3. **Estandarizar las condiciones en las que se presenta la prueba** para que todas las personas a las que se les aplica respondan bajo las mismas circunstancias y no se vean afectadas por diferentes elementos que afecten sus respuestas y por tanto, la confiabilidad.
4. **Moderar la facilidad o la dificultad de la prueba**, ya que ésta no debe ser tan fácil o bien tan difícil que no permite reflejar el desempeño del individuo.

¹¹⁶ *Ibid*, p.120.

5. **Minimizar los efectos de variables externas**, Salkind explica que si se aplica una determinada prueba, inmediatamente después, o bien, durante un suceso de cierta importancia, esto atraerá la atención de las personas, lo que no permitirá reflejar su desempeño real.
6. **Estandarizar las instrucciones**, estas deberán ser las mismas para las diferentes personas a las que se les aplica la prueba, ya que ello reduce el porcentaje de error de método.
7. **Contar con procedimientos de calificación coherentes**, lo que tiene que ver con utilizar un mismo método para calificar las pruebas, es decir, éste se debe caracterizar por ser objetivo, impidiendo que los resultados se vean afectados por errores generados por subjetividad de la persona que califica.

3.3.3.1.1. ¿Cómo se mide la confiabilidad?¹¹⁷

Existen diferentes procedimientos para calcular la confiabilidad, todos utilizan fórmulas que producen coeficientes de confiabilidad. La confiabilidad **se mide a través de coeficientes de correlación** y las correlaciones se expresan a través de un valor numérico que se representa con una **r** minúscula.

Cuanto más similares sean los puntajes obtenidos entre un momento y otro, mayor será la correlación y por tanto, más alta será la confiabilidad.

Como se mencionó al definir la confiabilidad y los elementos que la conforman, ésta se mide aplicando el mismo instrumento de medición a la misma persona o grupo de personas en dos diferentes momentos en el tiempo. Cuando los puntajes obtenidos en ambos momentos permanecen en la misma posición

¹¹⁷ *Ibid*, p.121.

relativa la confiabilidad de la prueba es alta. Los coeficientes de confiabilidad que son más o menos lo mismo que los coeficientes de correlación varían entre -1.00 y 1.00. El valor de 1.00 es el valor máximo y por tanto, la confiabilidad perfecta que representa que no existe error en el proceso de medición.

La correlacionalidad describe la relación lineal entre dos o más variables, sin atribuir a una variable el efecto observado en la otra. La confiabilidad de una prueba es alta si es aplicada al mismo grupo de personas en diferentes momentos, los puntajes obtenidos permanecen en la misma posición relativa.

La investigación correlacional como técnica descriptiva es muy útil para indicar si dos variables tienen algo en común y si esto es cierto quiere decir que existe correlación entre las dos.

El coeficiente de correlación es un índice numérico que refleja la relación entre dos variables, como ya se mencionó antes, se expresa a través de valores numéricos que van del -1.00 al 1.00, y el valor se incrementa en la medida en que aumenta la cantidad de la varianza que una variable comparte con otra. Es decir, cuanto más comparten características comunes dos diferentes pruebas, es mayor su relación.

La relación de correlación se clasifica en dos tipos:¹¹⁸

- a) **Directa o positiva**, lo que significa que en la medida en que una variable cambia de valor, la otra cambia en la misma dirección, es decir, si una variable incrementa su valor, la otra también lo hace, o bien, si disminuye una, la otra también.

- b) **Indirecta o negativa**, lo que quiere decir que mientras una variable cambia de valor en una dirección, la otra cambia en la dirección opuesta. Es decir, mientras una aumenta la otra disminuye.

¹¹⁸ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio, op.cit., p.277.

Es importante destacar que una cualidad importante del coeficiente de correlación no es su signo, sino su valor absoluto, así una correlación de -.78 es más fuerte que una de +.68.

3.3.3.1.1.1. Cálculo del coeficiente de correlación de Pearson¹¹⁹

Salkind señala que la forma manual más sencilla de calcular la correlación entre dos variables es utilizando el **método de puntaje bruto** que se representa a través de la fórmula y se expresa de la siguiente manera:

$$r = \frac{\sum (x - \bar{x})(y - \bar{y})}{\sqrt{\sum (x - \bar{x})^2 \sum (y - \bar{y})^2}}$$

Donde:

r = coeficiente de correlación

x = el puntaje de un individuo en la variable x

y = el puntaje de un individuo en la variable y

\bar{x} = Media de la muestra para la variable x

\bar{y} = Media de la muestra para la variable y

El coeficiente de correlación expresa la relación entre dos variables X - Y . Pero qué sucede si se tienen más de dos variables, entonces se tomarán de dos en dos las variables y se tendrán varios coeficientes de correlación.

3.3.3.1.1.1.1. Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson¹²⁰

El **coeficiente de correlación** de acuerdo a Salkind se puede interpretar a través de dos formas:

¹¹⁹ *Ibid*, pp.225-226.

¹²⁰ *Ibid*, pp.226-227.

1. **Método a simple vista** en el que las correlaciones de ciertos valores se asocian a cierto grado nominal de relación, por ejemplo:

Las correlaciones entre:	se consideran:
.8 y 1.0	muy fuertes
.6 y .8	fuertes
.4 y .6	moderadas
.2 y .4	débiles
.0 y .2	muy débiles

2. **Coefficiente de determinación**, este constituye un método más sólido de interpretación del coeficiente de correlación y consiste en elevar al cuadrado el valor de éste. Explica Salkind que el valor de r^2 es la cantidad de varianza de una variable que se explica por la otra. Así este coeficiente permite estimar la cantidad de varianza de una variable, examinando la cantidad de varianza de otra variable. Por ejemplo, si la correlación entre dos variables es .40, el coeficiente de determinación es .16, es decir, 16% de la varianza de una variable que se puede explicar por la varianza de la otra variable. El restante 84% de la varianza se conoce como coeficiente de alienación.

Si el coeficiente de correlación se incrementa, también lo hará la varianza, pero no de forma lineal, ya que cuánto más alta es la correlación es mayor el incremento en la varianza.

3.3.3.1.2. Tipos de confiabilidad¹²¹

Salkind describe tres tipos diferentes:

1. Confiabilidad de prueba original y repetida
2. Confiabilidad de formas paralelas
3. Confiabilidad intercalificadores

¹²¹ *Ibid*, pp.121-122.

3.3.3.1.2.1. Confiabilidad de prueba original y repetida¹²²

Es la medida de que tan estable es una herramienta de medición en el tiempo, para lo cual se aplica la misma prueba al mismo grupo de personas en dos momentos distintos en el tiempo.

Y bien, una pregunta importante para establecer la confiabilidad para este caso es ¿cuanto tiempo debe dejarse transcurrir entre la aplicación de una y otra prueba? La respuesta depende del uso que se le piense dar a los resultados de la herramienta empleada y también el propósito del estudio.

3.3.3.1.2.2. Confiabilidad de formas paralelas¹²³

En este caso se administran dos formas diferentes de la misma prueba al mismo grupo de personas, luego se correlacionan los puntajes obtenidos en la aplicación de cada una de las formas. Este tipo de herramientas de medición se aplican cuando se quiere administrar la misma prueba dentro de un tiempo corto y se desea eliminar la influencia de los efectos de la práctica sobre los puntajes obtenidos. Por ejemplo, para estudiar la memoria a corto plazo, se requiere aplicar dos o más formas diferentes de la misma prueba para lograr el objetivo.

3.3.3.1.2.3. Confiabilidad intercalificadores¹²⁴

Este es uno de los tipos de confiabilidad que se distinguen en la clasificación que Salkind realiza, y mide la consistencia entre los calificadores, es decir las personas que aplican la prueba. Aquí la idea es unificar los criterios de los aplicadores de la prueba y para ello se requiere de capacitación para que sean capaces de aplicar los mismos criterios y no exista gran variación de uno a otro, ya que entonces dejan de ser confiables.

¹²² *Ibid*, p.122.

¹²³ *Ibid*, pp.122-123.

¹²⁴ *Ibid*, pp.123-124.

Para estar seguros que todos los calificadores están de acuerdo, es preciso establecer la confiabilidad intercalificadores y ello se logra haciendo que las personas que aplican o califican la prueba basen el puntaje asignado en un comportamiento determinado previamente, examinando después el porcentaje obtenido del acuerdo entre ellos.

Para llevar a cabo el cálculo de la confiabilidad intercalificadores es necesario sumar aquellos casos en los que coinciden los puntajes entre los calificadores y después dividirlos entre el total de casos a calificar.

3.3.3.2. ¿Qué es la validez?

Salkind en su obra señala que validez significa que la herramienta de medición "...mida lo que se supone que debe medir,"¹²⁵ es decir, mida aquello para lo cual fue diseñada, o bien, "...se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir."¹²⁶

Así, un cuestionario diseñado para medir el clima organizacional de una determinada empresa deberá medir eso y no solamente el liderazgo.

De esta manera, la validez tiene que ver con qué tan veraz, o sólida es una herramienta de medición para medir lo que se necesita medir. La validez es una cualidad de la prueba. Por tanto, conviene indicar que la validez se refiere a los resultados de una prueba, que no sólo se les da la categoría de válidos o no válidos, ya que la validez va en grados, desde escasa a mucha.

Adicionalmente, se recomienda tomar la validez de los resultados de una prueba o herramienta de medición dentro del contexto en el que se genera ésta, es decir, para examinar la validez se deberá determinar si la herramienta de medición se

¹²⁵ *Ibid*, p.125.

¹²⁶ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la Investigación*, p.277.

concentra en los resultados del estudio y si éstos se entienden dentro del contexto del propósito de la investigación.¹²⁷

3.3.3.2.1. Tipos de validez

Salkind en su obra titulada “Métodos de investigación” señala que existen cuatro diferentes tipos para establecer que tan veraz o sólida es una determinada herramienta: validez de contenido, validez de criterio, validez de constructo y validez de consistencia interna.

Por su parte, Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio en su libro “Metodología de la investigación” hacen alusión solamente a tres de ellos: validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo. Mientras que Gary Dessler y Ricardo Varela en su obra “Administración de Recursos Humanos, enfoque latinoamericano” destacan la validez de contenido y de criterio. Este estudio se enfoca a las partes que son coincidentes entre las diversas propuestas y en ningún momento busca cuestionarlas, sino más bien apoyarse en ellas y que sirvan de sustento teórico para el problema de investigación que aquí se plantea. La idea es hacer una descripción de cada uno de los tipos o evidencias de la validez.

3.3.3.2.1.1. Validez de contenido

Salkind señala que el tipo de validez más directo y sencillo es la validez de contenido y éste es definido por Roberto Hernández Sampieri como el grado en que un instrumento de medición refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide¹²⁸.

¹²⁷ Neil J. Salkind, *op.cit.*, p.125.

¹²⁸ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio, *op.cit.*, p.278.

Es el grado en que la medición representa la variable que se pretende medir. Por ejemplo, si una encuesta pretende medir el clima de una organización no deberá centrarse únicamente en las estructuras y sus procesos, ignorando la parte de la comunicación, interacciones y demás variables que se dan al interior de la empresa. Lo que se quiere decir, como lo menciona Hernández Sampieri es que se deben tener representados a todos o la mayoría de los componentes de contenido de la variable que se pretende medir.

Sin embargo, cuando el universo es muy extenso, en estos casos se recomienda tomar una muestra representativa del contenido de este, ya que sería literalmente imposible crear todos los reactivos que comprendieran la totalidad de la variable, además de que contestar la prueba o herramienta de medición creada para estudiar la variable de investigación llevaría mucho tiempo, lo cual no resulta ser funcional. Así, para comprobar la validez de contenido se tendrá que dar respuesta a la pregunta siguiente: ¿el instrumento mide adecuadamente las principales dimensiones de la variable en cuestión?

Pero, ¿quién define el contenido de una variable?, existen teorías y antecedentes que hablan del problema de investigación que se pretende estudiar, por tanto, ello permite definirlo. Puede ser también que no existan antecedentes, o que éstos sean escasos; es aquí donde el investigador sugiere el contenido después de adentrarse al estudio.¹²⁹

3.3.3.2.1.2. Validez de criterio

Esta medida permite establecer el grado de validez de un instrumento de medición al comparar los resultados obtenidos de su aplicación y validarlos a través de algún criterio externo a la prueba, que pretende medir lo mismo. Dice Sampieri que el criterio contra el cual se compara deberá tener algún valor intrínseco como medida del rasgo o característica de la variable de estudio.¹³⁰

¹²⁹ *Ibid*, p.279.

¹³⁰ Neil J. Salkind, *op.cit.*, p.127.

Así la consecuencia de esta medición será que cuanto más se relacionen los resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez de criterio será mayor.

Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio mencionan que el principio de validez de criterio es sencillo y lo expresan así: “si diferentes instrumentos o criterios miden el mismo concepto o variable, deben arrojar resultados similares.”¹³¹

La validez de criterio puede ser concurrente o predictiva.¹³² Para el primer caso se ocupa de describir qué tan bien una herramienta estima el desempeño actual, es decir, qué tanto los resultados obtenidos mediante la prueba se correlacionan con el criterio externo a la prueba, en el mismo momento o punto en el tiempo.

Mientras que la validez predictiva tiene que ver con la respuesta a la pregunta ¿qué tan bien los resultados de la prueba o instrumento de medición son capaces de predecir el futuro?¹³³ Este tipo de medición se aplica para predecir el comportamiento del electorado previo al proceso electoral, permitiendo comprobar la validez del instrumento aplicado previamente, validándose con los resultados obtenidos de las elecciones.

3.3.3.2.1.3. Validez de constructo

Coinciden los autores en señalar que se trata de la más importante de las evidencias, desde un punto de vista científico, ya que se refiere a “qué tan exitosamente un instrumento representa y mide un concepto teórico” de acuerdo a Bostwick y Kyte (2005),¹³⁴ citados por Hernández Sampieri en su obra. Así este tipo de validez va a relacionar los resultados prácticos obtenidos de la aplicación de una prueba con alguna teoría o modelo ya existentes.

¹³¹ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio, *op.cit.*, p.281.

¹³² *Ibid*, p.281.

¹³³ *Idem*

¹³⁴ *Ibid*, p.282.

Es decir, si se pretende estudiar el clima de una organización determinada se deberá entender que a éste lo integran diversos constructos o variables que tienen lugar dentro de una determinada hipótesis, teoría o propuesta teórica y que no es un atributo que exista aislado sino que existe en relación con otros. Ahora bien, si se diseña un cuestionario sus reactivos deberán realizarse en base al o los constructo(s) que forman parte del concepto y se tendrá que demostrar que las preguntas reflejan el contenido del concepto para establecer la validez de constructo de la herramienta empleada.

De acuerdo a Carmines y Zeller (1991) citados por Hernández Sampieri en su libro “Metodología de la investigación” la validez de constructo incluye tres etapas:¹³⁵

1. Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos.
2. Se correlacionan los conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación.
3. Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en el que se clarifica la validez de constructo de una medición en particular.

Por tanto, el proceso de validación de constructo tiene estrecha relación con la teoría, por lo cual Hernández Sampieri recomienda que no se realice esta validación si no se cuenta con un marco teórico que soporte la existencia de la variable en relación con otras. Y agrega que no se hace necesaria una teoría muy desarrollada, pero sí que existan investigaciones previas que hayan demostrado que los conceptos se relacionan. Sin embargo, cuanto mayormente comprobada resulte ser la teoría que apoya la hipótesis planteada, la validación de constructo arrojará más información sobre la validez del instrumento de medición. En consecuencia se tiene mayor confianza de la validez de constructo de una determinada medición, cuando los resultados obtenidos se correlacionan con el

¹³⁵ *Idem.*

mayor número de mediciones de variables, que de acuerdo con estudios anteriores están relacionadas.¹³⁶

Las preguntas que se responden con la validez de constructo son: ¿el concepto teórico está realmente reflejado en el instrumento?, ¿el instrumento mide el constructo y sus dimensiones?, ¿por qué sí o por qué no?, ¿cómo opera el instrumento?

Hernández Sampieri dice que existen dos factores que pueden afectar este tipo de evidencia y son: la estrechez de contenido, es decir, que se excluyan dimensiones importantes de la variable y la amplitud exagerada de la prueba.¹³⁷

Por último Neil Salkind señala la forma para establecer la validez de constructo:¹³⁸

1. Es necesario buscar la correlación entre el instrumento de medición que se está creando y algún otro que ya demostró con anterioridad su validez de constructo.
2. Demostrar que los puntajes del instrumento que se está diseñando diferirán entre los grupos de personas que poseen o carecen de ciertas características.
3. Comprobar que los reactivos del instrumento son congruentes con la teoría que se emplea de apoyo para la creación del instrumento de medición.

¹³⁶ *Idem.*

¹³⁷ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio, *op.cit.*, p.287.

¹³⁸ Neil J. Salkind, *op.cit.*, p.128.

3.3.3.2.2. Validez total¹³⁹

La validez de un instrumento de medición se valora tomando en cuenta todos los tipos de evidencia, así se tiene que:

Validez total = validez de contenido + validez de criterio + validez de constructo

3.3.3.2.3. ¿Cómo se calcula la validez?¹⁴⁰

Para calcular la validez de contenido se hace necesario revisar cómo ha sido medida la variable de estudio por otros investigadores. Tomando como punto de partida dicha revisión se elaboran los posibles reactivos. Después se deberá realizar una consulta con los investigadores especializados en el estudio de la variable para ver si se está cubriendo el universo a través de los diferentes ítems. Después se seleccionan las preguntas mediante una cuidadosa evaluación. Si la variable está compuesta de diferentes dimensiones se extrae una muestra probabilística de éstas, ya sea al azar o de manera estratificada. Se aplica la prueba y se correlacionan las puntuaciones entre sí, haciendo estimaciones estadísticas para ver si la muestra es representativa.

Para calcular la validez de contenido son necesarios varios coeficientes, que es lo deseable; sin embargo, no siempre se calculan, sino solamente se seleccionan los reactivos mediante un procedimiento que asegura su representatividad, esto último se realiza sólo de manera conceptual y no estadística.

El cálculo de la validez de criterio se realiza al correlacionar la medición con el criterio externo, es decir, las puntuaciones obtenidas con la aplicación del instrumento frente a las puntuaciones en el criterio.

¹³⁹ Con base en Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio, *op.cit.*, p.288.

¹⁴⁰ Con base en Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio, *op.cit.*, pp.291-292.

El cálculo de la validez de constructo se lleva a cabo mediante procedimientos de análisis estadístico multivariado (análisis de factores, análisis discriminante, regresiones múltiples, etcétera).

3.3.3.3. Relación entre confiabilidad y validez¹⁴¹

El tipo de relación que se establece entre la confiabilidad y la validez **es directa**, de esta manera **un instrumento de medición puede ser confiable y no válido, pero no puede ser válido si no es confiable**. De esta manera la confiabilidad es una condición necesaria, sin embargo, no es suficiente para la validez.

3.3.3.4. Factores que pueden afectar la confiabilidad y la validez¹⁴²

Existen diversos factores que pueden afectar la confiabilidad y la validez de un instrumento de medición como los que a continuación se señalan:

La improvisación. Elaborar un instrumento de medición implica tiempo, conocimiento, requiriendo para ello conocer muy bien la variable que se va a medir, así como la teoría en la que se apoya. Por lo que elaborar un instrumento de un día para otro, hace de este poco válido y confiable.

Utilización de instrumentos desarrollados en el extranjero que no han sido validados en el contexto en el que se aplican. Al respecto Hernández Sampieri señala que no es suficiente con traducir la herramienta y adaptarla al lenguaje y contexto para considerarla validada.

Ahora bien, existen instrumentos que ya fueron validados en el contexto en el que se pretenden aplicar; sin embargo, esto se hizo desde hace mucho tiempo. Por

¹⁴¹ *Ibid*, p.129.

¹⁴² Con base en Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández-Collado y Pilar Baptista Lucio, *op.cit.*, p.286.

tanto, es importante tomar en cuenta que las condiciones y las personas cambian al paso del tiempo, razón por la cual se constituyen en instrumentos anacrónicos y poco útiles, motivo por el cual carecen de validez así como de confiabilidad.

El instrumento resulta inadecuado para las personas a las que se les aplica, en términos de Hernández Sampieri no es empático. Así al redactar una determinada prueba con un lenguaje técnico o muy elaborado impide que sea accesible al entendimiento de las personas, el no tomar en cuenta las diferencias de género, edad, conocimientos, ocupación, nivel académico, cultura, contexto, lenguaje, discapacidades, entre otros factores son errores que pueden afectar la confiabilidad y la validez de un instrumento de medición.

Diferencias personales. Esto tiene que ver con la personalidad de cada individuo o con sus intereses, de ahí que puede ser que la persona manifieste estar de acuerdo en todo, o bien conteste de manera negativa o de forma inusual, lo que afecta severamente la confiabilidad y validez de la herramienta de medición.

Condiciones físicas en las que se aplica el instrumento de medición. Puede tratarse de las condiciones menos favorables, por ejemplo, el ruido, la falta de iluminación, las condiciones climáticas, ya sea calor, frío, entre otros factores que afectan la confiabilidad y la validez del instrumento.

Falta de estandarización. Que las instrucciones no sean las mismas para todas las personas a las que se les aplica la prueba, que el instrumento que se aplique no sea el mismo, o bien, que el orden de las preguntas sea diferente.

Falta de legibilidad, mala integración de la prueba, que no haya el espacio adecuado para responderlo, entre otros son factores que no contribuyen con la confiabilidad y validez de un instrumento.

Capítulo 4. Metodología de la investigación

4.1. Método

4.1.1. Enfoque y diseño

Se trata de un **estudio cuantitativo**, ya que para someter a prueba las hipótesis se hace la medición de las dimensiones o variables de estudio, mediante procedimientos estandarizados y aceptados previamente.

Además, mediante esta propuesta se pretende conocer y diagnosticar el fenómeno investigado, buscando relaciones entre sus elementos.

Esta investigación se fundamenta en teorías anteriores que apoyan las hipótesis que se someterán a comprobación mediante la medición y utilización de procedimientos estadísticos para generar nuevos conocimientos. Así utiliza la lógica o razonamiento **deductivo**.

Es importante señalar que a pesar de que el enfoque es cuantitativo, la subjetividad existe a través de creencias organizadas y desarrolladas en las teorías en las que se apoyan las hipótesis, de ahí que se aboque a demostrar ¿qué tanto esta parte subjetiva se adecua a la realidad objetiva?

Como ya se dijo antes, tiene su fundamento en estudios previos, que se utilizan para consolidar o refutar las creencias formuladas y establecer con exactitud patrones de comportamiento.

Es **correlacional**, ya que tiene como propósito conocer la relación que existen entre las variables de estudio, cuantificándolas, buscando establecer una relación entre los conceptos que debe reunir cualquier instrumento de medición, la confiabilidad y la validez; para concluir si sirve para diagnosticar y describir el clima de la organización en su conjunto.

Es **explicativo** debido a que va más allá de la descripción de las variables, o del establecimiento de relaciones entre conceptos; está dirigido a responder por aquello que causa el comportamiento de los fenómenos estudiados.

Su interés se centra en explicar las razones o causas que provocan el comportamiento de las variables de estudio y en qué condiciones se manifiestan, o bien por qué se relacionan las variables.

Por la evolución del fenómeno estudiado y el número de momentos en el tiempo en los cuales se recolectaron los datos, esta investigación **es transversal**, ya que se analizará el comportamiento de las variables empleadas en la Encuesta de Clima Organizacional, generada dentro de la Administración Pública Federal, que se aplicó a los servidores públicos de la CONAGUA en un sólo momento, junio de 2008, para comprobar si la herramienta de medición es confiable y sus resultados son válidos para la organización, sin pretender analizar la evolución del comportamiento de las variables.

Se trata también de un **estudio documental**, ya que está basado en evidencias de este tipo, mismas que sirven de punto de partida, de apoyo y soporte a lo largo de todo el trabajo.

4.1.2. Contexto de la investigación

Es un órgano desconcentrado de la Administración Pública Federal en México, perteneciente al sector recursos naturales y con ello a la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, con autonomía técnica, ejecutiva, administrativa, presupuestal y de gestión, para la consecución de su objeto, la realización de sus funciones y la emisión de los actos de autoridad.¹⁴³

¹⁴³ Ver " Ley de Aguas Nacionales", *Diario Oficial de la Federación*, México, última reforma 18 de abril de 2008, p.2.

El período de análisis comprende los resultados obtenidos de la aplicación de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF” en la CONAGUA, tomando como período de análisis 2007.

4.1.3. Muestra

Para el año de 2008, de una población total a nivel nacional de 13,519,¹⁴⁴ la Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF fue respondida por el 43% del total de servidores públicos que conforman la CONAGUA, es decir, 5,845 personas.

Sin embargo, no se tomaron en cuenta la totalidad de las encuestas respondidas en junio de 2008, únicamente 1933, es decir, las correspondientes a Oficinas Centrales, primer nivel de administración de la CONAGUA. Participaron todas las categorías de trabajadores que conforman la institución en comento:

Cuadro 2. Categorías de los trabajadores de la CONAGUA

Nombre de la Categoría
Personal operativo <ul style="list-style-type: none"> • Base
Mandos Medios <ul style="list-style-type: none"> • Jefe de Departamento • Especialista en Hidráulica homólogo a Jefe de Departamento • Jefe de Proyecto • Especialista en Hidráulica homólogo a Jefe de Proyecto • Subgerente • Especialista en Hidráulica homólogo a Subgerente
Mandos Superiores <ul style="list-style-type: none"> • Gerente • Subdirector General

¹⁴⁴ México, Comisión Nacional del Agua, “Distribución del Personal de la Comisión Nacional del Agua”, Informe al 31 de julio de 2008, *II Personal Activo (Consolidado)*, Sistema de Capital Humano 2008, (s.p.).

4.1.4. Instrumento de medición

La herramienta de medición cuyo análisis es objeto de este estudio es la **“Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”** (ver Anexo 1), elaborada por la Secretaría de la Función Pública, para su aplicación en la Administración Pública Federal.

Al reconocer la importancia que adquiere el estudio del clima organizacional para el desarrollo de las organizaciones, el gobierno federal a través de la Secretaría de la Función Pública pretende medir el clima organizacional en las diferentes instituciones de la Administración Pública Federal, primero para conocer de acuerdo a las diferentes variables de medición empleadas, su comportamiento y después para estar en posibilidad de modificarlo, actuando sobre aquellas variables que se requiere incidir para mejorar el clima organizacional y contribuir a crear un lugar propicio de realización profesional de los servidores públicos en el otorgamiento de un servicio eficiente a la ciudadanía.

4.1.4.1. Variables de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”

Para 2008, la encuesta midió 17 factores en total, con 88 reactivos, de los cuales 14 corresponden a información sociodemográfica y 74 a aspectos, algunos de ellos tienen que ver con el clima de la organización.

Las variables sociodemográficas son las siguientes:

- 1. Género de la población**, que se refiere a mujer u hombre.
- 2. Estado civil de la población**, refiriéndose en este caso únicamente a soltero, o bien, casado.

3. **Situación familiar**, que comprende un mayor espectro de posibilidades como: soltero (a) con o sin hijos, casado (a), separado (a), divorciado (a), unión libre o viudo (a).
4. **Edad de la población**, clasificada por intervalos que van desde los 10 hasta los 99 años.
5. **Nivel escolar de la población**, que significa el último grado de estudios que cursó el encuestado y que también se refiere a la variable “tipo de estudios que realiza actualmente”.
6. **Horas de capacitación** que recibió durante el año 2007.
7. **Antigüedad en el sector público**, que tiene que ver con los años trabajados dentro de la Administración Pública Federal.
8. **Puesto que desempeña**, y se refiere al nivel de éste dentro de la organización, pues constituye un factor importante que determina la percepción del clima de la organización del encuestado.
9. **Antigüedad en el puesto**, es decir años en el mismo puesto.
10. **Servicio Profesional de Carrera**, que hace referencia a la ocupación de algún puesto por concurso por parte del encuestado.

Los factores o dimensiones atribuibles al clima de la organización son:

1. **Recompensas y reconocimientos**, como la percepción que tiene el encuestado de su desempeño y como su jefe lo reconoce y recompensa.

2. **Capacitación y desarrollo**, visto como la percepción que tienen los integrantes de la organización de las acciones de capacitación y desarrollo para el personal.
3. **Mejora y cambio**, entendidos como el grado de aceptación del cambio y la disposición del servidor público para incorporar a su experiencia los procesos de mejora.
4. **Calidad y orientación al usuario**, como la identificación y conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes, por la organización, para incorporarlos a la mejora de sus actividades.
5. **Equidad y género**, este concepto comprende los principios y valores aceptados por la organización de la no discriminación y la práctica de la equidad.
6. **Comunicación**, tiene que ver con la percepción de los miembros de la organización respecto a la funcionalidad, calidad y medios de la comunicación interna.
7. **Disponibilidad de recursos**, tiene que ver con la eficacia en el suministro de los recursos para el desarrollo del trabajo.
8. **Calidad de vida laboral**, interpretada como la percepción de los trabajadores sobre factores tales como: integración, bienestar, salud, seguridad, atención, trato digno y respetuoso.
9. **Balance trabajo-familia**, evalúa la carga laboral de cada integrante de la organización y su impacto en la vida familiar.
10. **Colaboración y trabajo en equipo**, se relaciona con la percepción que tienen los encuestados, de los mecanismos que

impulsan el trabajo en equipo e incrementan la participación y la responsabilidad.

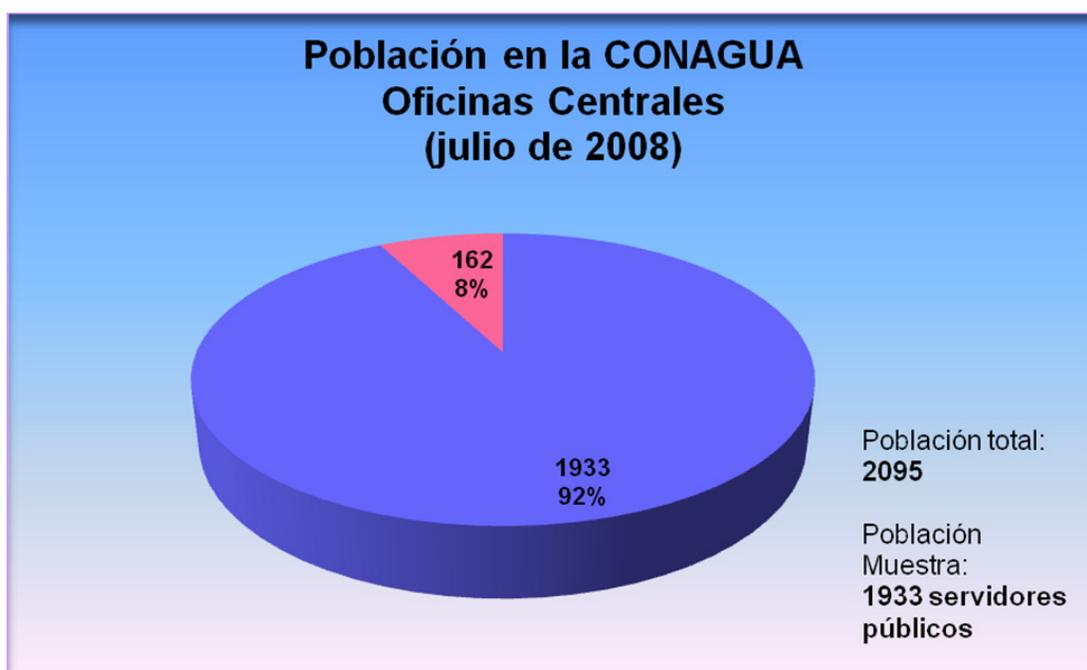
11. **Liderazgo y participación**, evalúa la percepción del liderazgo del jefe, fundado en el ejemplo y la práctica, promoción de la participación y la equidad.
12. **Identidad con la Institución y valores**, evalúa la autoestima del servidor público, su percepción del reconocimiento social y su vivencia de los valores institucionales.
13. **Austeridad y combate a la corrupción**, evalúa la percepción del servidor público sobre el aprovechamiento de los recursos de la Institución, la prevención y el combate a la corrupción
14. **Enfoque a resultados y productividad**, vista como la percepción sobre el cumplimiento de los objetivos institucionales y el aprovechamiento de los recursos disponibles, por parte de los miembros de la organización.
15. **Normatividad y procesos**, evalúa sobre como afectan los procesos y la normatividad de la organización al desarrollo del trabajo de los integrantes de la institución.
16. **Servicio Profesional de Carrera**, evalúa la percepción que tiene el servidor público sobre el cumplimiento del Servicio Profesional de Carrera apegado a la legislación en la materia.
17. **Impacto de la encuesta en la Institución**, evalúa la percepción de los trabajadores, acerca de cómo se difunden los resultados de la encuesta y promueven acciones de mejora.

4.1.5. Análisis de los datos

4.1.5.1. Descripción de la población

De una población total en oficinas centrales de la CONAGUA de 2095 servidores públicos a julio de 2008, 1933 respondieron la encuesta de clima organizacional, lo que representa el 92% de la población del llamado primer nivel de administración, que se refiere a la instancia normativa de este órgano desconcentrado.

Gráfica No. 1. Población de Oficinas Centrales en la CONAGUA a julio de 2008



Fuente: Elaboración propia con datos aportados por la Gerencia de Personal de la CONAGUA.

a) Género de la población

Del total de personas que respondieron la herramienta de medición, 1125 son hombres, es decir, el 58% y 808 son mujeres, lo que equivale al 42%. Lo que también hace referencia a la composición de la población de este primer nivel,

compuesta por un porcentaje mayor al 15% de población masculina sobre la femenina.

Gráfica No. 2. Género de la población de Oficinas Centrales de la CONAGUA que respondió la encuesta a julio de 2008



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la base de datos de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”. Secretaría de la Función Pública.

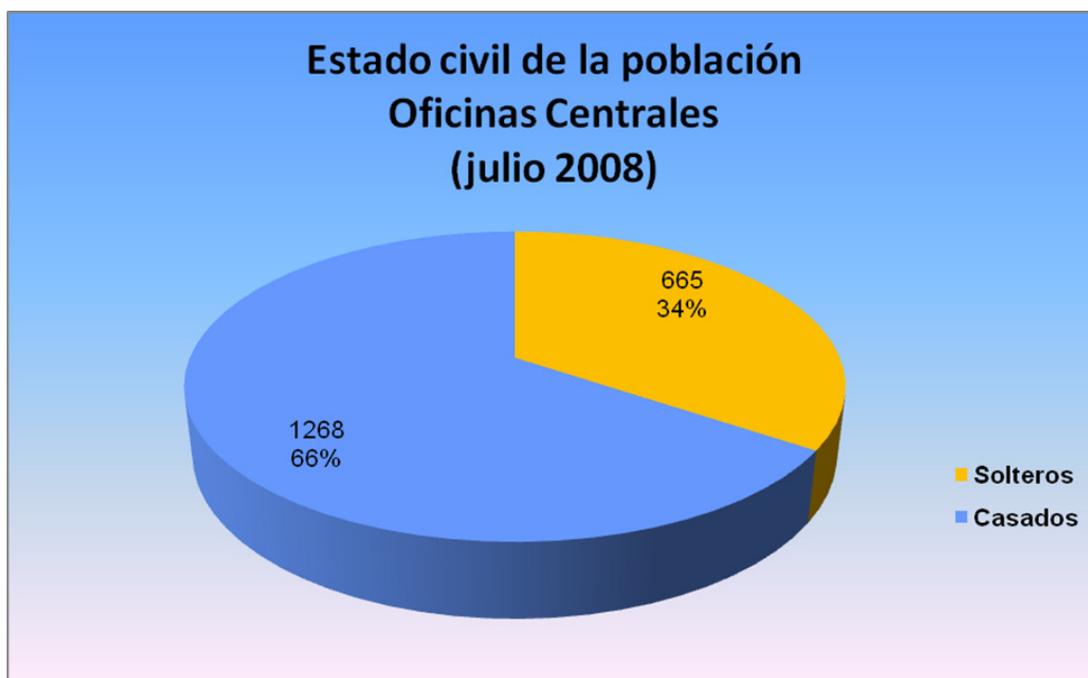
b) Estado civil de la población

Es importante destacar que de esos 1933 encuestados, el 66% son casados, es decir, 1268. Mientras que una población considerablemente menor, el 34% son solteros, lo que representa 665 personas. Esto se puede interpretar como que más del 60% de la población estudiada, su núcleo familiar está integrado por dos personas cuando menos.

La población integrada por aquellas personas casadas casi duplica el número de personas solteras.

Atendiendo al estado civil, la encuesta a su vez subdividió a la población en subgrupos, lo que dio en denominarse situación familiar: soltero sin hijos (287); soltero con hijos (210); casado (1106); separado (36); divorciado (77); unión libre (125); viudo (28); sumando a ellos, 64 personas, que manifestaron su deseo de no responder a la pregunta, lo que representa un porcentaje del 3%.

Gráfica No. 3. Estado civil de la población de Oficinas Centrales de la CONAGUA a julio de 2008



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la base de datos de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”. Secretaría de la Función Pública.

c) Edades de la población

La población se distribuyó en rangos, el primero de 11 años (10 a 20 años) y los restantes de 10 y 9 años como sigue:

- i. 21 a 30 años
- ii. 31 a 40 años
- iii. 41 a 50 años
- iv. 51 a 60 años

- v. 61 a 70 años
- vi. 71 a 80 años
- vii. 81 a 90 años
- viii. 91 a 99 años

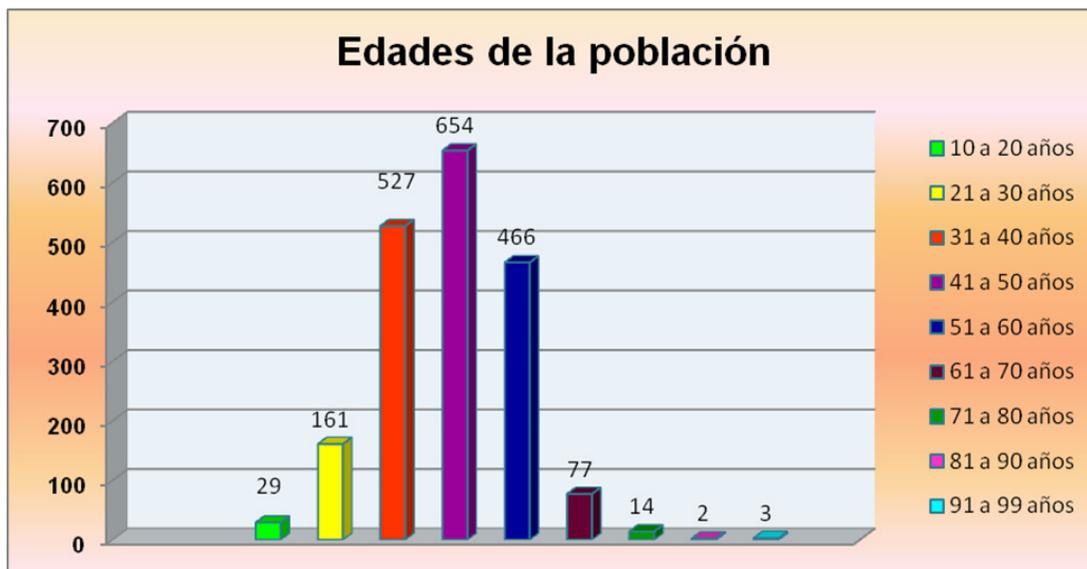
Dentro del primer rango, se encuentran sólo 29 personas (1.5%), debido a la poca probabilidad que la organización ocupe personas entre los 10 y menores de 16 años, puesto que la legislación en materia de trabajo considera a la población en edad de trabajar de los 16 años en adelante, es así que el límite inferior del rango se traslada a los 16 años y el superior queda en los 20 años.

Para el segundo rango se cuenta con 161 personas (8.3%). Para el siguiente, la población aumenta considerablemente a 527 (27.3%), y para el intervalo de 41 a 50 años (33.8%) ocupando el mayor porcentaje de la distribución.

Para el rango de 51 a 60 años son 466 personas, el porcentaje queda del orden del 24.1%. A partir del siguiente intervalo de edades, 61 a 70 años, la frecuencia se va reduciendo, ya que pasa a 77 personas, lo que representa el 4%; para el intervalo de 71 a 80 años, sólo 14 personas, lo que corresponde al 0.7 % y entre los 81 y 90 años, dos personas, que representan el 0.1%. El último rango de edad que va de los 91 a los 99 años, mismo que cuenta con 3 personas, representa el 0.3% de la población.

Concluyendo, para el caso de las edades, y debido a que la muestra es representativa, se puede decir que la población de la CONAGUA, de oficinas centrales, fluctúa entre los 31 y 60 años, lo se representa el 85% del total de los encuestados.

Gráfica No. 4. Edades de la población de Oficinas Centrales de la CONAGUA a julio de 2008



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la base de datos de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”. Secretaría de la Función Pública.

d) Escolaridad de la población

Para el caso de la variable escolaridad, la encuesta emplea las siguientes variables:

- Ninguno
- Primaria incompleta
- Primaria completa
- Secundaria incompleta
- Secundaria completa
- Estudios técnicos
- Preparatoria o similar incompleta
- Preparatoria o similar completa
- Normal
- Licenciatura o estudios profesionales incompletos
- Licenciatura o estudios profesionales completos
- Maestría

- Doctorado
- Otros

Es importante señalar que casi el 50% de los servidores públicos que respondieron la encuesta cuenta con el nivel de licenciatura terminada, lo que permite decir, que la organización cuenta con personal calificado, en un importante porcentaje, para llevar a cabo los procesos de la Institución.

Se puede agregar a lo anterior, que un 12% más cuentan con estudios de maestría, lo que sumado a lo anterior hace un total de 57%, es decir, más de la mitad de los encuestados. Lo que habla del capital humano con el que cuenta la Institución y de las aportaciones que éste puede hacer a la sociedad a través de sus contribuciones.

Gráfica No. 5. Escolaridad de la población de Oficinas Centrales de la CONAGUA a julio de 2008



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la base de datos de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”. Secretaría de la Función Pública.

e) Estudios actuales

Se relaciona con los estudios que se encontraba realizando el servidor público en el momento de la aplicación de la encuesta, por tanto se relaciona con las variables enlistadas en el inciso anterior (escolaridad de la población).

El 72% de los encuestados, a la fecha en que se aplicó la encuesta (junio de 2008), no se encontraban realizando algún tipo de estudios, mientras que el restante 28%, se encontraba realizando estudios desde nivel secundaria y hasta doctorado; no especificándose en algunos casos el tipo de estudios que se realizaban.

f) Horas de capacitación

La encuesta comprende desde:

- Ninguna hora
- 1 a 5 horas de capacitación
- 6 a 10
- 11 a 15
- 16 a 20
- 21 a 25
- 26 a 30
- 31 a 35
- 36 a 40
- Más de 40 horas

En lo que se refiere a la capacitación, el 27 % de los encuestados no habían recibido capacitación a la primera mitad del año; mientras que el 73% ya contaba con más de las 40 horas de capacitación, instituidas como reglamentarias para cualquier servidor público, y a las que tiene derecho como miembro de la organización.

g) Antigüedad en la Administración Pública Federal

En la herramienta de medición estudiada, comprende desde un año hasta más de 50 años.

Guardando relación directa con la edad de la mayoría de la población estudiada, que va de los 31 a los 60 años, aparece la antigüedad en la Administración Pública. El 74% de la población ha trabajado en instituciones que conforman la administración pública, entre 11 y 50 años, tiempo considerable de permanencia que puede tener diversas explicaciones, que a este estudio no toca señalar.

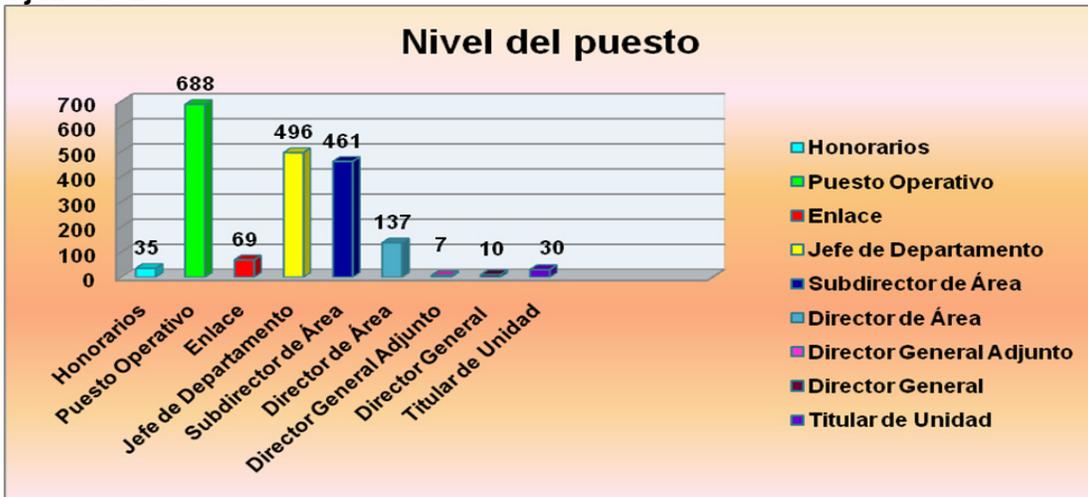
h) Nivel del puesto

La herramienta de medición emplea la siguiente clasificación de puestos:

- Honorarios
- Puesto operativo u homólogo
- Enlace u homólogo
- Jefe de departamento u homólogo
- Subdirector de área u homólogo
- Director de área u homólogo
- Director General Adjunto u homólogo
- Director General u homólogo
- Titular de Unidad o Superior o homólogo

En cuanto al puesto que ocupan los servidores públicos que respondieron la encuesta, el 62% son considerados mandos medios o superiores (es decir, a partir de jefe de departamento hasta titulares de unidad) de acuerdo al Catálogo de Puestos de la Administración Pública Centralizada; 36% personal operativo, también denominado de tabulador. Por último, el 2% personal contratado por el régimen de honorarios.

Gráfica No. 6. Población de Oficinas Centrales de la CONAGUA por nivel de puesto, a julio de 2008



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la base de datos de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”. Secretaría de la Función Pública.

i) Antigüedad en el puesto

Para esta variable se empleó la escala de 0 a más de 50 años de antigüedad. El 69%, es decir, 1366 personas tienen entre 6 y más de 50 años en el puesto, lo que se puede interpretar que existe poca movilidad, es decir, posibilidad de desarrollo y crecimiento profesional dentro de la CONAGUA, a pesar de que ésta cuenta con el personal calificado.

Gráfica No. 7. Población de Oficinas Centrales de la CONAGUA por antigüedad en el puesto, a julio de 2008



Fuente: Elaboración propia con datos extraídos de la base de datos de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”. Secretaría de la Función Pública.

j) Servicio Profesional de Carrera

El último punto de la información sociodemográfica de la encuesta se refiere a la Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y en particular a su aplicación a los encuestados, si se trata de servidores públicos de carrera, así denominados por la ley mencionada, es decir, que ocupan un puesto dentro del sector público y que para ello tuvieron que concursar la plaza, de acuerdo al procedimiento establecido por esta legislación. De los resultados de la herramienta de medición se extrae que el 31% de los encuestados son servidores públicos de carrera, casi una tercera parte, esto hace referencia al grado de avance en el cumplimiento de la ley, que fue publicada desde el 10 de abril de 2003, es decir, a más de cinco años de su expedición.

A continuación se enlistan los 17 factores de la encuesta estudiada, con cada una de las preguntas que los conforman, mismas que más adelante serán abordadas para tratar de entender si el instrumento de medición en cuestión es confiable y válido.

Cuadro 3. Variables que conforman la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

Nombre del Factor de la Encuesta	Preguntas que lo conforman
1. <i>Recompensas y reconocimientos</i>	1. En mi área se reconoce el logro de resultados. 17. En mi institución hay sistemas de recompensas por resultados. 35. Mi jefe es objetivo cuando evalúa mi desempeño. 52. Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área.

Cuadro 3. Variables que conforman la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

Nombre del Factor de la Encuesta	Preguntas que lo conforman
<p>2. Capacitación y desarrollo</p>	<p>2. La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.</p> <p>18. En mi institución hay un programa de capacitación adecuado.</p> <p>36. La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo.</p> <p>53. Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.</p>
<p>3. Mejora y cambio</p>	<p>3. Considero que en mi área se pueden mejorar las formas de proporcionar los servicios.</p> <p>19. En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar.</p> <p>37. Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.</p> <p>54. Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo.</p>
<p>4. Calidad y orientación al usuario</p>	<p>4. Conozco las necesidades de los usuarios de mi trabajo.</p> <p>20. Mi institución promueve captar las sugerencias de nuestros usuarios.</p> <p>38. El trato que damos en mi área es cordial y respetuoso.</p> <p>55. En mi área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios.</p>

Cuadro 3. Variables que conforman la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

Nombre del Factor de la Encuesta	Preguntas que lo conforman
<p>5. Equidad y género</p>	<p>2. En mi institución he tenido o conocido de alguna experiencia de intimidación o maltrato.</p> <p>39. Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.</p> <p>72. En mi área el hostigamiento es inaceptable y sancionable.</p> <p>74. En mi institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre mujeres y hombres.</p> <p>21. En mi institución existen instalaciones adecuadas para personas con discapacidad.</p> <p>56. Participo activamente en algún partido político.</p> <p>66. Me considero una persona de convicciones religiosas.</p>
<p>6. Comunicación</p>	<p>6. En mi trabajo existe comunicación entre las diferentes áreas.</p> <p>22. Mi jefe me informa de los objetivos que tenemos que lograr como equipo.</p> <p>40. Mis superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización.</p>

Cuadro 3. Variables que conforman la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

Nombre del Factor de la Encuesta	Preguntas que lo conforman
<p>7. Disponibilidad de recursos</p>	<p>7. Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.</p> <p>23. El equipo de cómputo con que cuento es adecuado para el desarrollo de mi trabajo.</p> <p>41. Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.</p>
<p>8. Calidad de vida laboral</p>	<p>8. Cuento con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.</p> <p>24. En mi área se busca que los servidores públicos y visitantes se sientan cómodos proporcionándoles café.</p> <p>42. En mi área el trato entre servidores públicos es respetuoso.</p> <p>57. Me siento feliz haciendo mi trabajo.</p> <p>67. Mi institución da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad.</p>
<p>9. Balance trabajo-familia</p>	<p>9. Mi trabajo me permite dedicar suficiente tiempo a mi familia.</p> <p>25. Mi institución informa de manera adecuada sobre la prestación de guarderías.</p> <p>43. Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar.</p> <p>58. Participo en los eventos de integración familiar que se organizan en mi institución.</p> <p>68. En mi área se respeta el horario de trabajo.</p>

Cuadro 3. Variables que conforman la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

Nombre del Factor de la Encuesta	Preguntas que lo conforman
<p>10. <i>Colaboración y trabajo en equipo</i></p>	<p>10. En mi área se promueve trabajar en equipo.</p> <p>26. En mi área recibimos capacitación para trabajar en equipo.</p> <p>44. Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados.</p> <p>59. En mi área se trabaja en equipo.</p>
<p>11. <i>Liderazgo y participación</i></p>	<p>11. Mi jefe es congruente en lo que dice y lo que hace.</p> <p>27. Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo.</p> <p>45. Mi jefe es un servidor público ejemplar.</p> <p>60. Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios.</p> <p>69. Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades.</p>

Cuadro 3. Variables que conforman la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

Nombre del Factor de la Encuesta	Preguntas que lo conforman
<p>12. <i>Identidad con la Institución y valores</i></p>	<p>12. Mi institución es el mejor lugar para trabajar.</p> <p>46. Me siento orgulloso de ser parte de mi institución.</p> <p>61. Trabajar en el gobierno me permite contribuir al bienestar de la sociedad.</p> <p>73. En mi área se actúa conforme a los valores que promueve mi institución.</p> <p>28. Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.</p>
<p>13. <i>Austeridad y combate a la corrupción</i></p>	<p>13. En mi institución hay corrupción.</p> <p>29. En mi área hay medidas para prevenir la corrupción.</p> <p>47. Mis superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área.</p> <p>62. En mi trabajo si veo corrupción la denuncio.</p> <p>70. En mi institución se sancionan adecuadamente los actos de corrupción.</p>

Cuadro 3. Variables que conforman la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

Nombre del Factor de la Encuesta	Preguntas que lo conforman
<p>14. Enfoque a resultados y productividad</p>	<p>14. Conozco el impacto del trabajo de mi institución.</p> <p>30. La estructura de mi área es la adecuada para cumplir con nuestros objetivos.</p> <p>48. Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.</p> <p>63. En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar el gasto.</p> <p>64. El área de recursos humanos atiende adecuadamente al personal de mi institución.</p>
<p>15. Normatividad y procesos</p>	<p>31. La normatividad de mi institución está adecuada a las necesidades actuales.</p> <p>32. Los procedimientos de mi institución están actualizados.</p> <p>49. Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.</p> <p>71. En mi institución se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo.</p>

Cuadro 3. Variables que conforman la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

Nombre del Factor de la Encuesta	Preguntas que lo conforman
<p>16. Servicio Profesional de Carrera</p>	<p>15. En mi institución el Servicio Profesional de Carrera opera en apego a su ley y reglamento.</p> <p>33. Los servidores públicos de carrera contribuyen a que los cambios de administración se den en forma eficiente.</p> <p>50. La Ley del Servicio Profesional de Carrera mejora la Administración Pública.</p> <p>65. En mi institución se promueve la cultura de la profesionalización.</p>
<p>17. Impacto de la encuesta en la Institución</p>	<p>16. Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima organizacional.</p> <p>34. Participo en las acciones de mejora de clima organizacional de mi institución.</p> <p>51. Mi institución realiza acciones para mejorar el clima organizacional.</p>

Capítulo 5. Resultados del análisis de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

5.1. La encuesta

Se trata de un instrumento diseñado y propuesto por un agente externo y busca conocer como se comportan algunas variables que de acuerdo a ello conforman el clima de las organizaciones de la Administración Pública Federal. Tiene su fundamento teórico- metodológico en el Cuestionario Better Fourself, cuyo país de origen es Estados Unidos de Norteamérica, basado en la gestión de la satisfacción en el trabajo, está a su vez basada en la teoría del Service Profit Chain, desarrollada en Harvard Bussines School.

Se apoya para la investigación del concepto en la siguiente bibliografía: “Comportamiento Organizacional” de Stephen P. Robbins, “Las Organizaciones” de Gibson, Ivancevich y Donnelly, y artículos sobre el tema, diseñando una encuesta que pretende diagnosticar:

1. Recompensas y reconocimientos
2. Capacitación y desarrollo
3. Mejora y cambio
4. Calidad y orientación al usuario
5. Equidad y género
6. Comunicación
7. Disponibilidad de recursos
8. Calidad de vida laboral
9. Balance trabajo-familia
10. Colaboración y trabajo en equipo
11. Liderazgo y participación
12. Identidad con la Institución y valores
13. Austeridad y combate a la corrupción
14. Enfoque a resultados y productividad
15. Normatividad y procesos

16. Servicio Profesional de Carrera

17. Impacto de la encuesta en la Institución

Para 2008, la encuesta contaba con 88 reactivos, de los cuales 14 corresponden a información sociodemográfica, como ya se mencionó en el Capítulo 4, y 74 aspectos que se relacionan algunos de ellos con las dimensiones del clima organizacional.

Las preguntas están redactadas en afirmativo y en presente, empleando una escala de Likert que contempla seis posibles respuestas

- No deseo contestar esta pregunta
- Muy de Acuerdo
- Algo de Acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

La Secretaría de la Función Pública a efecto de calificar la encuesta asigna valores a la escala de respuestas señalada arriba. Así, a la primera de ellas le da el valor "0", que anula la respuesta, mientras que a las subsecuentes se les va asignando valor a partir de 5 y hasta 1. Correspondiendo a "Muy de acuerdo" el valor de 5 y así sucesivamente de forma descendente.

Para el caso de "no deseo contestar esta pregunta" ésta alcanzó el porcentaje menor de la encuesta para el factor denominado "disponibilidad de recursos" con el 0.6% del total del universo de la muestra que asciende a 1933 servidores públicos y el mayor porcentaje lo alcanzó para el factor "austeridad y combate a la corrupción" con el 11%.

Lo anterior se puede interpretar como que el porcentaje de anulación de las respuestas que asciende hasta el 11%, es significativo, y lo obtuvo con aquel factor que los servidores públicos se resisten a responder, que son las prácticas

de combate a la corrupción y que se relaciona con el porcentaje obtenido para éste mismo factor con la respuesta “ni de acuerdo ni en desacuerdo” que fue del orden del 19%, que también puede significar la dificultad de dar una respuesta verdadera a esta respuesta, que comprometa a la persona a llevar a cabo acciones de denuncia, o bien, a diferir de aquellas del superior jerárquico que pongan un riesgo su fuente de ingresos.

Para el nombre de la escala “muy de acuerdo” el porcentaje menor obtenido fue de 5% para el factor: “identidad con la Institución y valores” y el mayor fue del 30% para “Equidad y género”.

Para el tercero denominado “algo de acuerdo” alcanzó el valor menor para el factor: “identidad con la Institución y valores” con el 5% y el mayor con el 12% para “Servicio Profesional de Carrera”.

En el caso de: “ni de acuerdo, ni en desacuerdo” el porcentaje menor lo alcanzó el factor: “disponibilidad de recursos” con el 4% y el mayor para “austeridad y combate a la corrupción con el 19% como se mencionó anteriormente.

Cabe indicar que a partir de la respuesta “algo en desacuerdo” se elevó el porcentaje, lo que representa que un mayor número de personas se fueron por esta opción de respuesta, obteniendo desde el 22% hasta el 39%.

Y para el caso de la última de las respuestas: “muy en desacuerdo”, se tiene que alcanzó desde el 16% hasta el 49%. Lo que se puede interpretar como que casi el 50% de la población encuestada no está satisfecha con su trabajo.

5.2. Análisis de correlación de las variables de la encuesta

Para llevar a cabo el análisis de correlación se emplearon las variables sociodemográficas de la encuesta de clima organizacional y las diferentes dimensiones atribuibles al clima de la organización, denominados factores. Para

ello se utilizó el coeficiente de correlación de Pearson, mediante la fórmula enunciada en el apartado 3.3.3.1.2 de esta tesis.

Para efectos de la herramienta de medición el factor “equidad y género” se dividió en dos partes, como se verá a continuación.

Por otra parte, para llevar a cabo los cálculos, previamente se obtuvieron promedios por factor y por servidor público, ya que la fórmula emplea la media de la sumatoria de las variables, que se define como el promedio aritmético de los valores, para establecer la relación entre la dimensión o variable atribuible al clima organizacional con las características de la población.

Las variables se midieron por intervalos, empleando dos variables como se menciona arriba, sin considerar a una dependiente de la otra, ya que no se evalúa la causalidad. La relación de causa-efecto se establece solamente de manera teórica.

Así se va a tener que el coeficiente de correlación de Pearson se va a mover entre -1.00 a +1.00, en donde el signo va a indicar la dirección de la correlación (positiva o negativa) y el valor numérico la magnitud de la correlación. Obteniendo los siguientes resultados derivados del empleo de la fórmula:

Cuadro 4. Correlación entre las variables de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

1er variable	2ª variable	Coeficiente de correlación (r de Pearson)	Correlación entre las variables
Género de la población	4to. Factor de la encuesta: Calidad y orientación al usuario	.120	Positiva muy débil
Género de la población	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	.171	Positiva muy débil
Género de la población	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	.115	Positiva muy débil
Género de la población	7mo. Factor de la encuesta: Disponibilidad de recursos	.085	No existe

Cuadro 4. Correlación entre las variables de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

1er variable	2ª variable	Coefficiente de correlación (r de Pearson)	Correlación entre las variables
Estado civil de la población	4to. Factor de la encuesta: Calidad y orientación al usuario	-.072	No existe
Estado civil de la población	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	-.060	No existe
Estado civil de la población	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	-.050	No existe
Estado civil de la población	7mo. Factor de la encuesta: Disponibilidad de recursos	-.057	No existe
Situación familiar	4to. Factor de la encuesta: Calidad y orientación al usuario	-.067	No existe
Situación familiar	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	-.022	No existe
Situación familiar	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	-.005	No existe
Situación familiar	7mo. Factor de la encuesta: Disponibilidad de recursos	.021	No existe
Edad de la población	4to. Factor de la encuesta: Calidad y orientación al usuario	-.087	No existe
Edad de la población	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	-.042	No existe
Edad de la población	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	-.064	No existe
Edad de la población	7mo. Factor de la encuesta: Disponibilidad de recursos	-.042	No existe
Nivel de estudios	4to. Factor de la encuesta: Calidad y orientación al usuario	.028	No existe
Nivel de estudios	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	-.019	No existe
Nivel de estudios	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	.022	No existe
Nivel de estudios	7mo. Factor de la encuesta: Disponibilidad de recursos	.015	No existe

Cuadro 4. Correlación entre las variables de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

1er variable	2ª variable	Coefficiente de correlación (r de Pearson)	Correlación entre las variables
Horas de capacitación recibidas durante el año	4to. Factor de la encuesta: Calidad y orientación al usuario	-.157	Negativa muy débil
Horas de capacitación recibidas durante el año	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	-.138	Negativa muy débil
Horas de capacitación recibidas durante el año	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	-.080	No existe
Horas de capacitación recibidas durante el año	7mo. Factor de la encuesta: Disponibilidad de recursos	-.125	Negativa muy débil
Antigüedad en la APF	4to. Factor de la encuesta: Calidad y orientación al usuario	-.055	No existe
Antigüedad en la APF	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	-.010	No existe
Antigüedad en la APF	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	.035	No existe
Antigüedad en la APF	7mo. Factor de la encuesta: Disponibilidad de recursos	-.040	No existe
Puesto que ocupa	4to. Factor de la encuesta: Calidad y orientación al usuario	-.117	Negativa muy débil
Puesto que ocupa	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	-.176	Negativa muy débil
Puesto que ocupa	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	-.071	No existe
Puesto que ocupa	7mo. Factor de la encuesta: Disponibilidad de recursos	-.074	No existe
Antigüedad en el puesto	4to. Factor de la encuesta: Calidad y orientación al usuario	.047	No existe
Antigüedad en el puesto	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	.090	No existe
Antigüedad en el puesto	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	.063	No existe
Antigüedad en el puesto	7mo. Factor de la encuesta: Disponibilidad de recursos	.038	No existe

Cuadro 4. Correlación entre las variables de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

1er variable	2ª variable	Coefficiente de correlación (r de Pearson)	Correlación entre las variables
¿Es servidor público de carrera?	4to. Factor de la encuesta: Calidad y orientación al usuario	-.142	Negativa muy débil
¿Es servidor público de carrera?	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	-.145	Negativa muy débil
¿Es servidor público de carrera?	5to. Factor de la encuesta: Equidad y género	-.088	No existe
¿Es servidor público de carrera?	7mo. Factor de la encuesta: Disponibilidad de recursos	-.100	Negativa muy débil
Género de la población	8avo. Factor de la encuesta: Calidad de vida laboral	.115	Positiva muy débil
Género de la población	9. Factor de la encuesta: Balance trabajo-familia	.086	No existe
Género de la población	11avo. Factor de la encuesta: Liderazgo y participación	.110	Positiva muy débil
Género de la población	10avo. Factor de la encuesta: Colaboración y trabajo en equipo	.152	Positiva muy débil
Género de la población	12avo. Factor de la encuesta: Identidad con la Institución y valores	.145	Positiva muy débil
Estado civil de la población	8avo. Factor de la encuesta: Calidad de vida laboral	-.051	No existe
Estado civil de la población	9. Factor de la encuesta: Balance trabajo-familia	-.046	No existe
Estado civil de la población	11avo. Factor de la encuesta: Liderazgo y participación	-.089	No existe
Estado civil de la población	10avo. Factor de la encuesta: Colaboración y trabajo en equipo	-.067	No existe
Estado civil de la población	12avo. Factor de la encuesta: Identidad con la Institución y valores	-.077	No existe

Cuadro 4. Correlación entre las variables de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

1er variable	2ª variable	Coefficiente de correlación (r de Pearson)	Correlación entre las variables
Situación familiar	8avo. Factor de la encuesta: Calidad de vida laboral	-.034	No existe
Situación familiar	9. Factor de la encuesta: Balance trabajo-familia	-.042	No existe
Situación familiar	11avo. Factor de la encuesta: Liderazgo y participación	-.052	No existe
Situación familiar	10avo. Factor de la encuesta: Colaboración y trabajo en equipo	-.058	No existe
Situación familiar	12avo. Factor de la encuesta: Identidad con la Institución y valores	-.029	No existe
Edad de la población	8avo. Factor de la encuesta: Calidad de vida laboral	-.110	Negativa muy débil
Edad de la población	9. Factor de la encuesta: Balance trabajo-familia	-.110	Negativa muy débil
Edad de la población	11avo. Factor de la encuesta: Liderazgo y participación	-.010	No existe
Edad de la población	10. Factor de la encuesta: Colaboración y trabajo en equipo	-.100	Negativa muy débil
Edad de la población	12avo. Factor de la encuesta: Identidad con la Institución y valores	-.109	Negativa muy débil
Nivel de estudios	8avo. Factor de la encuesta: Calidad de vida laboral	.049	No existe
Nivel de estudios	9. Factor de la encuesta: Balance trabajo-familia	.003	No existe
Nivel de estudios	11avo. Factor de la encuesta: Liderazgo y participación	.047	No existe
Nivel de estudios	12avo. Factor de la encuesta: Identidad con la Institución y valores	.002	No existe

Cuadro 4. Correlación entre las variables de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

1er variable	2ª variable	Coefficiente de correlación (r de Pearson)	Correlación entre las variables
Horas de capacitación recibidas durante el año	8avo. Factor de la encuesta: Calidad de vida laboral	-.075	No existe
Horas de capacitación recibidas durante el año	9. Factor de la encuesta: Balance trabajo-familia	-.106	Negativa muy débil
Horas de capacitación recibidas durante el año	11avo. Factor de la encuesta: Liderazgo y participación	-.033	No existe
Horas de capacitación recibidas durante el año	10avo. Factor de la encuesta: Colaboración y trabajo en equipo	-.147	Negativa muy débil
Horas de capacitación recibidas durante el año	12avo. Factor de la encuesta: Identidad con la Institución y valores	-.136	Negativa muy débil
Antigüedad en la APF	8avo. Factor de la encuesta: Calidad de vida laboral	-.011	No existe
Antigüedad en la APF	9. Factor de la encuesta: Balance trabajo-familia	-.045	No existe
Antigüedad en la APF	11avo. Factor de la encuesta: Liderazgo y participación	.016	No existe
Antigüedad en la APF	10avo. Factor de la encuesta: Colaboración y trabajo en equipo	-.040	No existe
Antigüedad en la APF	12avo. Factor de la encuesta: Identidad con la Institución y valores	-.086	No existe
Puesto que ocupa	8avo. Factor de la encuesta: Calidad de vida laboral	-.041	No existe
Puesto que ocupa	9. Factor de la encuesta: Balance trabajo-familia	.024	No existe
Puesto que ocupa	11avo. Factor de la encuesta: Liderazgo y participación	.002	No existe
Puesto que ocupa	10avo. Factor de la encuesta: Colaboración y trabajo en Equipo	-.080	No existe
Puesto que ocupa	12avo. Factor de la encuesta: Identidad con la Institución y valores	-.127	Negativa muy débil

Cuadro 4. Correlación entre las variables de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

1er variable	2ª variable	Coefficiente de correlación (r de Pearson)	Correlación entre las variables
Antigüedad en el puesto	8avo. Factor de la encuesta: Calidad de vida laboral	.046	No existe
Antigüedad en el puesto	9. Factor de la encuesta: Balance trabajo-familia	-.032	No existe
Antigüedad en el puesto	11avo. Factor de la encuesta: Liderazgo y participación	.000	No existe
Antigüedad en el puesto	10. Factor de la encuesta: Colaboración y trabajo en equipo	.045	No existe
Antigüedad en el puesto	12avo. Factor de la encuesta: Identidad con la Institución y valores	.050	No existe
¿Es servidor público de carrera?	8avo. Factor de la encuesta: Calidad de vida laboral	-.119	Negativa muy débil
¿Es servidor público de carrera?	9. Factor de la encuesta: Balance trabajo-familia	-.009	No existe
¿Es servidor público de carrera?	11avo. Factor de la encuesta: Liderazgo y participación	-.045	No existe
¿Es servidor público de carrera?	10avo. Factor de la encuesta: Colaboración y trabajo en equipo	-.124	Negativa muy débil
¿Es servidor público de carrera?	12avo. Factor de la encuesta: Identidad con la Institución y valores	-.147	Negativa muy débil
Género de la población	1er. Factor de la encuesta: Recompensas y reconocimientos	.062	No existe
Género de la población	2do. Factor de la encuesta: Capacitación y desarrollo	.049	No existe
Género de la población	3er. Factor de la encuesta: Mejora y cambio	.110	Positiva muy débil
Estado civil de la población	1er Factor de la encuesta: Recompensas y reconocimientos	-.026	No existe
Estado civil de la población	2do. Factor de la encuesta: Capacitación y desarrollo	-.035	No existe
Estado civil de la población	3er. Factor de la encuesta: Mejora y cambio	-.036	No existe

Cuadro 4. Correlación entre las variables de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

1er variable	2ª variable	Coefficiente de correlación (r de Pearson)	Correlación entre las variables
Situación Familiar	2do. Factor de la encuesta: Capacitación y desarrollo	-.048	No existe
Situación Familiar	3er. Factor de la encuesta: Mejora y c	-.034	No existe
Edad de la población	1er. Factor de la encuesta: Recompensas y reconocimientos	.030	No existe
Edad de la población	2do. Factor de la encuesta: Capacitación y desarrollo	-.081	No existe
Edad de la población	3er. Factor de la encuesta: Mejora y cambio	-.002	No existe
Nivel de estudios	1er. Factor de la encuesta: Recompensas y reconocimientos	.065	No existe
Nivel de estudios	2do. Factor de la encuesta: Capacitación y desarrollo	-.010	No existe
Nivel de estudios	3er. Factor de la encuesta: Mejora y cambio	.005	No existe
Horas de capacitación recibidas durante el año	1er. Factor de la encuesta: Recompensas y reconocimientos	-.053	No existe
Horas de capacitación recibidas durante el año	2do. Factor de la encuesta: Capacitación y desarrollo	-.298	Negativa débil
Horas de capacitación recibidas durante el año	3er. Factor de la encuesta: Mejora y cambio	-.147	Negativa muy débil
Antigüedad en la APF	2do. Factor de la encuesta: Capacitación y desarrollo	-.079	No existe
Antigüedad en la APF	3er. Factor de la encuesta: Mejora y cambio	.055	No existe

Cuadro 4. Correlación entre las variables de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

1er variable	2ª variable	Coefficiente de correlación (r de Pearson)	Correlación entre las variables
Puesto que ocupa	1er. Factor de la encuesta: Recompensas y reconocimientos	.007	No existe
Puesto que ocupa	2do. Factor de la encuesta: Capacitación y desarrollo	-.034	No existe
Puesto que ocupa	3er. Factor de la encuesta: Mejora y cambio	-.029	No existe
Antigüedad en el puesto	1er. Factor de la encuesta: Recompensas y reconocimientos	.016	No existe
Antigüedad en el puesto	2do. Factor de la encuesta: Capacitación y desarrollo	.014	No existe
Antigüedad en el puesto	3er. Factor de la encuesta: Mejora y cambio	.059	No existe
¿Es servidor público de carrera?	1er. Factor de la encuesta: Recompensas y reconocimientos	-.037	No existe
¿Es servidor público de carrera?	2do. Factor de la encuesta: Capacitación y desarrollo	-.066	No existe
¿Es servidor público de carrera?	3er. Factor de la encuesta: Mejora y cambio	-.037	No existe
Género de la población	13avo. Factor de la encuesta: Austeridad y combate a la corrupción	.174	Positiva muy débil
Género de la población	14avo. Factor de la encuesta: Enfoque a resultados y productividad	.123	Positiva muy débil
Género de la población	15avo. Factor de la encuesta: Normatividad y procesos	.143	Positiva muy débil
Género de la población	16avo. Factor de la encuesta: Servicio Profesional de Carrera	.123	Positiva muy débil

Cuadro 4. Correlación entre las variables de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

1er variable	2ª variable	Coefficiente de correlación (r de Pearson)	Correlación entre las variables
Estado civil de la población	13avo. Factor de la encuesta: Austeridad y combate a la corrupción	-.068	No existe
Estado civil de la población	14avo. Factor de la encuesta: Enfoque a resultados y productividad	-.037	No existe
Estado civil de la población	15avo. Factor de la encuesta: Normatividad y procesos	-.058	No existe
Estado civil de la población	16avo. Factor de la encuesta: Servicio Profesional de Carrera	-.062	No existe
Situación familiar	13avo. Factor de la encuesta: Austeridad y combate a la corrupción	.026	No existe
Situación familiar	14avo. Factor de la encuesta: Enfoque a resultados y productividad	.009	No existe
Situación familiar	15avo. Factor de la encuesta: Normatividad y procesos	-.039	No existe
Situación familiar	16avo. Factor de la encuesta: Servicio Profesional de Carrera	-.021	No existe
Edad de la población	13avo. Factor de la encuesta: Austeridad y combate a la corrupción	.013	No existe
Edad de la población	14avo. Factor de la encuesta: Enfoque a resultados y productividad	-.079	No existe
Edad de la población	15avo. Factor de la encuesta: Normatividad y procesos	-.122	Negativa muy débil
Edad de la población	16avo. Factor de la encuesta: Servicio Profesional de Carrera	-.083	No existe
Nivel de estudios	13avo. Factor de la encuesta: Austeridad y combate a la corrupción	.040	No existe
Nivel de estudios	14avo. Factor de la encuesta: Enfoque a resultados y productividad	.040	No existe
Nivel de estudios	16avo. Factor de la encuesta: Servicio Profesional de Carrera	.003	No existe

Cuadro 4. Correlación entre las variables de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

1er variable	2ª variable	Coefficiente de correlación (r de Pearson)	Correlación entre las variables
Horas de capacitación recibidas durante el año	13avo. Factor de la encuesta: Austeridad y combate a la corrupción	-.094	No existe
Horas de capacitación recibidas durante el año	14avo. Factor de la encuesta: Enfoque a resultados y productividad	-.102	Negativa muy débil
Horas de capacitación recibidas durante el año	15avo. Factor de la encuesta: Normatividad y procesos	-.076	No existe
Horas de capacitación recibidas durante el año	16avo. Factor de la encuesta: Servicio Profesional de Carrera	-.080	No existe
Antigüedad en la APF	13avo. Factor de la encuesta: Austeridad y combate a la corrupción	.055	No existe
Antigüedad en la APF	14avo. Factor de la encuesta: Enfoque a resultados y productividad	-.024	No existe
Antigüedad en la APF	15avo. Factor de la encuesta: Normatividad y procesos	-.060	No existe
Antigüedad en la APF	16avo. Factor de la encuesta: Servicio Profesional de Carrera	.066	No existe
Puesto que ocupa	13avo. Factor de la encuesta: Austeridad y combate a la corrupción	-.193	Negativa muy débil
Puesto que ocupa	14avo. Factor de la encuesta: Enfoque a resultados y productividad	-.033	No existe
Puesto que ocupa	15avo. Factor de la encuesta: Normatividad y procesos	-.034	No existe
Puesto que ocupa	16avo. Factor de la encuesta: Servicio Profesional de Carrera	-.097	No existe

Cuadro 4. Correlación entre las variables de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”, que se aplica a la CONAGUA

1er variable	2ª variable	Coefficiente de correlación (r de Pearson)	Correlación entre las variables
Antigüedad en el puesto	13avo. Factor de la encuesta: Austeridad y combate a la corrupción	.143	Positiva muy débil
Antigüedad en el puesto	14avo. Factor de la encuesta: Enfoque a resultados y productividad	.037	No existe
Antigüedad en el puesto	15avo. Factor de la encuesta: Normatividad y procesos	-.004	No existe
Antigüedad en el puesto	16avo. Factor de la encuesta: Servicio Profesional de Carrera	.050	No existe
¿Es servidor público de carrera?	13avo. Factor de la encuesta: Austeridad y combate a la corrupción	-.189	Negativa muy débil
¿Es servidor público de carrera?	14avo. Factor de la encuesta: Enfoque a resultados y productividad	-.088	No existe
¿Es servidor público de carrera?	15avo. Factor de la encuesta: Normatividad y procesos	-.108	Negativa muy débil
¿Es servidor público de carrera?	16avo. Factor de la encuesta: Servicio Profesional de Carrera	-.181	Negativa muy débil

Como resultado del cálculo del coeficiente de correlación se obtuvo que de los pares de las variables analizadas, en 116 casos no existe correlación, en 26 es negativa muy débil, mientras que en 13 es positiva muy débil y en un solo caso fue negativa débil.

Ya ni siquiera se hace necesario hacer el cálculo de elevar al cuadrado la “r” para obtener el coeficiente de determinación a pesar de ser un método más sólido de interpretación de la “r” de Pearson,

Así se puede afirmar que de las variables estudiadas una no explica a la otra, lo que también se puede expresar como que no existe relación entre ellas, por tanto, el instrumento de medición analizado carece de confiabilidad.

5.3. Comprobación de hipótesis

Este estudio logra responder a la pregunta de investigación planteada en el Capítulo 1, en su apartado 1.3, ya que se logró conocer y comprobar que la denominada “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF” que se aplica a la CONAGUA no cumple con los criterios de confiabilidad y de validez por todo lo anteriormente expuesto.

En congruencia con la interrogante se encuentran los objetivos generales y específicos, a los que se les dio cumplimiento a lo largo de las diferentes etapas de esta investigación.

En cuanto a las hipótesis planteadas:

Hipótesis General

- A mayor confiabilidad y validez de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF” se constituye en un instrumento de diagnóstico del clima de la organización.

Hipótesis Específicas

- Cuanto más se acerque la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF” a describir el clima de la organización, es mayor la validez de contenido.
- Si las variables de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF” describen las características teóricas del concepto es mayor la validez de configuración o de constructo.
- A mayor capacidad predictiva de la “Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF” es mayor la validez de criterio.

- A mayor capacidad de la encuesta de diagnosticar el clima de la organización es mayor la **validez sintética**.
- A mayor correlación entre las variables o dimensiones que mide la “**Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF**” se incrementa la **confiabilidad** de la herramienta de medición.

Las hipótesis de ésta tesis se rechazan, puesto que no se pudo comprobar la confiabilidad y la validez del instrumento.

La medición de la primer característica se realizó a través del **coeficiente de correlación de Pearson** aplicado a los pares de variables, una sociodemográfica y otra que se asume como dimensión del clima de la organización; lo que permite concluir que no guardan relación entre sí y por tanto, una no puede explicar a la otra.

Para medir la segunda característica se hizo a través del análisis de los diferentes constructos que conforman **la validez**, es decir, se comprobó que la encuesta no cumple con las características teóricas del concepto de validez al carecer de fundamento teórico-metodológico que la sustente, así como al no contener todas o la mayoría de las variables que componen el concepto de clima organizacional, ya que se soporta en un concepto diferente que es la satisfacción laboral.

Se pudo determinar por tanto, que la información que arroja la encuesta no es confiable ni válida, lo que lleva a afirmar que no es de utilidad para el desarrollo de la organización y de las personas que la conforman. Así, es imperativo plantear un nuevo instrumento que tome en cuenta los factores y las recomendaciones señaladas en el apartado 4.4 de este mismo capítulo para obtener mejores resultados.

5.4. Conclusiones y propuestas de acción

Con la idea de conocer qué tan útil es la encuesta de clima organizacional que se aplica en la CONAGUA, que permita conocer las percepciones de los servidores públicos en su relación con la organización, aportar elementos para el análisis, diagnóstico y la toma de decisiones para la modificación, o bien, intervención en aquellas variables que así lo requieran y contribuir al desarrollo de la institución y de sus miembros, se propuso esta tesis.

Después de haber realizado el trabajo de recopilación de la documentación, revisión de algunas teorías que aportan elementos para comprender el tema que aquí se toca y de realizar el análisis cuantitativo de los datos, se llegó a las siguientes conclusiones:

Haciendo una interpretación de los resultados obtenidos después de aplicar el coeficiente de correlación de Pearson a las variables de la **“Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF”** que se aplica en la CONAGUA se encontró que la relación entre las variables es muy débil, o bien no existe, ya que la **“r” de Pearson** se mueve dentro del rango de .0 a .2, o de, -.0 a -.2. Es por tal razón que se afirma que la prueba carece de confiabilidad.

¿Qué ocurre entonces con el instrumento de medición?

Por un lado, la población no se segmentó, atendiendo a sus características en común es decir, tomando en consideración: su procedencia, nivel de estudios, puesto, antigüedad, entre otros.

Se hace necesario segmentar la población, ya que las características del individuo determinan como se ha venido insistiendo, su percepción del medio que lo rodea, así es indispensable hacer una diferenciación de los segmentos que conforman la CONAGUA de acuerdo a sus características comunes, para evitar sesgar las respuestas y con ello restar utilidad a la encuesta.

Por tanto, antes de aplicar cualquier prueba es importante conocer como está conformada la población que se pretende estudiar. Lo que implica inversión tanto de recursos humanos, materiales y financieros. Para ello es indispensable emprender la planeación que permite hacer el planteamiento previo de los recursos, incluyendo los tiempos para la ejecución de cada actividad de corto, mediano y largo plazo.

Distribuyendo los recursos en base a las necesidades, planteando objetivos y metas alcanzables.

La encuesta es una necesidad de toda la organización, ya que bien puede definirse como el indicador que sirve para medir su estado de salud. De ahí que contar con un instrumento de esta índole sea imperativo, ya que permitirá detectar a tiempo y resolver la problemática que le afecta, con la finalidad de introducir mejoras que contribuyan a su desarrollo y el de sus integrantes.

La planeación nos permitirá reconocer qué se requiere y quién lo necesita, pero es de vital importancia contar con los recursos, que su origen bien puede ser el propio presupuesto de la Institución o la negociación de créditos.

Teniendo a la mano el recurso, se pueden contratar los trabajos con agentes externos expertos, como son las instituciones de educación superior, mismas que podrán hacer el diseño de la prueba y la verificación de los resultados de su aplicación, que sirvan para retroalimentar a la organización, elevando la productividad de sus miembros, la eficiencia operacional y la motivación.

Haciendo de la encuesta de clima organizacional un instrumento útil que permita conocer todo aquello que pasa al interior y como influye lo que ocurre al exterior para modificarlo, a favor de la organización y de sus miembros.

Tomado como punto de apoyo la respuesta que aportó la Secretaría de la Función Pública, (ver Anexo 2), la encuesta no se adaptó a las necesidades de la CONAGUA, puesto que no basta con traer un modelo del exterior, que se creó

para un grupo de personas con características distintas, con una cultura, creencias y nivel de ingresos diferentes, entre los factores más sobresalientes a destacar. No es suficiente con traducir la prueba al español, sino que además, es importante llevar a cabo el ejercicio de validación por aquellas instituciones acreditadas en México para ello, que cuenten con los conocimientos y la experiencia comprobada.

Para hablar de la confiabilidad como de una de las características que debe reunir todo instrumento de medición, este estudio se apoyó en Neil J. Salkind que al hacer alusión al concepto se refiere a sus componentes como puntajes:

$$\text{“Puntaje observado} = \text{Puntaje verdadero} + \text{Puntaje de error”}$$

Lo que aquí importa destacar son todas aquellas razones por las cuales el puntaje verdadero y el puntaje observado son diferentes y que se refieren al puntaje de error. La idea entonces es reducir el puntaje de error para incrementar la confiabilidad. En este sentido, es importante eliminar aquellos factores denominados por Salkind como error de método y error de rasgo.

Existen ciertos factores tanto internos como externos al instrumento de medición que pueden contribuir a su confiabilidad o por el contrario.

El primer elemento lo constituye el **número de reactivos**, éste en cantidad es importante, sin embargo, no mide el universo de las conductas del clima organizacional, ya que no contiene la mayor parte de las dimensiones que de acuerdo a los estudiosos del tema, componen el concepto.

El segundo de ellos es interno a la encuesta y son **sus reactivos**, mismos que son poco claros en algunos casos, tomando en cuenta que está dirigida a toda la población de la dependencia y que su composición es heterogénea, se pueden citar los siguientes ejemplos:

1. ¿En mi institución el Servicio Profesional de Carrera opera en apego a su Ley y Reglamento?
2. ¿En mi institución hay Sistemas de Recompensas por Resultados?
3. ¿Los servidores públicos de carrera contribuyen a que los cambios de administración se den en forma eficiente?
4. ¿Mis superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área?
5. ¿La Ley del Servicio Profesional de Carrera mejora la administración pública?
6. ¿En mi institución se promueve la cultura de la profesionalización?
7. ¿Me considero una persona de convicciones religiosas?
8. ¿En mi área el hostigamiento es inaceptable y sancionable?

¿Por qué se dice que no son claras algunas de las preguntas de la encuesta? Se trata de que todo el personal involucrado en dar una respuesta conozca de lo que se habla, manejen un lenguaje común, lo cual no ocurre, ya que existen conceptos que no conocen todas las personas, atendiendo a sus funciones, actividades que desempeñan y nivel de estudios, entre otros factores.

El tercero tiene que ver con factores externos al instrumento de medición, pues se trata de **las condiciones en las que se requisita la encuesta** y éstas son muy diversas, incluso si se habla del mismo espacio físico que comparten las personas, los ruidos, iluminación, ventilación, el estrés, las presiones, el trato, entre otros, son muy distintos de un área a otra. Por tanto, la encuesta deberá aplicarse a personas que estén sujetas a las mismas condiciones, lo cual quizá resulta un tanto complicado, ya que la muestra deberá ser elegida con un tiempo

considerable de anticipación y sujeta a estudio, para conocer previamente las condiciones a las que está expuesta y poder seleccionar del universo una muestra que sea de utilidad.

En cuanto al cuarto aspecto y que es interno a la elaboración del instrumento de medición, se refiere a **moderar la facilidad o dificultad de la prueba**, sería importante hacerlo, ya que debe llegar a una población muy diversa, con diferentes niveles académicos, que van desde el básico hasta el superior. Haciendo de la prueba de fácil comprensión, para que los encuestados respondan de acuerdo a lo que se pretende conocer y no de acuerdo a lo que entienden, para que los resultados sean de utilidad.

El quinto factor tiene que ver con condiciones externas al instrumento analizado y se trata de: **minimizar los efectos de las variables externas**, esto se refiere a cualquier suceso o evento ocurrido y que afecte a los empleados, como puede ser el incremento de sueldos, la aplicación de las pruebas o exámenes de certificación que deben acreditar los servidores públicos para asegurar su permanencia en el puesto, el incremento de los precios, entre otros y que pueden influir en la aplicación de la prueba, afectando los resultados.

El hecho de que se aplique una prueba determinada después de un suceso que impacte a la población estudiada, distraerá la atención de ésta determinando la calidad de sus respuestas.

De manera desafortunada, minimizar los efectos de las variables externas es algo que no contempla la aplicación de la encuesta, puesto que su fecha de aplicación es programada por la Secretaría de la Función Pública y no contempla factores externos a la encuesta que ocurren tanto al interior de la dependencia, así como, los acontecimientos sociopolíticos y económicos, que suceden en el entorno del país y del mundo, lo que es necesario conocer, analizar sus efectos y tomarlos en cuenta para la programación de la prueba.

En cuanto al sexto elemento que afecta el puntaje de error se encuentra la **estandarización de las instrucciones**, con éste no se tiene problema, puesto que las instrucciones de llenado son las mismas, tanto para Organismos de Cuenca y las Direcciones Locales, así como para Oficinas Centrales.

El último de los aspectos contemplados por Salkind que afecta la confiabilidad de cualquier instrumento de medición es la **coherencia del procedimiento de calificación** y que se refiere al empleo del mismo método para todos los casos, lo cual ocurre, a pesar de que éste es poco claro y no es consistente, pues el cálculo de los promedios y las ponderaciones empleadas no son congruentes.

De los siete aspectos propuestos por Salkind para aumentar la confiabilidad de la “**Encuesta de Clima Organizacional al 2008 de la APF**” únicamente se controlan dos, lo que hace alusión al puntaje de error o índice de este mismo, que es alto, puesto que las variables que deben controlarse para asegurar la confiabilidad del instrumento no se controlan, lo que trae consigo graves consecuencias que se centran en su utilidad para la Institución y el gasto improductivo e inútil de recursos tanto humanos como materiales.

Al hacer el análisis de la **validez de contenido** de la encuesta se encontró que no están representadas importantes dimensiones o variables que forman parte importante del clima organizacional, como las **relaciones de grupo e interpersonales, los obstáculos para el trabajador, el control, consideración hacia el servidor público**. Mientras que se representan variables como el servicio profesional de carrera que no es común a todos, ya que algunos de los integrantes de la organización no pueden ingresar a éste, por carecer de la formación académica necesaria, así como por diversas razones.

Por otra parte, la herramienta en algunos casos solamente contiene un sólo reactivo para medir la variable de estudio, es el caso de: **la estructura; los reglamentos y políticas; el estatus y la confianza que se deposita en el servidor público**. Por tanto, se puede afirmar que la prueba tiene estrechez de

contenido, ya que excluye dimensiones importantes que forman parte del concepto y algunas están representadas mínimamente.

Así, no todos los conceptos teóricos o dimensiones están representados de forma importante en el instrumento, ya que como se menciona en el capítulo 3, el clima organizacional es un concepto compuesto por múltiples factores, y una configuración particular de variables situacionales y que estas últimas de acuerdo a Rensis Likert son:

- Variables causales
- Variables intermedias
- Variables finales

Las **variables causales** que comprenden la estructura y su administración como son las reglas, decisiones, competencia y actitudes, no están representadas en su totalidad, o bien algunas de ellas, como la estructura y las reglas se representan con estrechez de contenido y otras como el control, ni siquiera están representadas.

Las **variables intermedias** que por su parte, reflejan el estado interno y la salud de una empresa, como las motivaciones, las actitudes de los miembros de la empresa, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etcétera, y que tienen que ver con la parte humana y los procesos, no consideran dimensiones importantes como las relaciones interpersonales y de grupo, la consideración hacia los integrantes de la organización, así como los objetivos de rendimiento, por ejemplo.

Mientras que las **variables finales** que reflejan los resultados obtenidos por la organización; tales como la productividad, la rotación en el trabajo, el beneficio social, no se ven reflejados en la encuesta.

Por las dimensiones que comprende la encuesta estudiada, se puede decir que no tiene una teoría o modelo teórico existente sobre el cual sustentarse, esto se

apoya en la respuesta otorgada por la Secretaría de la Función Pública a la consulta realizada a través de la **solicitud No. 0002700166608**, de fecha 4 de agosto de 2008 (ver Anexo 2), en la que se responde a la pregunta expresa: ¿fundamento teórico y metodológico que se utilizó para la elaboración y aplicación de la encuesta de clima organizacional? Se diseñó en base al **Cuestionario “Better Foursell”**, el cual está basado en la gestión de la satisfacción en el trabajo, sustentada a su vez en la teoría del **Service Profit Chain**, desarrollada en **Harvard Bussines School**. Cabe señalar que el concepto de satisfacción en el trabajo que fue abordado en el capítulo 3, apartado 3.1.5.2.6. de este estudio es un tanto reducido al de clima organizacional, pues el primero es una representación a nivel micro y comprende al individuo con respecto a sus condiciones de trabajo y la satisfacción de sus necesidades, mientras que el clima organizacional implica una visión macro, es decir, comprende al individuo en su relación con la organización y su percepción que tiene de ésta.

Si se comienza porque se elaboró utilizando dos conceptos distintos, a pesar de que el clima organizacional comprende la satisfacción en el trabajo y no solamente a ésta sino a muchos más constructos, carece de validez de constructo.

Tomando en consideración todo lo anterior y analizando que su soporte teórico y metodológico es débil, ya que no se apoya en el concepto que se estudia, se puede afirmar que el instrumento de medición en cuestión no tiene validez de contenido, de constructo y menos aún de criterio, y si a ello aunamos que existen aspectos que deben controlarse en la encuesta para reducir el porcentaje de error y sólo se controlan algunos de ellos, se puede afirmar que la encuesta de clima organizacional que se aplica en la CONAGUA no es confiable.

Para hacer de la encuesta de clima organizacional un instrumento útil, deberá diseñarse tomando en cuenta los criterios de validez y confiabilidad y con ello las teorías existentes que permitan darle el sustento teórico, metodológico y de contenido, así como también se deberá apoyar en expertos en el tema para su validación. Controlar los aspectos mencionados, lo que implica llevar a cabo la

medición de variables que al día de hoy no se consideran siquiera, así como elaborar una prueba que contemple las condiciones particulares de la CONAGUA y dejar de lado la encuesta en comento que como se puede notar no reúne las características mínimas.

No basta solamente con traducir una herramienta e introducirle algunas adecuaciones, se requiere realizar un verdadero ejercicio de planeación para conocer las necesidades de la Administración Pública Mexicana y en particular de cada una de las instituciones que la conforman para diseñar métodos, procedimientos e instrumentos de trabajo que le sean de utilidad.

De esta manera, es importante tomar en consideración que las personas cambian, crecen y se desarrollan; las condiciones evolucionan, puesto que la realidad es dinámica.

Las diferencias culturales son importantes, el género de las personas, su nivel académico, su contexto, sus creencias, gustos, entre otros, son aspectos también que habrá que tomar en consideración al momento de redactar un instrumento de medición. Por tanto, es recomendable antes, conocer a la población a la que se le va a aplicar la prueba, adicionalmente a las condiciones físicas y externas a la organización. Apoyarse en una teoría y contar con personas con conocimiento de la misma que puedan auxiliar en este trabajo, y conocer los estudios previos al respecto.

Referencias Bibliográficas

Libros

1. **ARDILA**, Rubén, *Psicología del Trabajo*, Santiago de Chile, Edit. Universitaria, 1986, (2ª ed.), 179pp.
2. **BRUNET**, Luc, *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*, trad de Lorena Páez Villalpando, México, Trillas, 1987, (reimp. 2007), 120 pp.
3. **BOHLANDER**, George, Scout Snell y Arthur Sherman, *Administración de recursos humanos*, trad. de Pilar Mascaró Sacristán, México, International Thompson Editores, 2001, (12ava ed.) 707 pp.
4. **CHIAVENATO**, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, trad. de Germán Alberto Villamizar, Bogotá, Mc Graw Hill Interamericana, 2002, (5ª ed), 699 pp.
5. **CHIAVENATO**, Idalberto, *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*, trad. de Germán Alberto Villamizar, Bogotá, Mc Graw Hill Interamericana, 2003, 475 pp.
6. **CHRUDEN**, Herbert J., *et al.*, *Administración de Personal. Desarrollo de los recursos humanos*, Ohio, South-Western Publishing Co., 1984, 344 pp.
7. **CHRUDEN**, Herbert J. y Arthur W.Sherman, *Administración de personal*, trad. de Alfonso Vasseur Walls, México, Compañía Editorial Continental, 1991, (15ava ed.), 661 pp.

8. **DESSLER**, Gary y Ricardo Alfredo Varela Juárez, *Administración de recursos humanos. Enfoque latinoamericano*, México, Pearson Educación, 2004, (2ª ed.), 314 pp.
9. **FRENCH**, Wendell L. y Cecil H. Bell, Jr., *Desarrollo Organizacional. Aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, trad. de Guadalupe Meza Staines, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1995, (5a ed.), 375 pp.
10. **FRENCH**, Wendell L., *Administración de Personal. Desarrollo de recursos humanos*, trad. de Alfredo Diaz Mata, México, Limusa, 1993, (4ª reimp.), 656 pp.
11. **GARETH R.** Jones y Jennifer M. George, *Administración contemporánea*, trad. de José Francisco Javier Dávila Martínez y Adolfo Deras Quiñones, México, Mc. Graw Hill Interamericana, (4ª ed), 2007, 780 pp.
12. **GIBSON** James L., John M. Ivancevich y James H. Donnelly Jr., *Las Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos*, trad. de Magda Elizabeth Treviño Rosales, México, Mc. Graw Hill Interamericana, 2006, (12ava ed.), 602 pp.
13. **HERNÁNDEZ SAMPIERI**, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*, México, McGraw-Hill Interamericana, 2008, (4ª ed.), 850 pp.
14. **LEVIN**, Richard I. y David S. Rubin, *Estadística para Administración y Economía*, trad. Marcia González Osuna, México, Pearson Educación, 2004, (7ª ed.), 826 pp.

15. **MINTZBERG**, Henry, *Diseño de Organizaciones Eficientes*, trad. Roxana M. Campmany de Frasc, Buenos Aires, Ateneo, 1990, (1ª reimp.), 254 pp.
16. **NEWSTROM**, John W. y Davis Keith, *Comportamiento Humano en el Trabajo*, trad. Miguel Ángel Sánchez Carrión y Adolfo Deras Quiñones, México, McGraw- Hill Interamericana, 2007, (11^{ava} ed.), 501pp.
17. **ROBBINS**, Stephen P., *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*, trad. de Adolfo Deras Quiñones, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, (7a ed.), 752 pp., más apéndice, glosario e índice.
18. **ROBBINS**, Stephen P. y David A. De Cenzo, *Fundamentos de Administración, Conceptos Esenciales y Aplicaciones*, trad. de Esther Fernández Alvarado, México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1996, 485 pp.
19. **ROBLES VALDÉS**, Gloria y Carlos Alcérreca Joaquín, *Administración. Un enfoque interdisciplinario*, México, Pearson Educación, 2000, 419 pp.
20. **RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ**, Andrés (coord), *Psicología de las Organizaciones*, Barcelona, Editorial UOC, 2004, 367 pp.
21. **SALKIND J.**, Neil, *Métodos de Investigación*, trad. de Roberto L. Escalona, México, Prentice Hall, 1999, (3ª ed.), 379 pp.
22. **SCANLAN**, Buró K., *Principios de dirección y conducta organizacional*, trad. de Amanda Vidal, México, Limusa, 1990, (3ª reimp.), 601 pp.

23. **WAYNE MONDY**, R. y Robert M. Noe, *Administración de recursos humanos*, trad. de Miguel Ángel Sánchez Carrión, México, Prentice-Hall Inc., 2005, (9ª ed.), 527pp.

Tesis

1. **MARÍN CAMPOS**, María Teresa, *Influencia de las actitudes del personal sobre el clima organizacional. Un caso de estudio*, Tesis de Maestría en Administración de Organizaciones, México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 1997, 162 pp.
2. **NÚÑEZ ESCAMILLA**, Rosa Elena, *Aplicación de la Teoría Motivación-Higiene de Herzberg en la empresa Pollos Bakity*, Examen General de Conocimientos, Caso Práctico para obtener el grado de Maestra en Administración (Organizaciones), México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2003, 184 pp.
3. **SÁNCHEZ MONJARAZ VENTURA**, Germán, *El Clima Organizacional y su impacto en la vida laboral de una dependencia del sector salud*, Tesis de Maestría en Administración de Organizaciones, México, Facultad de Contaduría y Administración, Universidad Nacional Autónoma de México, 2003, 154 pp., más bibliografía y anexos.

Documentos elaborados por instituciones públicas

1. **MÉXICO, SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA**, *Guía de aplicación: Coordinador de Aplicación Clima Organizacional APF 2008*, México, 2008, 20 pp.

2. **MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**, Resultados de Clima Organizacional 2008, México, septiembre 2008, 40pp.
- 3.- **MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**, Guía para ingresar a la Encuesta de Clima Organizacional 2008, México, 2008, 7pp.
- 4.- **MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**, Criterios para el análisis de resultados de la Encuesta de Clima Organizacional 2008, México, 2008, 3pp.
- 5.- **MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**, La Gestión del Agua en México. Avances y retos 2006, México, 2007, 249 pp.

Leyes y Normas

1. **MÉXICO**, “Normas generales de control interno en el ámbito de la Administración Pública Federal”, *Diario Oficial de la Federación*, México, miércoles 27 de septiembre de 2006, primera sección, pp.13-20.
2. **MÉXICO**, “Ley de Aguas Nacionales”, *Diario Oficial de la Federación*, México, 18 de abril de 2008, 103 pp.
3. **MÉXICO**, “Reglamento Interior de la Comisión Nacional del Agua”, *Diario Oficial de la Federación*, México, jueves 30 de noviembre de 2006, primera sección, 136 pp.

Documento en un sistema de información

1. **MÉXICO, COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**, Distribución del personal de la Comisión Nacional del Agua, Informe al 31 de julio de 2008, II Personal Activo (Consolidado), Sistema de Capital Humano 2008.

Páginas en Internet

1. **GONCALVES**, Alexis “Dimensiones del Clima Organizacional”, (s.f.) <<http://www.educadomarista.com/proyectoaprender/climaorganizacional.htm>>, (29 de marzo de 2010), 5 pp.
2. **BUSTOS**, Paulina, Mauricio Miranda y Rodrigo Peralta, “Clima Organizacional”, *Administración y gerencia*, Gestipolis. com., junio 2001, <http://www.gestipolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/claro.htm>, (29 de marzo de 2010), (s.p.).
3. **COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**, “Misión y Visión”: *Acerca de CONAGUA*, México, D.F, 7 de agosto de 2009, <<http://www.conagua.gob.mx>>, (29 de marzo de 2010), 1p.

Revistas

1. **SANDOVAL CARAVEO**, María del Carmen, “Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional”, *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, No.27, mayo-agosto de 2004, México, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, pp.83-88.
2. **STERN**, Gerry e Yvette Borcia, “Nada es más crítico para la meta de ser competitivo y lucrativo que la energía humana y la motivación” en *Executive Excellence*, Junio de 2000, 21 pp.
3. **FERNÁNDEZ**, Evelin, “Estadística”, en *Estudios Pedagógicos* No. 24, Valdivia, 1998, pp.7-30.

Glosario

Acuífero. Cualquier formación geológica o conjunto de formaciones geológicas hidráulicamente conectados entre sí, por las que circulan o se almacenan aguas del subsuelo que pueden ser extraídas para su explotación, uso o aprovechamiento y cuyos límites laterales y verticales se definen convencionalmente para fines de evaluación, manejo y administración de las aguas nacionales del subsuelo.

Aguas Nacionales. Las aguas de los mares territoriales en la extensión y términos que fije el Derecho Internacional; las aguas marinas interiores; las de las lagunas y esteros que se comuniquen permanente o intermitentemente con el mar; las de los lagos interiores de formación natural que estén ligados directamente a corrientes constantes; las de los ríos y sus afluentes directos o indirectos, desde el punto del cauce en que se inicien las primeras aguas permanentes, intermitentes o torrenciales, hasta su desembocadura en el mar, lagos, lagunas o esteros de propiedad nacional; las de las corrientes constantes o intermitentes y sus afluentes directos o indirectos, cuando el cauce de aquéllas en toda su extensión o en parte de ellas, sirva de límite al territorio nacional o a dos entidades federativas, o cuando pase de una entidad federativa a otra o cruce la línea divisoria de la República Mexicana; la de los lagos, lagunas o esteros cuyos vasos, zonas o riberas, estén cruzadas por líneas divisorias de dos o más entidades o entre la República y un país vecino, o cuando el límite de las riberas sirva de lindero entre dos entidades federativas o a la República con un país vecino; las de los manantiales que broten en las playas, zonas marítimas,

cauces, vasos o riberas de los lagos, lagunas o esteros de propiedad nacional, y las que se extraigan de las minas; y los cauces, lechos o riberas de los lagos y corrientes interiores en la extensión que fija la ley.

Aguas Residuales. Las aguas de composición variada provenientes de las descargas de usos público urbano, doméstico, industrial, comercial, de servicios, agrícola, pecuario, de las plantas de tratamiento y en general, de cualquier uso, así como la mezcla de ellas.

Ciclo Hidrológico. El proceso que describe la ubicación y el movimiento del agua en nuestro planeta. Es un proceso continuo en el que una partícula de agua evaporada del océano vuelve al océano después de pasar por las etapas de precipitación, escorrentía superficial y/o escorrentía subterránea

El concepto de ciclo se basa en el permanente movimiento o transferencia de las masas de agua, tanto de un punto del planeta a otro, como entre sus diferentes estados (líquido, gaseoso y sólido). Este flujo de agua se produce por dos causas principales: la energía solar y la gravedad.

Consejos de Cuenca. Órganos colegiados de integración mixta, que serán la instancia de coordinación y concertación, apoyo, consulta y asesoría, entre la Comisión Nacional del Agua, incluyendo el Organismo de Cuenca que corresponda, y las dependencias y entidades de las instancias federal, estatal o municipal, y los representantes de los usuarios de agua y de las organizaciones de la sociedad, de la respectiva cuenca hidrológica o región hidrológica.

Correlación. Es una medida del grado en que dos variables se encuentran relacionadas.

Cuenca Hidrológica. Es la unidad del territorio, diferenciada de otras unidades, normalmente delimitada por una parte de aguas o divisoria de las aguas -aquella línea poligonal formada por los puntos de mayor elevación en dicha unidad-, en donde ocurre el agua en distintas formas, y ésta se almacena o fluye hasta un punto de salida que puede ser el mar u otro cuerpo receptor interior, a través de una red hidrográfica de cauces que convergen en uno principal, o bien el territorio en donde las aguas forman una unidad autónoma o diferenciada de otras, aun sin que desemboquen en el mar. En dicho espacio delimitado por una diversidad topográfica, coexisten los recursos agua, suelo, flora, fauna, otros recursos naturales relacionados con éstos y el medio ambiente. La cuenca hidrológica conjuntamente con los acuíferos, constituye la unidad de gestión de los recursos hídricos. La cuenca hidrológica está a su vez integrada por subcuencas y estas últimas están integradas por microcuencas. En México existen 314 cuencas que se encuentran agrupadas en 37 Regiones Hidrológicas.

Cuenca Transfronteriza. Es aquella cuenca hidrológica que México comparte con países vecinos conforme a Tratados Internacionales.

Desarrollo Organizacional. Es un proceso de cambios planeados en sistemas socio-técnicos abiertos, tendientes a aumentar la eficacia y la salud de la organización para asegurar el crecimiento mutuo de la empresa y los empleados.

Descarga de Aguas Residuales. La acción de verter, infiltrar, depositar o inyectar aguas residuales a un cuerpo receptor.

Distritos de Riego. Es el establecido mediante Decreto Presidencial, el cual está conformado por una o varias superficies previamente delimitadas y dentro de cuyo perímetro se ubica la zona de riego, el cual cuenta con las obras de infraestructura hidráulica, aguas superficiales y del subsuelo, así como con sus vasos de almacenamiento, su zona federal, de protección y demás bienes y obras conexas, pudiendo establecerse también con una o varias unidades de riego.

Escala de Likert. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios, y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación. Cuando respondemos a un elemento de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, lo hacemos especificando el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo). La escala se llama así por Rensis Likert (1932).

Fenómenos hidrometeorológicos. Son los siguientes:

1. Ciclones tropicales, y.
2. Las sequías.

Los ciclones tropicales de acuerdo a la intensidad de los vientos toman diferentes denominaciones, clasificándose como sigue:

a) Perturbación tropical: que es la etapa inicial del fenómeno y se caracteriza porque propicia la generación de vientos de baja intensidad.

b) Depresión tropical: en esta fase las nubes tienen una circulación definida y los vientos máximos sostenidos son menores o iguales a 62 km/h.

c) Tormenta tropical: en esta etapa del fenómeno las nubes poseen una circulación definida y sus vientos máximos sostenidos fluctúan entre 63 y 118 km/h; las nubes se distribuyen en forma de espiral y comienza a desarrollarse un ojo pequeño.

d) Huracán: última fase del fenómeno, cuando los vientos máximos sostenidos alcanzan o superan los 119 km/h, conservando el nombre de la tormenta.

No existe una definición universal de **sequía**. En algunos lugares del mundo se considera que la sequía ocurre cuando la lluvia anual es menor al promedio histórico registrado, en otros, cuando el agua disponible no permite cubrir los requerimientos de todos los usuarios y en otros se calcula mediante una serie de índices que consideran diferentes parámetros climatológicos e hidrométricos.

Investigación Correlacional. Este tipo de estudio descriptivo tiene como finalidad determinar el grado de relación o asociación no causal existente entre dos o más variables. Se caracterizan porque primero se miden las variables y luego, mediante pruebas de hipótesis correlacionales y la aplicación de técnicas estadísticas,

se estima la correlación. Aunque la investigación correlacional no establece de forma directa relaciones causales, puede aportar indicios sobre las posibles causas de un fenómeno. Este tipo de investigación descriptiva busca determinar el grado de relación existente entre las variables.

Norma Oficial Mexicana. Aquella expedida por la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales, en los términos de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, referida a la conservación, seguridad y calidad en la explotación, uso, aprovechamiento y administración de las aguas nacionales y de los bienes nacionales.

Organismo de Cuenca. Unidad técnica, administrativa y jurídica especializada, con carácter autónomo, adscrito directamente al titular de la Comisión Nacional del Agua, cuyas atribuciones se establecen en la Ley de Aguas Nacionales y su reglamento, y cuyos recursos y presupuesto específicos son determinados por la Comisión.

Órgano Desconcentrado. Forma de organización que pertenece a las Secretarías de Estado y Departamentos Administrativos para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia. Los órganos desconcentrados no tienen personalidad jurídica ni patrimonio propio, jerárquicamente están subordinados a las dependencias de la administración pública a que pertenecen, y sus facultades son específicas para resolver sobre la materia y ámbito territorial que se determine en cada caso por la ley

Tiene cierta autonomía a la que se le llama técnica, que significa el otorgamiento de facultades de decisión limitadas y cierta autonomía financiera presupuestaria. Carece de capacidad jurídica y de patrimonio propio, por lo que no formula su propio presupuesto, sino que este le es determinado y asignado por el titular de la entidad central de la que depende.

Organización. Es un ente social creado de manera intencional para el logro de determinados objetivos, mediante la contribución del trabajo humano y la utilización de determinados recursos.

Programa Nacional Hídrico. Documento rector que integra los planes hídricos de las cuencas a nivel nacional, en el cual se definen la disponibilidad, el uso y aprovechamiento del recurso, así como los objetivos que se persiguen en el sector hidráulico, las estrategias, prioridades y políticas, para lograr el equilibrio del desarrollo regional sustentable y avanzar en la gestión integrada de los recursos hídricos.

Incluye también un diagnóstico detallado sobre el manejo, uso y preservación del agua, tanto a nivel del país como para cada una de las regiones hidrológicas administrativas en que se encuentra dividido el país.

Región Hidrológica. Área territorial conformada en función de sus características morfológicas, orográficas e hidrológicas, en la cual se considera a la cuenca hidrológica como la unidad básica para la gestión de los recursos hídricos, cuya finalidad es el agrupamiento y sistematización de la información, análisis, diagnóstico, programas y acciones

en relación con la ocurrencia del agua en cantidad y calidad, así como su explotación, uso o aprovechamiento. Normalmente una región hidrológica está integrada por una o varias cuencas hidrológicas. Por tanto, los límites de la región hidrológica son en general distintos en relación con la división política por estados, Distrito Federal y municipios. Una o varias regiones hidrológicas integran una región hidrológico - administrativa.

Región Hidrológico-Administrativa. Área territorial definida de acuerdo con criterios hidrológicos, integrada por una o varias regiones hidrológicas, en la cual se considera a la cuenca hidrológica como la unidad básica para la gestión de los recursos hídricos y el municipio representa, como en otros instrumentos jurídicos, la unidad mínima de gestión administrativa en el país

Sociodemográfico. Estudio estadístico que describe las características sociales de una población. Por ejemplo cuantas personas tienen estudios universitarios, cuantos trabajan, cuantos están desempleados, entre algunas de las variables.

Trabajador de base. Son aquellos servidores públicos que no están incluidos dentro de ninguna de las categorías de los trabajadores de confianza de acuerdo a la clasificación realizada en la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional y que por ello serán inamovibles. Los de nuevo ingreso no serán inamovibles sino después de seis meses de servicio sin nota desfavorable en su expediente.

Trabajador de confianza. La Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 Constitucional los distingue como los que integran:

I.- La planta de la Presidencia de la República y aquellos cuyo nombramiento requiere la aprobación expresa del Presidente de la República;

II.- En el Poder Ejecutivo, los de las dependencias y los de las entidades comprendidas dentro del apartado B del artículo 123 Constitucional, que desempeñan funciones de:

a) Dirección (directores generales, directores de área, adjuntos, subdirectores y jefes de departamento);

b) Inspección, vigilancia y fiscalización (a nivel de jefaturas y subjefaturas);

c) Manejo de fondos y valores, cuando implique la facultad legal de disponer de éstos;

d) Auditoría (a nivel de auditores y subauditores generales, así como el personal técnico que en forma exclusiva y permanente desempeñe tales funciones);

e) Control directo de adquisiciones (cuando tengan la representación de la dependencia o entidad de que se trate, con facultades para tomar decisiones sobre las adquisiciones y compras);

f) En almacenes e inventarios, el responsable de autorizar el ingreso o salida de bienes o valores y su destino o baja y alta de inventarios;

g) Investigación científica, siempre que implique las facultades para determinar el sentido y la forma de la investigación;

h) Asesoría o consultoría cuando ésta sea proporcionada a servidores públicos de rango como: Secretario, Subsecretario, Oficial Mayor, Coordinador General y Director General;

i) El personal adscrito a presupuestalmente a las Secretarías particulares o Ayudantías;

j) Los Secretarios particulares de: Secretario, Subsecretario, Oficial Mayor y Director General del Ejecutivo Federal o sus equivalencias en las entidades;

k) Los Agentes del Ministerio Público Federal y del Distrito Federal.

l) Los agentes de las Policías Judiciales y los miembros de las Policías Preventivas, y;

m) Todos los trabajadores que desarrollen funciones que por su naturaleza sean análogas a las anteriores dentro de los Poderes Legislativo y Judicial.

Unidad de Riego. Área agrícola que cuenta con infraestructura y sistemas de riego, distinta de un distrito de riego y comúnmente de menor superficie que aquél; puede integrarse por asociaciones de usuarios u otras figuras

de productores organizados que se asocian entre sí libremente para prestar el servicio de riego con sistemas de gestión autónoma y operar las obras de infraestructura hidráulica para la captación, derivación, conducción, regulación, distribución y desalojo de las aguas nacionales destinadas al riego agrícola.

Uso Doméstico. La aplicación de agua nacional para el uso particular de las personas y del hogar, riego de sus jardines y de árboles de ornato, incluyendo el abrevadero de animales domésticos que no constituya una actividad lucrativa, en términos del Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Uso Público Urbano. La aplicación de agua nacional para centros de población y asentamientos humanos, a través de la red municipal.

Zona de Veda. Aquellas áreas específicas de las regiones hidrológicas, cuencas hidrológicas o acuíferos, en las cuales no se autorizan aprovechamientos de agua adicionales a los establecidos legalmente y éstos se controlan mediante reglamentos específicos, en virtud del deterioro del agua en cantidad o calidad, por la afectación a la sustentabilidad hidrológica, o por el daño a cuerpos de agua superficiales o subterráneos.

Siglarío	
Siglas	Significado
APF	Administración Pública Federal
CONAGUA	Comisión Nacional del Agua
IMTA	Instituto Mexicano de Tecnología del Agua
LFD	Ley Federal de Derechos
LGEEPA	Ley General del Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente
NOM	Normas Oficiales Mexicanas
NMX	Normas Mexicanas
PNH	Programa Nacional Hídrico
SARH	Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos
SEMARNAP	Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales
SPF	Secretaría de la Función Pública

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la APF

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?	1	Hombre
	2	Mujer
2. ¿Su estado civil es?	1	Soltero (a)
	2	Casado (a)
3. ¿Su situación familiar es?	1	Soltero (a) sin hijos
	2	Soltero (a) con hijos
	3	Casado (a)
	4	Separado (a)
	5	Divorciado (a)
	6	Unión Libre
	7	Viudo (a)
4. ¿Cuántos años cumplidos tiene usted?	1	10 a 20
	2	21 a 30
	3	31 a 40
	4	41 a 50
	5	51 a 60
	6	61 a 70
	7	71 a 80
	8	81 a 90
	9	91 a 99
5. ¿Hasta qué nivel escolar estudió usted?	0	Ninguno
	1	Primaria Incompleta
	2	Primaria Completa
	3	Secundaria Incompleta
	4	Secundaria Completa
	5	Estudios técnicos
	6	Preparatoria o Similar Incompleta
	7	Preparatoria o Similar Completa
	8	Normal
	9	Licenciatura o Estudios Profesionales Incompletos
	10	Licenciatura o Estudios Profesionales Completos
	11	Maestría
	12	Doctorado
13	Otros	



Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la APF

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**

6. ¿Qué tipo de estudios realiza usted actualmente?	0	Ninguno
	1	Primaria
	2	Secundaria
	3	Estudios técnicos
	4	Preparatoria o Similar
	5	Normal
	6	Licenciatura o Estudios Profesionales
	7	Maestría
	8	Doctorado
	9	Otros
7. ¿Cuántas horas de capacitación realizó usted durante 2007?	0	Ninguna
	1	1 a 5
	2	6 a 10
	3	11 a 15
	4	16 a 20
	5	21 a 25
	6	26 a 30
	7	31 a 35
	8	36 a 40
	9	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?	1	1
	2	2
	3	3
	4	4
	5	5
	6	6 a 10
	7	11 a 15
	8	16 a 20
	9	21 a 30
	10	31 a 40
	11	41 a 50
	12	Más de 50

Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la APF

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**

12. ¿Cuál es el nivel del puesto que desempeña usted actualmente?	1	Honorarios
	2	Puesto Operativo u Homólogo
	3	Enlace u Homólogo
	4	Jefe de Departamento u Homólogo
	5	Subdirector de Área u Homólogo
	6	Director de Área u Homólogo
	7	Director General Adjunto u Homólogo
	8	Director General u Homólogo
	9	Titular de Unidad o Superior u Homólogo
13. ¿Cuántos años tiene usted en este puesto?	1	0 a 5
	2	6 a 10
	3	11 a 15
	4	16 a 20
	5	21 a 25
	6	26 a 30
	7	31 a 35
	8	36 a 40
	9	41 a 45
	10	46 a 50
	11	Más de 50
14. ¿Ocupa usted un puesto del Servicio Profesional de Carrera?	1	Sí
	0	No

Clima Organizacional

1. En mi área se reconoce el logro de resultados.	5	Muy de acuerdo
	4	Algo de acuerdo
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	2	Algo en desacuerdo
	1	Muy en desacuerdo
	0	No deseo contestar esta pregunta
2. La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.	5	Muy de acuerdo
	4	Algo de acuerdo
	3	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	2	Algo en desacuerdo
	1	Muy en desacuerdo
	0	No deseo contestar esta pregunta

Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la APF

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**

3. Considero que en mi área se pueden mejorar las formas de proporcionar los servicios.	<input type="checkbox"/> 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
4. Conozco las necesidades de los usuarios de mi trabajo.	<input type="checkbox"/> 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
5. En mi institución he tenido o conocido de alguna experiencia de intimidación o maltrato.	<input type="checkbox"/> 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
6. En mi trabajo existe comunicación entre las diferentes áreas.	<input type="checkbox"/> 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
7. Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.	<input type="checkbox"/> 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
8. Cuento con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.	<input type="checkbox"/> 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

Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la APF

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**

9. Mi trabajo me permite dedicar suficiente tiempo a mi familia.	<input type="checkbox"/>	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
10. En mi área se promueve trabajar en equipo.	<input type="checkbox"/>	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
11. Mi jefe es congruente en lo que dice y lo que hace.	<input type="checkbox"/>	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
12. Mi institución es el mejor lugar para trabajar.	<input type="checkbox"/>	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
13. En mi institución hay corrupción.	<input type="checkbox"/>	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
14. Conozco el impacto del trabajo de mi institución.	<input type="checkbox"/>	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

Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la APF

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**

15. En mi institución el Servicio Profesional de Carrera opera en apego a su Ley y Reglamento.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
16. Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima organizacional.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
17. En mi institución hay sistemas de recompensas por resultados.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
18. En mi institución hay un programa de capacitación adecuado.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
19. En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
20. Mi institución promueve captar las sugerencias de nuestros usuarios.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
21. En mi institución existen instalaciones adecuadas para personas con discapacidad.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta

Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la APF

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**

22. Mi jefe me informa de los objetivos que tenemos que lograr como equipo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
23. El equipo de cómputo con que cuento es adecuado para el desarrollo de mi trabajo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
24. En mi área se busca que los servidores públicos y visitantes se sientan cómodos proporcionándoles café.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
25. Mi institución informa de manera adecuada sobre la prestación de guarderías.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
26. En mi área recibimos capacitación para trabajar en equipo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
27. Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
28. Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta

Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la APF

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**

29. En mi área hay medidas para prevenir la corrupción.	<input type="checkbox"/>	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
30. La estructura de mi área es la adecuada para cumplir con nuestros objetivos.	<input type="checkbox"/>	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
31. La normatividad de mi institución está adecuada a las necesidades actuales.	<input type="checkbox"/>	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
32. Los procedimientos de mi institución están actualizados.	<input type="checkbox"/>	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
33. Los servidores públicos de carrera contribuyen a que los cambios de administración se den en forma eficiente.	<input type="checkbox"/>	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
34. Participo en las acciones de mejora de clima organizacional de mi institución.	<input type="checkbox"/>	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
35. Mi jefe es objetivo cuando evalúa mi desempeño.	<input type="checkbox"/>	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

Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la APF

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**

36. La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	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
37. Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.	<input type="checkbox"/>	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
38. El trato que damos en mi área es cordial y respetuoso.	<input type="checkbox"/>	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
39. Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.	<input type="checkbox"/>	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
40. Mis superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización.	<input type="checkbox"/>	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
41. Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	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

Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la APF

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**

42. En mi área el trato entre servidores públicos es respetuoso.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
43. Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
44. Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
45. Mi jefe es un servidor público ejemplar.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
46. Me siento orgulloso de ser parte de mi institución.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
47. Mis superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
48. Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta

Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la APF

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**

49. Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
50. La Ley del Servicio Profesional de Carrera mejora la administración pública.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
51. Mi institución realiza acciones para mejorar el clima organizacional.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
52. Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
53. Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
54. Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
55. En mi área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios.	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta

Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la APF

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**

56. Participo activamente en algún partido político.	<input type="checkbox"/> 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
57. Me siento feliz haciendo mi trabajo.	<input type="checkbox"/> 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
58. Participo en los eventos de integración familiar que se organizan en mi institución.	<input type="checkbox"/> 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
59. En mi área se trabaja en equipo.	<input type="checkbox"/> 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
60. Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios.	<input type="checkbox"/> 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
61. Trabajar en el gobierno me permite contribuir al bienestar de la sociedad.	<input type="checkbox"/> 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
62. En mi trabajo si veo corrupción la denuncio.	<input type="checkbox"/> 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

Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la APF

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**

63. En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar el gasto.	<input type="checkbox"/> 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
64. El área de recursos humanos atiende adecuadamente al personal de mi institución.	<input type="checkbox"/> 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
65. En mi institución se promueve la cultura de la profesionalización.	<input type="checkbox"/> 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
66. Me considero una persona de convicciones religiosas.	<input type="checkbox"/> 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
67. Mi institución da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad.	<input type="checkbox"/> 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
68. En mi área se respeta el horario de trabajo.	<input type="checkbox"/> 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
69. Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades.	<input type="checkbox"/> 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

Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la APF

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**

70. En mi institución se sancionan adecuadamente los actos de corrupción.	<input type="checkbox"/>	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
71. En mi institución se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	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
72. En mi área el hostigamiento es inaceptable y sancionable.	<input type="checkbox"/>	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
73. En mi área se actúa conforme a los valores que promueve mi institución.	<input type="checkbox"/>	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
74. En mi institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre mujeres y hombres.	<input type="checkbox"/>	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

Comentarios y sugerencias

A continuación puedes agregar las sugerencias y los comentarios que desees.

Estos también se procesarán en forma anónima y confidencial

ANEXO 2

Atención a la solicitud No 0002700166608

Pregunta

¿Fundamento teórico y metodológico que se utilizó para la elaboración y aplicación de la encuesta de clima organizacional y su nivel de validez, confiabilidad y precisión, todo el respaldo teórico que puedan proporcionarme?

Respuesta

Me permito informar, de conformidad con la información que obra en los expedientes de esta Dirección de Desarrollo y Capacitación, lo siguiente:

Fundamento teórico y metodológico

Las estructuras y los procesos funcionales de la organización dan lugar a percepciones de sus miembros, éstas, 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, así como facilitar la implantación de modelos orientados a la calidad e innovación gubernamental.

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

Cuestionario Estados Unidos “**Better Foursell**”, 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**, desarrollada 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*

Además se hizo de la bibliografía: “**Comportamiento Organizacional**” de Stephen P. Robbins y a “**Las Organizaciones**” de Gibson, Ivancevich y Donnelly y artículos sobre el tema, resultando una encuesta diseñada exclusivamente para las necesidades de la Sector Público.

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 Secretaría de la Función Pública.
- 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 más favorable en condiciones de clima organizacional.

Ejemplo:

27. Mi jefe inmediato me trata con respeto

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

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

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

Calificación Factor: **7.70**

Comunicación.....	5%.....	8.33.....	4.17%
Definición de tareas.....	5%.....	9.05.....	4.53%
Evaluación del 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 alcance a la solicitud recibida con No. de Folio **0002700166808**, dirigida a la Unidad de Enlace de **Secretaría de la Función Pública**, el día **04/08/2008**, nos permitimos hacer de su conocimiento que:

Con fundamento en el artículo 46 de la Ley Federal de Transparencia y Acceso a la Información Pública Gubernamental, la información solicitada no existe en los archivos de esta dependencia o entidad.

Mediante resolución emitida por el Comité de Información de esta Secretaría de la Función Pública, se determinó la inexistencia de parte de la información requerida en el folio que nos ocupa, en lo referente al programa de acciones de mejora y el seguimiento de las acciones, ya que es responsabilidad de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, conforme a lo mencionado por la Dirección General de Atención a Instituciones Públicas en Recursos Humanos. Así mismo el Órgano Interno de Control en CONAGUA, menciona que de la revisión a sus archivos no se localizó información alguna con relación a los resultados detallados de las encuestas de clima organizacional aplicadas en esa entidad de los años 2006, 2007 y 2008, ni con informes de seguimiento sobre las acciones realizadas. No obstante, la Dirección General de Atención a Instituciones Públicas en Recursos Humanos comunicó a este Comité de Información, que pone a disposición del solicitante un CD previo pago, con la información relacionada con los resultados detallados de las encuestas de clima organizacional aplicadas en la Comisión Nacional del Agua, los años 2006 y 2007, ya que la Encuesta de Clima Organizacional 2008, se encuentra en su etapa de aplicación. Le recordamos que el original de la resolución emitida se encuentra a su disposición en las oficinas que ocupa esta Unidad de Enlace. Cualquier duda en cuanto a la forma de pago favor de comunicarse al teléfono 2000 3000 ext. 2387 o 2214.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración
Oficio: PPCA/GA/2010

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Dr. Isidro Ávila Martínez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente

At'n.: Lic. Balfred Santaella Hinojosa
Coordinador de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Sara Patricia Ulloa Rico**, presentará la tesis dentro del Plan de **Maestría en Administración (Organizaciones)** toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, 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 Celina González Goñi	Vocal
M.A. Silvia Adriana Durand Bautista	Secretario
M.A. María del Carmen Edelmira García del Camino Reza	Suplente
Dr. Gabino Tapia García	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., 30 de junio de 2010.

El Coordinador del Programa



Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez