



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

CLIMA LABORAL EN UN PUESTO DE UNA
INSTITUCION DE GOBIERNO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN PSICOLOGIA

PRESENTA:
MONICA LOPEZ SANDOVAL

DIRECTOR DE TESIS: **MTRO. JAVIER VEGA RUGERIO**



MEXICO, D. F., 2005

m347821

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis se la dedico a todas las personas que me motivaron a concluir la carrera de Psicología y que desde hoy me acredita como profesionista titulada.

Doy gracias primeramente a DIOS, por ser mi guía y fuerza en todos los momentos de mi vida.

A todas las personas que con hechos me han demostrado su cariño sincero y apoyo incondicionales.

A mi Mamy que me dejó como enseñanza que la vida hay que enfrentarla con valentía, fuerza y determinación.

A ti Papy, por ser mi ejemplo para salir adelante e impulsarme en todo momento a alcanzar mis metas y por cultivar en mí el deseo de superación...Gracias por ser mi HEROE.

A mis hermanos Damián, Maria de Jesús, José Juan, Martín, Marco Antonio, Pompeya, Noe y Berenice, y a todos mis lindos sobrinos y sobrinas, en especial a mi nena Larissa...Gracias por todos los momentos que hemos compartido juntos y me han apoyado.

A todos mis amigos.

AGRADECIMIENTOS

A ti esposo porque me alientas y apoyas día a día y eso para mi es invaluable. Por nuestro amor, GRACIAS.

Y la dedicatoria más importante es para ti Hijito Fred, porque en todo momento eres mi motivación para hacer todo lo bueno que hasta hoy he logrado. Espero que esta meta la tomes como un ejemplo a seguir y un legado de tu mamita que te ama con todas sus fuerzas. TE AMO BEBÉ.

A mis grandes amigas: Sonia Barrera García, Leticia Madrid Lee, Alma Escalona García, Victoria Monroy Carrillo, Lourdes Michel García, Laura Oviedo, por haber sido EXCELENTES amigas en los buenos y malos momentos.

A todos ustedes:

GRACIAS, LOS QUIERO MUCHO.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional Autónoma de México, por ser el lugar en donde nos preparamos para servirle a México.

A mi Facultad de Psicología, porque me siento orgullosa de ser egresada de esta Institución.

A mi Director de Tesis, Maestro Javier Vega Rugerio por el apoyo y paciencia que me ha brindado y por sus acertados consejos. Gracias por su paciencia y guía.

Al Dr. Darvelio Castaño Asmitia, Lic. Humberto Patiño Peregrina, Lic. Fabián Martínez Silva y a la Lic. Erika Souza Colín por su apoyo y enseñanzas durante la elaboración de mi tesis.

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO 1 EL HOMBRE EN LAS ORGANIZACIONES Y EL CLIMA LABORAL	6
1.1 PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	10
1.2 LA ORGANIZACIÓN SISTEMA PSICOSOCIAL.....	12
1.3 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL.....	16
1.4 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	21
1.5 TIPOS DE CLIMA LABORAL.....	22
1.6 ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL CLIMA LABORAL.....	25
1.7 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL.....	34
1.8 LA MEDICION DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	35
RESUMEN.....	38
CAPÍTULO 2 INSTITUCION ESTUDIO	42
2.1 DESCRIPCIÓN DE LA MISIÓN DE LA CNA.....	46
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA VISIÓN DE LA CNA.....	47
2.3 OBJETIVOS Y LINEAS ESTRATÉGICAS NACIONALES.....	48
2.4 ESTRUCTURA ORGANICA DE LA CNA.....	52
2.5 INNOVACIÓN Y CALIDAD GUBERNAMENTAL EN LA CNA.....	54
2.6 PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD GUBERNAMENTAL EN LA CNA RESULTADOS 2003.....	55
RESUMEN.....	57
CAPÍTULO 3 LA MOTIVACIÓN APLICADA AL TRABAJO	59
3.1 ALGUNAS DEFINICIONES DE MOTIVACIÓN.....	60
3.2 ELTON MAYO.....	66
3.3 ABRAHAM MASLOW.....	67
3.4 FREDERICK HERZBERG.....	71
3.5 DOUGLAS MCGREGOR.....	76
3.6 CHIRS ARGYRIS.....	78

3.7	DAVIS MC.CLELLAND.....	81
3.8	RENSIS LIKERT.....	83
3.9	TOLMAN Y LEWIN.....	86
	RESUMEN.....	88

CAPÍTULO 4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 91

4.1	CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN.....	91
4.2	EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	94
4.3	EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	101
4.4	MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	105
4.5	ESTABLECER OBJETIVOS.....	107
4.6	ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGÍAS.....	110
	RESUMEN.....	113

CAPÍTULO 5 DESARROLLO ORGANIZACIONAL 119

5.1	DEFINICIONES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	121
5.2	CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	123
5.3	EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA.....	127
5.4	OBJETIVOS Y VALORES DEL D. O.....	129
5.5	REQUISITOS PARA UN AUTENTICO PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	134
5.6	FASES DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	135
5.7	CONDICIONES DETERMINANTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN.....	137
5.8	CONDICIONES PARA EL ÉXITO Y EL FRACASO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	143
5.9	PRINCIPALES TÉCNICAS UTILIZADAS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	145
5.10	METAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	151
	RESUMEN.....	155

CAPÍTULO 6 MÉTODO 160

6.1	PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	160
6.2	HIPÓTESIS.....	160
6.3	VARIABLES.....	163
6.4	DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES.....	163

6.5	DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES.....	164
6.6	SUJETOS.....	166
6.7	MUESTREO.....	167
6.8	TIPO DE ESTUDIO.....	167
6.9	DISEÑO.....	167
6.10	INSTRUMENTO.....	168
6.11	PROCEDIMIENTO.....	170
CAPÍTULO 7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS		172
7.1	ANÁLISIS ESTADÍSTICO DE DATOS.....	172
7.2	DISCUSIÓN.....	189
7.3	CONCLUSIONES.....	196
7.4	SUGERENCIAS Y LIMITACIONES.....	198
7.5	APORTACIONES.....	200
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.....		203
ANEXOS.....		208

RESUMEN

La presente investigación da respuesta a las inquietudes por conocer si el clima laboral se percibe de igual manera entre los ocupantes del puesto de especialistas en hidráulica en las 6 diferentes regiones que integran a la República Mexicana según la Comisión Nacional del Agua. Este puesto lo ocupan 1529 personas, 819 hombres y 710 mujeres, cuyas características principales son que deben contar con un nivel escolar mínimo de licenciatura, en las carreras de ingeniería civil, químico, geólogo, electromecánico, informática, topografía, entre otras, las cuales son la parte sustantiva en la misión y razón de ser de la Institución estudio.

El tipo de estudio realizado es descriptivo – comparativo, se utilizó un instrumento que mide 12 factores que integran el clima laboral. El análisis estadístico se llevó a cabo mediante la prueba estadística ANOVA de análisis de variables y los resultados obtenidos se analizaron por los directivos, mismos que sirvieron como base para alinear planes estratégicos de acuerdo a las debilidades y fortalezas encontradas en los factores que integran el clima laboral en las diferentes regiones del país y desarrollar así, de mejor manera a la Institución.

INTRODUCCIÓN

Los estudios realizados sobre clima laboral, surgieron básicamente del análisis sobre las organizaciones modernas, las cuales empezaron a confrontar una serie de transformaciones debidas a la comunicación e información. Es decir, lo que se ha denominado "La transformación del medio y del espacio, la transformación del tiempo y del movimiento, producto de la sociedad técnica, y que ha repercutido de tal manera en el hombre y sus instituciones creando en él la tensión humana, tensión que como humana afecta a todo su ser, y de manera palpable a todo su hacer"¹.

En el mundo del trabajo, la búsqueda de soluciones propició el surgimiento de respuestas de parte de la psicología social. Estas respuestas teóricas y tecnológicas, constituyen la base del Desarrollo Organizacional, tal como hoy en día se entiende "Es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de labores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en la ciencia del comportamiento para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente externo y/o interior que las condicionan".²

El hombre esta inmerso en una sociedad cambiante, que interactúa no solo a nivel nacional, sino internacional. A partir del 1o. de enero de 1994, se entra a formar parte del tratado de libre comercio (TLC), entre Estados Unidos, México y Canadá; el cual de manera directa o indirecta esta teniendo repercusiones en las Instituciones en general.

El psicólogo juega un papel preponderante en las organizaciones, el sensibilizar a los directivos para hacer investigaciones sobre Clima Laboral entre otros temas, abrirá el campo de acción para dichos profesionales, ya que al realizar investigaciones como estas se proporcionan elementos para hacer superar la organización, ya que "a la

¹ Guillermo Alvarez, (1992) " El constructo "Clima Organizacional": Conceptos, Teorías, Investigaciones y Resultados Relevantes", *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, vol.11, núm. 1 y 2., p.26

² Luis Ferrer, (1988), *Guía práctica de desarrollo organizacional*, p.15

larga solo sobreviven aquellas organizaciones que sirven a las necesidades de la sociedad de manera efectiva y eficiente.”³

La presente investigación pretende conocer la importancia del trabajo como actividad del ser humano, haciendo hincapié en que si las empresas, y en particular la administración de personal no se preocupa por su desarrollo organizacional, no obtendrá un clima laboral satisfactorio para el desenvolvimiento del hombre en su puesto de trabajo.

En el capítulo 1, se aborda lo referente al papel del hombre en las organizaciones, definiendo y mencionando aspectos de éstas. Se estudia el modelo propuesto por Gibson, y colaboradores (1984), para tratar de entender la conducta humana dentro de una organización. Se exponen las teorías de Campo, propuesta por Kurt Lewin en 1936, y la teoría de la Gestalt, propuesta por Wertheimer en 1912, para ver como el hombre a través de sus percepciones organiza su ambiente físico. Se ve la actuación de la organización como sistema psicosocial, visto desde la teoría de los sistemas; que considera a las organizaciones formales como un sistema abierto, compuesto por un determinado número de subsistemas como el administrativo, estructural, técnico, etc.; descrito lo anterior se aborda todo lo referente al clima laboral, mencionando las aportaciones de los diferentes autores, definiciones, las características del clima organizacional, la orientación que tienen los diferentes tipos de climas, los elementos que conforman el clima laboral, la importancia y la manera de medirlo.

En el capítulo 2 se presenta a la Institución estudio, su misión, visión, objetivos estratégicos que se aplican, la estructura orgánica y los aspectos de innovación y calidad aplicados en la Institución, lo anterior para poner el contexto en el cual se llevo a cabo la investigación.

³ Charles W. Hofer, (1985) *Planeación estratégica: conceptos analíticos*, p. 1

En el capítulo 3 se estudia la motivación aplicada al trabajo, definiciones de diferentes autores a la motivación. Con el afán de entender el comportamiento humano, se han formulado una serie de teorías referentes a la motivación, de las cuales se presenta un resumen de lo más importante de cada una de ellas; con objeto de conformar un panorama general de la materia, debiendo resaltar que cada autor que se estudia como: Elton Mayo, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, Chirs Argyris, David McClelland, Rensis Likert y Tolman y Lewin; han enfocado la motivación desde un punto de vista particular y que todas las teorías tienen validez condicionada dependiendo del punto que se analiza.

En el capítulo 4 se estudiará la planeación estratégica. Sus orígenes e importancia, diferentes definiciones que nos llevan a concluir que la planeación estratégica "Es el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos". Se analizan las características fundamentales en toda estrategia. Se exponen las diferencias entre estrategia y táctica. Se explica el proceso para hacer una buena planeación en base al análisis de la situación, misión de la organización, establecimiento de objetivos y formulación de estrategias que nos ayuden a predecir u orientar nuestras acciones encaminadas a alcanzar el éxito.

En el capítulo 5 se revisará todo lo relativo a como es que surge el Desarrollo Organizacional (D.O.) entendido este como "La herramienta creativa de largo alcance llevada a cabo desde la alta gerencia y aplicada por un equipo de trabajo para, realizar un cambio que está basado en un sistema de técnicas y valores que toman como fundamento las ciencias del comportamiento; para desarrollar los recursos encaminados a cubrir las necesidades del ambiente externo o interno de la organización". Se analizarán las técnicas más usuales para hacer D.O., objetivos y valores, los requisitos y fases para establecer un auténtico programa de D.O., las condiciones determinantes, para el éxito o fracaso en la implementación de un programa de D.O. así como las metas del Desarrollo Organizacional.

En el capítulo 6 se describirá propiamente toda el método utilizado en esta investigación. Planteamiento y justificación del problema, las hipótesis a comprobar, el

estudio de las variables, muestreo, tipo de estudio, diseño, instrumento, y procedimiento.

Finalmente en el capítulo 7 se expondrán el análisis estadístico, discusión, conclusiones, sugerencias, limitaciones y aportaciones. Esto en términos de los grupos de referencia, (regionales).

CAPÍTULO 1

**EL HOMBRE EN LAS ORGANIZACIONES Y
EL CLIMA LABORAL**

El hombre por naturaleza es un animal social que posee características propias de personalidad y de individualidad, se caracteriza por llevar una vida social y tener participaciones multigrupales. Actualmente el hombre pasa la mayor parte del tiempo dentro de una organización. En seguida se darán diferentes definiciones de ésta:

Ch. Perrow, define a las organizaciones como: "Entidades estables, duraderas, con límites bien precisos y con características bien marcadas que las distinguen de todas las demás que las rodean. Las organizaciones tienen un local, una dirección, en fin, los individuos son parte de ellas".⁴

Louis A. Allen, resalta que una organización es: "El proceso de identificar y agrupar el trabajo que se va a ejecutar, definiendo y delegando responsabilidad y autoridad y estableciendo relaciones con el propósito de que las personas puedan trabajar en forma más eficiente para lograr los objetivos".⁵

-Chris Argyris, define organización como: "1) una pluralidad de partes; 2) que se mantiene a través de su interrelación y 3) que alcanza uno o más objetivos específicos, 4) que mientras llevan acabo las actividades, (2) y (3) se adaptan al entorno exterior, 5) manteniendo así la interrelación de sus partes".⁶

-Mayo, y Roethlisberger,⁷ hacen un análisis del impacto causado por la organización industrial y por el sistema de autoridad unilateral sobre el individuo. Critican el enfoque molecular e inhumano desarrollado por la administración científica integrada principalmente por ingenieros como Taylor, Gilbreth, Gant, Emerson y Ford, en la cual los objetivos principales son los de aumentar la productividad de la organización mediante el aumento de eficiencia en el nivel operacional. El énfasis que ellos dieron, era que había que dividir el trabajo del operario predominando el método hacia los movimientos necesarios y al tiempo promedio para la ejecución de la tarea.

⁴ Charles Perrow, (1972), en Idalberto Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, p.p. 78 - 80

⁵ Luis A. Allen, (1972), en Herbert J. Chrudden, *Administración de personal*, p. 61

⁶ Chris Argyris, (1979), *El individuo dentro de la organización*, p. 157

⁷ Elton Mayo y F. J. Roethlisberger, en Idalberto Chiavenato, *Op. Cit.*, p. 93

Esto dio lugar a un punto de vista humanístico centrado en el hombre y el grupo social y a que se diera énfasis a las relaciones humanas. Este cambio se dio por la década de los 30's donde debería haber una armonía entre el hombre y la organización.

Con una concepción diferente sobre la organización y el hombre, surgen otras dimensiones para el problema:

-Kast y Rosenzweig, destacan los siguientes aspectos sobre las organizaciones:

- 1.- El comportamiento de las organizaciones es orientado para los objetivos más o menos comprendidos por sus miembros.
- 2.- La organización es formada por sistemas psicosociales, o sea, por personas que trabajan en grupos.
- 3.- La organización es formada por sistemas tecnológicos, o sea por personas que usan conocimientos y técnicas y las utilizan para cumplir sus tareas.
- 4.- Una organización es la integración de actividades estructuradas - es decir, personas que trabajan juntas e implica estructuración e integración de actividades, es decir, personas que trabajan juntas con relaciones interdependientes.
- 5.- Como una organización implica integración y coordinación de actividades individuales o grupales, se vuelve inevitable el surgimiento de algún conflicto que puede ser abierto o disminuido, funcional o disfuncional dependiendo del hecho de llevar a un desempeño organizacional eficaz y eficiente.⁸

-Argyris, en su opinión dice: "Que la organización tiende a crear en los individuos un profundo sentimiento íntimo de frustración, de conflicto, de fracaso y una corta perspectiva temporal de pertenencia, en la medida que la organización es formal

⁸ F. Kast y J. L. Rosenzweig, (1990), Administración en las organizaciones, p 93

y rígida".⁹ Esto en organizaciones donde se impone a los sujetos, midiendo su desempeño y recluyéndolos en tareas que no presentan oportunidades tanto en responsabilidad y autoconfianza. Para el autor antes citado, la responsabilidad de lo anterior recae directamente sobre la administración de la organización. Mientras que los individuos buscan cubrir sus satisfactores llámese salario, seguridad, oportunidades, etc., la organización tiene necesidades de capital, equipos y la más importante; el potencial humano que es el recurso indispensable e inestimable que se vuelve interdependiente de la organización.

La interacción entre el individuo y la organización esta dado por un proceso de reciprocidad. Levinson, considera esta interacción mencionando que: "La organización realiza ciertas cosas para y por el participante y se inhibe de hacer otras, lo remunera, le da seguridad y prestigio social (incentivos); recíprocamente el participante responde trabajando y desempeñando sus labores (contribuciones); dichas contribuciones las da el factor humano".¹⁰

El factor humano es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de gran cantidad de variables de su ambiente a los que reacciona provocando cambios. El comportamiento del hombre dentro de una organización depende de factores internos (tales como sus sentimientos y actividades emocionales) y de factores externos (ambiente), es decir, lo que la persona percibe e interpreta acerca de su ambiente circundante.

Gibson y colaboradores, señalan tres elementos básicos de toda organización: a) el comportamiento humano, b) la estructura, c) los procesos, siendo las personas el único factor común a todas las organizaciones".¹¹

⁹ Chrys Argyris, (1968), *Ibid.*, p.94

¹⁰ Levinson, (1965), *Ibid.*

¹¹ Guillermo Álvarez, (1992), "La Percepción de la Organización: Clave para La Comprensión, del Comportamiento del Individuo en la Organización", *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional* vol. 11, núm. 1 y 2., p.p. 12 -13

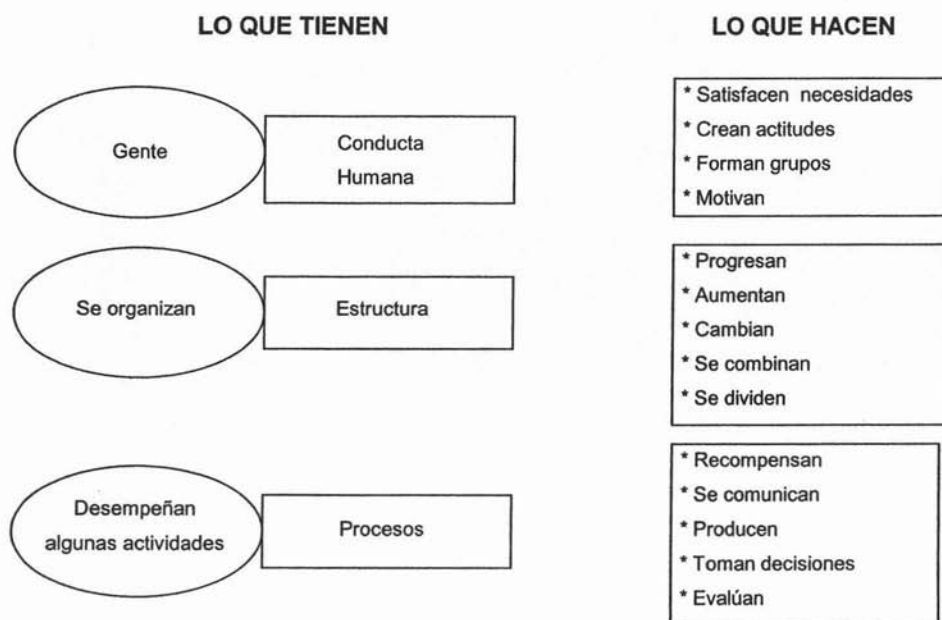


FIGURA 1
LAS ORGANIZACIONES (GIBSON Y COLABORADORES, 1983)

De esto se deriva la importancia de estudiar el comportamiento organizacional, para determinar la eficacia de la organización.

Gibson y colaboradores, proponen un modelo para entender la conducta en una organización "Las características individuales que se proponen están conformadas por variable fisiológicas, ambientales y psicológicas. La conducta particular que se desarrolla es ciertamente única en cada persona, pero el proceso es el mismo. Es decir, mientras los patrones de comportamiento pueden variar significativamente, el proceso mediante el cual éstos suceden es fundamental para todos los individuos".¹²

¹² Gibson., *et. al.* (1984), *Ibid.*, p. 14

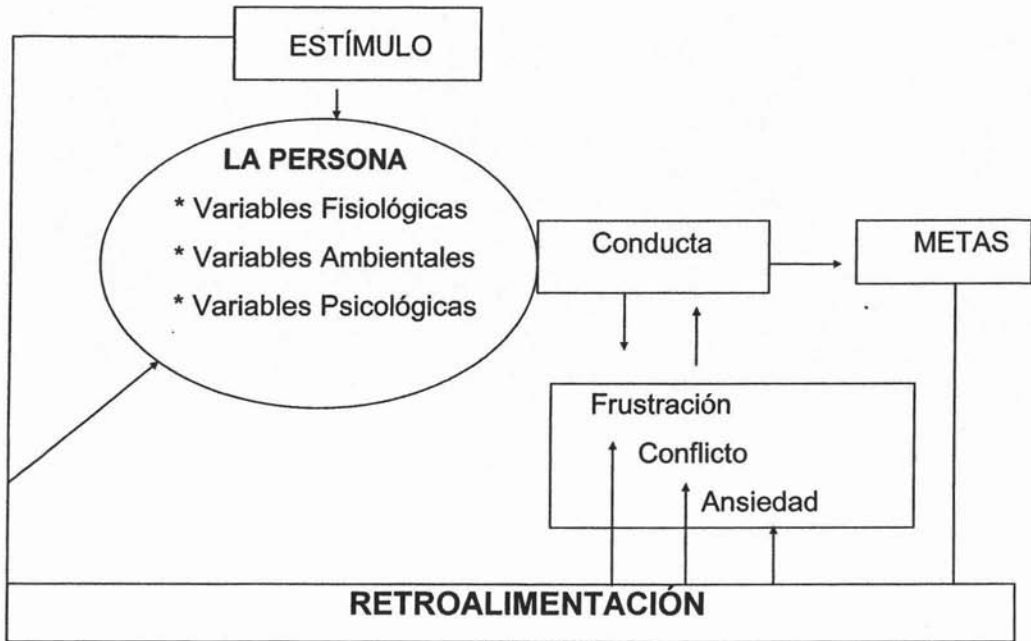


FIGURA 2

**MODELO DE EXPLICACIÓN DEL COMPORTAMIENTO
GIBSON Y COLABORADORES, (1984)**

1. 1 PERCEPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

Lo que sustenta lo anteriormente descrito esta basado en la psicología social que busca explicar el comportamiento humano en su relación con el entorno, de las cuales destacan: La teoría de Campo y La teoría de la Gestalt.

- **La teoría de campo** cuyo principal exponente es Kurt Lewin dirigió sus estudios hacia la motivación humana y la percepción. Lewin trato de explicar la interacción del individuo y su medio de una manera topológica. La conducta del individuo esta regida por "Campos psicológicos". Uno de los conceptos más sobresalientes de esta teoría es el de "Espacio vital" (son todos los factores psicológicos efectivos para la persona en algún momento específico), el cual incluye tanto a la persona como a su ambiente psicológico, lo que significa que para comprender el comportamiento de una persona se debe conocer a esta y a su ambiente y la relación entre ambos; y esta relación con la situación global y el contexto donde ocurre. Cuando se refiere a la situación global se esta refiriendo tanto a las personas (P), ambiente (A), y a la conducta (C), para Lewin es una función (F), de ambos $C = F(P,A)$, dicho de otra manera las 2 variables personas y ambiente son inseparables y complementarias de una situación.

Para los exponentes de esta teoría, el comportamiento de un individuo y de un grupo "Es un conjunto intrincado de interacciones y fuerzas que afectan tanto la estructura del grupo como la conducta del individuo". Sostienen igualmente "Que todos los acontecimientos psicológicos, es decir, la conducta, son funciones del "Espacio vital" del individuo, que consta de la persona y de su ambiente, visto como una constelación compleja de factores interdependientes".¹³

-**Teoría de la Gestalt**, propuesta por Wertheimer en 1912, con su obra "Gestalt", donde uno de los conceptos primordiales es el de "Campo perceptual", el cual constituye lo que se ha denominado, el "Ambiente psicológico", esté es definido como: "Lo que la persona hace con lo que le rodea, de modo que si el Campo perceptual de cada persona es singular, dos personas pueden tener ambiente psicológicos distintos aunque estén físicamente juntas."¹⁴

Dentro de esta teoría la percepción es básica para tratar de entender la conducta del individuo. La gente se comporta según lo que percibe. Se puede presentar la misma situación, pero los individuos reaccionaran con conductas diferentes, esto

¹³ *Ibid.*, p. 8

¹⁴ *Ibid.*, p. 9

debido a la manera como percibieron el estímulo. Lindgren, (1980), afirma: "Que cada uno de nosotros separa una porción del medio fenoménico o perceptual como algo propio."¹⁵

-A esto Combs y Snygg,¹⁶ lo llamaron nuestro yo percibido y lo describieron como un área de experiencia que tiene como centro, nuestro concepto de sí mismo.

En conclusión la mayor aportación de Lewin al estudio del individuo y de su situación, es la de destacar los factores psicológicos de la situación o campo más que los simples factores ambientales. Esto puede compararse con la distinción gestalista formulada por Kofka entre el ambiente conductual y el ambiente geográfico. El punto central de la distinción es que el significado efectivo de las condiciones ambientales depende de algo más que atributos meramente físicos, esto es, que una descripción hecha exclusivamente en términos de estos factores es inadecuada.

Otros autores agregan "Que el individuo responde a su mundo percibido más que al mundo objetivo, de modo que es esencial para su adaptación que estos dos mundos sean tan similares como sea posible."¹⁷

1.2 LA ORGANIZACIÓN SISTEMA PSICOSOCIAL

El ser humano es por esencia un ser social, que se relaciona día a día con los demás. Además, es un ser organizado lo que se refiere a que tiende a conjuntarse para llegar a lograr metas y objetivos. Estas conductas se manifiestan a través de los sistemas de los que él forma parte, llámese familia, escuela, organización en el trabajo, etc.

¹⁵ Henry Clay Lindgren, (1981), *Ibid.*

¹⁶ A. W. Combs y D. Snygg, (1959), *Ibid.*

¹⁷ *Ibid.*

Para Maslow la conducta humana es consecuencia de la búsqueda de la satisfacción de necesidades. En la parte más alta de su pirámide, el autor ubica la autorrealización; que es el mecanismo por el cual el ser humano es capaz de realizar su potencialidad.

Para el estudio de las organizaciones se han planteado dos enfoques:

1) El propuesto por la administración científica integrada por Taylor, Gilberth y otros que la percibían como un sistema cerrado en vista de que no consideraron al medio externo que puede ser determinante para la organización.

Y por otro lado la propuesta por los expositores de la teoría de los sistemas, quienes ven a la organización como un sistema abierto que a nivel macro, un sistema, es un todo organizado compuesto por dos o más partes que van a estar interactuando entre subsistemas, interdependientes y delineado por límites, identificables del suprasistema.

-Churchman, identifica cinco características básicas de las organizaciones como sistemas humanos: "a) Un objetivo central y una medida de desempeño, el objetivo tiene mucha influencia sobre la manera como se organice y administre el sistema; b) El ambiente, conformado por todo aquello que tiene importancia para los objetivos; c) Los recursos, los cuales son transformados e influidos por el sistema; d) Los componentes, factores que ejecutan las acciones específicas, y e) La administración, la cual genera planes, fija metas, asigna los recursos y controla la ejecución".¹⁸

Por lo antes descrito se puede concluir que las organizaciones formales (empresas, instituciones educativas, etc.) son consideradas actualmente como un sistema abierto compuesto por un determinado número de subsistemas entre los cuales Kast y Rosenzweig, destacan:

¹⁸ C. W. Churchman, (1968), *Ibid.*

A) **El subsistema administrativo**, el cual involucra todos los procesos que relacionan a la organización con su entorno tales como establecimiento de objetivos, desarrollo de planes de integración, estrategia y operación, y que establecen el diseño de la estructura y los procesos de control.

B) **El subsistema estructural**, el cual involucra el modo como están divididas (diferenciación) y coordinadas (integración) las tareas de la organización facilita las bases para la formalización de las relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial, aunque muchas interacciones o interrelaciones entre ambos subsistemas se apartan de la estructura formal.

C) **El subsistema técnico**, conformado por la especialización de conocimientos y por las habilidades requeridas por la maquinaria y equipos de que se dispone y por la distribución de los servicios. La tecnología afecta la estructura de la organización y a su subsistema psicosocial.

D) **El subsistema de metas y valores**, conformado por las metas que se proponen alcanzar y los valores que dinamizan su hacer. Se integra por factores determinantes del comportamiento y de la eficiencia organizacional. La ideología y los valores determinan el desempeño de los individuos. De acuerdo con la "Teoría del Rol", los individuos intentan actuar según las expectativas del grupo y adoptan los valores y normas que el grupo, explícita o implícitamente prescribe para ellos. Las metas y valores conducen a las actividades de los individuos participantes.

E) **subsistema psicosocial**, integrado por individuos y grupos en interacción y sustentado por la conducta individual y la motivación, las relaciones de estatus y de rol, dinámica de grupos y sistemas de influencias. El subsistema psicosocial es afectado por los sentimientos, valores, actitudes, expectativas y aspiraciones tanto de la organización como un todo como de los individuos, e igualmente recibe influencias de las fuerzas del medio externo así como por las tareas, tecnología y

estructura de la organización interna. Estas fuerzas establecen el "clima organizacional", dentro del cual los participantes humanos desarrollan sus papeles y actividades. Por lo tanto, se debe esperar que los sistemas psicosociales difieran significativamente entre las diversas organizaciones".¹⁹

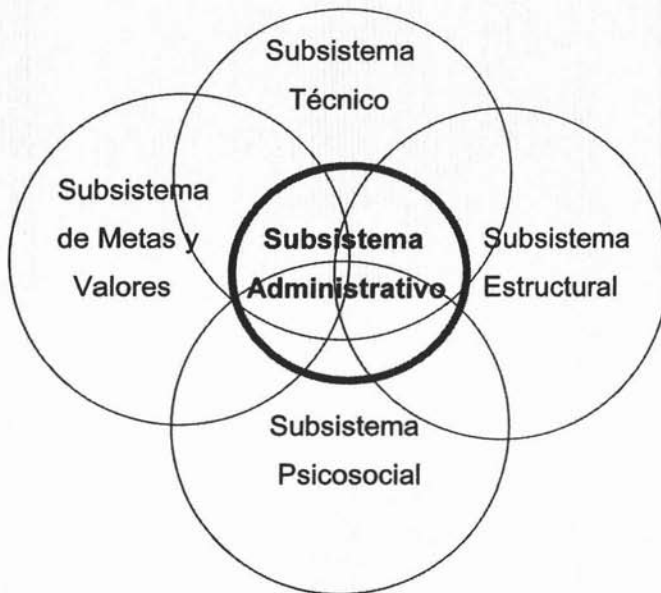


FIGURA 3

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA (KAST Y ROSENZWEIG, 1983)

Una organización, entonces, puede ser vista como una sociedad en miniatura. La organización se va sustentando sobre el aprendizaje acumulado y la experiencia del individuo quien trae ciertas actitudes sociales inculcadas que propician una acomodación hacia los principales valores y expectativas. Obviamente, no todos los individuos obtienen esa acomodación, pero la mayoría lo hace, dándose diferentes niveles de autorrealización e identificación.²⁰

¹⁹ F. E. Kast y J. L. Rosenzweig, (1973), *Ibid.*, p.p. 11 - 12

²⁰ R. Phersthus, (1958), D. Dearborn y H. Simon, (1958) y L. W. Porter, (1958), *Ibid.*, p.12

1.3 DEFINICIÓN DE CLIMA LABORAL

Antes de comenzar a exponer todo lo referente al tema, es importante hacer la aclaración que para el presente trabajo el término Clima Laboral o Clima Organizacional será utilizado indistintamente.

El concepto de Clima Laboral es controversial, no solo hay desacuerdos con lo que significa sino que ha llevado a diversas polémicas sobre su rol para determinar su actuación en las organizaciones.

El interés por conocer el Clima Laboral surgió básicamente de observar en las organizaciones modernas cambios tecnológicos, económicos, de comunicación, etc. lo que se ha denominado "La transformación del medio y del espacio, la transformación del tiempo y del movimiento, producto de la sociedad técnica, y que ha repercutido de tal manera en el hombre y, sus instituciones creando en él la tensión humana, tensión que como humana afecta a todo su ser y de manera palpable a todo su hacer". vid. supra, p. 1.²¹

En la búsqueda de soluciones surgen respuestas que constituyen las bases del Desarrollo Organizacional tal como ahora se entiende cuya filosofía es tratar de ayudar a los procesos de solución de problemas. El analizar el Clima Organizacional es importante para determinar la motivación del personal y la productividad de la organización.

Dentro de la concepción que se tiene del Clima Laboral muchos autores lo conciben como el "ambiente interno", haciendo la aclaración de que el ambiente como tal, puede ser caracterizado de dos maneras: 1) Como el medio social general, el cual afecta a todas las organizaciones en la sociedad. 2) El medio específico de la organización que afecta únicamente a los individuos que la componen.

²¹ Guillermo Alvarez, (1992) *Op. Cit.*, (a) p. 26

Este medio específico o ambiente interno refuerza, institucionaliza y da estándares que influyen en el comportamiento y frecuentemente son percibidos por los individuos como obligaciones para actuar de determinada forma.

Las aportaciones que diferentes autores han ido dando al concepto de Clima Laboral son:

-Francis Cornell, define el Clima Laboral como: "Una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles, o en relación a otros participantes".²² Según este autor las percepciones de los miembros de la organización son los que determinan las características del Clima de la misma.

-Chris Argyris,²³ hace énfasis en el desarrollo de una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia del conflicto, identificarlo y emplear los recursos para resolverlo.

-S. Sells, afirma: "Que el ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos y que estas influencias dependen de la percepción del individuo y de su aceptación a las restricciones sociales y culturales".²⁴

-Forehand y Gilmer, define el Clima Organizacional como: "Un conjunto de características que describen a una organización, que la distinguen de otras organizaciones, que son duraderas a lo largo del tiempo y que influyen sobre el comportamiento de la gente en la organización".²⁵

-Litwin y Stringer, define el Clima Organizacional como: "Una característica relativamente permanente, que define el ambiente interno de una organización, el cual

²² Francis Cornell, (1955), *Ibid.*, p. 27

²³ Chris Argyris, (1957), *Ibid.*

²⁴ S. Sells, (1960), *Ibid.*

²⁵ G. A. Forehand y B. Gilmer, (1964), *Ibid.*

es experimentado por todos sus miembros, influencia su comportamiento y puede ser descrito en términos de los valores de un conjunto particular de características de una Institución".²⁶

-Campbell y Colaboradores, describen el Clima Organizacional "Como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente".²⁷ Para estos autores el individuo toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas y consideran las percepciones individuales como elementos críticos del Clima. El Clima como tal, es tomado como una variable situacional o un efecto principal.

-A. J. Dubrán, dice que el término Clima Laboral es utilizado para "Describir esta estructura psicológica de las organizaciones. Para este autor, el Clima es la "Sensación", la "Personalidad", y el "Carácter", del ambiente interno de una organización".²⁸

-R. G. Owens, aclara que el término de Clima Organizacional "esta siendo cada día más utilizado para referirse al contexto psicológico donde la conducta organizacional ocurre".²⁹

-Gibson y Colaboradores, según estos autores, "El Clima es un concepto compendiado por el hecho de que esta formado por percepciones de las variables conductuales, estructurales y de procesos combinados, que se dan en una organización. Es decir, lo que los individuos involucrados consideran lo que es clima de una organización, es la percepción que tienen de todas sus partes".³⁰

²⁶ Litwin y Stringer, (1968), *Ibid.*, p. 28

²⁷ J. E. Campbell. et. al., (1972), *Ibid.*

²⁸ A. J. Dubrán, (1974), *Ibid.*, p. 29

²⁹ R. G. Owens, (1981), *Ibid.*

³⁰ J. Gibson, et. al., (1984), *Ibid.*

-Emilio Merino, dice: "El Clima Organizacional es la serie de actitudes, comportamientos, ritos, lenguaje, liderazgo, relaciones interpersonales o reacciones que caracterizan o comparten un grupo de personas que se encuentran trabajando en un área determinada y que lo diferencian de otros. Dichas características son de permanencia relativa en el tiempo, es decir, son dinámicas en relación a los cambios de motivaciones e intereses del grupo de personas; por otro lado, estas características también influyen en la conducta de los individuos y son susceptibles de ser modificadas".³¹

-Luc Brunet, para él, el concepto de Clima Organizacional esta constituido por dos escuelas de pensamientos que son subyacentes a las investigaciones efectuadas y que jamás se definen claramente, son: a) La escuela de la Gestalt y b) La escuela Funcionalista.

A) La escuela de la Gestalt.- Este enfoque se encarga de estudiar como el individuo organiza las percepciones "El todo es diferente a la suma de las partes". Esto relaciona dos principios importantes de la percepción del individuo.

-"Captar el orden de las cosas tal como estas existen el mundo y crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento".³²

B) Escuela Funcionalista.- Según esta escuela "El pensamiento y el comportamiento del individuo depende del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio".

-James y Jones, proponen tres enfoques que han conducido a diferentes aceptaciones de Clima Organizacional y son:

³¹ Emilio Merino, (1986), "Resultados Generales del Estudio del Clima Laboral en la Dirección Delegacional Monterrey", p. 77

³² Luc Brunet,(1987), *El clima de trabajo en las organizaciones*, p. 14

-Medida múltiple de los Atributos Organizacionales.

Consideran el Clima Organizacional, "Como un conjunto de características que: a) Describen una organización y las distingue de otras (Productos fabricados o servicios ofrecidos, organigrama, etc.); b) Son relativamente estables en el tiempo y c) Influyen en el comportamiento del individuo dentro de la organización". Desde esta medida se estudian los comportamientos objetivos como el ausentismo, productividad, y deja de lado una causa importante del comportamiento vinculada a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

- Medida perceptiva de los Atributos Individuales.

Para este enfoque "La percepción del Clima responde meramente a como el individuo considera las características de la organización en base a sus valores y necesidades; desde esta perspectiva el Clima Laboral no puede ser estable en el tiempo ni uniforme".³³

- Medida perceptiva de los Atributos Organizacionales.

Flores Procuna, escribe "Dentro de esta óptica, el Clima esta definido como una serie de características que: a) "Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (Departamentos) y que b) Pueden ser deducidas según la forma de la organización y/o sus unidades (Departamentos) actúan (Consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones del Clima. Aquí el individuo actúa como un filtrador de información, que utiliza sus características personales y los acontecimientos que ocurren alrededor de él, de las características de su organización".³⁴

³³ James y Jones, *Ibid.*, p. 17

³⁴ Gloria Flores, (1995), *Clima Laboral, Satisfacción y Desempeño Personal*, (Tesis profesional), p.p. 12 -13

Para la presente investigación el **CLIMA LABORAL** será entendido como: “El ambiente interno, específico de una organización, el cual esta determinado por el flujo de comunicación, identidad corporativa, efectividad estructural, compensaciones, conducta intergrupala, idoneidad tecnológica, capacitación y desarrollo, influencia directiva, esfuerzo laboral, reglamentos y políticas, planeación de funciones y apoyo grupal; dichas características son percibidas por los individuos y son de permanencia relativa en el tiempo, es decir, son dinámicas en relación a los cambios motivacionales e intereses del grupo de personas que interactúan con los demás miembros de la organización y con el medio ambiente. Esto nos da el carácter, y la personalidad particular de la organización.”

1.4 CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

-Brunet, menciona algunas características del Clima Laboral:

El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad. El clima es una configuración particular de variables situacionales.

* Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.

* El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.

* El clima esta determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las actitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.

- * El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quién, por el contrario, puede sentirse como una gente que contribuye a su naturaleza.
- * El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- * El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente).
- * Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- * Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- * Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento".³⁵

1.5 TIPOS DE CLIMA LABORAL

Dentro de una organización, siempre se van a encontrar parámetros que determinen el clima laboral, sea cual sea.

Se han tratado de clasificar los diferentes tipos de climas que se pueden encontrar en las organizaciones, dependiendo hacia donde se oriente, ya sea al poder, a la gente, etc. pero los autores no se ponen de acuerdo en cual sería la manera adecuada para englobarlos. Brown, hace una clasificación general a cualquier tipo de clima laboral que se dé en una empresa:

³⁵ Luc Brunet, *Op. Cit.*, p. 13

1.5.1 EL CLIMA ORIENTADO HACIA EL PODER

- A) La estructura está determinada por el poder, es decir, quienes toman decisiones tienen una jerarquía que les permite determinar las condiciones de trabajo.

- B) Se plantean objetivos personales para adquirir mejores posiciones a expensas de los demás. Lo cual provoca que existan luchas entre los individuos quienes buscan ser partícipes de ventajas particulares.

- C) El bienestar particular de cada miembro de la organización depende en forma significativa de sus supervisores.

- D) Un ejemplo claro es una empresa de tipo familiar.

1.5.2 EL CLIMA ORIENTADO HACIA EL PAPEL

- A) Hacen énfasis en el orden y la racionalidad.

- B) Los conflictos y la competencia son controlados a través de reglamentos y procedimientos.

- C) La previsión y estabilidad de la empresa son características básicas para las organizaciones con orientación hacia el papel.

- D) Por el punto anteriormente expuesto, en estas empresas no es fácil hacer cambios.

- E) Algunos ejemplos son los bancos, agencias de interés social, las aseguradoras.

1.5.3 EL CLIMA ORIENTADO HACIA EL TRABAJO

- A) La empresa persigue metas y objetivos específicos, (posicionamiento, monto específico de utilidades, ventas, productos de calidad, proporcionar un servicio a un segmento en particular, etc.).
- B) Cualquier otro objetivo que exista, va encaminado a cumplir el objetivo principal.
- C) Cualquier participante va a ser evaluado con respecto a su contribución o intervención para que se cumpla el objetivo.
- D) La autoridad se obtiene solo si se ayuda a lograr el objetivo.
- E) Los reglamentos y procedimientos que se consideran, son aquellos que influyen en la realización del objetivo.
- F) Se da capacitación y adiestramiento a los individuos que carecen de conocimiento y habilidades para desarrollar sus tareas.

1.5.4 EL CLIMA ORIENTADO HACIA LA GENTE

- A) Se atienden las necesidades de los empleados.
- B) No se espera que el personal haga cosas contrarias a sus valores.
- C) Los trabajadores impopulares comparten todo por igual.

D) Los ejemplos incluyen algunas organizaciones de investigación y desarrollo, firmas consultoras y grupos civiles de voluntarios".³⁶

1.6 ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL CLIMA LABORAL

El Clima Laboral está dado por diferentes factores que dan la personalidad a una organización, el Clima, es el resultado "De los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados".³⁷

Los componentes que a continuación se presentan, son algunos de los cuales se deben de tomar en cuenta al momento de crear un instrumento para intentar evaluar el Clima Laboral de una organización, todos estos conformarán el Clima Interno de la organización, la cual se verá reflejada en los resultados que de manera individual, grupal y organizacional se observan.

Para la presente investigación se tomaron los factores que se consideran engloban y reflejan el clima de una organización y son:

PRIMER FACTOR: Flujo de Comunicación

DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN.- Acción y efecto de comunicar o comunicarse, trato, correspondencia entre dos o más personas.³⁸

OBJETIVO: Encontrar la relación existente entre los diferentes tipos de comunicación que se generan en la Institución y el grado de repercusión en el

³⁶ Brown, (1983), en Luis Durán, *Los Factores del Clima Laboral que Influyen en la Rotación del Personal*, (Tesis profesional), p. p. 29 - 31

³⁷ Luc Brunet, *Op. Cit.*, p. 41

³⁸ Diccionario de la Real Academia Española

trabajo. Se analiza la comunicación organizacional a lo largo de todas sus líneas, como son: - La comunicación formal: A) Ascendente, B) Descendente y C) Horizontal. En general todo esto ayuda a clarificar las metas operacionales y, - La comunicación informal: Se cataloga como síntoma directo de un inadecuado o adecuado clima laboral.

SEGUNDO FACTOR: Identidad Corporativa

DEFINICIÓN DE IDENTIDAD.- Conjunto de rasgos propios de un individuo o de una colectividad que los caracterizan frente a los demás.³⁹

OBJETIVO: Conocer el grado que tiene el conocimiento de metas y valores de la Dirección en la identificación que puedan tener con ella los empleados.

Identificación con la Organización: Integración de objetivos personales y profesionales del personal con los objetivos de desarrollo y permanencia. El clima laboral es el resultado de la interacción de la estructura, los procesos y las comunicaciones que se llevan a cabo dentro de ella.

* El presente factor mide la necesidad del personal de orientar sus resultados al cumplimiento de metas específicas implementadas por la filosofía Institucional. Si los principales dirigentes no están conscientes de la necesidad de **crear metas y valores específicos**, así como darlos a conocer por escrito al personal, difícilmente éstos podrán sentirse identificados con el éxito de la Institución.

* Se pretende también medir el grado de compromiso e identificación que existe en la Institución, ya que se considera un resultado (V.D) de la existencia y conocimiento de metas y valores, es decir Filosofía Institucional (V.I).

³⁹ *Ibidem.*

Explora si sus integrantes conocen el compromiso social, personal y nacional que tiene que cumplir la Institución.

TERCER FACTOR: Efectividad Estructural

DEFINICIÓN DE EFECTIVIDAD.- Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera.⁴⁰

OBJETIVO: Determinar la influencia que tiene el diseño estructural de la Institución de que se trate con respecto a la rentabilidad, eficiencia y productividad personal.

* Este factor mide si la división del trabajo está claramente definida. Si cada nivel inferior queda bajo el control y la supervisión del que está inmediatamente por encima. Una organización efectiva va de acuerdo con el grado en el cual alcance sus objetivos.

* Este factor, trata de analizar específicamente criterios para la evaluación de los participantes o del comportamiento de la Institución, advirtiéndose que sólo daría la pauta para elaborar estudios más a fondo y específicos por áreas, en aquellos que se requieran.

CUARTO FACTOR: Compensaciones

DEFINICIÓN DE COMPENSACIÓN.- Equilibrar un efecto con otro, resultado de una tarea u acción realizada.⁴¹

⁴⁰ *Ibidem.*

⁴¹ *Ibidem.*

OBJETIVO: Determinar el grado de influencia de las compensaciones (Sueldos, prestaciones y promociones), en la pertenencia en la Institución por parte del personal.

En resumen se puede decir, que el salario y en sí las compensaciones en general no son una motivación en sí para la permanencia en el trabajo y el buen desempeño. Aunque quizá el empleado esté insatisfecho con las compensaciones él permanece en su trabajo por otras circunstancias como quizá: que ahí hay posibilidad de desarrollarse, buen ambiente laboral, compañerismo, etc.

QUINTO FACTOR: Conducta Intergupal

DEFINICIÓN DE CONDUCTA.- Manera con que los hombres se comportan en su vida y acciones.⁴²

OBJETIVO: Encontrar la relación entre interacción de los grupos que integran el área y el desempeño o efectividad de las tareas.

Hay grupos formales e informales simultáneos. Lo importante de las interacciones y el desempeño de estos grupos es que generan la consecución de metas de la Institución. Es importante determinar si la manera como se comportan los miembros de la institución está siendo una variable determinante en el logro de los objetivos Institucionales.

SEXTO FACTOR: Idoneidad Tecnológica

DEFINICIÓN DE IDONEIDAD.- adj. Adecuado y apropiado para algo.⁴³

⁴² *Ibidem.*

⁴³ *Ibidem.*

OBJETIVO: Determinar el grado de incertidumbre al cambio tecnológico que existe en el personal de la Institución.

Mediante un estudio de los aspectos tecnológicos y del medio interno en las áreas de la Institución se pretende:

- * Conocer las condiciones físicas en las cuales los empleados realizan sus tareas rutinarias además de saber si dichas condiciones son las idóneas para tal fin.
- * Conocer si existen por parte de los empleados interés porque la Institución se esté modernizando, y si tiene intención por modernizarse para ir al ritmo que los cambios tecnológicos requieren.
- * Determinar de qué manera las diferentes áreas están siendo participes de la modernización de la institución.

SEPTIMO FACTOR: Capacitación y Desarrollo

DEFINICIÓN DE CAPACITACIÓN.- tr. Hacer a alguien apto, habilitarlo para algo. U. t. c. prnl.⁴⁴

DEFINICIÓN DE DESARROLLO.- m. Acción y efecto de desarrollar o desarrollarse.⁴⁵

OBJETIVO: Determinar en qué grado la Capacitación otorgada por la Institución influye en el desarrollo profesional y personal del empleado.

⁴⁴ *Ibidem.*

⁴⁵ *Ibidem.*

El aprendizaje entraña un cambio relativamente permanente en la conducta. El cambio se genera por lo común a través de la experiencia o de alguna práctica forzada. En este factor se pretende identificar la percepción que tiene el empleado en cuanto al apoyo de la capacitación como herramienta de desarrollo personal y profesional.

OCTAVO FACTOR: Influencia Directiva

DEFINICIÓN DE INFLUENCIA.- f. Persona con poder o autoridad con cuya intervención se puede obtener una ventaja, favor o beneficio. U. m. en pl. ⁴⁶

OBJETIVO: Determinar en que medida está relacionado el liderazgo con la productividad.

Un factor determinante en la consecución de las metas de la Institución es la influencia que se tenga sobre el personal. En este factor se determinará:

- * Si hay productividad a consecuencia de un buen liderazgo.
- * Explorar las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo.
- * Medir el grado de tensión intragrupo provocado por el jefe del área.
- * Medir las tasas de inconformidades de los empleados.
- * Si hay miembros del área que se sientan amenazados por procesos decisorios.
- * Si el subordinado entiende la comunicación que se establece con él en cuanto a instrucciones de trabajo.
- * En qué momento de una decisión se considera que no es contraria a los objetivos de la Institución.

⁴⁶ *Ibidem.*

NOVENO FACTOR: Esfuerzo Laboral

DEFINICIÓN DE ESFUERZO.- m. Empleo enérgico del vigor o actividad del ánimo para conseguir algo venciendo dificultades.⁴⁷

OBJETIVO: Determinar el grado de esfuerzo laboral (vigor, ánimo o valor) para realizar el trabajo en la organización por parte del personal. También se mide en este factor hasta qué punto existe en el empleado la ética de trabajo, es decir, el grado de compromiso que siente no sólo para realizar su trabajo sino por obtener buenos resultados para la Institución (ENTREGA), tal punto se relaciona con la calidad de vida.

Es importante recalcar que aunque quizá el empleado no este satisfecho en el ámbito laboral, él se esfuerza por hacer bien su trabajo e inclusive poner su valor agregado y esto por otras circunstancias cómo quizá, que ahí hay posibilidades de desarrollarse, buen ambiente laboral, compañerismo, etc.

DECIMO FACTOR: Reglamentos y Políticas

DEFINICIÓN DE REGLAMENTO.- m. Colección ordenada de reglas o preceptos, que por la autoridad competente se da para la ejecución de una ley o para el régimen de una corporación, una dependencia o un servicio.⁴⁸

DEFINICIÓN DE POLÍTICA.- f. Orientaciones o directrices que rigen la actuación de una persona o entidad en un asunto o campo determinado.⁴⁹

⁴⁷ *Ibidem.*

⁴⁸ *Ibidem.*

⁴⁹ *Ibidem.*

OBJETIVO: Este factor mide si existe un sistema congruente de reglas y normas abstractas que aseguren la uniformidad del rendimiento en todos los deberes y la coordinación de las diversas tareas. Conocer el grado de repercusión que tiene el conocimiento de reglas y políticas que por autoridad competente da el jefe de área o en su caso la Dirección de la Organización en la identificación que puedan tener con ellas los empleados.

Reglamentos y Políticas: Podemos llamarle todos aquellos preceptos, estatutos o leyes y reglamentos para mantener la tranquilidad y seguridad, conservar el orden y las buenas costumbres. Es así como, el presente factor mide la necesidad del jefe de área o en su caso de la dirección de orientar sus resultados al cumplimiento de reglas y políticas muy rígidas. En este caso a los principales dirigentes se les debe hacer conscientes de la necesidad de crear reglas y políticas específicas y justas, así como darlas a conocer por escrito, de esta forma será fácil que el personal pueda sentirse identificado con tales reglas y políticas "Justas" y por ende comprometerse con el éxito de la organización.

ONCEAVO FACTOR: Planeación de Funciones

DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN.- m. Acción y efecto de hacer planes o proyectos.⁵⁰

OBJETIVO: Encontrar la relación existente entre los resultados de trabajo planeados y esperados y los resultados de trabajo obtenidos y por ende el grado de repercusión en el trabajo. En general todo esto ayuda a lograr los objetivos de trabajo.

⁵⁰ *Ibidem.*

DOCEAVO FACTOR: Apoyo Grupal

DEFINICIÓN DE APOYO.- m. Protección, auxilio o favor.⁵¹

OBJETIVO: Determinar la influencia que tiene el Apoyo Grupal con respecto a la eficacia, eficiencia y productividad personal; es decir, si entre compañeros se ven favorecidos cuando necesitan ayuda.

Este factor mide si dentro del personal se siente espíritu de grupo, si cada que se requiere existe compañerismo sobre ellos dando soporte y socorro y no desaprobación y abandono al compañero.⁵²

Litwin y Stringer, resaltan que el Clima Organizacional depende de seis dimensiones:

1.-Estructura de la organización: El sentimiento de los trabajadores sobre las restricciones en su situación de trabajo, como reglas excesivas, reglamentos, procedimientos, etc.

2.- Responsabilidad: El sentimiento de ser su propio jefe y de no haber dependencia ni doble confrontación de sus decisiones;

3.- Riesgos: El sentido de arriesgar y de enfrentar desafíos en el cargo y en la situación de trabajo.

4.- Recompensas: El sentimiento de ser recompensado por un trabajo bien hecho; es la sustitución de la crítica y de los castigos por la recompensa;

⁵¹ *Ibidem.*

⁵² Gloria Flores, (1995), *Op. Cit.*, p.p. 52-55 y 71-72

5.- **Calor y Apoyo:** El sentimiento de buena camaradería general y de la ayuda mutua que prevalece en la organización.

6.- **Conflicto:** El sentimiento de que la administración no tema diferentes opiniones o conflictos. Es la colocación de las diferencias en el aquí y en el ahora.⁵³

Estos autores concluyen diciendo que los distintos tipos de Clima pueden ser creados por los diferentes estilos de liderazgo particular a cada organización.

1.7 IMPORTANCIA DEL CLIMA LABORAL

El conocer como es percibido el clima laboral por los miembros de una organización es importante, ya que da a la administración parámetros objetivos para diagnosticar la problemática que los individuos manifiesten. Cuantas veces se ha escuchado de un sin número de huelgas en diferentes tipos de Instituciones; esto debido no solo a un bajo salario, sino a causa de conflictos internos, de identidad corporativa, falta de capacitación y desarrollo, planeación de funciones incorrectas, falta de un liderazgo adecuado, etc.

Al conocer y diagnosticar como se encuentra el clima de una empresa, la administración ofrecerá e implementará planes y programas que ofrezcan un adecuado desarrollo a la organización.

Brunet, propone tres razones, por las cuales es importante conocer y diagnosticar el clima laboral:

- 1.- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

⁵³ Litwin y Stringer (1968), en Idalberto Chiavenato, *Op. Cit.*, p.76

2.- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales dirigir sus intervenciones.

3.- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.⁵⁴

1.8 LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Tratar de medir el clima organizacional es tratar de captar la atmósfera, la esencia, la personalidad de la organización; sin embargo, hay controversia al tratar de ver si es posible medirlo de forma objetiva y significativa.

Algunos autores enfatizan en decir que lo que se evalúa al tratar de medir el clima laboral son las percepciones y que estas están influidas por vivencias y características personales.

Los estudios de clima laboral pueden ser clasificados en tres categorías; tomando como base los 3 tipos de variables utilizadas en estudios científicos:

1.- Las investigaciones que observan al clima organizacional como un factor que "influye sobre..." (Variable independiente). Estas investigaciones sugieren que, como el integrante percibe su clima organizacional; puede influir tanto en la satisfacción como en su rendimiento.

⁵⁴ Luc Brunet, *Op. Cit.*, p. 20

2.- Las investigaciones que consideran al clima organizacional como un "interpuesto entre..."(variable interviniente). Los resultados de estas investigaciones que observan en el clima laboral como variable interviniente, "han encontrado que actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento". (Likert, Marrow y Colaboradores, Litwin y Stringer, Hall Watson, Hand y Colaboradores, Lawler y colaboradores).⁵⁵

3.- Las investigaciones que ubican al clima laboral como un "efecto de..."(variable dependiente). Los resultados de las investigaciones de clima laboral como una variable Dependiente han encontrado que:

"La estructura organizacional formal, incluyendo la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción".⁵⁶ Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante en la percepción del clima laboral.

Los gerentes que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identificación con las metas de trabajo, contribuyen en grado significativo a la creación de un clima laboral orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo. Es decir, que las políticas y prácticas administrativas influyen en el clima laboral. Muy poco se conoce del impacto del ambiente exterior o entorno general sobre el clima organizacional; sin embargo, se infiere que aquellos factores pueden influir en los empleados o la organización total.

⁵⁵ R. Likert, (1961), A. Marrows, *et. al.*, (1967), Litwin y Stringer, (1968), D. T. Hall, (1972), Watson, (1973), Hand, *et. al.*, (1973), Lawler, *et. al.*, en Guillermo Alvarez (a), *Op. Cit.*, p.33

⁵⁶ *Ibid.*, p. 34

CAPÍTULO 1 El hombre en las organizaciones y el clima laboral

A pesar de los esfuerzos realizados todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituyen las dimensiones del constructo clima organizacional, y si el clima es definitivamente una variable dependiente, independiente o una variable interviniente.

Para la presente investigación la variable clima organizacional, será tomada como una variable dependiente, efecto del resultado de las variables (factores), que se están midiendo.

RESUMEN

En el capítulo expuesto se estudió la importancia que tiene el hombre en las organizaciones; donde se dan diferentes definiciones de lo que se concibe como organización, de las cuales Argyris, (1979), define como "1) Una pluralidad de partes; 2) Que se mantiene a través de su interrelación y 3) Que alcanza uno o más objetivos específicos, 4) Que mientras (2) y (3) se adaptan al entorno exterior, 5) Manteniendo así la interrelación de sus partes".

Se mencionó el proceso de reciprocidad que se da entre la organización y sus participantes, la primera da seguridad, prestigio social y remunera al individuo, quién desempeña labores para llegar a los objetivos planteados.

Se analizó el modelo propuesto por Gibson *op. cit.*, para tratar de entender la conducta del individuo dentro de la organización; diciendo que el individuo esta compuesto por variables de índole fisiológicas, ambientales y psicológicas; y que estas personas van a recibir un estímulo, lo cual provocará una conducta que puede llevarlo a las metas fijadas o bien; a sentir frustración, crear un conflicto o sentir ansiedad, que pueden en determinadas circunstancias modificar la conducta, y esto se vera fortalecido o disminuido por la retroalimentación, que se convierte en estímulo para el individuo.

Se estudió la teoría de campo de Kurt Lewin, donde plantea el "espacio vital", lo que significa que para comprender la conducta de un individuo se debe estudiar la formula $C = F (P, A)$, donde: C = Conducta; F = Función; P = Persona; A = Ambiente.

Donde P y A Son inseparables y complementarios de una situación.

Para la teoría de la Gestalt, uno de sus conceptos básicos es el de "Campo perceptual", el cual constituye el "Ambiente psicológico", este es definido como: Lo que

una persona hace con lo que lo rodea, esta teoría es básica al decir que la gente se comporta según lo que percibe.

Con respecto a como es concebida una organización en la actualidad se concluye según la teoría de los sistemas que estas, están compuestas por un determinado número de subsistemas, como el administrativo, el cual involucra el resto de los subsistemas como serian, el estructural, el técnico, el de metas y valores y el psicosocial.

De lo anterior antes mencionado se dio pauta para abordar lo referente al clima organizacional definido este como: "Un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente." Campbell *et al.*, (1972), Guillermo Álvarez, (1992).

Para Brunet, (1987), el concepto de clima laboral esta constituido por dos escuelas: La Gestalt y la escuela Funcionalista, según esta escuela "El pensamiento y el comportamiento del individuo depende del ambiente que lo rodea." Según James y Jones, proponen tres enfoques a diferentes aceptaciones del clima laboral y son:

- Medida múltiple de los atributos organizacionales.

- Medida perceptiva de los atributos individuales.

- Medida perceptiva de los atributos organizacionales.

Se mencionaron características del clima organizacional como:

- 1.- "El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.

- 2.- Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- 3.- El clima esta determinado en su mayor parte por sus características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- 4.- Puede ser difícil describirlo con palabras aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- 5.- Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento”.

Se presenta la clasificación general hecha por Brown, (1983), Luis Durán, (1994), a cualquier tipo de clima que se dé en una empresa y pueden ser:

- 1.- Clima orientado hacia el poder.
- 2.- Clima orientado hacia el papel.
- 3.- Clima orientado hacia el trabajo.
- 4.- Clima orientado hacia la gente.

Se estudia la importancia de conocer el clima laboral de lo cual Brunet, destaca lo siguiente:

- 1.- “Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

2.- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales dirigir sus intervenciones.

3.- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir."

Finalmente se analiza la forma como es considerada la variable clima organizacional que puede ser vista como un factor que "influye sobre..." (variable independiente). Las investigaciones que consideran el clima laboral como un "interpuesto entre..." (Variable interviniente). Las investigaciones como esta que ubican el clima laboral como un "efecto de..." (variable dependiente).

En el capítulo siguiente se describirá la Institución estudios para entender el contexto en el que se realizó la investigación.

CAPÍTULO 2

INSTITUCIÓN ESTUDIO

Cabe hacer mención que la información contenida en el presente capítulo fue tomada de archivos y expedientes que la Comisión Nacional del Agua tiene disponibles en su portal de Internet y bajo autorización expresa para esta investigación.

La Comisión Nacional del Agua a lo largo de su historia ha estado integrada por destacados profesionales y especialistas de diversas disciplinas, reconocidos internacionalmente por su dedicación y capacidad técnica. Dentro de las Instituciones que le antecedieron destacan la Dirección de Aguas, Tierras y Colonización creada en 1917; la Comisión Nacional de Irrigación, en 1926; la Secretaría de Recursos Hidráulicos en 1946 y la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos en 1976.

Actualmente, la misión de la Comisión Nacional del Agua consiste en administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad, para lograr el uso sustentable del recurso. La Comisión considera que la participación de la sociedad es indispensable para alcanzar las metas que se han trazado en cada cuenca del país, ya que entre otros aspectos, los habitantes pueden dar la continuidad que se requiere a las acciones planteadas.

Por otra parte, considera que el uso sustentable del agua se logra cuando se cumplen los aspectos siguientes:

1. El agua genera bienestar social: básicamente se refiere al suministro de los servicios de agua potable y alcantarillado a la población, así como al tratamiento de las aguas residuales.

2. El agua propicia el desarrollo económico: considera al agua como un insumo en la actividad económica; por ejemplo, en la agricultura, la producción de energía eléctrica o la industria.

3. El agua se preserva: es el elemento que cierra el concepto de sustentabilidad. Si bien se reconoce que el agua debe proporcionar bienestar social y apoyar el desarrollo económico, la Comisión Nacional del Agua está convencida de que se debe preservar en cantidad y calidad adecuadas para las generaciones actuales y futuras y la flora y fauna de cada región.

Para cumplir con su propósito esencial, la Comisión se divide operativamente en tres grandes áreas:

1. Oficinas Centrales.
2. Gerencias Regionales.
3. Gerencias Estatales.

La sede de Oficinas Centrales está en la ciudad de México y dentro de sus acciones principales se encuentran: apoyar a las Gerencias Regionales y Estatales en la realización de las acciones necesarias para lograr el uso sustentable del agua en cada región del país, establecer la política y estrategias hidráulicas nacionales, integrar el presupuesto de la Institución y vigilar su aplicación, concertar con los organismos financieros nacionales e internacionales los créditos que requiere el Sector Hidráulico, establecer los programas 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. Oficinas Centrales también establece la política de recaudación y fiscalización en materia de derechos de agua y permisos de descargas, coordina las modificaciones que se requieran a la Ley de Aguas Nacionales y apoya su aplicación en el país, elabora las normas en materia hidráulica, opera el servicio meteorológico nacional, mantiene una sólida y fructífera relación con el H. Congreso de la Unión, atiende a los medios de comunicación nacionales y se vincula con las dependencias federales para trabajar en forma conjunta en acciones que benefician al Sector Hidráulico.

Las Gerencias Regionales son las responsables de administrar y preservar las aguas nacionales en cada una de las seis regiones hidrológico-administrativas en que se ha dividido el país. (Noroeste, Norte, Noreste, Lerma Balsas, Valle de México y Sureste).

REGIÓN	ESTADOS QUE LO INTEGRAN
NOROESTE	BAJA CALIFORNIA BAJA CALIFORNIA SUR SONORA SINALOA NAYARIT
NORTE	CHIHUAHUA COAHUILA AGUASCALIENTES NUEVO LEÓN TAMAULIPAS
NORESTE	SAN LUIS POTOSI ZACATECAS AGUASCALIENTES VERACRUZ
LERMA BALSAS	QUERÉTARO GUERRERO MICHOACÁN JALISCO COLIMA GUANAJUATO
VALLE DE MÉXICO	ESTADO DE MÉXICO DISTRITO FEDERAL HIDALGO

PUEBLA
TLAXCALA
MORELOS

SURESTE

YUCATÁN
CAMPECHE
QUINTANA ROO
CHIAPAS
OAXACA
TABASCO

El desempeño de las Gerencias Regionales es también muy importante, ya que tienen a su cargo aplicar la razón misma de ser de nuestra Institución en cada región del país. Para ello, realizan las siguientes tareas básicas:

1. Determinar la disponibilidad del agua.
2. Orientar los nuevos polos de desarrollo.
3. Lograr el uso sustentable del agua.
4. Asegurar la preservación de los acuíferos.
5. Garantizar la calidad del agua superficial.
6. Llevar a cabo la recaudación en materia de aguas nacionales y sus bienes.
7. Solucionar conflictos relacionados con el agua.
8. Otorgar concesiones, asignaciones y permisos.
9. Promover la cultura del buen uso y preservación del agua.
10. Prevenir los riesgos y atender los daños por inundaciones.
11. Prevenir los riesgos y atender los efectos por condiciones severas de escasez de agua.
12. Operar la infraestructura estratégica.

Además, las Gerencias Regionales son el vínculo con los Gobernadores de las entidades donde se ubican. Por lo que se refiere a las Gerencias Estatales, éstas tienen la importante labor de aplicar las políticas, estrategias, programas y acciones de la Comisión en las entidades federativas que les corresponden.

2.1 DESCRIPCIÓN DE LA MISIÓN DE LA CNA

Administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad para lograr el uso sustentable del recurso.

En esta misión, administrar y preservar las aguas nacionales significa medirlas en cantidad y calidad, calcular su disponibilidad, otorgar las concesiones, asignaciones y reservas para hacer un uso más justo y eficiente del agua, promover la participación de los usuarios en los consejos de cuenca para mantener el equilibrio hidrológico y una adecuada calidad del agua en la misma mediante la construcción y operación de la infraestructura necesaria, garantizar su seguridad ante la presencia de fenómenos externos, otorgándole el valor económico correspondiente, con objeto de preservarlo para las generaciones actuales y futuras.

La participación de la sociedad considera la delegación de la responsabilidad de construir, operar y mantener la infraestructura hidráulica a las autoridades locales y los usuarios y lograr la participación social activa en la preservación de la calidad y cantidad del agua.

La participación de la sociedad en la preservación del recurso se logrará mediante el establecimiento de la cultura del agua; entendida ésta como los hábitos, costumbres y maneras de usar eficiente y racionalmente el recurso.

La sustentabilidad del recurso está relacionada con tres factores:

a) La preservación del agua con el propósito de asegurar su disponibilidad en cantidad y calidad para las generaciones presentes y futuras, lo que implica detener y revertir su deterioro;

b) Propiciar el desarrollo económico del país mediante un mejor aprovechamiento del agua para incrementar la producción y productividad y;

c) Coadyuvar al bienestar de la población, mejorando sus condiciones de vida. El alcanzar la sustentabilidad implica preservar el recurso con desarrollo económico y bienestar social.

Ser un órgano normativo y de autoridad con calidad técnica y promotor de la participación de la sociedad y de los órdenes de gobierno en la administración del agua.

2.2 DESCRIPCIÓN DE LA VISIÓN DE LA CNA

La visión establece el cambio de la CNA hacia una organización cuya función predominante será el carácter normativo y de apoyo técnico en la administración y preservación del recurso para lo cual la Institución delegará la responsabilidad de construir operar y mantener la infraestructura hidráulica urbana e hidroagrícola a las autoridades locales y usuarios, lo que implica el proceso de descentralización de la Institución hacia estas instancias.

La alta capacidad técnica está referida tanto a las características del personal y de la organización como a las herramientas técnicas para el desempeño de las funciones y responsabilidades. La Institución contará con la suficiente información para la toma de decisiones y con los mecanismos adecuados para la transmisión de instrucciones, con una adecuada comunicación interna y externa, todo ello apoyado en una normatividad coherente y congruente con sus responsabilidades, lo cual redundará

en que la organización responda con efectividad y eficiencia a las necesidades de la población y a la atención de emergencias.

Para alcanzar la alta capacidad técnica, la organización ha iniciado un amplio proceso de desconcentración de funciones, programas y recursos de sus Áreas Central a las Gerencias Regionales, lo cual permitirá la adecuada planeación hidráulica al nivel de cuencas hidrológicas, el acercamiento de la Institución con los usuarios, una mayor autonomía en la toma de decisiones y la implantación de soluciones acordes a las problemáticas regionales.

2.3 OBJETIVOS Y LINEAS ESTRATÉGICAS NACIONALES

Objetivo 1.

Fomentar el uso eficiente del agua en la producción agrícola.

Estrategias:

1. Incrementar la eficiencia en el uso del agua de los Distritos y Unidades de Riego para recuperar volúmenes.
2. Concluir proyectos en proceso para incorporar nuevas zonas al riego.
3. Construir infraestructura hidráulica para ampliar la frontera agrícola en zonas con disponibilidad de agua.
4. Apoyar a las zonas rurales marginadas con infraestructura hidráulica, especialmente la región Sureste.
5. Fortalecer a las organizaciones de usuarios.

Objetivo 2.

Fomentar la ampliación de la cobertura y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.

Estrategias:

1. Propiciar la atención al rezago en la cobertura y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento básico en zonas rurales.
2. Ampliar las coberturas y fomentar la mejora en la calidad de servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
3. Promover el tratamiento de las aguas residuales e impulsar el intercambio de agua tratada por agua de primer uso.
4. Fomentar la eficiencia de los organismos encargados de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.
5. Apoyar el desarrollo de los organismos operadores.

Objetivo 3.

Lograr el manejo integrado y sustentable del agua en cuencas y acuíferos.

Estrategias:

1. Lograr el manejo integrado del agua, bosque y suelo.
2. Determinar y dar a conocer el volumen y calidad del agua disponible en las diferentes cuencas y acuíferos del país.
3. Orientar la demanda de agua de acuerdo a la disponibilidad en cuencas y acuíferos.
4. Dar prioridad a las acciones que propician la reducción de la demanda.
5. Reducir la contaminación del agua.
6. Institucionalizar el proceso de planeación, programación, presupuestación y la aplicación de los programas hidráulicos con un enfoque de cuencas y acuíferos.
7. Inducir a la sociedad en su conjunto a reconocer el valor económico del agua.
8. Lograr el equilibrio de los acuíferos sobre explotados.

Objetivo 4.

Promover el desarrollo técnico, administrativo y financiero del sector hidráulico.

Estrategias:

1. Coadyuvar al desarrollo de los recursos humanos del Sector agua.
2. Incrementar y eficientar los recursos financieros destinados al sector.
3. Consolidar la autoridad federal en materia de aguas nacionales.
4. Consolidar el proceso de descentralización de funciones, programas y recursos que realiza la Federación hacia los Estados, Municipios y usuarios para lograr un mejor manejo del agua.
5. Promover la investigación y la transferencia tecnológica.
6. Desarrollar un programa de innovación y calidad en la CNA.

Objetivo 5.

Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso.

Estrategias:

1. Consolidar la organización y el funcionamiento de los Consejos, Comisiones y Comités de Cuenca.
2. Consolidar el funcionamiento de los Comités Técnicos de Aguas Subterráneas.
3. Promover la Consolidación del Movimiento Ciudadano por el Agua.
4. Participar en la Cruzada Nacional por los Bosques y el Agua.
5. Sensibilizar a la población sobre el valor estratégico y económico del agua para que asuma su responsabilidad sobre el cuidado del recurso.

Objetivo 6.

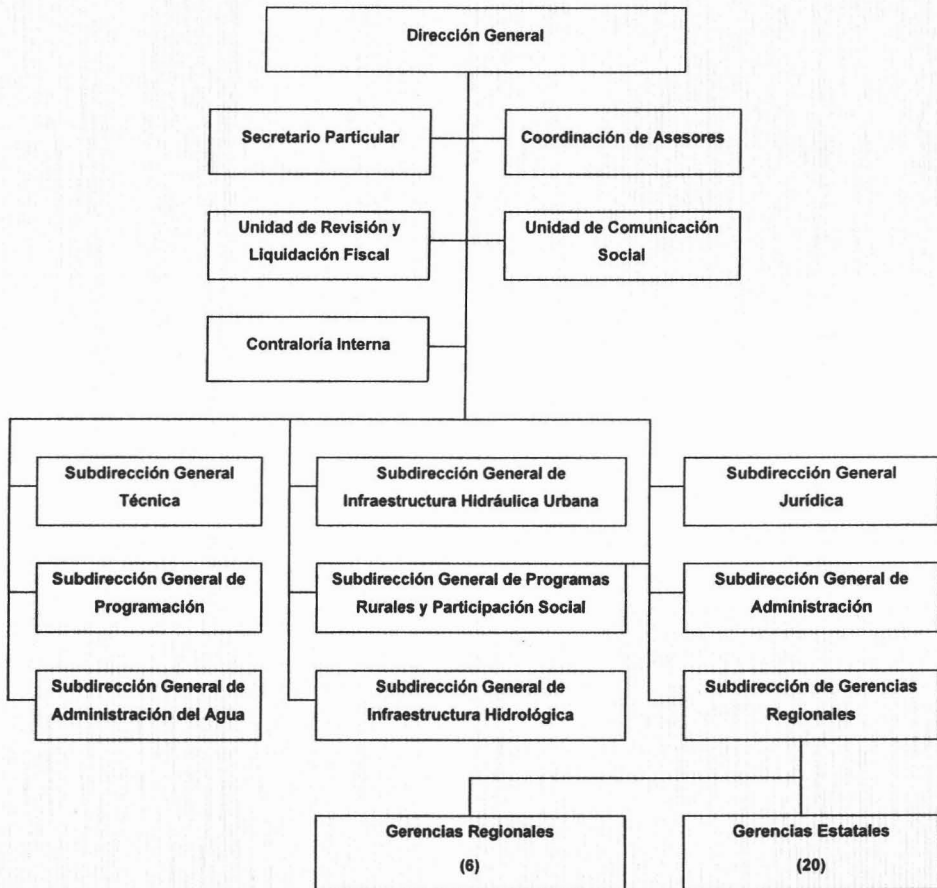
Disminuir los riesgos y atender los efectos de inundaciones y sequías.

Estrategias:

1. Consolidar los sistemas de información y alerta de fenómenos hidrometeorológicos.

2. Apoyar la implementación de planes de prevención y atención de inundaciones a nivel de cuenca hidrológica.
3. Mantener, conservar y ampliar la infraestructura hidráulica federal de control de avenidas.
4. Participar directamente o en coordinación con otras instancias de gobierno en la protección de los habitantes en zonas de alto riesgo de inundación y en la reconstrucción de la infraestructura hidráulica afectada.
5. Establecer con la participación de los órdenes de gobierno y los usuarios, acciones que permitan enfrentar en mejores condiciones los periodos de sequía.

2.4 ESTRUCTURA ORGANICA DE LA CNA



- **Director General**

- **Subdirecciones**

- Subdirección General de Administración
- Subdirección General Técnica
- Subdirección General de Administración del Agua
- Subdirección General de Programación
- Subdirección General de Infraestructura Hidroagrícola
- Subdirección General de Infraestructura Hidráulica Urbana
- Subdirección General Jurídica
- Subdirección General de Programas Rurales y Participación Social
- Subdirección General de Gerencias Regionales

- **Unidades**

- Unidad de Revisión y Liquidación Fiscal
- Unidad de Comunicación Social

- **Gerencias Regionales y Estatales**

2.5 INNOVACIÓN Y CALIDAD GUBERNAMENTAL EN LA CNA

La Comisión Nacional del Agua, acorde con su trayectoria de avance y excelencia técnico - operativa incorpora en los objetivos y estrategias del Programa Nacional Hidráulico 2001 – 2006 las prácticas de innovación y calidad. Nuestra propuesta Institucional vincula una nueva cultura de trabajo con un enfoque de coparticipación y servicio a la sociedad que garantice disponibilidad presente y futura en los recursos hídricos del país. Con ello, la CNA suscribe el compromiso nacional que conduce la Presidencia de la República a través de la Oficina para la Innovación Gubernamental para la construcción de un buen gobierno. En esta nueva orientación, los servidores públicos asumimos un papel fundamental para conducir las acciones bajo un esquema de Organización para el Cambio encabezado por el Directorado, donde todos tenemos un espacio de participación.

La estrategia prevista para el desarrollo del programa de Innovación y Calidad Gubernamental de la CNA contempla la implantación del modelo INTRAGOB, que actualmente se realiza en todas las sedes de trabajo Institucionales bajo tres grandes ejes:

1. Enfoque Estratégico y Cultura de Innovación y Calidad

Nos hemos propuesto tener una visión compartida al reconocer los retos y las perspectivas de la Comisión e incorporar al quehacer diario los conceptos básicos del quehacer y perspectivas Institucionales, códigos internos de ética pública e inducción a la calidad. También es fortalecer las habilidades de liderazgo y negociación en los grupos coordinadores de todo el país.

2. Innovación en Procesos

Porque hoy el cambio es una constante, la mejora en la realización de nuestras tareas es un imperativo. Con la administración de procesos, se revisan nuestros métodos de trabajo, mejorarlos y adoptar los principios de calidad en todas nuestras actividades. Para ello se ha instituido una mecánica de desarrollo de Proyecto de Mejora y

Transformación (PMT's), cuyo efecto directo es renovar, estandarizar y sistematizar las prácticas de trabajo Institucionales bajo un enfoque de procesos clave, de apoyo y de alto impacto social que tienen un alcance nacional.

3. Certificación de Calidad

El establecimiento de Sistemas de Gestión de la Calidad y su certificación en ámbitos sustantivos para la Institución mantiene un importante impacto externo e interno. El beneficio primordial de las certificaciones ha sido avanzar hacia un desempeño más confiable y preciso de nuestras tareas, que fortalece la credibilidad de la sociedad en el quehacer de nuestra Institución.

La identidad de propósitos del personal, el esfuerzo permanente de mejora y el estar orientados hacia la sociedad, constituyen los factores centrales en esta nueva cultura de trabajo de la CNA y con ella, estamos seguros de cumplir el papel estratégico de nuestra Institución para el desarrollo sustentable del país.

La calidad es un propósito alcanzable porque la Comisión Nacional del Agua tiene una importante fortaleza, la identidad Institucional y los niveles de excelencia de su personal.

2.6 PROGRAMA DE INNOVACIÓN Y CALIDAD GUBERNAMENTAL DE LA CNA RESULTADOS 2003

- Organización para el cambio.

Participación activa de 1,800 funcionarios en todo el país.

- Implantación del Modelo de Dirección por Calidad Total INTRAGOB en 43 sedes de trabajo de CNA.

- Alineación y enfoque en el proceso de cambio organizacional capacitando a más de 10,000 servidores públicos en visión Institucional, códigos internos de ética pública e inducción a la calidad y fortaleciendo habilidades de liderazgo y negociación dirigida a grupos coordinadores en todo el país.
- Mejoras directas en la operación por el desarrollo de 566 PMT's de Calidad Total, uno de cuyos resultados es la reducción de un 50% en el tiempo en la gestión de los trámites públicos lograda por la Gerencia Regional Sureste.
- Aseguramiento de 28 Sistemas de Gestión de la Calidad y la vigencia de las primeras 17 certificaciones alcanzadas bajo la norma ISO 9000.

RESUMEN

MISIÓN DE LA COMISIÓN.- Administrar y preservar las aguas nacionales, con la participación de la sociedad para lograr el uso sustentable del recurso.

VISIÓN DE LA C.N.A.- La visión establece el cambio de la CNA hacia una organización cuya función predominante será el carácter normativo y de apoyo técnico en la administración y preservación del recurso para lo cual la Institución delegará la responsabilidad de construir operar y mantener la infraestructura hidráulica urbana e hidroagrícola a las autoridades locales y usuarios, lo que implica el proceso de descentralización de la Institución hacia estas instancias.

Objetivo 1.

Fomentar el uso eficiente del agua en la producción agrícola.

Objetivo 2.

Fomentar la ampliación de la cobertura y calidad de los servicios de agua potable, alcantarillado y saneamiento.

Objetivo 3.

Lograr el manejo integrado y sustentable del agua en cuencas y acuíferos.

Objetivo 4.

Promover el desarrollo técnico, administrativo y financiero del sector hidráulico.

Objetivo 5.

Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso.

Objetivo 6.

Disminuir los riesgos y atender los efectos de inundaciones y sequías.

La estrategia prevista para el desarrollo del programa de Innovación y Calidad Gubernamental de la CNA contempla la implantación del modelo INTRAGOB, que actualmente se realiza en todas las sedes de trabajo institucionales bajo tres grandes ejes:

1. Enfoque Estratégico y Cultura de Innovación y Calidad
2. Innovación en Procesos
3. Certificación de Calidad

Por lo analizado en este capítulo, vemos que el ser humano esta compuesto por factores multidimensionales, de los cuales la motivación juega un papel preponderante.

En el siguiente capítulo se tratará todo lo concerniente a la motivación aplicada al trabajo, y expondrán las teorías más importantes realizadas en este tema, los autores que se citan fueron escogidos por considerar que contribuyen de manera importante al tema de la motivación de los seres humanos en el trabajo.

CAPÍTULO 3

LA MOTIVACIÓN APLICADA AL TRABAJO

No importa de donde empiecen a estudiarse los procesos o los fenómenos psicológicos, tarde o temprano deberá tratarse el problema de la motivación. Es muy sencilla la razón que explica esta situación central de las estructuras motivacionales en los sistemas psicológicos: Hace que sea más fácil explicar la conducta.

Según Fingerman,⁵⁷ conducta animal, incluyendo la humana, puede estudiarse como función de sus substratos físicos, químicos o biológicos, como un aspecto del sistema hombre-ambiente, o como un componente integral de un complejo social. Los cambios de conducta pueden considerarse como resultado, sea temporal o permanente, de modificaciones estructurales de las células del sistema nervioso, del desarrollo de una secuencia no variable de sucesos precodificados en un computador viviente, o como el efecto accidental de sucesos del ambiente que son externos a cualquier organismo determinado en estudio e independientes de él.

En la década pasada, por lo menos una docena de nuevos volúmenes se han dedicado exclusivamente a los tratamientos dados en el campo de la motivación. Este reciente crecimiento del interés se debe a varias razones. Las teorías e investigaciones surgidas en los procesos perceptuales y de aprendizaje han ocasionado la necesidad de más información sobre las diferencias subyacentes en las probabilidades de respuesta aparentemente no atribuibles a los procesos sensoriales o a los hábitos. Los estudios sobre la organización de la personalidad, la eficiencia predecible de la psicometría, la dinámica de grupo y la conducta clínica y animal han subrayado una y otra vez, la necesidad de obtener conceptos que manejen los procesos que en ellas intervienen y que presumiblemente son de carácter motivacional.

⁵⁷ C. N. Cofer y M.H. Appley, (1979), *Psicología de la motivación*, p.3

3.1 ALGUNAS DEFINICIONES DE MOTIVACIÓN

¿Que es motivación? "Es un campo de investigación psicológica relacionado con ciertos tipos de fenómenos y eventos", Cofer y Appley,⁵⁸ ¿Cuáles son estos? La respuesta a esta pregunta variará como consecuencia de la orientación que tiene la tradición de la que se deriva.

-P.T. Young,⁵⁹ ofrece su propia definición del concepto: "El concepto de motivación es sumamente amplio, tan amplio de hecho, que los psicólogos han intentado reducirlo... Seleccionando este o aquel aspecto de la determinación. Los dos más importantes son el energético y el de regulación y dirección. Podría definirse, de modo general, el estudio de la motivación como una búsqueda de los determinantes (Todos los determinantes) de la actividad humana y animal.

-N.R.F. Maier,⁶⁰ empleo el término motivación para "caracterizar el proceso que determina la expresión de la conducta e influye en su futura expresión por medio de consecuencias que la propia conducta ocasiona".

-S. Kassen, define a la motivación como: "son los impulsos diferentes internos a las fuerzas ambientales alrededor, que estimulan a los individuos a comportarse de una forma específica".⁶¹

-D.O. Hebb⁶² escribió que "el problema principal al que se enfrenta el psicólogo cuando habla de la motivación, no es el de despertar la actividad, sino darle un patrón de conducta y dirigirla". En sus propios términos escribió:

⁵⁸ C.N. Cofer y M. H. Appley, (1979), *Op. Cit.*, p. 3

⁵⁹ P. T. Young, (1936), *Ibid.*, p. 264

⁶⁰ N. R. F. Maier, (1949), *Ibid.*, p. 8

⁶¹ S. Kassen, (1995), *Recursos humanos en las organizaciones*, p. 152

⁶² D. O. Hebb, (1949), en C. N. Cofer y M. H. Appley, *Op. Cit.*, p. 8

“El termino motivación se refiere: 1) A la existencia de una secuencia de fases organizadas; 2) A su dirección y contenido; 3) A su persistencia en una dirección dada o a su estabilidad de contenido.”

Poco después Hebb reexaminó el problema, y dando un excelente ejemplo de auto-corrección basándose en la evidencia, en un análisis adicional y en pruebas recientes dio un cambio y separó la clave y los aspectos de la activación de los eventos sensoriales. Solo los eventos constituyen eventos motivacionales: “Sin una base de activación, la clave de función no puede existir activación, es sinónimo de un estado de impulsión general... la pulsión es un energizador pero no un director.”⁶³ Más tarde pulsión es: “...algún proceso que da energía al movimiento pero que como el motor de una automóvil no determina como será dicho movimiento.”⁶⁴

-Atkinson,⁶⁵ también incorpora la vigilancia a la función de activación pero la une estrechamente con la clave de funciones de las situaciones; así: “el término motivación se refiere a la activación de una tendencia a actuar para presentar uno o más efectos. El término motivación, subraya la fuerza final de la tendencia de la acción que la persona experimenta como un yo quiero. El propósito particular del estado de motivación momentáneo se define por su situación”.

-Tyson y otros, definen la motivación como: “Una fuerza interna que induce a los seres humanos a comportarse de diversas maneras, y es una parte importante en el estudio de la individualidad humana”. Debido a las diferencias y complejidad de los individuos, estos actores plantean ciertos rasgos de la motivación que son de aplicación general:

⁶³ D. O. Hebb, (1955), *Ibid.*

⁶⁴ D. O. Hebb, (1955), *Ibid.*

⁶⁵ Atkinson, (1958), *Ibid.*

1.- La fuerza motivadora surge como resultados de las necesidades que deben satisfacer. Por tanto, ocurre un estado de tensión o desequilibrio que estimula una acción para obtener una satisfacción.

2.- La satisfacción de una necesidad puede estimular el deseo de satisfacer otras necesidades (Por ejemplo, "Cuanto más tienen, más quieren").

3.- El fracaso en la satisfacción de necesidades puede originar que se reduzca y cambie la dirección de la fuerza motivadora hacia otros objetivos que aparentemente son más fáciles de alcanzar.

4.- La fuerza motivadora comprende tres elementos básicos: Dirección, Intensidad y Duración; es decir, se dirige hacia objetivos; su fuerza puede variar en forma considerable de acuerdo con la intensidad de los deseos individuales; puede durar mucho, poco o tener recurrencia intermitente.

5.- Existen dos fuentes principales de las necesidades humanas:

a) Heredadas; esto es, todos los humanos compartimos necesidades primarias fisiológicas que se deben satisfacer para poder sobrevivir.

b) Ambientales; es decir, a través de las principales influencias socializantes en su vida, las personas adquieren actitudes, valores y expectativas que ocasionan necesidades aprendidas como el estatus, la fama, la riqueza, el poder, etc."⁶⁶

-Maslow escribe: "Una sólida teoría motivacional debería... suponer que la motivación es constante que nunca termina, fluctúa y que es completa y que casi es una característica de prácticamente cualquier situación del organismo".⁶⁷

⁶⁶ Tyson y colaboradores, (1989), *Administración de personal*, p. 21

⁶⁷ A. Maslow, (1957), en C. N. Cofer y M. H. Appley, *Op. Cit.*, p. 8

-Brown, considera una variable motivacional específica: " 1) Si tiende a facilitar o vigorizar varias respuestas diferentes; 2) Si a continuación de una nueva respuesta su terminación o retiro hace que se aprenda dicha respuesta; 3) Si un aumento súbito en la fuerza de la variable hace que se abandonen las respuestas; y 4) Si sus efectos sobre conducta no pueden atribuirse a otros procesos, como el aprendizaje la sensación, las capacidades innatas y las circunstancias".⁶⁸

Lo citado anteriormente nos demuestra las diferencias en énfasis que sobre el concepto de motivación tienen algunos investigadores.

Algunos conceptos generales de la naturaleza de la conducta implican un compromiso con el concepto de motivación. A menudo se dice que toda conducta está motivada y que sirve a las necesidades del organismo. Sin motivación un organismo no se comportaría, sería una masa inerte que prácticamente no haría nada. Animada a la acción por una necesidad, se dedicaría a acciones motivadas por dicha necesidad y continuaría en acción hasta que se satisficiera la misma. La acción sirve a la necesidad; la conducta es el instrumento por el cual se satisface la necesidad. La conducta es un medio, no un fin.

Estas nociones relacionadas con la motivación surgieron de la influencia ejercida por la teoría evolucionista y la biología fisicalista sobre la psicología comparada, el estudio del aprendizaje y el estudio psicoanalítico de las enfermedades mentales.

En relación a todo esto es necesario mencionar la importancia de la motivación dentro del ámbito laboral. Actualmente, más y más personas están llegando a reconocer los aspectos de autodefinición y potencialmente de autorrealización del trabajo.

⁶⁸ Brown, (1961), *Ibid*, p.p. 8 - 9

Es cada vez más claro que las pagas y el salario por si solo, no son las cosas principales que las personas buscan en su trabajo. Herzberg en una serie de estudios acerca de varios trabajadores que se encuentran en todos los niveles, concluyó: "Contrario a la ciencia prevaleciente, los estudios muestran que las necesidades básicas de los trabajadores obreros y empleados son iguales. Las fuentes primordiales de satisfacción son el logro y el reconocimiento".⁶⁹

En una encuesta aplicada por el Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, en donde se incluyó a 1500 trabajadores de todos los niveles ocupacionales, se mostró al aspecto "trabajo" como primero en importancia como "trabajo interesante", mientras que "la buena paga", ocupó el quinto lugar, Special Task Force.⁷⁰

En una revisión de los estudios de investigación relevantes, Kahn⁷¹ concluyó que los trabajadores desean más llegar a dominar su ambiente inmediato y sentir que ellos y su trabajo son importantes.

Se a sugerido que el ambiente de trabajo encaja en el concepto de jerarquía de necesidades de Maslow. Cuando las necesidades básicas (como paga adecuada, seguridad en el trabajo, etc.) son satisfechas, surgen necesidades "superiores" incluyendo finalmente, las necesidades de autorrealización.

Las personas cuyos trabajos no proporcionan un clima laboral adecuado los hace sentir inútiles, o lo encuentran tensionante y no realizador, parecen ser susceptibles a una variedad de dolencias psicológicas y físicas, así como descontento o inestabilidad familiar.

⁶⁹ F. Herzberg, (1968), *Motivation, morale and money*, p. 42

⁷⁰ Special Task Force, (1972), en A. Medina, E. Indjeian, M. Barry, (1983), *Diferencias Motivacionales Entre Hombres y Mujeres en Tres Niveles Jerárquicos en el Ámbito Laboral*, (Tesis profesional), p. 12

⁷¹ Kahn, (1972), *Ibid*, p. 13

Una encuesta realizada por el Institute of Social Research, acerca de una sección de trabajadores, a mostrado una variedad de problemas de salud mental relacionados con la ausencia de motivación en el trabajo: enfermedad psicosomática, baja autoestima, ansiedad, preocupación, tensión y relaciones interpersonales deficientes, Sheppard y Herrick.⁷²

En uno de los estudios más completos sobre el trabajador de la industria, Kornhuser⁷³ encontró que en su extensa muestra de trabajadores, aproximadamente el 40 por ciento, tenían algunos síntomas de problemas de salud mental y el factor que estaba fuertemente relacionado era la motivación hacia el trabajo, la educación, el status ocupacional y otras influencias potenciales fueron controladas.

Los estudios continúan sugiriendo que los problemas de salud mental relativamente mayores, ocurren en los trabajos de status bajos, simples, sin desafíos, repetitivos y que ofrecen poca autonomía. Una cantidad creciente de personas con un logro educativo relativamente alto se encuentran en trabajos de status bastante bajo. El estudio de una muestra de tales trabajadores, demostró una alta incidencia de irritación, ansiedad, cansancio, depresión y baja autoestima. Kasl y Cobb.⁷⁴

Aun cuando existe poca investigación cuantitativa sobre la materia muchas personas han señalado el abuso de alcohol y de las drogas como forma de afrontar las ocupaciones donde el clima organizacional es malo. El ejecutivo muy (tomador) es un estereotipo familiar, pero también hay evidencias anecdóticas de los trabajadores de la industria que ingieren grandes cantidades de alcohol durante las horas de comida para ayudar a soportar el aburrimiento o la presión de sus trabajos y de la cantidad de personas especialmente jóvenes que utilizan drogas en el trabajo por razones similares, Special Task Force.⁷⁵

⁷² Sheppard y Herrick, (1972), *Ibid.*, p. 18

⁷³ Kornhuser, (1965), *Ibid.*, p. 22

⁷⁴ Kals y Cobb, (1970), *Ibid.*, p. 17

⁷⁵ Special Task Force, (1972), *Ibid.*, p. 24

Con el afán de comprender el comportamiento humano. Se han formulado una serie de teorías referentes a la motivación de las cuales, se presentara un resumen de lo más importante de cada una de manera que pueda conformarse un panorama general de la materia, debiendo resaltar que cada autor a enfocado a la motivación desde un punto de vista particular y que todas tienen una validez condicionada desde el punto que se analiza.

3.2 ELTON MAYO

Elton Mayo junto con su equipo, realizó en 1924 un estudio de motivación en una empresa, el cual trajo como consecuencia que diversos investigadores se inclinaron por el estudio de la motivación. Su estudio sobre la productividad de la Western Electric Company en Hawthorne, es considerado como uno de los mejores estudios de motivación.

En esta compañía existía una gran apatía y rotación de empleados. Por lo que la gerencia decidió contratar los servicios de Elton Mayo, sociólogo, para determinar la falla. La solución de Mayo fue sencilla, pensó que las dificultades surgían de la monotonía del trabajo y sugirió que se les dieran ciertos períodos de descanso a determinadas horas; como consecuencia de esta intervención hubo una disminución de la rotación.

Posteriormente, hizo un estudio más a fondo sobre la productividad, para lo cual seleccionó dos grupos de empleados: Un grupo de ensayo que trabajaría en un salón experimental de producción. A este grupo se le dieron condiciones especiales de iluminación, períodos de descanso, etc., mientras que al otro grupo, el de control, trabajaría en condiciones normales. Pronto se vio que la productividad de grupo de ensayo aumentó como era de suponer, pero lo mismo sucedió con el grupo control. Esto desconcertó a Mayo, por lo que prosiguió su investigación y observó que al grupo al que se le dieron condiciones especiales de trabajo aumentó la productividad, sin

embargo, el grupo de las condiciones normales supero en productividad al grupo investigado.

Mayo se dio cuenta que los estudios de la Western Electric se debían a un sentimiento de participación en los empleados, quienes al sentirse partícipes en un experimento, aumentaron su productividad, sintiéndose parte importante de la Compañía.

La causa real del aumento de la productividad no era el cambio de las condiciones de trabajo, sino la atención de los investigadores a los empleados. En lugar de experimentación, ocurrió algo más que el aumento de la producción, los trabajadores lograron un sentimiento mayor de valor personal, se sintieron pertenecientes a la empresa y tuvieron un sentimiento de cumplimiento, seguridad en el trabajo, etc.; por lo tanto, se dio un aumento en la satisfacción de sus necesidades, sus valores humanos se reconocieron y esto propició un cambio de actitudes.

3.3 ABRAHAM MASLOW.

Su teoría es una de las más sobresalientes y conocidas. En ella encontramos que el hombre requiere de motivación desde cinco puntos de necesidades diferentes, organizadas en una jerarquía de importancia relativa, ya que en función de éstas y de la fuerza que tengan en un momento dado en las personas, será la forma para motivarlo.

Cuando una necesidad ha sido cubierta deja de llamar la atención de la persona para dirigirse a otras más elevadas que han aparecido y éstas a su vez dejan de ser importantes cuando son usualmente cubiertas para permitir el paso a otras de rango superior y así sucesivamente. Por ello una necesidad satisfecha no es un motivador de la conducta.

A continuación se explica cada una de estas necesidades.

A) NECESIDADES FISIOLÓGICAS.

Estas necesidades se refieren a lo que el hombre necesita para poder sobrevivir; por ende, son las de mayor fuerza mientras no estén satisfechas. Estas pueden ser: alimento, casa, vestido, etc.; mientras más se carezca de esta necesidad, será mayor la parte de la actividad humana encaminada a su satisfacción y viceversa. En la medida que el individuo satisfaga estas necesidades, tenderá a dejarlas en segundo término para dar lugar a otras. El dinero, es un factor importante en esta necesidad, ya que con él se pueden satisfacer en gran parte las mismas. A medida que el individuo va pasando por diferentes niveles jerárquicos, esta necesidad tendrá menor importancia.

B) NECESIDAD DE SEGURIDAD

Después de haber satisfecho en cierta forma las necesidades fisiológicas, tomará mayor fuerza las necesidades de seguridad, las cuales se refieren a la auto-conservación. Esto es así, debido a que lo incierto provoca amenaza y peligro, y el hombre lo que busca es estabilidad en su trabajo para poder así satisfacer sus necesidades fisiológicas.

La necesidad de ser protegido de riesgos externos a nuestros cuerpos y a nuestras personalidades queda incluida en este grupo. La mayoría de los empleados por ejemplo desean trabajar en puestos que estén libres de riesgos físicos y psicológicos que proporcionen permanencia.

C) NECESIDAD DE AFILIACIÓN

En el hombre, una vez que se hayan satisfecho parcialmente sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgirá y predominará la necesidad de formar parte de un

grupo como la familia, la empresa, el club deportivo, etc., y de ser aceptado por los integrantes de éstos, satisfaciendo así las necesidades de afiliación.

El hombre es un ser sociable por naturaleza, necesita de los demás para poder sobrevivir, es por esto que siente la necesidad de identificarse con un grupo social además de la familia.

El trabajo es un medio importante en la satisfacción de esta necesidad. Cuando la persona se identifica con su empleo y es aceptado por su grupo de trabajo, no solamente encontrará satisfacción a su anhelo y su seguridad social, sino que aumentará la eficiencia en su trabajo. De esto se deriva la importancia de que el trabajador se sienta parte del grupo.

D) NECESIDAD DE ESTIMA

Esta necesidad se refiere a dos puntos principales. Primero el deseo que tiene una persona de logro, respeto, autonomía y confianza en sí mismo y segundo, quiere ser reconocido, respetado y estimado por el grupo al que pertenece y no quedar simplemente como un integrante más. Esto es, que la persona obtenga confianza en sí misma, control, poder y prestigio, con los cuales podrá ejercer cierta influencia en su grupo.

Este tipo de necesidades tiene dos conceptos de valoración: A) la propia y B) la de grupo. Estas entre sí tienen un profundo grado de influencia, ya que una persona puede tener estima propia y si no tiene aceptación de parte del grupo se podría generar una respuesta negativa y viceversa; si la persona tiene una valoración mínima, pero una gran aceptación por parte del grupo podrá influir y lograr la estima propia. Esto no es una regla, sin embargo, puede haber influencia siendo el resultado de acuerdo a cada persona o grupo.

E) NECESIDAD DE AUTORREALIZACIÓN.

Es la necesidad más difícil de lograr. Es aquella en la cual se desarrollará al máximo el potencial que todo ser humano lleva dentro, es decir, de convertirse en todo lo que es capaz de hacer.

Los puntos de realización pueden cambiar, ya que a través del tiempo nuestro potencial a desarrollar puede modificarse: es por esto que el hombre necesita sentir que está progresando hacia la meta que considera de mayor importancia para él.

Esta necesidad tiene que ver con el reto que le ofrece su trabajo y lo importante y merecedor que lo considere. Se conoce poco de esta necesidad, en parte porque nunca llegará a satisfacerla completamente, pues siempre estará buscando algo más. En la medida que una persona vaya teniendo éxitos en los retos de su vida, podrá ir satisfaciendo la necesidad.

-Maslow, en su obra *Motivation and Personality*⁷⁶ afirma que todo hombre tiende a seguir este patrón de jerarquía de necesidades.

Sin embargo, estaba consciente que existían personas que están fuera de la tendencia general. Por ejemplo, un hombre de recursos medios por querer satisfacer su necesidad de estima (Reconocimiento), se comprará un auto para llamar la atención entre sus amigos, teniendo que reducir la satisfacción de sus necesidades fisiológicas. Casos como éste se dan en los diferentes niveles jerárquicos, y es por esto que no podemos generalizar, diciendo que todo hombre sigue el patrón de los niveles de necesidades.

Hay que enfatizar también que estos niveles se satisfacen normalmente en cierta medida y no en su totalidad. Es por esto, que una persona que ha satisfecho sus necesidades fisiológicas y de seguridad de manera parcial, podrá dar mayor

⁷⁶ A. Maslow, (1975), *Motivation and personality*, Prefacio

importancia a la necesidad de afiliación, y así sucesivamente hasta llegar a la autorrealización. Generalmente, las dos primeras son las que se satisfacen en mayor grado comparativamente con las tres últimas.

Una vez satisfecha en cierto grado una necesidad, no significará que nos olvidemos de ellas; existe un continuo movimiento de la jerarquización en todo hombre, ya que en un momento dado podemos tener la necesidad de comer (Fisiológica) y aunque nos encontremos en niveles de estima o autorrealización, tendremos que darle mayor importancia a la necesidad fisiológica antes que otras. Una vez satisfecha ésta, regresamos al nivel donde nos encontrábamos.

3.4 FREDERICK HERZBERG

Frederick Herzberg, en unión con B. Mausner, R. Peterson y D. Capwell,⁷⁷ estudiaron literatura sobre actitudes hacia el trabajo que se había escrito entre 1900 y 1950. Con esto intentaron determinar el complejo factores-actitudes-efectos, para obtener un nuevo enfoque, ya que consideraban que los enfoques anteriores tenían muchas fallas.

La teoría motivación-higiene, se basa en la motivación en el trabajo. Herzberg realizó una investigación en Pittsburgh, la cual consistió en preguntar a diferentes ingenieros y contadores de diferentes empresas, que era lo que les ocasionaba sentirse felices o satisfechos en su trabajo y que era lo que más les disgustaba o causaba insatisfacción.

Concluyeron en base a sus resultados que el hombre tiene dos tipos de necesidades que influyen en su conducta de manera diferente señalando que cuando la persona se sentía a disgusto en el trabajo es porque tenía una preocupación por el

⁷⁷ F. Herzberg, (1968), *One More Time: How Do You Motivate Employees?* p. 42

medio ambiente y cuando se sentía satisfecho es porque tenía relación con su trabajo mismo.

Al primer tipo de necesidades el autor las denomina "Factores Higiénicos", los cuales describen el medio ambiente de trabajo relacionado con la insatisfacción del hombre y al otro tipo de necesidades, las llama "Factores Motivacionales", ya que sirven para motivar el logro de mejores resultados.

FACTORES HIGIÉNICOS

Son influidos por las condiciones físicas y psicológicas en las que trabajan las personas y son satisfechas por el nivel de algunas condiciones conocidas como:

- 1.- Supervisión
- 2.- Relaciones interpersonales
- 3.- Condiciones de trabajo físicas
- 4.- Salario
- 5.- Políticas empresariales y prácticas administrativas
- 6.- Prestaciones y seguridad laboral

Todos estos factores se relacionan con el contexto o ambiente en donde se realiza el trabajo. Cuando esos factores no son favorables, se genera insatisfacción en el trabajo. Por otra parte si los factores de higiene son positivos, como cuando los empleados consideran que su salario es justo y que sus condiciones de trabajo son positivas, entonces se eliminan las barreras de la satisfacción laboral. No obstante la satisfacción de necesidades de higiene NO puede por sí misma, traducirse en satisfacción laboral, sino sólo en la reducción o eliminación de la insatisfacción".⁷⁸

⁷⁸ A. Furnham, (2001) *Psicología organizacional, El Comportamiento del individuo*, p. 312

FACTORES MOTIVACIONALES

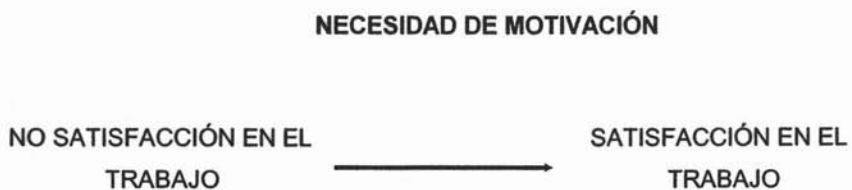
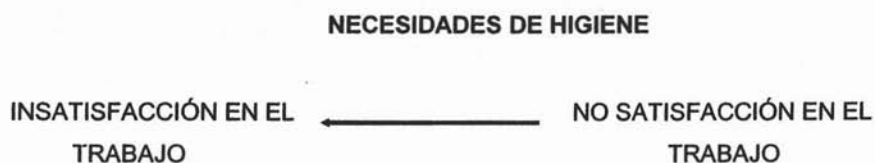
- 1.- El trabajo mismo
- 2.- Éxito
- 3.- Reconocimiento de logro
- 4.- Trabajo desafiante
- 5.- Responsabilidad asentada
- 6.- Desarrollo y adelanto

Se les llama motivadores por que tienen un resultado favorable en la satisfacción que pueda obtener una persona en la realización de sus actividades dentro del trabajo, ocasionando generalmente un incremento en la capacidad de productiva del mismo. Estos factores tienen una gran influencia en los sentimientos de realización, reconocimiento del grupo de trabajo, así como en el desafío y el campo de acción que ofrece la actividad a desarrollar. Esto es, todo lo que implique el crecimiento psicológico lleva a un enriquecimiento de trabajo, con lo cual se pretende maximizar las oportunidades para aprovechar las habilidades de las personas.

Una persona que carezca en cierta forma de los factores higiénicos, causarán un cierto grado de insatisfacción, el cual, dependerá de la importancia y la calidad de ellos. En el caso de contar con estos factores no llegará a causar satisfacción.

Con los factores motivacionales, las personas pueden llegar a la satisfacción, pero si se carece de ellos, no se obtendrá la insatisfacción sino la no satisfacción que es diferente.

El siguiente esquema nos muestra lo anterior:



A continuación se presentan las teorías de Maslow y Herzberg en relación a lo que sus teorías plantean.

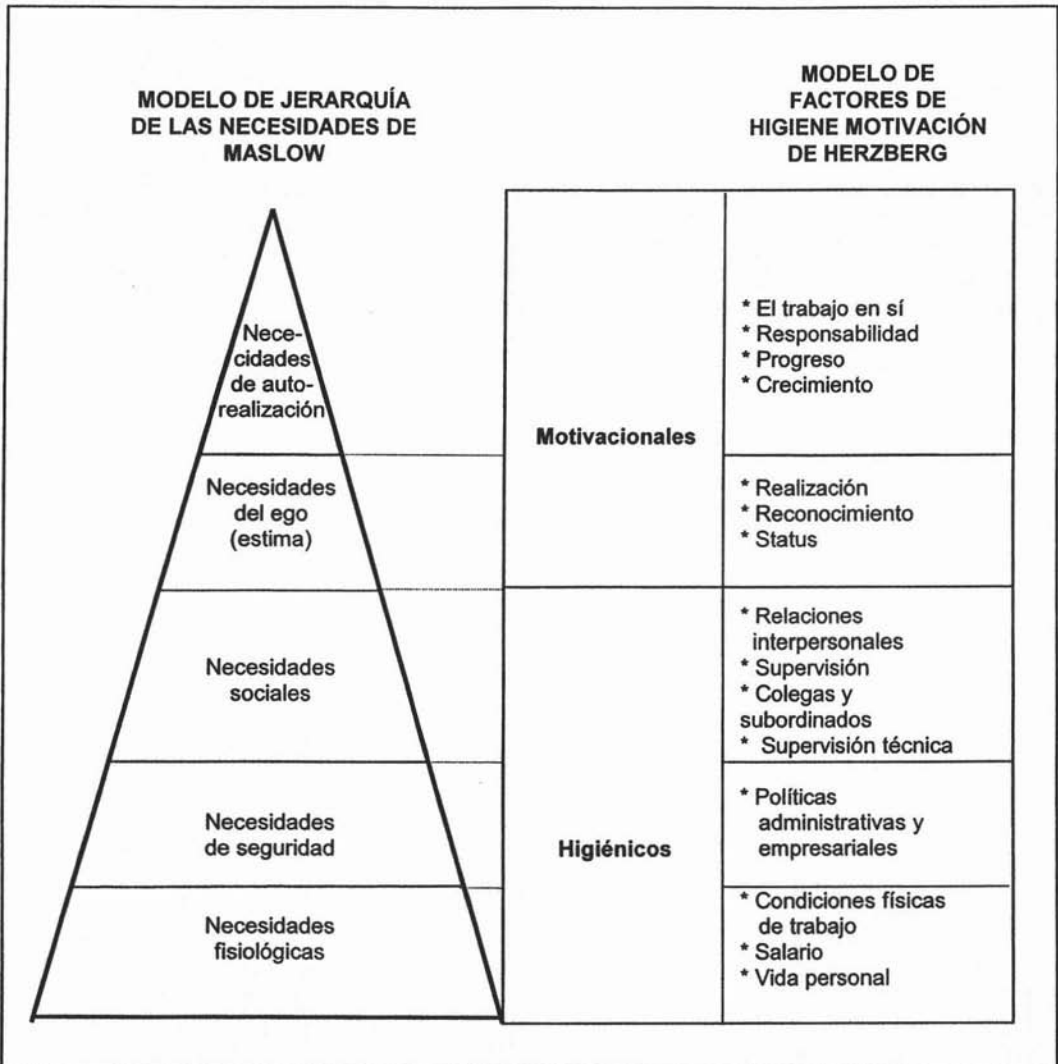


FIGURA 4

UNA COMPARACIÓN DE LOS MODELOS DE MOTIVACIÓN DE MASLOW Y HERZBERG

FUENTE: Keith Davis, *Human Behavior at Work*, Nueva York, McGraw-Hill, 1972, pág. 59.

Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que los niveles más bajos de necesidades humanas tienen relativamente pequeño efecto motivacional cuando el nivel de vida es alto. Los enfoques de Maslow y Herzberg presentan algunos puntos de concordancia que permiten una configuración más amplia y rica respecto de la motivación del comportamiento humano.

3.5 DOUGLAS MCGREGOR

Douglas McGregor,⁷⁹ en su libro *Mando y Motivación*, expone que la organización tradicional basada en una estructura "Jefe-Subordinado", una centralización del poder apoyada en una serie de controles y un principio jerárquico de autoritarismo, se fundamentan en una corriente de hipótesis que tratan de explicar la naturaleza humana y sus posibles reacciones ante la motivación.

En su teoría "X", supone que la mayoría de las personas no asumen sus responsabilidades como resultado de su poca ambición y creatividad, consecuencia de una mala motivación, lo cual hace sentir el trabajo como una actividad desagradable. Por este motivo no participa en los problemas y decisiones y esto obliga a establecer una serie de medidas de control para lograr buenos resultados.

Como consecuencia, el autor concluye que los individuos solo son motivados por el dinero, las prestaciones y su seguridad en el trabajo, aunado a la presión en la estrecha supervisión y la amenaza del castigo. Lo anterior, se refiere a que las personas necesitan satisfacer sus necesidades primarias (fisiológicas y de seguridad). Sin embargo, el autor cuestiona lo siguiente. ¿Una vez satisfechas estas necesidades, la persona modifica su comportamiento dado que su fin será satisfacer sus necesidades secundarias (estima, afiliación y autorrealización)?.

⁷⁹ D. McGregor, (1975), *Mando y motivación*, p. 72

Este planteamiento implica la necesidad de una comprensión profunda del hombre y su motivación, resultando como consecuencia de lo anterior la teoría "Y" que postula lo siguiente: El hombre es capaz de establecer sus propias directrices y seguirlas, ser creativo y responsable si es motivado en forma adecuada. Con esto, el trabajador puede lograr sus propias metas conjuntamente con las de la organización mediante su esfuerzo. Esto implica que progresivamente la persona tiene menos controles externos, permitiéndole más iniciativa la cual controlará ella misma.

A continuación se presentan las características que tiene el hombre "X" y el hombre "Y", según Douglas McGregor:

TEORÍA "X"

- 1) El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de la gente.
- 2) La mayoría de las personas no son ambiciosas, desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas.
- 3) La mayoría de las personas tiene poca capacidad de creatividad en la solución de problemas de la organización.
- 4) La motivación ocurre solo en los niveles fisiológicos y de seguridad.
- 5) La mayoría de las personas deben ser controladas estrechamente y a menudo coaccionadas a lograr los objetivos de la organización.

TEORÍA "Y"

- 1) Trabajar es tan natural como jugar, si las condiciones son favorables.

- 2) El autocontrol es a menudo indispensable para lograr las metas de la organización.
- 3) La capacidad de creatividad en la solución de los problemas de la organización, está ampliamente distribuida entre la población.
- 4) La motivación ocurre en los niveles de afiliación, estima y autorrealización, así como en los niveles fisiológicos y de seguridad.
- 5) Las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente.

De la teoría "X" se deduce que la dirección y el control deben ejercerse por medio de la autoridad; en cambio, en la teoría "Y", se debe permitir a los miembros de la organización realizar mejor los objetivos propios encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa (Principio de integración). Este principio, exige que no solo sean tomadas en cuenta las necesidades de la organización, sino también las de los individuos.

3.6 CHRIS ARGYRIS

Actualmente se han realizado múltiples cambios en las organizaciones, que van desde mejoras en la producción y sistemas dados por los avances tecnológicos, hasta cambios en el tipo de administración y aparente participación de los integrantes de la organización. En esto último se piensa que muchas de las empresas no son reales porque predomina la ideología del hombre "X" al que Argyris llama inmaduro porque es tratado como tal.

Argyris llama "Continua de Inmadurez-Madurez", al proceso por el cual pasa toda persona en el transcurso de su vida para alcanzar un grado de madurez, cambiando de actitudes como a continuación se demuestra:

INMADUREZ

- 1.- Pasividad
- 2.- Dependencia
- 3.- Pocas maneras de comportarse
- 4.- Intereses erráticos y superficiales
- 5.- Perspectiva temporal corta
- 6.- Posición subordinada
- 7.- Falta de conciencia del Yo

MADUREZ

- 1.- Mayor actividad
- 2.- Independencia
- 3.- Capacidad para comportarse de muchas maneras
- 4.- Intereses más profundos y fuertes

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

5.- Perspectiva temporal larga (pasado y futuro)

6.- Posición de igualdad o superioridad

7.- Conciencia y control del Yo.

Se dan circunstancias por las cuales una persona se ve frenada en su desarrollo completo. Estas barreras casi siempre aumentan en una organización normal, pues sus sistemas administrativos no solo bloquean el logro de la madurez, sino que los retrasan dando como resultado un grado elevado de integrantes inmaduros que tan solo se adaptan al puesto establecido y no pueden lograr el desarrollo natural de su madurez ya que existe una incongruencia entre las necesidades de una persona madura y las organizaciones tradicionales. Estas frustran el desarrollo natural del trabajador.

Ampliar la responsabilidad individual es benéfico para los trabajadores y la empresa. Da a las personas la oportunidad de desarrollarse y madurar en el empleo. Les ayuda a satisfacer no solo las necesidades fisiológicas y de seguridad. Los motiva y permite a, usar en mayor medida su potencial en el cumplimiento de las metas organizacionales (Aunque no todos los trabajadores quieren enfrentarse a los problemas adicionales que la responsabilidad trae consigo inevitablemente).

Al ampliar y elevar la responsabilidad de los empleados, se mejora su motivación y el hombre motivado de una manera adecuada, puede ser fundamentalmente autodirigido y creativo.

3.7 DAVID MC.CLELLAND

Este autor desde el punto de vista psicológico, la gente se divide en dos grupos:

1.- El grupo en el cual el reto, la oportunidad de trabajo, de hacer las cosas y obtener algo, son sus metas (menciona que son la minoría).

2.- El grupo que presenta características contrarias a las del grupo anterior, como por ejemplo: no son ambiciosos, desean poca responsabilidad, no les gusta el reto, etc.

Mc.Clelland, fundamenta su teoría diciendo que el hombre tiene tres necesidades principales:

- A) Necesidad de logro
- B) Necesidad de afiliación
- C) Necesidad de poder

La necesidad de logro, hace que los individuos se planteen las metas que persiguen con el fin de realizar algo. McClelland, da más importancia a los individuos motivados por el logro, aunque menciona que es la minoría la que tiene una alta necesidad de ella.

La necesidad de logro, va a depender de la educación y apoyo que se recibe en la casa: libertad, afecto, confianza, etc. Los hombres que tienen una fuerte necesidad de logro, piensan en cómo hacer las cosas, tomarán en cuenta si pueden influir o no los hechos, miden siempre el poder ganar, les gusta comparar si están mejorando o no en su trabajo.

Ahora bien, los motivados por la afiliación están interesados y preocupados por tener relaciones cálidas, por sentirse aceptado por un grupo y encaminan gran parte de sus esfuerzos a satisfacer esta necesidad dejando a un lado el logro.

A los motivados por el poder les gusta llamar la atención. Les gusta obtener reconocimientos de otros y controlar los canales de comunicación hacia arriba y hacia abajo, es decir, horizontal y verticalmente con el fin de controlar el mando que es una de sus características más sobresalientes; por otra parte, nunca se van a preocupar por mejorar su realización en el trabajo.

McClelland dice que las nociones de motivación son verdaderas a medias, pues no hay que creer en los motivos de la gente tal cual los expresa ya que los sacan de su sentido común. La gente con necesidad de logro crece y asciende generalmente más rápido.

McClelland opina que los motivos básicos de la gente se establecen desde la niñez y por lo general no se pueden cambiar posteriormente, además de que no es necesario cambiar los motivos del hombre si su medio ambiente no los apoya o refuerza.

Su teoría se basa fundamentalmente en la cultura que influye en la gente afectando (aumentando o disminuyendo) sus deseos de ser mejores, de realizarse. Hace del factor del logro, el centro del desarrollo económico.

Finalmente McClelland, con algunos experimentos en Estados Unidos concluyó que en los países industrializados, la motivación del logro es superior que en los no industrializados, siendo más alta en éstos últimos la necesidad de afiliación. Es por esto que es necesario inculcar en las personas la necesidad del logro para poder llegar a un alto desarrollo.

3.8 RENSIS LIKERT

Existe una tendencia por parte de las empresas, a menospreciar el factor humano con que cuentan. Esto es un grave error, ya que su inversión no solo radica en los recursos materiales, sino que es necesario tomar en cuenta a los integrantes de la organización pues son los que a través de una labor en conjunto y coordinada van a lograr los objetivos que finalizan en un beneficio común.

Ante esta situación. Likert plantea que lo anterior varía de acuerdo con el tipo de administración que se dé en cada organización. Por este motivo, postula cuatro sistemas en donde se pueden ubicar estos modelos de dirección.

El objetivo de estos sistema, es que las organizaciones pudieran lograr transformar al hombre que se encuentra en una posición "X" en "Y"; o sea, de un comportamiento inmaduro o una conducta madura de no solamente conocer los factores higiénicos, sino también los factores motivacionales.

Los tipos de administración en las organizaciones, Likert los presenta como un continuo del sistema (1 al 4), como se describe a continuación:

SISTEMA 1

La dirección de la organización tiene desconfianza de la gente, por lo cual no se les permite participar en ningún tipo de decisión, lograr el cumplimiento de sus labores a través de amenazas, temor, castigos, recompensa, etc., y esporádicamente satisfacen algunas necesidades fisiológicas y de seguridad. El control se ejerce directamente centralizado en los niveles superiores; como consecuencia de esto, la comunicación que se llega a dar entre supervisor - subordinado es en base a una profunda desconfianza.

Frecuentemente surge un grupo informal que se opondrá a los objetivos de la organización formal.

SISTEMA 2

Se da cierto enfoque a las relaciones ya que la dirección proporciona confianza y una comunicación condescendiente hacia el subordinado. Esto origina que se les permita tomar decisiones en niveles inferiores; sin embargo, las decisiones a niveles altos siguen centralizadas al igual que el proceso de control, aunque parte de él es delegado a los niveles medios e inferiores. Como respuesta, los subordinados muestran en la comunicación un cierto miedo y cautela.

La motivación que se da en este sistema es a través de recompensa y castigos. Se forman grupos informales que no siempre ponen resistencia a los objetivos del grupo formal.

SISTEMA 3

Aquí la confianza no es total a los subordinados; sin embargo, ya es sustancial por lo cual la comunicación se da con un grado razonable de confianza fluyendo esta verticalmente.

La toma de decisiones generales, continúa en la administración superior, pero permiten a los subordinados tomar decisiones específicas a niveles inferiores. El control se delega con una clara responsabilidad tanto a niveles superiores como inferiores. Las recompensas, castigos, y determinada participación, son los factores motivadores en este sistema.

Se forma un grupo informal, que en este caso puede apoyar o estar en contra de manera parcial, a los objetivos del grupo formal.

SISTEMA 4

La Administración tiene una confianza plena en los subordinados por lo que la comunicación fluye de manera horizontal y vertical, dándose una relación superior - subordinado amplia y amistosa.

La toma de decisiones se encuentra delegada e integrada en toda la organización, aunada con el proceso de control en donde también los puestos inferiores ejercen su propio control.

En este sistema se da la motivación a través de la contribución y participación para fijar las recompensas económicas, la fijación de objetivos, el mejoramiento de los métodos y la valoración de los adelantos en cuanto a objetivos. Aquí el grupo formal e informal es generalmente el mismo, por lo que conjuntamente canalizan sus esfuerzos en la consecución de los objetivos de la organización.

De todo esto, se puede decir que los sistemas 1 y 4 son extremos del comportamiento. En el primer caso es un estilo autoritario, estructurado y con un énfasis en las tareas y, en el segundo se interesa en las relaciones, en la confianza plena y el trabajo en equipo. Los sistemas 2 y 3, se encuentran en forma intermedia entre los dos comportamientos anteriores.

Las características básicas para darse cuenta del sistema administrativo en el que uno se encuentra son:

Comunicación
Motivación
Dirección
Decisiones
Interacción
Influencia
Control

3.9 TOLMAN Y LEWIN

Podemos definir las expectativas como una clase especial de creencias que significan la relación entre lo que una persona hace y lo que puede obtener en el desenvolvimiento de su vida. Las expectativas tienen una gran influencia en el comportamiento voluntario humano y por lo tanto en la organización de aquí se deriva la importancia de esta teoría.

De sus estudios, Vroom, Porter y Lawler llegaron a postular un modelo que dice que la fuerza motivacional para comprometerse a un comportamiento dado es una multiplicativa de las expectativas que la persona mantiene acerca de su éxito. Esto se puede observar en la siguiente fórmula:

$$MF = (E) (V)$$

Donde:

MF = Fuerza Motivacional

E = Expectativa

V = Valor

Todas las personas tienen diferentes expectativas, las cuales tienen una gran influencia en su comportamiento. Si una persona tiene como expectativa por ejemplo el subir de puesto para poder predecir el esfuerzo que realizará en su trabajo, se necesitaría seguir cuatro pasos:

- 1) Identificar los éxitos que espera como consecuencia de subir de puesto;
- 2) Determinar el grado de seguridad que de cada éxito resultará;
- 3) Determinar el valor que puedan tener cada uno de los éxitos;
- 4) Multiplicar la expectativa y el valor de cada éxito y sumar los productos restantes.

En esta teoría tenemos que subrayar la subjetividad en cuanto al manejo de las medidas y escalas de las expectativas y éxitos.

Tomando en cuenta las teorías motivacionales antes expuestas, debemos recordar que en las organizaciones, existe un sistema clásico de organización, el cual se ocupa de los elementos esenciales, tales como: poder, responsabilidades, división del trabajo, especialización, e interdependencia. Los avances modernos modifican constantemente esta teoría clásica, sin embargo, los elementos esenciales permanecen y por lo tanto se deben entender con el fin de trabajar con personas.

El acto de organizar se logra mediante la división del trabajo y la delegación.

RESUMEN

Se han revisado diferentes definiciones del concepto de motivación y algunos estudios realizados al tema, como sería el realizado por el Departamento del Trabajo de Estados Unidos; donde se demostró que el hombre busca tener un trabajo interesante esto como primero en importancia, mientras que la "buena paga" ocupó en quinto lugar en este estudio.

También se planteó que los trabajos de status bajos, simples, sin desafío, repetitivos, y que ofrecen poca autonomía, llevan a una alta incidencia de problemas de salud mental, como serían la depresión, ansiedad, baja autoestima, cansancio, ansiedad, etc. además de usar drogas para afrontar dichos trabajos.

Se presenta un resumen de las teorías más sobresalientes hechas sobre la motivación:

- **ELTON MAYO.**- Fue contratado por la Western Electric Company, para aumentar la productividad de los empleados. A un grupo se le dotó de condiciones especiales y aumentaron su productividad, se encontró que en el grupo control también se aumentó la productividad, esto desconcertó a Mayo y sus colaboradores, los cuales concluyeron diciendo, que el aumento en la productividad del grupo control se debió a que se propició un sentimiento de cumplimiento, seguridad en el trabajo, por lo que se dio un aumento en la satisfacción de sus necesidades, sus valores humanos se reconocieron y se sintieron parte importante de la compañía. Su aportación se basa en el hecho de que al poner de relieve las necesidades sociales, el movimiento de las relaciones humanas mejoró la perspectiva clásica que consideraba la productividad casi exclusivamente como un problema de ingeniería. En cierto modo Mayo redescubrió el antiguo principio de Owen según el cual, un genuino interés por los trabajadores pagaría dividendos. Además el grupo de investigadores recalcaron la importancia del estilo del gerente y con ello revolucionaron la formación de los

administradores. De allí los administradores empezaron a pensar en función de los procesos y premios del grupo para complementar su enfoque anterior.

- **ABRAHAM MASLOW.**- Propone su pirámide de necesidades. VER FIGURA 4. en la que afirma que el hombre cubre necesidades jerárquicamente importantes, mientras que no tenga cubiertas sus necesidades fisiológicas no aspira a otras, cuando esta necesidad esta cubierta dejará de interesarle y se preocupara por la de seguridad, cuando estas dos estén satisfechas le interesara la de afiliación, estima y autorrealización. Sin embargo está consciente que hay personas que están fuera de la tendencia general. La aportación, es la de abrir la panorámica hacia el gerente que conoce estas necesidades para que aplique y utilice distintas formas para motivar a sus subalternos y adaptar sus intentos de influir en la gente atendiendo a sus necesidades individuales (incluyendo las de ego).

- **FREDERICK HERZBERG.**- Herzberg y colaboradores realizaron un estudio en Pittsburgh, y concluyeron en base a sus resultados que el hombre tiene dos tipos de necesidades:

- **FACTORES HIGIENICOS.**- Los cuales describen el medio ambiente de trabajo y cuando están presentes no motivan, pero a falta de estos hay insatisfacción.

- **FACTORES MOTIVACIONALES.**- Sirven para motivar el logro de mejores resultados.

Ambos factores se deben hacer de manera simultánea, por ejemplo los factores higiénicos no conducen a niveles más altos de motivación sin embargo, sin ellos hay descontento. Los factores motivacionales resultan de los factores internos en los trabajadores.

- **DOUGLAS MCGREGOR.**- En su teoría "X" supone que la mayoría de las personas no asumen responsabilidades como resultado de su poca ambición y

creatividad, consecuencia de una mala motivación. En su teoría "Y" postula que el hombre es capaz de establecer sus propias directrices y seguirlas, ser creativo y responsable si es motivado adecuadamente. McGregor considera que el personal contribuirá más a la organización si se tratan como empleados responsables y valorados.

- **CHRIS ARGYRIS.**- Este enfoque liga la teoría de McGregor al decir que predomina la ideología del hombre "X" al que Argyris llama inmaduro y tiene que alcanzar la madurez por un proceso, cambiando actitudes.

- **DAVIS McCLELLAND.**- Fundamenta su teoría diciendo que el hombre tiene tres necesidades principales:

- a) Necesidad de logro
- b) Necesidad de afiliación
- c) Necesidad de poder

- **RENSIS LIKERT.**- Plantea que hay una tendencia a menospreciar el factor humano y esto varía de acuerdo al tipo de administración con que se cuente en la organización. Esto va desde el "sistema" aunque dice que los grupos altamente eficaces se ligaron juntos a otros grupos semejantemente eficaces también y esto depende de los estilos de la gerencia.

- **TOLMAN Y LEWIN.**- Determinan que hay que hacer una determinación sobre las consecuencias que esperamos obtener al momento de enfrentarnos a situaciones que son motivantes y representan un reto, mediante 4 pasos:

- 1) Identificar los éxitos que espera como consecuencia de subir de puesto;
- 2) Determinar el grado de seguridad que de cada éxito resultará;
- 3) Determinar el valor que puedan tener cada uno de los éxitos;
- 4) Multiplicar la expectativa y el valor de cada éxito y sumar los productos restantes.

CAPÍTULO 4

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4. 1 CONCEPTO E IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN

-Russell L. Ackoff define la planeación como "Un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie la acción, en una situación en la que se crea que a menos que se prenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable".⁸⁰

Koontz y O'Donnell entienden por planeación en general "Una toma de decisiones, es decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará. Es el puente que va desde el lugar en donde estamos hasta el lugar donde queremos llegar en un futuro deseado".⁸¹

Para Mario Sverdlik, la planeación es "La función del proceso administrativo que consiste en todas aquellas actividades relacionadas con decisiones sobre los objetivos y como esos objetivos serán logrados".⁸²

-Terry y Franklin afirman que la planeación es "Seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales".⁸³

⁸⁰ Russell L., Ackoff, (1990), *Un concepto de la planeación de empresas*, p. 15

⁸¹ Harold Koontz y Cyril O'donnell, (1989), *Administración*, p.69

⁸² Mario Sverdlik, et. al., (1991), *Administración y organización*, p.81

⁸³ George Terry y Stephen Franklin, (1991), *Principios de administración*, p.224

Mientras que para Agustín Reyes Ponce, la actividad de planeación "Consiste en la determinación del curso concreto de acción que habrá de seguir fijando los principios que lo habrán de prescindir y orientar, la secuencia de operaciones necesarias para alcanzarlos y la fijación de tiempos, unidades, etc. necesarias para su realización".⁸⁴

De estas definiciones se puede derivar una definición propia del término planeación. Así, entendemos por planeación el proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos. La planeación se ocupa de los medios (cómo y con qué se debe hacer) y de los fines (qué es lo que se tiene que hacer).

Evidentemente, la planeación implica una toma de decisiones anticipada. Es decir, es un proceso de decidir lo que va a hacerse y como se va a realizar antes de que se necesite actuar. En este sentido, la planeación se dirige hacia el alcance de uno o más estados futuros deseados y que no es posible que ocurran si no se hace algo sobre el particular.

IMPORTANCIA

La mayoría de las empresas operan en un medio cambiante. Deben estar preparadas para aceptar el cambio como consecuencia inevitable de operar en un mundo dinámico de competencia, de cambios institucionales, de innovaciones tecnológicas, etc.

Con un medio estable y operaciones no complicadas y pequeñas, la función de la planeación puede ser realizada relativamente fácil desde el punto de vista a corto plazo. Pero en un medio dinámico, la función de la planeación se vuelve crítica, debe ser diseñada de manera formal. Debido a que las consecuencias de cualquier decisión

⁸⁴ Agustín Reyes Ponce, (1982), *Administración de empresas teoría y práctica*, p.61

tiene un efecto amplio, la administración por medio de la función de planeación, debe elegir el mejor curso de acción posible y estar preparada para cambiar si la experiencia y la información nueva sugieren que es necesario el cambio. En este contexto la planeación:

- A) Toma en cuenta las futuras aplicaciones de las decisiones que se toman en la actualidad.
- B) Ajusta los planes del medio ambiente de negocios en forma constante y dinámica.
- C) Conduce a la empresa por medio de una comprensión analítica de la situación de ésta a medida que va evolucionando.
- D) Ofrece lineamientos para un comportamiento apropiado en todos los niveles. La estrategia explícita anunciada y buscada determina un tono, enfoca la atención y alienta la acción.
- E) Ofrece un medio para que los individuos y las organizaciones enfrenten los cambios en su medio.
- F) Alienta a los individuos y a las organizaciones a enfocarse en resultados relevantes más que en actividades interminables.
- G) Proporciona una base para el control. La contrapartida de la planeación es el control, que se ejecuta para asegurar que la planeación está dando los resultados esperados.

- H) Obliga a la visualización del conjunto. Permite a la Dirección analizar las reacciones de importancia, con lo que se obtiene un entendimiento más pleno de cada actividad y aprecia la base que apoya a las actividades administrativas.
- I) Estimular la realización. El hecho de poner los pensamientos en papel y formular un plan; proporciona al que hace los planes la orientación y el impulso de realizar. Indica los resultados deseados y cómo lograrlos; es una fuerza positiva hacia la buena administración. Un plan reduce las actividades aleatorias, la superposición de esfuerzos y acciones no pertinentes.⁸⁵

4.2 EVOLUCIÓN EN LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Vista como un proceso, la planeación estratégica, escribe George A. Steiner, "Se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrollar planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así poder obtener los fines buscados"⁸⁶

4.2.1 UNA PERSPECTIVA HISTORICA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

A mediados de la década de los 50's varias empresas estadounidenses se enfrentaron a problemas que no podían ser remediados de inmediato por medio de técnicas administrativas disponibles y que no tenían antecedentes en la experiencia previa. En el caso de varias empresas, la demanda de mercado disminuía considerablemente y no se podía contener ni por medio del mercadeo y promoción más

⁸⁵ Idalberto Chiavenato, (1991), *Introducción a la administración*, p. 122

⁸⁶ George a. Steiner, (1987), *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*, p. 329

intensa. En el caso de algunas otras, la demanda comenzó a disminuir al aparecer productos sustitutos ofrecidos por nuevas tecnologías. Otras más, enfrentaban una aguda competencia de productos provenientes tanto de Europa como de la ya recuperada economía japonesa. Las técnicas administrativas se mostraron inadecuadas para tratar los nuevos síntomas. Así la competencia se hizo más intensa; los peligros al igual que las oportunidades del medio ambiente en evolución se volvían más difíciles para prever; los períodos de espera para investigación y desarrollo de productos aumentaron, mientras que los ciclos de vida del producto se acortaron; los directivos fueron reconociendo los beneficios que había logrado la planeación formal en el gobierno durante la Segunda Guerra Mundial. "Dentro de la tradición inventiva del negocio estadounidense, las firmas volcaron sus energías hacia el desarrollo de nuevos enfoques administrativos respecto de los intrincados nuevos problemas. Hacia finales de la década de los 50's varias firmas líderes y de las compañías constructoras, que trabajaban en forma independiente, se encontraron convergiendo en un nuevo enfoque. El resultado, que fue desarrollado mediante la experimentación, el error y el intercambio de experiencias, llegó a ser conocido como planeación estratégica".⁸⁷

Desde entonces, el uso de la planeación estratégica formal, llamada en aquella época "planeación a largo plazo", se ha dispersado en el mundo de los negocios. Esto se ha hecho con mayor celebridad porque se reconocen las siguientes tendencias actuales:

A) Cambios cualitativos y discontinuos

Los cambios económicos, políticos, sociales y tecnológicos tienen un mayor efecto en el ambiente y en las organizaciones. Son efectos que manifiestan en

⁸⁷ H.I. Ansoff, y otros (1990), *El planeamiento estratégico*, p.9

cambios cualitativos y discontinuos, cada vez más desconectados con la experiencia del pasado.⁸⁸

B) Incremento en la velocidad del cambio

Con algunas excepciones, el ciclo de vida de los productos tiende a reducirse cada vez más. Las necesidades, comportamientos y expectativas de la gente también se modifican con mayor frecuencia.⁸⁹

C) Mayor dependencia de la organización con su medio y con otras organizaciones

En un medio ambiente cada vez más turbulento caracterizado por una competencia más aguda, por un mercado más complejo y por menores márgenes de error en la toma de decisiones, la Dirección está obligada a mantener estrechas relaciones de comunicación con sus clientes, público, proveedores y gobierno.⁹⁰

Esta mayor complejidad hace indispensable la aplicación de la planeación estratégica, la que permite disminuir los riesgos y dar certidumbre relativa a su actuación.

4.2.2 DIFERENCIA ENTRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y TÁCTICA

Antes de proceder a la diferenciación entre planeación estratégica y planeación táctica, es oportuno definir los conceptos de estrategia y táctica.

⁸⁸ *Ibid.*, p.11

⁸⁹ *Ibid.*, p.13

⁹⁰ *Ibid.*, p.15

Concepto de estrategia

Una estrategia puede definirse como: "Arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo".⁹¹ Las estrategias muestran una dirección unificada e implican un despliegue de empeños y recursos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa con sus objetivos, puesto que esta es la tarea de un gran número de programas de sustentación mayores y menores. Pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa.

Los requisitos básicos para el desarrollo de una estrategia son:

- Un núcleo vital de conocimientos.
- La capacidad para integrar estos conocimientos y examinarlos como un sistema para comprender su racionalidad, su periodicidad y las posibilidades y consecuencias inmediatas y futuras.
- Imaginación y lógica para elegir entre alternativas específicas.
- Control en los recursos más allá de las necesidades inmediatas.
- La voluntad de privarse o renunciar a los beneficios actuales con objeto de invertir en el potencial del futuro.
- Además de estos requisitos, sobresalen cinco características fundamentales en toda estrategia:

1) Horizonte temporal.- En términos generales, la palabra estrategia se emplea para describir actividades que comprenden un amplio horizonte de tiempo, en relación con el tiempo que se tarda en observar su impacto.

2) Impacto.- Pese a que las consecuencias de seguir una estrategia determinada tal vez no se hagan evidentes durante largo tiempo, su impacto final será importante.

⁹¹ Diccionario Básico Larousse, (2000), p. 123

- 3) Concentración de esfuerzo.-** Una estrategia eficaz por lo general suele requerir concentrar la actividad, esfuerzo o atención en un número bastante reducido de fines. Al centrarse en las actividades elegidas, se disminuyen implícitamente los recursos disponibles para otras actividades.
- 4) Patrón de decisiones.-** Aunque algunas compañías necesitan hacer sólo algunas decisiones importantes afín de poner en práctica su estrategia seleccionada, la mayor parte de las estrategias exigen que ciertos tipos de decisión sean tomados con el tiempo. Estas decisiones han de apoyárselas unas a las otras, en el sentido de que siguen un patrón uniforme.
- 5) Capacidad de penetración.-** Una de las estrategias engloba un amplio espectro de actividades, las cuales incluyen desde los procesos de asignación de recursos hasta las operaciones diarias. Además, la necesidad de congruencia a través del tiempo, en ciertas actividades, requieren que todos niveles de organización actúen, casi indistintamente, en forma que refuercen la estrategia.⁹²

Estas cinco características muestran claramente que la estrategia de una organización, constituye el eje central en torno a la cual giran otras actividades principales. Así, la estrategia es a largo plazo y de gran alcance; engloba y controla las acciones más importantes de la organización y es un determinante básico de éxito o fracaso a lo largo del tiempo.

Concepto de Táctica.

La táctica es "Un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general".⁹³ En el plano militar, una movilización de tropa es una táctica

⁹² James Storne y Charles Wankel, (1989), *Administración*, p. 130

⁹³ Idalberto Chiavenato, *Op. Cit.*, p.277

dentro de una estrategia más amplia; también se puede afirmar que la táctica consiste en el combate y la estrategia en la planificación del momento y la forma del combate, sin entrar en detalles. Una guerra requiere una o más estrategias y cada estrategia necesita un conjunto de acciones o medidas tácticas. En el plano gerencial, el presupuesto anual o un plan de inversiones constituyen tácticas dentro de una estrategia global a largo plazo. El planteamiento para cinco años en la empresa requiere una estrategia, a la cual se ligan los planes tácticos de cada año comprendidos en este período.

C) La estrategia y la táctica en la planeación

Esclarecidos los conceptos de estrategia y táctica, resulta sencillo distinguir el campo de la planeación estratégica y el de la planeación táctica.

La planeación estratégica se refiere a la manera por la cual una empresa pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente un planteamiento global y a largo plazo.

Cuánto más largo e irreversible sea el efecto de un plan, más estratégico será. Por ende, la planeación estratégica trata sobre las decisiones de efectos duraderos y difícilmente reversibles.

A partir de la planeación estratégica, la empresa puede proseguir a ejecutar la planeación táctica. Es decir, el planteamiento estratégico se desdobra en varios planes tácticos.

Cuando la planeación estratégica responde a las preguntas ¿Dónde estamos ahora?, ¿A dónde deseamos ir?, la planeación táctica contesta la pregunta, ¿Cómo llegamos allá?. En realidad la planeación táctica identifica las principales actividades requeridas para alcanzar los objetivos estratégicos.

En síntesis, la diferencia básica entre estrategia y táctica reside en los siguientes aspectos: En primer lugar, la estrategia se refiere a la organización como un todo, pues busca alcanzar objetivos organizacionales globales, mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes (departamentos o unidades, aisladamente), pues busca alcanzar objetivos departamentales. La estrategia está compuesta de muchas tácticas simultáneas e integradas entre sí.

En segundo lugar la estrategia se refiere a objetivos en el mediano y corto plazo. Para la implantación de la estrategia, se hacen necesarias muchas tácticas que se suceden ordenadamente en el tiempo.

En tercer lugar la estrategia es definida por la alta administración mientras que la táctica es responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

A continuación se presenta un ejemplo de estrategias y las tácticas correspondientes a fin de hacer más claras la diferencia entre ambas.

Estrategias

- Desarrollo de nuevos productos es decisión y responsabilidad de la Dirección General y engloba toda la empresa.

Tácticas

- Efectuar una investigación de mercado para detectar alguna necesidad insatisfecha, así como los gustos y preferencias del consumidor. Es responsabilidad del área o departamento de investigación y desarrollo.

-Realizar estudios técnicos. Es responsabilidad de ingeniería de producción.

-Realizar estudios financieros. Es responsabilidad del área de finanzas.

Estrategias

Tácticas

- Realizar diseño y pruebas de producción. Es responsabilidad de ingeniería de diseño de producción.
- Realizar pruebas de mercado. Es responsabilidad del área de mercadotecnia.

4.3 EL PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El proceso de la planeación estratégica (PPE) es el principio de toda planeación de carácter global. La estrategia por sí misma determina el uso de los recursos de la compañía para lograr el éxito competitivo en los mercados atractivos del futuro, En pocas palabras, este proceso:

- 1.- Toma en cuenta las futuras implicaciones de las decisiones que se toman en la actualidad.
- 2.- Ajusta los planes al medio ambiente emergente de negocios en forma constante y dinámica.
- 3.- Conduce al negocio por medio de una comprensión analítica de la situación de éste a medida que va evolucionando.
- 4.- Vincula, dirige y controla las complejas empresas de negocios mediante un sistema directivo práctico y funcional.

Por lo tanto, el PPE debe convertirse en parte integral del sistema total de dirección investigando a cada parte de la corporación, así como anticipándose y reaccionando a los cambios, mientras expone los procedimientos básicos y detallados

que la corporación habrá de seguir durante los años por venir. Esto se asegura siguiendo el proceso lógico de la planeación estratégica, el cual consta de los siguientes pasos:

- A) Realizar un análisis de la situación.

- B) Definir la misión de la organización.

- C) Establecer objetivos.

- D) Formular estrategias.

- E) Implementación. revisión y evaluación de planes.⁹⁴

En el siguiente esquema se muestra el modelo de planeación estratégica, considerando los pasos señalados.

⁹⁴ Tomado George Steiner, *Op. Cit.*, p.24

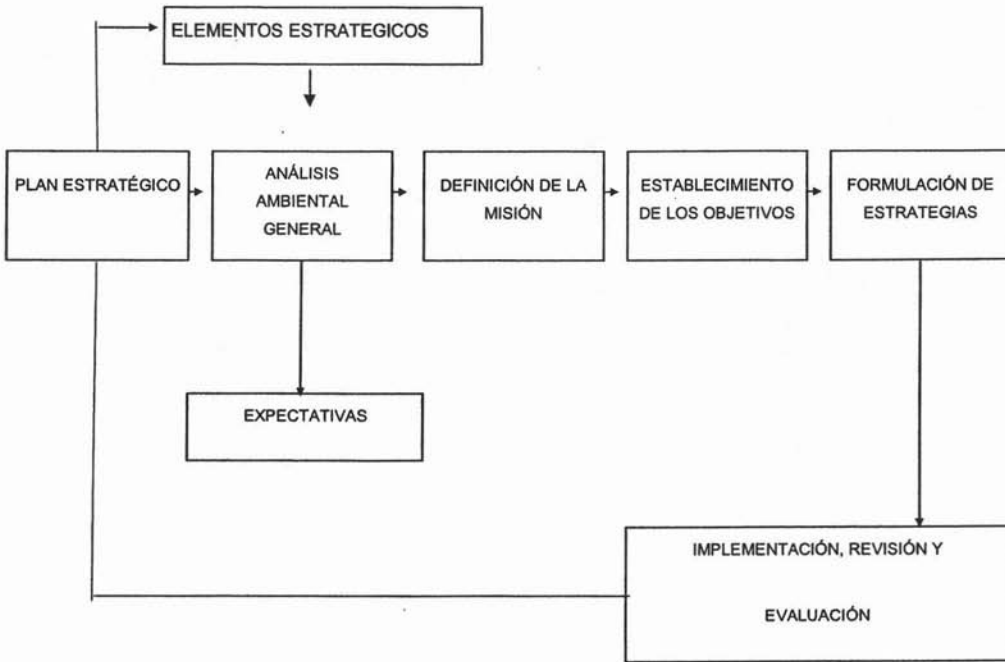


FIGURA 5

MODELO ESQUEMÁTICO DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El análisis de la situación o análisis situacional “se refiere al estudio de datos pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica”.⁹⁵

⁹⁵ *Ibid.*, p.123

Existen diferencias entre la revisión histórica y el análisis situacional. La primera representa el desarrollo de un proceso de estudio, recopilación y organización de datos históricos que aporte el necesario nivel de información que permita determinar la posición actual de la empresa.

El análisis de la situación se distingue de la revisión histórica ya que se trata de una evaluación cruzada de distintas informaciones, en lugar de constituir un proceso estrictamente cronológico o secuencial, es decir, se centra en la posición actual de la empresa, ignorando su desenvolvimiento a través del tiempo. No obstante, en la práctica, la revisión histórica y el análisis de la situación tienden a estar íntimamente relacionado en su ejecución. El propósito de ambos es:

A) Desarrollar una previsión de futuros beneficios, ventas, mercados, participación, etc., a partir de la presunción de que los planes actuales no sufran modificaciones.

B) Identificar oportunidades, problemas, debilidades y fortalezas.

C) Determinar la fuerza impulsora histórica de la empresa.

Uno de los principales objetivos del análisis situacional consiste en identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos claves que tienen un impacto potencial en formulación e implantación de estrategias. "Los especialistas en mercadotecnia analizan información sobre variables pertinentes en el medio del mercado: información sobre la competencia, restricciones legales, necesidades y deseos de mercado e indicadores económicos generales. El análisis de la situación debe proporcionar información sobre barreras potenciales para lograr tales objetivos. La información sobre estos mismos factores es necesaria para fijar metas realistas y específicas para el programa de mercadotecnia. Una vez que los especialistas determinan sus

estrategias alternativas para alcanzar tales metas, deben seleccionar la mejor estrategia para lograrlo y las tácticas se determinan según la estrategia elegida".⁹⁶

El análisis de la situación es un paso importante por dos razones. La primera es que algunos de los cambios en el medio ambiente de la empresa pueden tener un impacto considerable en ella; por consiguiente para poder lograr los resultados óptimos se deben identificar las potenciales amenazas. La segunda razón es que debe estudiarse y evaluarse en forma debida la magnitud y dirección de los cambios en el entorno, ya que de esto dependerá la estrategia a seguir y la magnitud de los objetivos a alcanzar.

Las fuerzas del medio ambiente deben analizarse continuamente y de manera sistemática. "La experiencia indica que entre más sistemáticamente se intenta percibir estas fuerzas cambiantes en el medio ambiente, menor será la probabilidad de ser sorprendida. Mediante la experiencia se sabe también que entre más sistemáticamente se evalúan las mismas fuerzas, más exacta será la estimación de los impactos de los cambios".⁹⁷

4.4 MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

La misión "es la descripción concisa de lo que ocupa una organización, destacando su identidad institucional como un todo que prevé de bienes y servicios. A partir de considerar la relación de sus productos y de sus clientes. Generalmente el enunciado se formula en términos del producto genérico y de su mercado principal".⁹⁸

⁹⁶ *Ibid.*, p.123

⁹⁷ John O'Shaughnessy, (1991) *Marketing competitivo*, p.56

⁹⁸ Fabián Martínez Villegas (1991), *Planeación estratégica creativa*, p.127

Muchas de las organizaciones desarrollan declaraciones de misión formales. Este proporciona al personal un sentido compartido de dirección. La misión guía la continuidad de la organización, para que logre sus objetivos, sobreviva, se desarrolle y proyecte en el tiempo y el espacio. Con su amplio alcance la misión se convierte en el concepto clave para diseñar y manejar la comunicación estratégica tendiente a posicionar entre clientes y público en general los productos y la imagen corporativa de una organización.

La declaración de la misión deberá definir el dominio de la empresa, el cual puede definirse en términos de productos, tecnologías, grupo de consumidores, necesidades de consumidor o alguna combinación de esto.

En el desarrollo de una declaración de misión orientada al mercado, la dirección debe evitarse hacer su misión demasiado estrecha o demasiado amplia.

La misión ha de formularse por escrito y darse a conocer. No debe ser ni demasiado general ni vaga, tampoco deberá ser muy estrecha o específica. Afirmar que la misión de una organización es "beneficiar a los consumidores del país", resulta demasiado general y vago. Afirmar que la compañía se dedica a "fabricar pelotas de tenis", es una formulación demasiado restrictiva. Ninguna de las dos declaraciones ofrece una guía adecuada al personal.

Sólo puede determinarse si la misión es correcta o no hasta después de haber tomado la decisión y considerando las condiciones particulares de cada empresa; no obstante un ejemplo de una declaración adecuada de la misión de la empresa puede ser la siguiente:

"La misión de la empresa es crear suficientes utilidades para mantener el bienestar y crecimiento de la compañía; siendo el líder en nuestra rama y que satisfaga,

en el máximo sentido técnico y funcional las necesidades de los clientes, proporcionándoles el mejor servicio y atención".

Hoy, en conformidad con el concepto de mercadotecnia, se recomienda a las empresas formular su misión que oriente a la mercadotecnia. La alta dirección debe pensar en función de los beneficios que está ofreciendo y de las necesidades que satisface.

4.5 ESTABLECER OBJETIVOS

La misión de la empresa ha de convertirse en un conjunto detallado de objetivos para cada nivel administrativo. "En términos sencillos, los objetivos representan las condiciones futuras deseadas para la empresa".⁹⁹

Después de asegurarse de que los administradores subalternos están informados de la misión, el superior podrá entonces proceder a trabajar con los subordinados para determinar sus objetivos. Primero les preguntará qué metas creen poder alcanzar, en que tiempo y con qué recursos. Luego discutirán algunos pensamientos preliminares sobre qué objetivos parecen posibles para la compañía o departamento. Para que sean útiles los objetivos de la organización deben ser jerárquicos, cuantitativos, realistas y consistentes.

A) Jerárquicos.

Una empresa siempre persigue un gran número de objetivos. Cuando sea posible, tales objetivos deben ordenarse de una manera jerárquica, es decir, del más al menos importante.

⁹⁹ Fremont Kast y James Rosenzweig, (1990), *Administración en las organizaciones*, p.187

B) Cuantitativos.

Un objetivo debe siempre expresarse en términos cualitativos. El objetivo por ejemplo, "aumentar el retorno sobre la inversión", no es tan satisfactorio como "aumentar el retorno sobre la inversión a 7.5%". Sobre el particular debe utilizarse el término meta para describir un objetivo que sea hecho muy específico, con respecto a magnitud y tiempo. El convertir los objetivos en metas concretas facilita todo el proceso de planeación y control administrativo.

C) Realista.

La Dirección debe tener cuidado al escoger los niveles que fijen como meta sus objetivos. No todos los niveles son satisfactorios. Cada nivel debe ser resultado de un análisis de oportunidades y recursos y no de un simple deseo.

D) Consistencia.

Los objetivos de una empresa en ocasiones son inconsistentes. Por ejemplo, no es posible maximizar las ventas y las utilidades simultáneamente. Pueden aumentarse las ventas bajando el precio, mejorando la calidad del producto o recurriendo a promociones, pero es muy probable que estas actividades reduzcan la utilidad. En consecuencia, debe tenerse cuidado en que los objetivos y metas no sean contradictorios.

La importancia de los objetivos puede ser vista si se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- A) Los objetivos proporcionan a la organización una directriz precisa en el sentido de una finalidad común.
- B) Propician el trabajo en equipo y pueden ser utilizados para eliminar las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización.

- C) Sirven de base segura para verificar el valor de las metas y de los planes y ayudan a evitar errores debidos a la comisión.
- D) Hacer mayores las posibilidades de previsión del futuro.

- E) Ayudan a orientar y a prever la distribución de recursos con criterio.

Es importante descartar que los objetivos de la planeación estratégica deben ser generales y operativos; esto es, que es necesario establecer uno o varios objetivos generales o estratégicos que establezcan la dirección o rumbo general para el negocio; y además los objetivos específicos u cuanto y/o cuando se pretende lograr.

Algunos ejemplos dentro de la planeación pueden ser los siguientes:

***Objetivo Estratégico.**

- Aumentar la rentabilidad del negocio durante los próximos dos años.

***Objetivos Operacionales.**

- Lograr el rendimiento sobre inversión de 15% después de deducir impuestos para dentro de dos años.

- Aumentar las ventas a cien millones de pesos anuales dentro de dos años.

- Utilizar las instalaciones a su máxima capacidad durante los próximos dos años.

- Mejorar y mantener una fuerza laboral capacitada mediante el desarrollo de programas de capacitación durante los próximos dos años.

4.6 ESTABLECIMIENTO DE ESTRATEGIAS

El siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es el diseño de las estrategias para alcanzar los objetivos y misión de la empresa.

La estrategia involucra la elección de dirección y asignación de recursos de respaldo para la consecución de objetivos. En efecto, la estrategia muestra una dirección unificada e implica un despliegue de empeños y recursos. "No trata de delinear exactamente cómo cumplir la empresa con sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un gran número de programas de sustentación mayores y menores. Pero es una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa".¹⁰⁰

En términos empresariales podemos definir la estrategia como "La movilización de todos los recursos de la empresa en el ámbito global tratando de alcanzar objetivos a largo plazo. Táctica es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general".¹⁰¹

MODELOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Se han ideado varios modelos que la Dirección puede utilizar como guía en la selección de estrategias apropiadas. Para dar ejemplos del posible uso estratégico de los modelos, a continuación se describen brevemente tres de ellos.

A) Modelo de las estrategias genéricas de Michael Porter

Este diseño contempla tres estrategias genéricas para alcanzar el éxito en un mercado competitivo:

¹⁰⁰ *Ibid.*, p.115

¹⁰¹ *Ibid.*, p.276

-**Liderazgo global en costos:** Genera un producto estandarizado a un costo bajo y luego lo vende a un costo menor que el que todos los competidores.

-**Diferenciación:** Vender a un precio mayor que el promedio, algo que los consumidores consideran como cualidad, diseño, marca u otra característica especial.

-**Enfoque:** Concentrarse en un mercado pequeño de especialidades o en un segmento de la línea de productos.¹⁰²

B) Estrategias de Expansión Producto = Mercado

La mayor parte de las formulaciones de misión y objetivos reflejan la intención de crecer por parte de la organización. En tal caso la compañía puede adoptar dos métodos en su diseño de estrategias. Puede continuar haciendo lo mismo que el momento actual con sus productos y mercados, sólo que en forma mejor. Otra opción consiste en que la organización incursione en nuevos productos o mercados. Ambas posibilidades dan origen a las siguientes cuatro alternativas estratégicas:

-**Penetración de mercado:** Una compañía trata de vender mayor cantidad de sus productos a sus mercados actuales.

-**Desarrollo de mercado:** La empresa continúa vendiendo sus productos actuales, pero nuevos mercados.

-**Desarrollo de productos:** Esta estrategia exige que la empresa desarrolle nuevos productos para venderlos a sus mercados actuales.

¹⁰² Michael Porter, Véanse sus libros: *Ventaja competitiva*, (1990) y *Estrategia competitiva*, (1991)

-Diversificación: La empresa desarrolla nuevos productos para venderlos en mercados también nuevos.¹⁰³

C) Estrategia de Inversión = Desinversión

El Boston Consulting Group (BCG), ha desarrollado una matriz de planeación estratégica, que lleva a decisiones de inversión o desinversión. El modelo se divide en cuatro celdillas cada una de las cuales contiene una situación industrial estratégica diferente, tal como lo siguiente:

-Industrias estancadas: Ofrecen muy pocas ventajas, por ejemplo la industria del acero.

-Industrias con gran volumen: Representan algunas ventajas, pero son grandes como las ventajas de costos en una gran planta de aluminio.

-Industrias fragmentarias: Tiene muchas ventajas competitivas, pero cada una de pequeño tamaño, como sucede en la industria restaurantera.

-Industrias de especialización: Tienen muchas ventajas competitivas y son grandes; por ejemplo los fabricantes de automóviles.¹⁰⁴

¹⁰³ Igor Anshoff, (1957), *Strategies for Diversification*, Harvard Business Review; September-October, p.p 113 - 124

¹⁰⁴ Boston Consulting Group, *La Matriz de Crecimiento – Participación: En Manual de Administración Estratégica*, compilado por Albert J. Kennet (1988), Apéndice

RESUMEN

En el presente capítulo se trata de analizar todo lo referente a la planeación estratégica, entendiendo por esta: Al proceso de determinar objetivos y definir la mejor manera de alcanzarlos; la planeación se ocupa de los medios (cómo y con qué se va a hacer) y de los fines (qué es lo que se tiene que hacer).

La planeación implica la toma de decisiones anticipada, se dirige hacia el alcance de uno o más estados futuros deseados y que no ocurrirán sino se hace nada al respecto.

IMPORTANCIA: Esta radica en ser un proceso que facilitará el cambio en un medio dinámico si es que así se requiere. En este contexto la planeación:

- A) Toma en cuenta las futuras aplicaciones de las decisiones que se tomen en la actualidad.
- B) Ajusta los planes al medio ambiente de negocios en forma constante y dinámica.
- C) Conduce a la empresa por un medio de comprensión analítica de la situación de ésta a medida que va evolucionando.
- D) Ofrece lineamientos para un comportamiento apropiado en todos sus niveles.
- E) Ofrece un medio para que los individuos y las organizaciones enfrenten los cambios de su medio.
- F) Alienta a los individuos y a las organizaciones a enfocarse en resultados relevantes más que en actividades interminables.

- G) Proporciona bases de control.
- H) Obliga a la visualización en conjunto.
- I) Estimular la visualización de conjunto.

La planeación estratégica formal como se conoce hoy en día, fue el resultado de buscar nuevas técnicas administrativas que hiciera frente a los nuevos retos que se presentaban en las empresas Estadounidenses, a finales de la década de los 50's, las empresas líderes fueron desarrollando a través de la experimentación, el error y el intercambio de experiencias; una nueva técnica conocida como **Planeación Estratégica**, en aquel entonces conocida como "Planeación a largo plazo", se ha dispersado en el mundo de los negocios esta técnica porque se reconocen las siguientes tendencias actuales:

- A) Cambios cualitativos discontinuos.
- B) Incremento en la velocidad del cambio.
- C) Mayor dependencia de la organización con su medio y con otras organizaciones.

El concepto de estrategia.- Es un plan general y básico de acción por el cual una organización trata de alcanzar una o más metas.

Las características fundamentales en toda estrategia son:

- 1) Horizonte temporal.
 - 2) Impacto.
 - 3) Concentración de esfuerzo.
 - 4) Patrón de decisiones.
- Capacidad de penetración.

Concepto de táctica.- Es un esquema específico de empleo de recursos dentro de una estrategia general.

La planeación estratégica, se refiere a la manera por la cual la empresa pretende aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente un planteamiento global a largo plazo.

En síntesis, la diferencia entre la estrategia y la táctica es:

1.- La estrategia se refiere a la organización como un todo pues busca alcanzar objetivos organizaciones globales.

-Mientras que la táctica se refiere a uno de sus componentes, (departamentos o unidades aisladamente), pues busca alcanzar objetivos departamentales.

La estrategia esta propuesta de muchas tácticas simultáneamente e integradas entre sí.

2.- La estrategia se refiere a objetivos situados en el mediano y corto plazo.

- Para la implantación de la estrategia, se hacen necesarias muchas tácticas que se suceden ordinariamente en el tiempo.

3.- La estrategia es definida por la alta administración.

-Mientras que la táctica es la responsabilidad de la gerencia de cada departamento o unidad de la empresa.

El proceso de la planeación consta de los siguientes pasos:

A) Realizar análisis de la situación.- Este análisis de la situación o situacional "se refiere al estudio de los datos pasados, presentes y futuros, que proporciona una base para seguir el proceso de la planeación estratégica".

Misión de la organización.- "Es la descripción concisa de lo que se ocupa una organización destacando su identidad institucional como un todo que prevé de bienes y servicios, a partir de considerar la relación de sus productos y de sus clientes. Generalmente el enunciado se formula en términos del producto genérico y de su mercado principal".

Establecer objetivos.- La misión de la empresa ha de convertirse en un conjunto detallado de objetivos para cada nivel administrativo. "en términos sencillos los objetivos representan las condiciones futuras deseadas por la empresa".

Para que los objetivos sean útiles, deben ser:

A) Jerárquicos.

Cuantitativos.

Realistas.

Consistencia.

La importancia de los objetivos puede ser vista si se toman en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- Los objetivos proporcionan a la organización una directriz precisa en el sentido de la finalidad común.
- 2.- Propician el trabajo en equipo y pueden ser utilizados para eliminar las tendencias egocéntricas de grupos existentes en la organización.
- 3.- Sirven de base segura para verificar el valor de las metas, los planes y ayudan a evitar errores debidos a la comisión.

4.- Hacen mayores las probabilidades de previsión del futuro.

5.- Ayudan a orientar y prever la distribución de recursos con criterio.

Establecimiento de estrategias.- Es el diseño de las estrategias para alcanzar los objetivos y misión de la empresa.

MODELOS DE ESTRATEGIAS EMPRESARIALES

Se han utilizado varios modelos que la dirección puede utilizar como guía en la selección de estrategias apoyadas.

I.- Modelo de estrategias genéricas de Michel Porter. Este diseño contempla tres estrategias genéricas para alcanzar el éxito en un mercado competitivo:

- Liderazgo global en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque.

II.- Estrategia de expansión Producto = Mercado. Se da origen a cuatro alternativas estratégicas:

- Penetración de mercado.
- Desarrollo de mercado.
- Desarrollo de productos.
- Diversificación.

III.- Estrategia Inversión = Desinversión. El modelo ideado por el Boston Consulting Group (BCG) se divide en cuatro celdillas cada una de las cuales contiene una situación industrial estratégica diferente tal como:

- Industrias estancadas.
- Industrias de gran volumen.
- Industrias fragmentarias.
- Industrias de especialización.

Esto marca la pauta para abordar lo concerniente al Desarrollo Organizacional, visto como una herramienta creativa para lograr un cambio positivo en las organizaciones, que se vea reflejado en un mejor clima laboral y este a su vez en una mayor productividad y efectividad de la empresa.

CAPÍTULO 5

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En el curso de la vida, se han aplicado soluciones diversas a los problemas de las organizaciones, la enorme mayoría de estas soluciones se aplicaban de manera empírica.

Desde la revolución industrial, respecto a la empresa, y desde siglos atrás para las organizaciones no empresariales, las soluciones estuvieron apoyadas más que nada, en premisas y conceptos tradicionales. Sin embargo, en las últimas décadas, dichas soluciones se han puesto en duda respecto a su validez, particularmente a la luz de los nuevos conocimientos científicos. Así han surgido técnicas, actitudes y modos de administrar nuevos, cuya utilización y difusión se debe a algunos factores principales:¹⁰⁵

- Las ciencias del comportamiento han adelantado considerablemente en los últimos 30 años, no sólo en lo que se refiere a la comprensión de los procesos del comportamiento general, sino también en la penetración y posibilidad de manejar variables de estructuras compuestas de varios individuos que constituyen una unidad: los grupos. Estas técnicas se han desarrollado profundamente a la fecha y hay razones para pensar que se desarrollarán aún más en los próximos años.

- La característica de la época, el cambio ha obligado a los líderes de las organizaciones a buscar medios más eficaces para afrontarlo oportunamente; lo económico, lo tecnológico, lo político, y lo sociocultural se está resquebrajando en sus viejas estructuras. Las autoridades tradicionales hallan inoperantes las tradiciones seculares y se ven forzadas a buscar nuevas fórmulas.

- Algunos autores comienzan a poner en duda las bases y premisas que sustentan la administración tradicional con gran éxito. En las organizaciones se encuentran costumbres que no tienen base a la luz de lo que hoy sabemos del hombre. Así la administración participativa, por objetivos, creativa, etc., van liquidando a las

¹⁰⁵ *Revista Mexicana de Recursos Humanos*, No. 1, (1975), p.p. 20 - 21

viejas estructuras basadas en esquemas feudales, eclesiásticos y militares que les dieron origen.

- Es un hecho común, decir que el factor más valioso de una organización es su elemento humano. Sin embargo, éste estaba olvidado hasta hace poco tiempo. Actualmente se tiene ya un nuevo concepto del hombre, se tiene en cuenta su complejidad, sus necesidades, sus motivaciones. La conscientización de lo que los hombres representan para la empresa, comienza a ocupar la mente de los directivos.

En las últimas décadas se ha desarrollado una nueva disciplina que promete hacer una importante contribución a la teoría y práctica administrativa y parece ser especialmente útil para satisfacer demandas presentes y futuras en nuestra sociedad. Esta filosofía, teoría y conjunto de estrategias de cambio social, como es considerada, surgió como una respuesta a las necesidades de mejorar y hacer más eficientes a las organizaciones, creando a la vez un clima organizacional de madurez y salud en las mismas; se aboca a las formas en que las organizaciones pueden adaptarse mejor a los desafíos de una sociedad moderna, con sus nuevos valores, nuevas tecnologías, y creciente velocidad de cambio. Esta disciplina rápidamente evolucionada a sido llamada "Desarrollo Organizacional" (D.O).

El D.O se enfoca a la innovación y cambio planeado en las organizaciones. Su tecnología consiste en un creciente cuerpo de conocimientos, métodos y técnicas que derivan principalmente en las ciencias aplicadas de la conducta. Por ser el D.O. una disciplina "relativamente nueva", su forma y potencialidad no están todavía claramente identificadas. El problema es aún más complicado por la alta variedad de enfoques y actividades de D.O., extendiéndose éstas desde las técnicas "enlatadas" hasta los programas y estrategias más altamente creativos.¹⁰⁶

Parece que las actividades de D.O. se originaron alrededor de 1957, como un intento de aplicar algunos de los valores conseguidos en el entrenamiento de

¹⁰⁶ Anthony P. Raia , (1972), *Organizational development, some issues and challenges*, p. 13

laboratorio a las organizaciones consideradas de manera global. Se considera al ya fallecido Douglas McGregor, quien trabaja con la Unión Carbide, como uno de los primeros científicos del comportamiento que habló sistemáticamente de un programa de Desarrollo Organizacional y lo llevo a cabo. Otros nombres asociados con estos primeros esfuerzos son: Herbert Shepart y Robert Blake quienes en colaboración con el Departamento de Relaciones de Empleados de la Compañía. Esso, lanzó un programa de entrenamiento de laboratorio en varias refinerías de la Compañía. Este programa comenzó en 1957.¹⁰⁷

Estos esfuerzos de D.O. son cada vez más visibles en los Estados Unidos, Inglaterra, Japón, Holanda, Noruega, Suecia, México y en otros países de Latinoamérica; se han embarcado en ellos numerosas instituciones empresariales, inclusive sistemas de educación pública, iglesias y hospitales.

5.1 DEFINICIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Un gran número de autores han intentado definir el campo de D.O. en términos operacionales. De la gran variedad de definiciones existentes se han seleccionado algunas que se consideran más representativas:

- Richard Berkhard, define al D.O. como un "esfuerzo planificado de toda la organización y administrado desde la alta gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de las intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento".¹⁰⁸

- Por su parte Bennis Warren describe que "Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa que emplea todos los más amplios medios posibles de

¹⁰⁷ Wendell French y Cecil H. Bell Jr., (1979), *Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional*, p. 45 - 47

¹⁰⁸ Richard Beckhard, (1973), *Desarrollo organizacional: estrategias y modelos*, p. 10

comportamiento basado en experiencias a fin de lograr más y mejores alternativas organizacionales en un mundo sumamente turbulento.”¹⁰⁹

- En 1976, Luis Ferrer dice que el D.O. “Es una aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrados desde la alta gerencia y basados en la ciencia del comportamiento, para lograr la mayor efectividad y salud de la organización mediante un cambio planificado según las exigencias del ambiente externo y/o los intereses que los condicionan.”¹¹⁰

- Por último Arias Galicia (1979) dice que el “D.O. es esencialmente como una serie de conceptos de diversa índole, relacionadas entre sí y que tienen como objetivo común buscar el desarrollo y la consecución coincidente de objetivos generales de una organización, con las metas particulares de los individuos que la integran.”¹¹¹

Para el presente trabajo el desarrollo organizacional será entendido como: La herramienta creativa de largo alcance, llevada a cabo desde la alta gerencia y aplicada por un equipo de trabajo para realizar un cambio que está basado en un sistema de técnicas y valores que toman como fundamento las ciencias del comportamiento; para desarrollar los recursos encaminados a cubrir las necesidades del ambiente externo o interno de la organización.

¹⁰⁹ Warren Bennis, (1973), *Desarrollo organizacional: su naturaleza, orígenes y perspectivas*, p.19

¹¹⁰ Luis Ferrer (1988), *Guía práctica de desarrollo organizacional*, p. 15

¹¹¹ Arias Galicia, (1979), *Administración de recursos humanos*, p. 396

5.2 CARACTERÍSTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

- El D.O. es antes que todo una herramienta administrativa aplicable a la organización que permite identificar las variables organizacionales que en forma independiente o conjunta son susceptibles de frenar el desarrollo. El D.O. se enfoca por lo tanto mucho más hacia los valores, actitudes e interrelaciones del elemento humano de la organización, que hacia la misma estructura.

Por este mismo hecho, el D.O. no puede ser una regla general ya que descansa sobre el único factor que es eminentemente diferente en cada organización, éste es el factor humano. Al no poder generalizar una "teoría" del D.O., no podemos hablar de éste ni como de una técnica, ni mucho menos como una ciencia.

- El D.O. implica el desarrollo de los grupos psicosociales que integran la organización. Los resultados del desarrollo sistemático a los cuales debe tender el D.O. son resultados enteramente dependientes de relaciones positivas entre los grupos de trabajo de la organización. Por lo tanto, y para lograr la sistematización del desarrollo, el D.O. debe recurrir a técnicas de psicología y sociología que le permitan optimizar los resultados en los grupos humanos de la organización.

Entre dichas técnicas, las más usuales son:

A) Técnicas de selección de grupos: Con las que se buscan la forma más racional de formar grupos humanos dentro de la organización; se trata de lograr que los grupos seleccionados tiendan hacia un equilibrio tal, que les permita un desarrollo sano y acelerado.

B) Desarrollo de grupo de trabajo: Se trata de formar e inculcar en los grupos, una mentalidad positiva de trabajo. La filosofía de los grupos se debe orientar

hacia la solución efectiva de problemas específicos, a través de una participación activa de sus miembros.

C) Técnicas de dinámica de grupos: Con las que se observan y analizan las interacciones de los integrantes de grupos psicosociales en la organización. Permite descubrir las motivaciones y energías que dan al grupo su capacidad de actuar.

D) Desarrollo de relaciones entre grupos: Se estudian desde el punto de vista de la comunicación, cuáles son las relaciones existentes entre los grupos integrantes de la organización. Se buscan los motivos psicológicos que interfieren con la eficiencia de la comunicación entre grupos y se descartan de manera que se pueda formar un sistema de comunicación efectivo.

E) Recirculación de información en secciones de grupos: Esta técnica consiste en presentar a un grupo definido, una serie de informaciones que provoquen una actitud crítica constructiva entre los integrantes del grupo. Se busca de esta manera liberar al factor humano de la organización de todas las inhibiciones y actitudes negativas que puedan ir en perjuicio de logro de un desarrollo integral de la organización.¹¹²

El conjunto de estas técnicas deberá permitir que se integre a toda la organización un espíritu de comunicación libre, y una disposición abierta hacia el cambio. La integración de este espíritu, o "filosofía" será la base de la cual partirán las estrategias de D.O.

Específicamente, el problema psicológico al cual el D.O. aporta una solución es: "Encontrar cómo desarrollar en su personal la clase de flexibilidad y adaptabilidad que

¹¹² Edgar, H. Schein, (1970), *Organizational Psychology*, p. 19

pueda muy bien necesitar la organización para sobrevivir frente a un medio ambiente cambiante".¹¹³

- Las estrategias resultado de la aplicación del concepto del D.O. en la organización, van siempre en función de los problemas y situaciones a las que la empresa se enfrenta. Por lo tanto, el D.O. no puede surgir como un conjunto de reglas que sean instituíbles en la organización; la única estrategia resultado del D.O. que se puede considerar permanente es la de fomentar siempre una actitud positiva de adaptación al cambio. En todos los niveles de la organización se debe eliminar siempre la resistencia al cambio. Esta es la única norma general del D.O.; el resto de las estrategias específicas para incorporar el cambio, vendrán dadas por el problema específico motivo del cambio.

El D.O. debe aplicarse en toda la organización, no se puede organizar un plan de D.O. parcial para una sección de la organización, a menos, claro está, que dicha sección sea lo suficientemente independiente del resto de la organización.

La razón de esto es que el D.O. trae un cambio fundamental en la filosofía de los grupos humanos; si este cambio se realiza parcialmente en la organización, se tendrá un antagonismo derivado de la existencia de filosofías distintas dentro de la misma organización. Como es que puede existir más que una filosofía en la organización, ya que ésta es el elemento que unifica un conjunto de secciones o departamentos y los vuelve "organización", el hecho de querer llevar a cabo un plan de D.O. en una sección únicamente, es asegurar prácticamente el fracaso. La idea es evidente, y en concreto nos podemos imaginar perfectamente los problemas que surgirían entre un departamento de producción conservador, preocupado en mantener sus normas establecidas, burocratizado y rehuyente al cambio, y un departamento de mercadotecnia dinámico, seguro de la necesidad de cambio y con una mentalidad positiva hacia un desarrollo cualitativo y cuantitativo de la organización. El inverso sería igualmente causa de problemas, teniendo un departamento de producción eficiente,

¹¹³ *Ibid*, p. 19

logrando cada vez mejoras significantes de calidad, encontrando posibilidades de nuevos productos y un departamento de mercadotecnia inseguro, mal informado y sin la voluntad de aprovechar estas oportunidades por temor a situaciones desconocidas.

Otro hecho particular del D.O. es casi siempre o como fue el caso de la presente investigación, el D.O. tiene su origen en un miembro de la organización o un grupo de directivos que probablemente percibieron que el logro de los objetivos no se estaban cumpliendo, o las cosas no se hacen como debían hacerse, o cuando se percataron que las situaciones imprevistas eran demasiado frecuentes, o aún cuando sienten la responsabilidad que tiene la Institución de tener dominio total sobre su desarrollo. Este individuo o grupo de individuos, es llamado "agente de cambio".

El agente de cambio es el iniciador del movimiento hacia el desarrollo sistemático, y su influencia en la organización es realmente un "catalizador" de la acción de D.O. Sin el agente de cambio, las cosas tenderán a permanecer como están; el deseo de cambio es un esfuerzo y exige voluntad, pero ante todo necesita una base fundamentada. No se debe buscar el cambio por el cambio, sino el cambio "solamente cuando éste sea necesario".¹¹⁴

El agente de cambio se da generalmente a partir de cierto nivel, digamos al nivel directivo medio, y su responsabilidad es hacer que la Dirección se percate de la necesidad del cambio para que el esfuerzo de integración de un plan de D.O. provenga del nivel más alto.

- La intervención de las estrategias de D.O. se hará sobre los grupos humanos de la organización, que a su vez formularán los planes necesarios para lograr los objetivos de cambio. De esta manera, el desarrollo sistemático se dará cuando la estructura de la organización esté enfocada esencialmente hacia la solución de problemas específicos. El D.O. no se puede dar en una organización funcionalista,

¹¹⁴ Carlos Núñez Urquiza, (1974), *El administrador eficaz, sus características y su formación*, (Tesis Profesional) p. 78

donde se atribuye mayor importancia a las funciones administrativas en sí, que a los objetivos corporativos que requieren de la acción conjunta de todos los miembros de la organización. El D.O. es característico de organizaciones dinámicas donde la preocupación principal es la de cumplir eficientemente con los objetivos predeterminados.

5.3 EI DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA

En la Institución estudio, la Subdirección General de Administración presentó un bosquejo a la Dirección General en el que incluyó algunas de las necesidades que se pretendían como parte del D.O. que se venía planeando, y para lo cual según Beckhard 1973 es lo siguiente:

A. La necesidad de cambiar la estrategia gerencial. Modificar la estrategia de la gerencia, incluyendo los patrones de comunicación, la localización de la toma de decisiones, etc.

B. La necesidad de hacer el clima organizacional más consecuente tanto con las necesidades individuales como con los otros apremiantes de cambios.

C. La necesidad de cambio de las normas culturales. Si hay una necesidad percibida, de que la cultura deba cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas o con el ambiente, es otra situación en la cual el programa de D.O. es apropiado.

D. La necesidad de cambiar estructuras y funciones. La administración clave toma conciencia de que no están adecuadamente organizados, que el trabajo por ejemplo del departamento de investigación y del departamento de desarrollo deban

integrarse o separarse; que las funciones del servicio de la gerencia y las funciones del personal, deben depender de la misma gerencia etc.

E. La necesidad de mejorar la colaboración entre grupos. Uno de los mayores gastos de energía funcional en las organizaciones, es la gran cantidad de competencia inapropiada entre grupos.

F. La necesidad de abrir el sistema de comunicaciones. Cuando los gerentes advierten importantes brechas en las comunicaciones de arriba o abajo, o la carencia de información adecuada.

G. La necesidad de mejor planeación. Uno de los principales corolarios de la creciente complejidad de los negocios y las variables demandas del ambiente, es que la función de planeación que solía estar sumamente centralizada en la oficina del Director General, ahora debe ser desempeñada por un buen número de funcionarios de toda la organización.

H. La necesidad de afrontar los problemas de las fusiones. En cada situación de fusión de empresas o Instituciones, hay uno que sobrevive y otro que es absorbido. Los problemas humanos concernientes a tal proceso son menos tremendos y pueden ser destructivos para el bienestar organizacional.

I. La necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo. Esta necesidad se refiere específicamente a cambiar la situación de pertenencia psicológica dentro de la fuerza de trabajo.¹¹⁵

Se observó al analizar los factores que integran el cuestionario de clima laboral que se aplicó que cubren o dan respuesta a muchos de los factores que constituyen y tienen que ver con el D.O. de lo anterior se hace importante destacar la importancia y

¹¹⁵ Adriana Yadira Valencia Ortiz, *Clima Organizacional: Una comparación entre trabajadores administrativos y trabajadores sindicalizados*. Tesis U.N.A.M. 2000 p.p. 18-19

correlación que tiene el clima laboral en el D.O. o, a la inversa, la importancia que tiene el D.O. en el clima laboral de las organizaciones.

Ya que tanto el Desarrollo Organizacional como el clima laboral incorporan la calidad en la vida de las organizaciones.

El Desarrollo Organizacional como el clima laboral consideran intervenciones globales, ya que consideran a la organización como entornos sistémicos.

5.4 OBJETIVOS Y VALORES DEL D.O

Los objetivos que se pretenden alcanzar al efectuarse un esfuerzo de D.O. en una organización determinada, depende principalmente del diagnóstico que se haga de ella. No obstante, existen algunos objetivos que pueden considerarse comunes a todo esfuerzo de D.O., ellos son:

- 1.- Desarrollar un sistema viable y capaz de auto renovarse, que se pueda organizar de varias maneras, dependiendo de las tareas: "La función debe determinar a la forma", y no las tareas encajar en las estructuras existentes.

- 2.- Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc., mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de la organización) por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.

- 3.- Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.

- 4.- Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.

- 5.- Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información, y no a las funciones organizacionales.
- 6.- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- 7.- Crear un ambiente en el cual la autoridad de un panel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.
- 8.- Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- 9.- Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
- 10.- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- 11.- Encontrar soluciones cinérgicas a problemas frecuentes. (Soluciones cinérgicas son soluciones creativas, en las que 2 + 2 es equivalente a más de 4, y en las que a través de las partes se logra más por medio de la cooperación que de conflictos).¹¹⁶

De acuerdo con el D.O., la organización tradicional no responde a las necesidades socioculturales de nuestro tiempo, esto significa que los valores sociales, culturales y las necesidades que las personas tienen, no son acordes con los factores motivadores y con las pautas socioculturales que provee la organización y por lo tanto el cambio planificado del sistema para que responda a las necesidades actuales, debe ser paralelo al cambio de tales valores y pautas.

De ahí que el D.O., busque el cambio y la creación de una nueva cultura en la organización (patrón de actividades humanas o de conducta, y las normas, sentimientos, creencias, actitudes y valores aceptados y promulgados por los miembros

¹¹⁶ Luis Ferrer, (1988), *Op. Cit.*, p. 17

de la organización y que determina dicha conducta), creada por las personas que lo integran, expresando a través de ella el sentimiento de la misma a la vez que fundamenta la solidaridad de las personas y su pertenencia al grupo de la organización. Por lo tanto, si la cultura surge o es creada por la interacción de los individuos entre sí y el D.O. pretende una nueva mejor cultura, ésta sólo será creada por las personas mediante el cambio modificado de sus pautas de interacción.

Se considera por lo tanto que es necesario el emprender una revalorización del hombre tanto en el seno de las organizaciones, como internamente en el hombre mismo. Ya no es posible considerar a éste como un ser productivo y utilizable, el hombre cada día hace valer más sus derechos, su complejidad y su importancia. Es preciso crear un ambiente en el que se le utilice en su plenitud y en el que se le ponga a prueba, para que pueda prosperar como ser humano.

La trascendencia de lo anterior radicaré así en el hecho de que el cambio planificado que propone el D.O. no está exento de principios y valores, y que éstos ofrecen guías o pautas de actuación que señalan el cambio a seguir por dicho esfuerzo y la forma en que éste evolucionará y se mantendrá.

Estos **principios y valores** pueden expresarse como sigue:

- 1.- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- 2.- Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
- 3.- Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- 4.- Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.

5.- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyan en la forma de desempeñar el trabajo, en la organización y en el medio ambiente.

6.- Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.¹¹⁷

Es decir, el D.O. tiene una gran confianza en la creatividad, capacidad, iniciativa y responsabilidad del hombre, o sea que es el individuo el que puede lograr su propio mejoramiento y desarrollo, así como el de la organización, a través del cambio en su comportamiento y el cambio en la organización.

El D.O. busca también que la organización propicie la satisfacción de las necesidades complejas y con esto proporcionar un clima laboral adecuado para su crecimiento y desarrollo.

Se considera que si el D.O. busca la creación planificada de una nueva forma de vida en las organizaciones modernas; son las personas las que pueden propiciarla, cambiando su estilo de vida y la forma de comportarse dentro de ella para lograr mejores condiciones que las anteriores.

Se mencionan algunos de los supuestos básicos sobre la gente, dados por Wendell French, que fundamenta los programas de D.O. y que son semejantes a los de la teoría "Y" de Douglas McGregor, éstos son:

A) Sobre la gente:

- La mayoría de los individuos tienen impulsos hacia el crecimiento y desarrollo personal y éstos obrarán con más probabilidad en un ambiente de apoyo y de estímulo.

¹¹⁷ Newton P Margulies y Anthony P Raia, *Op. Cit.*, p. 15

- La mayoría de la gente quiere y puede hacer una contribución de mucho más alto nivel para el logro de los objetivos de la organización, de lo que la mayoría de los ambientes organizacionales lo permite.

B) Sobre la gente en grupo:

- La mayoría de la gente desea que la acepte y quiere actuar de modo cooperativo por lo menos con un pequeño grupo de referencia, y de ordinario con más de un grupo por ejemplo: El grupo de trabajo, el grupo familiar, etc.

- Uno de los grupos de referencia psicológicamente más apropiados para la mayoría de la gente, es el grupo de trabajo, incluyendo a los compañeros y al superior.

- La mayoría de la gente es capaz de aumentar grandemente su efectividad para la ayuda que presta a sus grupos de referencia, para solucionar problemas y trabajar juntos de manera efectiva.

- Para que un grupo mejore su efectividad, el líder formal no puede realizar todas las funciones de liderazgo en todas las circunstancias y en todo momento, y todos los miembros del grupo deben apoyarse unos a otros con un liderazgo efectivo.

C) Sobre la gente en sistemas organizacionales:

- Lo que sucede en la organización más amplia afecta al pequeño grupo de trabajadores y viceversa.

- Lo que sucede a un subsistema (tecnológico, estructural o humano) afectará a las demás partes del sistema y será influenciado por ellas.

- La cultura de la mayoría de las organizaciones tiende a suprimir la expresión de los sentimientos que las personas tienen sobre los otros y sobre la dirección en que marchan ellos y sus direcciones.

- El nivel de confianza interpersonal, de apoyo y de cooperación, es mucho más bajo de lo necesario y de lo deseable en la mayoría de las organizaciones.
- Los sentimientos suprimidos afectan de modo negativo la solución de problemas, el crecimiento personal y la satisfacción en el trabajo.
- Aceptar los sentimientos como datos importantes para la organización tiende a abrir muchos caminos para mejorar la determinación de los objetivos, el liderazgo, las comunicaciones, la solución de problemas, la colaboración intergrupala y la moral.¹¹⁸

5.5 REQUISITOS PARA UN AUTÉNTICO PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Los requisitos para un auténtico programa de Desarrollo Organizacional son:

- 1.- Debe ser **orientado al problema**, en el sentido de que el aprendizaje de los individuos y del grupo está construido esencialmente sobre la experiencia de solucionar sus propios problemas orientados a la tarea.
- 2.- El programa o esfuerzo de cambio debe ser **orientado al cliente**, en el sentido de que el consultor o agente de cambio ayuda sólo al cliente a desarrollar su organización, más bien que aquél lo haga para el cliente.
- 3.- La intervención debe estar **basada en la experiencia**, en cuanto que el aprendizaje y crecimiento producidos entre los miembros de la organización deben construirse sobre su propia experiencia.

¹¹⁸ Wendell French, (1969), *Organizational Development: Objectives, assumptions and strategies*, p. p. 26 - 27

- 4.- El esfuerzo de cambio **debe ser determinado por el sistema**, en cuanto que debe ser planeado y llevado a cabo teniendo en cuenta que un cambio en un sistema de la organización impactará a los otros sistemas.
- 5.- El cambio debe estar **relacionado con la cultura**, en el sentido de que, aunque aquél no afecta directamente a la cultura (es decir, al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una organización) de la organización, a sus actividades y normas de trabajo en grupo, al menos es emprendido en términos de su impacto en dicha cultura.
- 6.- El cambio de la organización debe basarse en **valores orgánicos**, es decir, la energía, la planeación y el llevar a cabo cualquier programa de cambio deben provenir de aquella gente que está más afectada por el medio.
- 7.- Los estilos gerenciales deben estar adecuados a las exigencias del cambio.
- 8.- El trabajo en equipo debe de fomentarse tan pronto como sea oportuno, aplicando, si es posible, la administración por objetivos.
- 9.- Finalmente, el D.O. se debe tomar fundamentalmente como un **proceso**, o sea, como un continuo desarrollo que implica muchos cambios; en otras palabras, el D.O. es un continuo llegar a ser algo adaptándose al cambio, de lo cual se refiere el D.O.¹¹⁹

5.6 FASES DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El enfoque del desarrollo organizacional, es aplicable a cualquier tipo de función de una organización o grupo y a cualquier fase de la vida de éstos. Es igualmente apropiado para un equipo, departamento u organización completa; para problemas

¹¹⁹ Luis Ferrer, (1988), *Op. Cit.*, p. 27

actuales o planificación a largo alcance; para nuevas organizaciones y para reorganizaciones.

Al emprenderse en una organización un programa de D.O., se pasa por un proceso que comprende principalmente las siguientes fases:

A) CONTACTO INICIAL: En esta primera fase cualquier programa del D.O. tanto la Alta Gerencia de la empresa, el grupo que intervendrá en el esfuerzo, así como el Consultor interno y/o externo se reúnen con el fin de establecer relaciones, comunicarse sus necesidades y expectativas, determinar la disponibilidad que existe para llevar a cabo esta actividad y establecer las fuentes de donde se obtendrá información.

B) RECOPIACIÓN DE DATOS Y DIAGNÓSTICOS: Comprende la recopilación de la información necesaria con el fin de conocer, determinar y establecer cual es la situación real de la empresa y emitir un diagnóstico de los problemas una vez que éstos han sido analizados. El diagnóstico es aquella etapa en la cual el Consultor asiste al cliente para que este mismo detecte el estado de salud por el que pasa la organización.

C) PLANTEAMIENTO DE LA ACCIÓN: Durante esta fase, se lleva a cabo la búsqueda de varios planes alternativos de acción, que muestren posibilidad de alterar el desempeño de la organización en la dirección deseada.

D) CAPACITACIÓN: Consiste en que el personal directamente involucrado en el esfuerzo de D.O. que desempeña un papel activo en la implementación del cambio, obtenga y/o desarrolle conocimientos y habilidades en aspectos tales como: solución de problemas, toma de decisiones, fijación de metas y objetivos.

E) IMPLEMENTACIÓN: Corresponde a la ejecución de la acción, traslada el plan seleccionado a la situación real; generalmente necesita seguir una secuencia de tiempo.

F) SEGUIMIENTO: Es el último paso en el proceso del D.O. y la primera fase de un nuevo ciclo. Consiste en comparar las metas planeadas con los resultados reales, y en hacer el diagnóstico de la discrepancia (si existe) y de sus causas, es decir es una fase de evaluación.¹²⁰

5.7 CONDICIONES DETERMINANTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA ORGANIZACIÓN

Veremos ahora en que condiciones el D.O. es susceptible de aportar resultados significativos para la organización para esto nos basaremos en la clasificación que hace Bennis en su libro *Organization Development*.¹²¹ De los tres grupos de problemas a los que se puede enfrentar la organización.

Estos tres grupos son:

- A) PROBLEMAS DE DESTINO
- B) PROBLEMAS DE DESARROLLO Y SATISFACCION HUMANO
- C) PROBLEMAS DE EFECTIVIDAD ORGANIZACIONAL

Los tres grupos están relacionados con el desarrollo de la organización, y existe la intervención del factor humano dentro de cada uno de ellos.

No consideraremos los problemas específicos cuya solución no se dé por el D.O., como son los problemas de financiamiento, de producción, de mercado, etc.

¹²⁰ Luis Ferrer, *Op. Cit.*, p.16

A) PROBLEMA DE DESTINO

El problema de destino es un problema característico de la sociedad actual y es el problema al cual se enfrenta la organización en crecimiento.

La rapidez con la que se engendra el cambio en el medio ambiente de una organización, llega a distorsionar y modificar el aspecto que presentaban los objetivos fijados tiempo atrás; la confusión que resulta de un cambio de situaciones dadas sobre las cuales contaba la organización, puede complicar a tal grado la determinación de nuevos objetivos que la organización llegue a un punto donde no está en la posibilidad de definir claramente su situación, es decir, lo que es, su naturaleza, su posición actual, su futuro. Esta situación es llamada "Crisis de identidad" y es en cierta forma comparable a la crisis que sufre un adolescente o un joven, cuando en determinada etapa de su vida, es llevado a formularse preguntas sobre su existencia.

"Las organizaciones modernas son sumamente vulnerables al problema de identidad, principalmente porque el rápido cambio transforma y distorsiona los más simplificados objetivos originales".¹²²

El problema, es un problema de adaptación, porque la organización que experimenta esta situación se encuentra ante la imposibilidad de fijarse un camino claro, no está ni en el tiempo ni en el lugar donde debería encontrarse. Para volver a ubicarse y romper ese desequilibrio, la organización debe alinear su estructura con su filosofía; debe lograr para esto aceptar e incorporar el cambio necesario que se le presenta.

La organización que en esta situación rehuye al cambio está negándose la oportunidad al desarrollo, porque no acepta el elemento dinámico que le permitirá adaptar su estructura a su propio futuro.

¹²¹ Warren G. Bennis, (1969), *Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas*, p. 12

¹²² *Ibid*, p.31

Existe un tipo de problema de destino que puede considerarse aparte, pero que sin embargo es asimilable al problema de identidad. Este problema es el que surge cuando una organización necesita de "revitalización". Aquí la crisis de identidad no viene dada por el rápido cambio del medio ambiente y el desarrollo de la organización, sino que por lo contrario, surge de la falta de situaciones que motiven al cambio. En este caso, la organización empieza a instituir normas de conducta invariables; las actividades se vuelven rutinarias puesto que no existen razones de peso para adoptar nuevos métodos. Con esto, la organización envejece, pierde su dinamismo y su capacidad creativa, lo que la lleva a la misma crisis de identidad y a la imposibilidad de definir claramente su situación y su futuro. La revitalización aquí se hace necesaria, y permitirá a la organización recobrar su dinamismo mediante la adopción de una actitud de búsqueda constante de mejorías. Si el medio ambiente no propone cambios, la organización deberá crearlos; el hecho de que una organización no tenga ni oposición, ni competencia, y actúe en un medio estable e invariable o que tenga cierta antigüedad, no justifica la sustitución de su dinamismo por una actividad rutinaria.

A estos problemas de destino, el D.O. aporta una solución racional.- son problemas eminentemente humanos que son susceptibles de ser tratados de manera organizada, para dar el paso libre al logro de un desarrollo sistemático. En general, las situaciones de este tipo a las que alguna vez se deben enfrentar las organizaciones son un buen punto de partida para implantar el D.O. aunque estos problemas no sean cuantificables ni fáciles de reconocer, mediante el D.O. se puede lograr determinar las dimensiones del problema y establecer una estrategia correctiva adecuada.

Ante una situación de este género, el D.O. actuaría de la manera siguiente:

En primer término se analizarían las motivaciones y actitudes del elemento humano, esto se haría exhaustivamente en toda la organización en base a una comunicación abierta y franca. Se formularían todas las preguntas y reflexiones en un plan organizado que ponga en evidencia los aspectos negativos que presenta en el momento del estudio el factor humano de la organización.

Un segundo paso sería la exposición de todas estas actividades negativas frente al mismo factor humano, de manera a provocar una reflexión en torno a la pregunta ¿Qué es lo que se podría hacer para corregir esta situación? La conclusión deberá formularse en términos de lo que el factor humano espera de su organización. Cuando la organización esté consciente de qué es lo que desea su recurso humano, tendrá la primera parte de la solución, es decir, podrá determinar las dimensiones y las tendencias del esfuerzo que debe realizar para volver a lograr el equilibrio entre su estructura y su ideología.

Al hablar de las expectativas del recurso humano sobre su organización, nos referimos obviamente a expectativas en cuanto a desarrollo y fijación de objetivos; no sería de gran ayuda encontrar que todo lo que desea el factor humano es mayor salario y más días de vacaciones.

En tercera instancia, el D.O. permitiría que el factor humano intervenga en el cambio necesario a realizar. En base a nuevas y seguras motivaciones el factor humano organizado por grupo de responsabilidades, trabajaría en la fijación de objetivos determinados por una clara consciencia de la naturaleza de la organización.

Con esto, mediante la intervención del D.O., la organización habrá recuperado el dominio de su desarrollo.

B) PROBLEMA DE DESARROLLO Y SATISFACCIÓN HUMANA

El segundo tipo de problemas cuya solución se encuentra en la aplicación del D.O. son los problemas específicamente relacionados con el factor humano.

La creciente complejidad de las organizaciones actuales implica una paradoja cuyo punto central es el hombre. En efecto, el crecimiento de la organización descansa sobre el principio de especialización. La paradoja es que a medida que se aumenta la especialización de un trabajo, y por lo tanto la importancia de su contribución, el

individuo que realiza ese trabajo se encuentra más alejado de la satisfacción de ver su aportación al trabajo colectivo de la organización el la cual forma parte.

De esta situación resulta una inconformidad que marca profundamente al individuo. En realidad, cualquier trabajo a cualquier nivel, es importante pero a menudo este principio que es fácil de enunciar no es evidente para todo el mundo. En opinión propia, la importancia de un trabajo no está ni en el nivel jerárquico, ni en la percepción que representa, ni en el prestigio social que se le reconoce, ni en las responsabilidades que implica, ni en el grado de autoridad que permite ejercer. La importancia del trabajo está en el potencial de desarrollo que ofrece al individuo que lo desempeña.

“El trabajo es la actividad del trabajador; es una actividad del ser humano y una parte esencial de su humanidad. No posee una lógica. Posee sus propias dinámicas y dimensiones”.¹²³

El problema de satisfacción humana es esencialmente entonces un problema de desarrollo. Cuando el individuo vea su desarrollo en el propio desarrollo de la organización de la cual forma parte, su trabajo tendrá el verdadero significado que le corresponda.

Este principio es el que rige el D.O., y al aportar el fundamento que permite a cada individuo en la organización tomar consciencia de su propia importancia, contribuye definitivamente a la eliminación de este tipo de problemas en las organizaciones dinámicas y modernas.

C) PROBLEMAS DE EFECTIVIDAD ESTRUCTURAL

El tercer grupo de problemas que pueden ser motivo de aplicación del D.O., se relacionan con el grado de efectividad con el que la organización logra sus resultados.

¹²³ Peter F. Drucker, (1974), “Management , Task, Responsibilities, Practices”, p. 183

Este grupo de problemas es sin duda el más extenso. Incluye todas las situaciones frente a las cuales la organización debe tomar una decisión entre varios cursos alternativos de acción, y los resultados que implicarán estas decisiones.

Si remontamos la cadena del proceso administrativo, veremos en dónde se puede aplicar el D.O. en este tipo de problemas.

La mala efectividad de la organización significa malos resultados; a su vez, los malos resultados son productos de las malas decisiones, las malas decisiones son derivadas de alternativas mal planeadas. En el origen, esto es la determinación de cursos alternativos de acción, tenemos una actitud humana.

Si la actitud humana que originó todo el proceso no es la correcta, es indudable que la efectividad de la decisión no será la ideal.

Por otra parte, la actitud humana original será la correcta en cuanto asuma la línea que conviene a toda la organización. Esto significa que los problemas de efectividad organizacional son problemas que se crean por una divergencia de criterios dentro de la organización. Los resultados no son los ideales cuando la intención de la decisión no está en la línea de lo conveniente a la organización. Es muy improbable el logro de un resultado positivo si la acción que se emprendió va en contra de algún principio establecido en la organización.

La solución a estos problemas de efectividad es en realidad infinitamente compleja, pero en todos los casos existen un criterio básico en dicha solución. Este criterio establece que se logrará mayor efectividad en la organización, cuando exista un punto común entre todas las actitudes humanas que intervienen en la organización; todas estas actitudes deben estar enmarcadas por los límites de una filosofía única de la organización.

La organización debe contar con un sistema de principios, objetivos y valores que formen una filosofía determinada y que la diferencien de las demás organizaciones. Si las actitudes humanas que originan las decisiones diarias juegan libremente dentro de este marco más amplio de la filosofía de la empresa, teniendo un criterio orientador claro, los resultados deberán seguir la trayectoria de toda la organización. Se logrará además que el individuo disponga de la oportunidad de desarrollar su personalidad y su creatividad dentro de ese marco "filosófico" establecido.

Uno de los propósitos del D.O. es justamente integrar esta filosofía de la organización de manera clara y racional, para lograr tener la guía y la orientación necesaria a un desarrollo sistemático, e incrementar así la efectividad organizacional que en opinión de Drucker es "el fundamento del éxito".¹²⁴

5.8 CONDICIONES PARA EL ÉXITO Y EL FRACASO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En opinión de diversos autores, llevan al éxito o al fracaso algunas condiciones determinadas, los esfuerzos de D.O. emprendidos para lograr el mejoramiento efectivo de una organización son:

¹²⁴ Peter F. Drucker, *Ibid*, p. 45

A) CONDICIONES PARA EL ÉXITO

1.- La organización se encuentra generalmente bajo una considerable presión de su ambiente interno y/o externo para mejorar.

2.- Alguna (s) persona (s) estratégica de la organización sienten la necesidad de cambio y desean diagnosticar el verdadero problema.

3.- Hay alguna forma de intervención en la parte alta, ya sea de parte de un nuevo miembro de la organización, o de un consultor o de un jefe de staff, en relación con el D.O. Esto lleva a alguna reorientación en la consideración de los problemas internos.

4.- La Alta Gerencia asume un papel directivo y responsable en el proceso.

5.- Nacen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización para elaborar soluciones.

6.- A causa de resultados positivos en el programa de D.O. hay reforzamiento en el sistema, lo cual produce aceptación de las nuevas prácticas.

B) CONDICIONES PARA EL FRACASO

1.- Continúa discrepancia entre los planteamientos de la Alta Gerencia en relación con valores y estilos, y su comportamiento administrativo real.

2.- La implementación parcial del D.O. o de un programa de actividades que están basadas en metas u objetivos para efectuar el cambio.

- 3.- Confusión por parte de las personas que promueven los esfuerzos del D.O. en la organización en cuanto utilización de las intervenciones del D.O. como fines y no como medios para lograr la salud y madurez organizacional.
- 4.- Expectación irrealista de la maduración que tomará la implementación del D.O.
- 5.- Exagerada dependencia o un uso inapropiado de Consultores internos y/o externos.
- 6.- Falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el D.O. entre los variados niveles de la organización.
- 7.- Buscar “buenas relaciones humanas” como objetivo principal del D.O.
- 8.- Buscar soluciones rápidas o prescripciones de “recetas de cocina” para salud de la organización.

5.9 PRINCIPALES TECNICAS UTILIZADAS EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Sin duda alguna, existe una gama muy variada de técnicas que pueden ser utilizadas dentro de las estrategias o intervenciones de un programa de Desarrollo Organizacional, sin embargo, según la situación específica en que se encuentra la organización se seleccionarán las más apropiadas a fin de alcanzar los objetivos previstos. A continuación se presentan dos de las principales técnicas aplicadas a un esfuerzo de esta naturaleza teniendo en cuenta que el propósito no es hacer un análisis profundo de ellas, sino el dar una panorámica general, mencionando sus

objetivos, los beneficios principales que de ellas se desprenden, así como sus diferencias.

A) DESARROLLO DE EQUIPO

Es quizá la piedra angular de todo esfuerzo de Desarrollo Organizacional. “Es una técnica donde los grupos aprenden examinando sus estructuras, propósitos, establecimiento y dinámicas interpersonales para incrementar sus habilidades para un trabajo de equipo efectivo”.¹²⁵

Es decir, el Desarrollo de Equipo está ordinariamente designado a producir habilidades de grupo más efectivas en la realización de las tareas. La naturaleza y cualidad de las relaciones que existen entre los miembros del equipo o entre los miembros y el líder del grupo son generalmente examinados y evaluados, esto constituye una condición necesaria para trabajar en tareas de grupo.

Las diferentes clases de equipos tales como equipos formales de trabajo, equipos temporales de fuerza de tarea y equipos recientemente constituidos, requieren diferentes habilidades y se debe trabajar en ellos apropiadamente.

El Desarrollo de Equipo puede ser usado para reforzar un equipo existente, suavizar un enfrentamiento entre dos grupos, establecer un nuevo equipo, reformar a un equipo después de una fusión o reorganización.

El modelo ordinario de este tipo de intervención en el contexto del D.O. esta en un nivel paralelo con el proceso de un esfuerzo de esta clase.

¹²⁵ Luis Ferrer, (1975), *Op. Cit.* p. 64

B) GRUPO T (GRUPO DE ENTRENAMIENTO)

Es el formato más común para el entrenamiento en sensibilización (sensitivity training), es un grupo relativamente no estructurado en el que los individuos participan como estudiantes.

Los objetivos principales de un "T" o entrenamiento de grupos son conocimientos y construcción de habilidades. Los objetivos se centran alrededor de la ayuda individual a cada participante para producir un incremento en los conocimientos de su experiencia sentida, de su relación hacia otras personas, del impacto sobre otras personas, de cuando las personas impactan en él, y en su conocimiento de como las personas se interrelacionan y como operan los grupos.

En términos de habilidades, los objetivos son un mejoramiento de su habilidad para escuchar a las personas, de entenderlas, ser más efectivo al expresar que pasa en él y de mejorar su habilidad a responder a otras personas cuando están intentando darles retroalimentación.

Los objetivos principales, entonces son: Incrementar conocimientos y habilidades en las relaciones interpersonales, incluyéndose también entendimiento del proceso de grupo, llegar a ser más conscientes de las direcciones y acciones del mismo, relaciones y comunicaciones, papeles funcionales, entre otros.

Existen dos tipos principales de grupo de entrenamiento:

1.- Aquellos que ponen énfasis en el crecimiento personal de cada uno de los participantes en términos de conocimientos y habilidades.

2.- Aquellos que tienen como primer objetivo en ayudar a las personas a aprender como operan los grupos, cuantas sociedades forman, cuantas comunidades desarrollan.

En cuanto al tiempo de orientación, los grupos "T" se distinguen de los otros grupos por el tiempo "aquí y ahora", en ellos no hay historia ni tampoco actividad planeada para el futuro; toda la energía del grupo está encausada al presente inmediato, tratando de encontrar la realidad y discutiéndola abiertamente con cada uno. El papel del facilitador es el de participar y proporcionar algún liderazgo que ayude a las personas a tener comunicaciones o relaciones entre ellos y estar abierto con cada uno. La técnica que es más usada consiste en lecturas, juegos de construcción de habilidades como son ejercicios que se escuchan, proceso de observación de experiencias, juegos de simulación y otras experiencias estructuradas. Pero el centro de la experiencia de aprendizaje en la reunión NO estructurada de grupo "T", en donde los participantes asumen la responsabilidad de su propio aprendizaje y participan en el libre dar y recibir de las reacciones sentidas de la conducta de cada uno.

Los grupos T están comúnmente encaminados a los campos educacionales y de negocios. Dentro del campo educacional son utilizados en el entrenamiento de maestros, en el servicio educativo y en la educación alta. Muy pocos trabajos sean hecho con estudiantes de enseñanza elemental y secundaria; de hecho puede ser sostenido que el grupo T es inapropiado para niños y adolescentes. En el campo de los negocios se ha hecho un mal uso de los Grupos T, han sido parte principalmente del entrenamiento directivo y el resultado ha sido algunas veces negativo o no del todo positivo, sin embargo el uso apropiado de ellos pueden ser parte de las estrategias de programas de Desarrollo Organizacional.¹²⁶

Frecuentemente se confunden los Grupos T con el Desarrollo de Equipo, sin embargo tienen diferencias substanciales principalmente en:

- El Grupo T es básicamente un grupo de extraños. En el Desarrollo de Equipo, el grupo ha tenido o tendrá una existencia en común, puede tener historia.

¹²⁶ John E. Jones, (1972), *Types of Growth Groups*, p.p. 146-148

- En los Grupos T se trabaja con información de aquí y ahora; en el Desarrollo de Equipo se trabaja con información pasada y futura.

- En el Grupo T, el grupo se forma solamente por las circunstancias del entrenamiento; en el Desarrollo de Equipo el grupo se ha reunido no sólo por esta razón.

- En el Grupo T, todos miembros operan en el grupo sobre bases iguales; en el Desarrollo de Equipo los miembros tienen diferentes autoridades, status, poder y responsabilidades.

- La agenda de trabajo del grupo es intra e Interpersonal; en el Desarrollo de Equipo la agenda está relacionada con asuntos enfocados a la tarea. Los asuntos personales e interpersonales son relevantes solamente en cuanto afecten la tarea.

- Los Grupos T son tradicionalmente voluntarios; en el Desarrollo de Equipo es dudoso el que una actividad auspiciada por la organización y enfocada al mejoramiento del trabajo pueda ser vista como voluntaria aunque así lo intentasen la Gerencia o el Consultor.

Además del aprendizaje basado en la experiencia que se logra a través de las técnicas antes mencionadas, se considera de suma importancia que se incluya un aprendizaje de tipo teórico con el propósito de que los participantes tengan un marco conceptual dentro del cual puedan encuadrar las experiencias adquiridas. Lo anterior puede ser llevado a cabo por medio de conferencias, distribución de material impreso, lecturas, entre otros, ya sea antes o después de efectuar las reuniones o durante las mismas.

Algunos de los posibles temas a tratar podrían ser:

- La ventana de Jo-Hari (Luft & Ingram) aplicada al análisis del comportamiento.

- Los Modelos de Blake y Mouton (Grid Gerencial); en continuo de Smith - Tannenbaum o las teorías del liderazgo situacional como la Teoría 3-D de W.J. Reddin, el modelo de Contingencia de Liderazgo de Fred E. Fiedler y los 4 Sistemas de Gestión de Rensis Likert, para ayudar a la gente a analizar problemas de liderazgo.

El éxito en el uso de las técnicas mencionadas dependerá de la aplicación creativa que se haga de ellas. Ya que la mayoría de los profesionales del Desarrollo Organizacional reconocen los subsistemas tecnológico y estructural, sus esfuerzos tienden a enfocarse sobre cambios en el subsistema humano. Se consideran que la mayoría de las intervenciones planeadas que se realizan actualmente bajo el nombre de D.O. están generalmente dirigidas al cambio en los valores de grupo, normas y procesos. Tienden a estar enfocadas sobre un cambio en la cultura y mejoramiento del Clima Organizacional; sobre el incremento de la efectividad de algunos de sus procesos internos; sobre el cambio de actitudes individuales y relaciones interpersonales; o sobre un mejoramiento en las relaciones intra e intergrupales.

El sobre énfasis en estos aspectos culturales - personales de la vida organizacional puede ser visto en el limitado número de técnicas que han sido desarrolladas en el campo hasta la fecha y, más específicamente en la forma en que han sido aplicadas generalmente. El extensivo (y casi exclusivo) uso de técnicas de "sensibilización", "espejos" de la organización, laboratorios de entrenamientos, actividades de Desarrollo de Equipo y Desarrollo de Equipo Intergrupales entre otras, reflejan esa propensión en la tecnología y en el presente estado del D.O. la realidad es que hay un gran número de otras formas importantes y efectivas para cambiar las organizaciones, que pueden utilizarse para intervenir no sólo en el subsistema humano, sino también en el tecnológico y en el estructural: un cambio en el flujo de trabajo o en la naturaleza del trabajo en sí mismo puede incrementar la actuación individual y organizacional. La ejecución puede ser mejorada también, modificando el sistema gerencial. Un cambio en la estructura de la organización, la implementación de un Sistema de Administración por Objetivos o la aplicación de cualquier otra técnica administrativa pueden ser el vehículo apropiado y efectivo para mejorar la efectividad.

Así; si el Desarrollo Organizacional representa un enfoque de sistemas para lograr la efectividad y cambio organizacional, éste debe más que desarrollar y expandir su propia tecnología, aplicar sus intervenciones a todos los subsistemas de la organización y proveer los recursos para integrarlos en una forma más significativa. Como dice Anthony P. Raia "las técnicas de Desarrollo Organizacional deben ser aplicadas como un RECURSO para mejorar la ejecución y no como un FIN en sí mismas. Las intervenciones de Cambio Planeado deben resultar de un sano diagnóstico organizacional más que de inclinaciones y preferencias personales".¹²⁷

5.10 METAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Tomando en consideración el objetivo básico de D.O., que es como lo hemos visto; el logro de un desarrollo sistemático para la organización, podemos establecer una serie de metas que se deberán cumplir antes de lograr dicho objetivo.

El D.O. implica un esfuerzo de largo plazo y los resultados no serán siempre aparentes desde el principio. Por esta razón el plan de D.O. que se adopte deberá estar segmentado en un cierto número de etapas definidas que permitirán ubicar claramente a la organización en el trayecto que le separa de su objetivo final.

Entre el momento en que la organización decide emprender el cambio y lograr estar en posición de tener un desarrollo sistemático y planeado (en contraposición a un desarrollo accidental), deberá reconocer las siguientes metas de D.O.:

A) En primer lugar, el D.O. debe generalizar en la organización el deseo por el cambio. La aceptación del cambio, básica para el desarrollo, no se da con simple consentimiento. El hecho de aceptar el cambio requiere de preparación y entrenamiento; no se le puede pedir a nadie que acepte la inseguridad y lo

¹²⁷ Anthony P. Raia (1972), *Op. Cit.*, p. 18

desconocido si no tiene la firme certeza que pueda afrontar estas implicaciones del cambio. El D.O. deberá preparar entonces psicológicamente al factor humano de la organización; le deberá convencer de que puede planear su futuro y su desarrollo si afronta al cambio con seguridad.

Esta preparación se deberá realizar en toda la organización, a cualquier nivel, hasta lograr eliminar cualquier resistencia al cambio. La preparación tomará quizás meses de trabajo y necesitará de la entera dedicación de todos los jefes y supervisores. El resultado se logrará solo si el deseo de esta preparación al cambio es incondicional en toda la organización.

Finalmente, al lograr ese deseo de cambio, la organización habrá dado el primer paso hacia la oportunidad de planear su desarrollo.

B) El D.O. deberá también crear condiciones organizacionales que propicien el trabajo y el buen entendimiento del factor humano. Se deberán identificar sistemáticamente todas las situaciones que sean motivo de conflictos, para pensar abiertamente en una solución. En D.O. se tiene la idea que la energía desperdiciada en conflictos dentro de una organización donde no existe confianza entre el elemento humano, puede canalizarse de manera eficiente. El D.O. debe aportar mediante educación del factor humano, un sistema de comunicación abierto y franco; se debe buscar maximizar el grado de colaboración entre grupos psicosociales así como minimizar el espíritu de competencia negativa que es el origen de tensiones y dificultades.

El D.O. ayudará a crear un clima laboral en el que se considere los conflictos como inherentes a la operación, de la organización, y por lo tanto inevitables, pero con esto aportará una mentalidad positiva hacia la necesidad de solucionar dichos conflictos.

C) El D.O. deberá formar grupos humanos adecuados a las diversas tareas de la organización. La organización, en D.O. tiene una estructura enfocada esencialmente hacia la solución de problemas, por consiguiente, se le atribuye gran importancia a la asignación efectiva del recurso humano. El grupo humano, que es un elemento importante de proceso administrativo, debe ser objeto de una planeación acertada.

El D.O., empleando las técnicas modernas enunciadas anteriormente permitirá que en la organización se integren los grupos que aseguren una máxima compatibilidad.

En estos grupos deberá imperar la eficiencia de trabajo y fuerte potencial de desarrollo; entre los mismos deberá existir la comunicación adecuada que permita un elevado grado de colaboración.

D) En lo que se refiere a la organización en particular, el D.O. deberá desarrollar un sistema dinámico que se organice distintamente según los objetivos y requerimientos de trabajo. La finalidad de esto, es diseñar una estructura ágil y adaptable al cambio, que no se limite a las funciones a las que se ha acostumbrado y que aprovecha al máximo la capacidad de su factor humano. Si la organización permanece departamentalizada de manera estricta e inmutable, se podrán presentar situaciones que no encajan perfectamente en el rango de acción de cada departamento; en cambio, si la organización se adapta a estas situaciones, se podrá lograr una solución efectiva aún cuando se requiera la intervención de varias acciones de la organización.

No se trata de establecer un sistema en donde "todo mundo hace de todo", sino un sistema ágil que se organiza al rededor de las áreas en las cuales el elemento humano de la organización es más competente.

E) El D.O. deberá buscar maximizar la eficiencia de todos los sistemas y subsistemas de la organización, porque la posibilidad de desarrollo sistemático sólo se

dará si la organización ha alcanzado un cierto nivel de excelencia. Para lograr dicha eficiencia, el D.O. actuará sobre el factor humano que interviene en los sistemas, pero además deberá lograr en vista de la efectividad, la descentralización de la toma de decisiones hacia el punto que disponga de la mayor información. La eficiencia en los sistemas no se podrá dar si las decisiones que les conciernen se toman en base a nivel jerárquico más que en base a la disponibilidad de información.

Estos son los conceptos que podemos considerar como básicos para formularse una idea sobre el D.O. Como lo hemos visto, de la idea a la interpretación que se puede dar al concepto del D.O. pueden existir muchas variantes. En la presente investigación no se revisarán los criterios que puedan orientar estas variantes.

RESUMEN

En las últimas décadas se ha desarrollado una disciplina que promete hacer una importante contribución a la teoría y a la práctica administrativa, esta filosofía, teoría y conjunto de estrategias de cambio social ha sido llamado DESARROLLO ORGANIZACIONAL, (D.O.); este se enfoca a la innovación y cambio planeado en la organización.

Para la presente investigación el Desarrollo Organizacional será entendido como “La herramienta creativa de largo alcance, llevada a cabo desde la alta gerencia por un equipo de trabajo, para realizar un cambio que está basado en un sistema de técnicas y valores que toman como fundamento las ciencias del comportamiento; para desarrollar los recursos encaminados a cubrir las necesidades del ambiente externo o interno de la organización”.

El D.O. debe ser aplicado en toda la organización, no se puede organizar un plan de D.O. parcial, para una sección de la organización; a menos claro está, que dicha sección sea lo suficientemente independiente del resto de la organización.

Los objetivos que se pretenden alcanzar al efectuarse un esfuerzo de D.O., en una organización depende del diagnóstico que previamente se haga de ella. No obstante existen objetivos comunes a todo esfuerzo de D.O., ellos son:

- Desarrollar un sistema viable de auto renovarse.
- Avanzar hacia la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.
- Aumentar el nivel de apoyo entre los miembros de la organización.
- Crear la apertura de comunicaciones laterales, verticales, y diagonales, etc.

Los **principios y valores** del D.O. son:

- 1.- Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.
- 2.- Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.
- 3.- Procurar aumentar la eficiencia del organismo en función de todas sus metas.
- 4.- Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.
- 5.- Proporcionar oportunidades a miembros de los organismos que influyan en la forma de desempeñar el trabajo en la organización y en el medio ambiente.
- 6.- Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

Se considera que si el D.O., busca la creación planificada de una nueva forma de vida de las organizaciones modernas, son las personas las que pueden propiciarla, cambiando su estilo de vida y la forma de comportarse dentro de ella, para lograr mejores condiciones que las anteriores.

Se mencionan algunos de los supuestos básicos sobre la gente,, dados por Wendell French, que fundamenta que los programas de D.O. son semejantes a la teoría "Y" de Douglas McGregor, estos son:

- A) Sobre la gente.
- B) Sobre la gente en grupo.
- C) Sobre la gente en sistemas organizacionales.

Los **requisitos** para un autentico programa de D.O. son:

- 1.- Debe ser orientado al problema.
- 2.- Debe ser orientado al cliente.
- 3.- Debe estar basado en la experiencia.
- 4.- Debe ser determinado por el sistema.
- 5.- Debe estar relacionado con la cultura.
- 6.- Debe basarse en valores orgánicos.
- 7.- Los estilos gerenciales deben estar adecuados a las exigencias del cambio.
- 8.- El trabajo en equipo debe fomentarse, tan pronto como sea oportuno, aplican, si es posible la administración por objetivos.
- 9.- Debe ser tomado como un proceso, o sea un continuo desarrollo.

Las **fases** para un programa de D.O., son:

- A) Contacto inicial.
- B) Recopilación de datos y diagnóstico.
- C) Planteamiento de la acción.
- D) Capacitación.
- E) Implementación.
- F) Seguimiento.

Las condiciones determinantes del D.O. en la organización, son susceptibles de aportar resultados significativos para la organización, Bennis, hace una clasificación de los tres grupos de problemas a los que puede enfrentarse la organización:

- A) Problemas de destino
- B) Problemas de desarrollo y satisfacción humano
- C) Problemas de efectividad estructural

A) CONDICIONES PARA EL ÉXITO

1.- La organización se encuentra generalmente bajo una considerable presión de su ambiente interno y/o externo para mejorar.

2.- Alguna (s) persona (s) estratégica de la organización sienten la necesidad de cambio y desean diagnosticar el verdadero problema.

3.- Hay alguna forma de intervención en la parte alta, ya sea de parte de un nuevo miembro de la organización, o de un consultor o de un jefe de staff, en relación con el D.O. Esto lleva a alguna reorientación en la consideración de los problemas internos.

4.- La Alta Gerencia asume un papel directivo y responsable en el proceso.

5.- Nacen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización para elaborar soluciones.

6.- A causa de resultados positivos en el programa de D.O. hay reforzamiento en el sistema, lo cual produce aceptación de las nuevas prácticas.

B) CONDICIONES PARA EL FRACASO

1.- Continúa discrepancia entre los planteamientos de la Alta Gerencia en relación con valores y estilos, y su comportamiento administrativo real.

2.- La implementación parcial del D.O. o de un programa de actividades que están basadas en metas u objetivos para efectuar el cambio.

3.- Confusión por parte de las personas que promueven los esfuerzos del D.O. en la organización en cuanto utilización de las intervenciones del D.O. como fines y no como medios para lograr la salud y madurez organizacional.

4.- Expectación irrealista de la maduración que tomará la implementación del D.O.

5.- Exagerada dependencia o un uso inapropiado de Consultores internos y/o externos.

6.- Falta de comunicación e integración de los esfuerzos en el D.O. entre los variados niveles de la organización.

7.- Buscar "buenas relaciones humanas" como objetivo principal del D.O.

8.- Buscar soluciones rápidas o prescripciones de "recetas de cocina" para salud de la organización.

Principales **técnicas** utilizadas en D.O.

- A) Desarrollo de grupo.
- B) Grupo T.

Las **metas** que el D.O., persigue son:

A) En primer lugar, el D.O. debe generalizar en la organización el deseo de cambio y eliminar cualquier resistencia al cambio a todos los niveles.

B) El D.O. deberá crear condiciones organizacionales que propicien el trabajo y el buen entendimiento del factor humano.

C) El D.O. deberá formar grupos humanos, adecuados a las diversas tareas de la organización.

D) El D.O., debe desarrollar un sistema dinámico que se organice distintamente según los objetivos y requerimientos de trabajo.

E) El D.O. deberá buscar maximizar la eficiencia de todos los sistemas y subsistemas de la organización, porque la posibilidad de desarrollo sistemático sólo se dará si la organización ha alcanzado un cierto nivel de excelencia.

Lo anterior da pauta para entrar de lleno a la investigación, que para esta tesis se realizó; se revisara el capítulo de metodología, donde se describirán los sujetos, la muestra utilizada, el procedimiento, las variables etc. esto, para llegar al capítulo de análisis y conclusión de resultados.

CAPÍTULO 6

MÉTODO

6.1 PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Para la eficiente operación hidráulica, la Republica Mexicana esta dividida en seis regiones, al tener diferentes zonas, se ha observado que los resultados son diferentes en términos de productividad, esto es, en alcance de los objetivos. De ahí que algunas zonas sean más productivas que otras, por lo que es necesario hacer un diagnóstico que nos permita identificar los factores que inciden en el logro de los objetivos.

JUSTIFICACIÓN:

Para lograr las metas, objetivos y planes estratégicos que se han fijado en la Institución estudio, es necesario contar con servidores públicos que cuenten con aptitudes y con un clima laboral que facilite la convivencia e intercambio de información, independientemente de la región del país en la que se encuentren; el psicólogo laboral juega un papel preponderante en las organizaciones, ya que son los especialistas en la materia, los cuales al realizar estudios como esté, contribuyen a clarificar el campo de acción, apoyar la toma de decisiones para procurar un clima organizacional con ciertas características de homogeneidad y por ende hacer superar la Institución.

6.2 HIPÓTESIS

Hipótesis estadística:

HO: No existe diferencia estadísticamente significativa entre las regiones, en el factor 1 (Flujo de comunicación).

H1: Por lo menos una de las regiones es estadísticamente significativa en el factor 1 (Flujo de comunicación), con respecto a las demás.

HO: No existe diferencia estadísticamente significativa entre las regiones, en el factor 2 (Identidad Corporativa).

H2: Por lo menos una de las regiones es estadísticamente significativa en el factor 2 (Identidad Corporativa), con respecto a las demás.

HO: No existe diferencia estadísticamente significativa entre las regiones, en el factor 3 (Efectividad Estructural).

H3: Por lo menos una de las regiones es estadísticamente significativa en el factor 3 (Efectividad Estructural), con respecto a las demás.

HO: No existe diferencia estadísticamente significativa entre las regiones, en el factor 4 (Compensaciones).

H4: Por lo menos una de las regiones es estadísticamente significativa en el factor 4 (Compensaciones), con respecto a las demás.

HO: No existe diferencia estadísticamente significativa entre las regiones, en el factor 5 (Conducta Intergrupala).

H5: Por lo menos una de las regiones es estadísticamente significativa en el factor 5 (Conducta Intergrupala), con respecto a las demás.

HO: No existe diferencia estadísticamente significativa entre las regiones, en el factor 6 (Idoneidad Tecnológica).

H6: Por lo menos una de las regiones es estadísticamente significativa en el factor 6 (Idoneidad Tecnológica), con respecto a las demás.

HO: No existe diferencia estadísticamente significativa entre las regiones, en el factor 7 (Capacitación y Desarrollo).

H7: Por lo menos una de las regiones es estadísticamente significativa en el factor 7 (Capacitación y Desarrollo), con respecto a las demás.

HO: No existe diferencia estadísticamente significativa entre las regiones, en el factor 8 (Influencia Directiva).

H8: Por lo menos una de las regiones es estadísticamente significativa en el factor 8 (Influencia Directiva), con respecto a las demás.

HO: No existe diferencia estadísticamente significativa entre las regiones, en el factor 9 (Esfuerzo Laboral).

H9: Por lo menos una de las regiones es estadísticamente significativa en el factor 9 (Esfuerzo Laboral), con respecto a las demás.

HO: No existe diferencia estadísticamente significativa entre las regiones, en el factor 10 (Reglamentos y Políticas).

H10: Por lo menos una de las regiones es estadísticamente significativa en el factor 10 (Reglamentos y Políticas), con respecto a las demás.

HO: No existe diferencia estadísticamente significativa entre las regiones, en el factor 11 (Planeación de Funciones).

H11: Por lo menos una de las regiones es estadísticamente significativa en el factor 11 (Planeación de Funciones), con respecto a las demás.

HO: No existe diferencia estadísticamente significativa entre las regiones, en el factor 12 (Apoyo Grupal).

H12: Por lo menos una de las regiones es estadísticamente significativa en el factor 12 (Apoyo Grupal), con respecto a las demás.

6.3 VARIABLES

Variable Independiente.- Las diferentes regiones en las que se divide el país (Noroeste, Norte, Noreste, Lerma Balsas, Valle de México y Sureste)

Variable Dependiente.- Respuestas y percepciones sobre los aspectos del Clima Laboral.

6.4 DEFINICIÓN CONCEPTUAL DE VARIABLES

DEFINICIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.

REGIÓN: Porción de territorio determinada por circunstancias políticas, étnicas o geográficas especiales.

DEFINICIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

CLIMA LABORAL: Cambell y colaboradores (1972), describen el Clima Laboral “como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente”. (Cit. por Alvarez 1992). El clima laboral esta dividido en los factores: Flujo de Comunicación, Identidad Corporativa, Efectividad Estructural, Compensaciones, Conducta Intergrupala, Idoneidad Tecnológica, Capacitación y Desarrollo, Influencia Directiva, Esfuerzo Laboral, Reglamentos y Políticas, Planeación de Funciones y Apoyo Grupal, los cuales ya fueron explicados en el capítulo 1.

6.5 DEFINICIÓN OPERACIONAL DE LAS VARIABLES

DEFINICIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE.- Región geográfica en la cual esta adscrito el puesto de especialista en hidráulica (REGIÓN).

REGIÓN	ESTADOS QUE LO INTEGRAN
NOROESTE	BAJA CALIFORNIA BAJA CALIFORNIA SUR SONORA SINALOA NAYARIT
NORTE	CHIHUAHUA COAHUILA AGUASCALIENTES NUEVO LEÓN TAMAULIPAS
NORESTE	SAN LUIS POTOSI ZACATECAS AGUASCALIENTES VERACRUZ
LERMA BALSAS	QUERÉTARO GUERRERO MICHOACÁN JALISCO COLIMA GUANAJUATO
VALLE DE MÉXICO	ESTADO DE MÉXICO DISTRITO FEDERAL

HIDALGO
 PUEBLA
 TLAXCALA
 MORELOS

SURESTE

YUCATÁN
 CAMPECHE
 QUINTANA ROO
 CHIAPAS
 OAXACA
 TABASCO

DEFINICIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

Es la puntuación obtenida en la subescala de cada factor que integra el instrumento.

FACTOR	RADIO
FLUJO DE COMUNICACIÓN	7.5461
IDENTIDAD CORPORATIVA	8.9591
EFFECTIVIDAD ESTRUCTURAL	8.4516
COMPENSACIONES	17.2602
CONDUCTA INTERGRUPAL	10.5913
IDONEIDAD TECNOLÓGICA	6.1364
CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	7.7022
INFLUENCIA DIRECTIVA	5.7028
ESFUERZO LABORAL	4.2498
REGLAMENTOS Y POLÍTICAS	1.4390
PLANEACIÓN DE FUNCIONES	8.0936
APOYO GRUPAL.	7.1588

Cada uno de estos factores están descritos en el capítulo I.

6.6 SUJETOS

Hasta el mes de octubre de 1998, eran **1529**, 819 hombres y 710 mujeres, cuyas características principales son que deben contar con un nivel escolar mínimo de licenciatura, y de carreras que son la parte sustantiva en la misión y razón de ser de la Dependencia.

Las personas que tienen el puesto de Especialistas en Hidráulica son profesionistas de las carreras:

Por su nivel de demanda.

ALTO

Ing. Civil

Ing. Químico

Ing. Geólogo

Ing. Electromecánico

Ing. Informática

Ing. Topógrafo

Lic. en Biología

Lic. en Administración

Lic. en Hidrología

MEDIO

Lic. en Ciencias de la Comunicación

Físico

Ing. Agrónomo

Ing. en Comunicaciones y electrónica

Lic. en Economía

Lic. en Derecho

Lic. en Geografía

Contador Público

Lic. en Finanzas

BAJO

Ing. Electricista

Lic. en Antropología

Lic. en Oceanología

Lic. en Trabajo Social

Lic. en Diseño Gráfico

Ing. Industrial

Arquitecto

Matemático

Actuario

6.7 MUESTREO

No habrá muestra ya que se tomará al **total** de los ocupantes de este puesto a nivel nacional (1529 personas).

6.8 TIPO DE ESTUDIO

Se hará un estudio de campo de tipo descriptivo-comparativo para obtener un panorama más preciso de cómo se percibe el clima laboral en sus 12 factores y posteriormente se analizará si hay diferencias estadísticamente significativas entre las regiones.

6.9 DISEÑO

Se cuentan con 6 grupos (cada grupo engloba a cada una de las regiones en las que está dividido el país).

GRUPO	REGION	PERSONAS
1	Noroeste	198
2	Norte	288
3	Noreste	187
4	Lerma - Balsas	219
5	Valle de México	478
6	Sureste	159
TOTAL DE PERSONAL 1529		

6.10 INSTRUMENTO

El instrumento utilizado, fue el cuestionario de Clima Laboral de Gloria Flores Procuca, (1995) el cual consta de 179 preguntas; cuya confiabilidad es de .97 en su alfa de consistencia, en cuanto a la validez se encontraron 27 factores mayores a 1 en valores Eigen.

Es una prueba de lápiz-papel, tipo Likert y que considera los 12 factores ya antes descritos.

En el instrumento utilizado, las preguntas quedaron para cada factor de la siguiente manera:

FACTOR I "FLUJO DE COMUNICACIÓN"

PREGUNTA No. 1, 13, 25, 37, 49, 61, 73, 85, 97, 109, 121, 129, 135, 141, 146.

FACTOR II "IDENTIDAD CORPORATIVA"

PREGUNTA No. 2, 14, 26, 38, 50, 62, 74, 86, 98, 110, 122, 130, 136, 142, 147.

FACTOR III "EFECTIVIDAD ESTRUCTURAL"

PREGUNTA No. 3, 15, 27, 39, 51, 63, 75, 87, 99, 111, 123, 131, 137, 143, 148, 151, 153, 155, 156, 157.

FACTOR IV "COMPENSACIONES"

PREGUNTA No. 4, 16, 28, 40, 52, 64, 76, 88, 100, 112, 124.

FACTOR V "CONDUCTA INTERGRUPAL"

PREGUNTA No. 5, 17, 29, 41, 53, 65, 77, 89, 101, 113, 125, 132, 138, 144, 149, 152, 154.

FACTOR VI "IDONEIDAD TECNOLÓGICA"

PREGUNTA No. 6, 18, 30, 42, 54, 66, 78, 90, 102, 114, 126, 133.

FACTOR VII "CAPACITACIÓN Y DESARROLLO"

PREGUNTA No. 7, 19, 31, 43, 55, 67, 79, 91, 103, 115, 127, 139.

FACTOR VIII "INFLUENCIA DIRECTIVA"

PREGUNTA No. 8, 20, 32, 44, 56, 68, 80, 92, 104, 116, 128, 134, 140, 145, 150.

FACTOR IX "ESFUERZO LABORAL"

PREGUNTA No. 9, 21, 33, 45, 57, 69, 81, 93, 105, 117.

FACTOR X "REGLAMENTOS Y POLITICAS"

PREGUNTA No. 10, 22, 34, 46, 58, 70, 82, 94, 106, 118.

FACTOR XI "PLANEACIÓN DE FUNCIONES"

PREGUNTA No. 11, 23, 35, 47, 59, 71, 83, 95, 107, 119.

FACTOR XII "APOYO GRUPAL"

PREGUNTA No. 12, 24, 36, 48, 60, 72, 84, 96, 108, 120.

Para la calificación del instrumento se asignó una puntuación, que en formato Likert fue:

SIEMPRE	5
CASI SIEMPRE	4
REGULARMENTE	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

Se capturaron posteriormente estas respuestas, dependiendo de la respuesta dada por la persona que contestó, se sacaron las puntuaciones y se prosiguió a dar confiabilidad y validez al instrumento.

6.11 PROCEDIMIENTO

- 1.- Se planeó la logística para la aplicación del instrumento a los especialistas en hidráulica de cada región del país.
- 2.- Se asignó hora y lugar específico para contestar el cuestionario.
- 3.- Llegada la fecha y estando todos los participantes se procedió a dar un cuestionario por participantes.
- 4.- Se dieron las instrucciones de forma verbal con voz clara y firme.
- 5.- Se dio tiempo suficiente para contestar dicho cuestionario, que en promedio fue de 1 hora con 30 minutos.

6.- Se procedió a calificar dicho cuestionario en un sistema que se diseñó especialmente para este fin, con las puntuaciones utilizadas en el formato Likert.

SIEMPRE	5
CASI SIEMPRE	4
REGULARMENTE	3
CASI NUNCA	2
NUNCA	1

7.- Por último se interpretaron los resultados obtenidos y se sacaron conclusiones, entre las diferentes regiones.

CAPÍTULO 7

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

7.1 ANÁLISIS ESTADÍSTICO

La estadística que se utilizó para el análisis de la información fue descriptiva e inferencial. Se hizo análisis de varianza (ANOVA), de la dirección con prueba post-hoc denominado scheffe para n's desiguales.

FACTOR	RADIO	F PROBABILIDAD	ALFA .05	HO (HIPOTESIS NULA)
1	7.5461	.0000	Menor	Se rechaza
2	8.9591	.0000	Menor	Se rechaza
3	8.4516	.0000	Menor	Se rechaza
4	17.2602	.0000	Menor	Se rechaza
5	10.5913	.0000	Menor	Se rechaza
6	6.1364	.0000	Menor	Se rechaza
7	7.7022	.0000	Menor	Se rechaza
8	5.7028	.0000	Menor	Se rechaza
9	4.2498	.0000	Menor	Se rechaza
10	1.4390	.2072	Mayor a	Se acepta
11	8.0936	.0000	Menor	Se rechaza
12	7.1588	.0000	Menor	Se rechaza

Las probabilidades asociadas a la F obtenida son estadísticamente significativas a un nivel de .05 de significancia en los 12 factores. Lo cual indica que por lo menos una de las regiones es diferente en cada factor, excepto el factor 10 (Reglamentos y Políticas) que no hay diferencias significativas, ya que este puesto tiene una normatividad que los ocupantes deben conocer perfectamente para operar y mantenerse en el puesto.

Posterior al "Anova" se efectuó una prueba post-hoc, la cual es denominada Scheffé y a continuación se presentan los resultados. Cabe mencionar que para la interpretación de los resultados estadísticos se tomó una media teórica que va de:

81 a 100 puntos	SIEMPRE FAVORABLE
61 a 80 puntos	CASI SIEMPRE FAVORABLE
41 a 60 puntos	REGULARMENTE FAVORABLE
21 a 40 puntos	CASI NUNCA FAVORABLE
0 a 20 puntos	NUNCA FAVORABLE

Y que se espera que la media sea de 50 puntos o más para que cada factor sea considerado como positivo.

FACTOR 1 FLUJO DE COMUNICACIÓN

Media	Región	Noreste	Valle de México	Lerma - Balsas	Noroeste	Sureste	Norte
53.1497	Noreste						
53.51.30	Valle de México						
53.7488	Lerma - Balsas						
55.3077	Noroeste						
55.6303	Sureste						
56.6793	Norte	*	*	*			

En este factor se observa que todas las medidas obtenidas son mayores a la esperada, por lo que podríamos suponer que la percepción acerca de la comunicación es favorable.

Este factor es un punto que debe mantenerse, pues es el medio fundamental para difundir los componentes estratégicos de la organización. El percibir como favorable el flujo de comunicación puede implicar el éxito en el logro de los objetivos y metas de trabajo.

En el puesto en particular, una de las características, es que muchos de los especialistas en hidráulica trabajan muchas horas o días en el campo o fuera de áreas que les permita estar comunicados con las oficinas centrales o delegacionales, lo cual se interpreta como una falta de medios para mantener a la Institución con un nivel de comunicación oportuno y confiable.

Ahora bien, para interpretar este factor y sus diferencias es necesario entender al flujo de comunicación como la acción y efecto de dar y recibir información relevante o importante para el logro de los objetivos y metas de trabajo. Los puntajes obtenidos reflejan áreas de oportunidad para la mejora de la organización. Estas áreas de mejora pueden identificarse como "fallas" en la infraestructura de comunicación (mecanismos, procedimientos y tecnología), en los procesos de comunicación o bien en los mensajes que se emiten.

De acuerdo con lo anterior y en relación con los resultados obtenidos en otros de los factores medidos podemos deducir y sospechar que las fallas en el flujo de la comunicación podrían deberse a:

- Actitud de agresión pasiva; en correlación con los puntajes bajos en los factores "apoyo grupal", "planeación de funciones", "compensaciones" y "esfuerzo laboral").
- Competencia, percibida como "desleal" entre los miembros de los equipos de trabajo; en correlación con los puntajes bajos del factor "apoyo intergrupala".
- Desfases en el proceso de comunicación, debidos al tiempo o forma en que se transmiten los mensajes; en correlación con los puntajes bajos obtenidos en el factor "idoneidad tecnológica".

Otro factor que puede influir es el tamaño de las regiones o la dispersión geográfica de sus unidades administrativas (nodos de control y comunicación).

Por otra parte existen factores que pueden ser utilizados para apoyar el desarrollo del flujo de comunicación, como son: la "identidad corporativa", la "efectividad estructural", la "conducta intergrupala" y la "influencia directiva".

FACTOR 2 IDENTIDAD CORPORATIVA

Media	Región	Lerma - Balsas	Valle de México	Noreste	Noroeste	Sureste	Norte
57.5907	Lerma - Balsas						
58.2739	Valle de México						
58.6524	Noreste						
60.3692	Noroeste	*	.				
60.9697	Sureste	*	*				
61.2034	Norte	*	*	*			

Respecto a la media esperada con respecto a la obtenida se observa que todas las medias son superiores, por lo que podríamos suponer que la percepción acerca de la identidad corporativa es favorable.

Entendiendo a la identidad corporativa como "un sentimiento de pertenencia al grupo" y tomando en consideración los puntajes obtenidos en otros factores medidos, puede deducirse y sospechase que esta "identidad de grupo" es un factor sólido como fortaleza que puede aprovecharse para equilibrar otros factores que resultaron percibidos en forma desfavorable, por ejemplo "esfuerzo laboral".

Esta percepción "favorable" de la identidad corporativa puede deberse a que en la organización:

- Existe un buen diseño de la estructura organizacional.
- Existen mecanismos "formales" de comunicación, adecuados a la estructura organizacional.

Lo anterior puede deducirse tomando en consideración que los factores "flujo de la comunicación", "efectividad estructural" e "influencia directiva", que también fueron evaluados favorablemente (puntajes mayores a 50).

Tener identidad corporativa, implica un grado de apego hacia la organización, su misión, visión, valores, etc. contribuyen, pero no determina el éxito en el logro de las metas y objetivos. Los presentes resultados denotan que hace falta fomentar una cultura de conocimiento de metas y valores de la Institución para que se de una identificación e identidad más profunda con la Institución.

FACTOR 3 EFFECTIVIDAD ESTRUCTURAL

Media	Región	Valle de México	Lerma - Balsas	Noreste	Noroeste	Sureste	Norte
71.2609	Valle de México						
71.4744	Lerma - Balsas						
72.8342	Noreste						
73.5487	Noroeste						
73.9697	Sureste						
75.3103	Norte	*	*	*			

Respecto a la media esperada con respecto a la obtenida se observa que todas las medias son superiores, por lo que podríamos suponer que la percepción acerca de la estructura es casi siempre favorable, es decir, la población considera que la estructura organizacional contribuye a la eficiencia y productividad personal.

La interpretación a estos resultados puede ser que la Institución se ha esmerado en hacer para el personal de confianza una organización "efectiva" en cuanto a descripciones de puestos muy definidos y delimitando los tramos de control, por lo que se percibe como adecuado para niveles medios y superiores; aunque la efectividad estructural hacia el personal operativo-sindicalizado no se percibe como favorable y

esto quizás a que el régimen del contrato laboral del personal de base, no necesariamente hace más eficiente y eficaz el logro de objetivos en conjunto. Así mismo, puede deducirse que la organización cuenta con valores y políticas definidos, los cuales son emitidos por el personal en forma más eficaz como hacen referencia los puntajes obtenidos en los factores "conducta grupal" e "influencia directiva".

Este factor puede considerarse como fortaleza que debe mantenerse, pues con él pueden mejorarse aspectos como la planeación de funciones, a través de realizar ajustes a las metas planeadas y estimular la mejora de factores como "apoyo grupal" y "capacitación y desarrollo".

Finalmente vale la pena señalar que, con base en los resultados obtenidos en los factores "planeación de funciones", "reglamentos y políticas" y "apoyo intergrupal", es posible detectar debilidades y áreas de oportunidad para la organización.

Especialmente para los factores "reglamentos y políticas" y "planeación de funciones" es importante determinar los puntos de mejora ya que son percibidos en forma desfavorable. Es necesario determinar las causas de la incongruencia entre una estructura organizacional efectiva con políticas, reglamentos y funciones percibidas como inadecuadas.

FACTOR 4 COMPENSACIONES

Media	Región	Lerma - Balsas	Valle de México	Sureste	Noreste	Noroeste	Norte
30.5116	Lerma - Balsas						
30.7217	Valle de México						
32.0424	Sureste						
32.4385	Noreste		*				
33.6564	Noroeste	*	*				
34.0103	Norte	*	*	*			

Respecto a la media esperada con respecto a la obtenida se observa que todas las medias son inferiores, por lo que podríamos deducir que la percepción acerca de los sueldos, salarios o incentivos económicos es casi nunca favorable, es decir, la gente percibe que realiza más esfuerzo que el reconocido, o bien que el reconocimiento o remuneración que se le otorga es "menor" o "incongruente" con el esfuerzo laboral que se realiza.

Si observamos los resultados obtenidos y las diferencias encontradas podemos suponer que la percepción "desfavorable" puede deberse a:

- La zona económica a la que pertenece cada una de las regiones: Norte vs Centro - Sur.
- El tamaño de la región, en tanto la cantidad de recursos disponibles o bien la oportunidad de acceso a los recursos disponibles; dicho de otro modo, la región "Valle de México" tiene mucha más población entre la cual "repartir" los recursos u oportunidades disponibles, en comparación con las zonas Norte y Sur.
- Objetivos o metas de trabajo ideales o poco factibles. Esto en relación con los puntajes obtenidos en los factores "idoneidad tecnológica", "esfuerzo laboral" y "planeación de funciones".

La situación imperante tanto a nivel Institucional, nacional así como a nivel macroeconómico en general puede ser también una causal para que el personal de las diferentes regiones del país, reporten que la compensación recibida por su trabajo no es la adecuada.

Este factor puede ser considerado como una debilidad en tanto que las personas que se perciben como "mal pagadas" o "poco reconocidas" pueden presentar una tendencia al no compromiso con la Institución. Asimismo pudiera ser considerada como una debilidad en tanto que en el exterior existe la posibilidad de que en otras organizaciones a nivel nacional o mundial se ofrezcan mejores oportunidades o compensaciones al trabajo y esto provoque una migración del personal hacia otras

Instituciones o incluso se tienen reportado casos de personal muy calificado que por la falta de mejoras salariales, limitantes en la estructura o falta de actualización académica se va fuera del país. Vale la pena hacer relevante el costo que implica a la organización la migración de un personal en quien se ha invertido tiempo y capacitación.

FACTOR 5 CONDUCTA INTERGRUPAL

Media	Región	Valle de México	Lerma - Balsas	Noreste	Noroeste	Sureste	Norte
54.1543	Valle de México						
54.4233	Lerma - Balsas						
54.5401	Noreste						
55.6513	Noroeste						
56.2909	Sureste	*	*				
56.6103	Norte	*	*	*			

Las medias obtenidas son superiores a la media esperada, por lo que podríamos suponer que la percepción acerca de la conducta intergrupala es favorable.

La percepción "favorable" de este aspecto puede deberse a que la organización cuenta con:

- Una estructura organizacional técnicamente planificada.
- Políticas y protocolos de conducta o desempeño.
- Descripción de puestos y límites "claros" de desempeño.
- Procedimientos de trabajo establecidos.
- Dirección y control (liderazgo) dentro de los grupos.

Sin embargo también puede apreciarse, si se toma en consideración otros factores relacionados, que existen posibles fallas en:

- La funcionalidad de la estructura planificada.
- Lo definido en las políticas y reglamentos.
- La participación y colaboración entre los miembros de los equipos de trabajo.

Como lo reflejan los puntajes obtenidos en los factores: "planeación de funciones", "apoyo grupal" y "reglamentos y políticas", factores que deberán ser mejorados para producir un impacto positivo en la conducta integrupal.

Este factor puede contribuir a la mejora de otros factores como el "apoyo intergrupalo" y establecer una estructura fundamental para el desempeño óptimo de los equipos de trabajo. Este factor en conjunto con el "flujo de comunicación", la "identidad corporativa" y el "apoyo intergrupalo" pueden crear una estructura fuerte para desarrollar con éxito el trabajo dentro de la organización.

FACTOR 6 IDONEIDAD TECNOLÓGICA

Media	Región	Lerma - Balsas	Valle de México	Noreste	Sureste	Noroeste	Norte
41.9860	Lerma - Balsas						
42.1652	Valle de México						
43.0749	Noreste						
43.6364	Sureste						
43.9333	Noroeste						
45.0000	Norte						

Respecto a la media esperada con respecto a la obtenida se observa que todas las medias son inferiores, por lo que podríamos suponer que la percepción acerca de la idoneidad tecnológica es casi nunca favorable, la población percibe como inadecuadas o insuficientes las condiciones físicas y tecnológicas en que desarrolla su trabajo, en relación con los objetivos y metas de la organización.

La percepción "desfavorable" de este factor podría deberse a que:

- La demanda del servicio que brinda la organización supera a su capacidad de respuesta.
- La infraestructura tecnológica que se emplea para satisfacer a los "clientes" es insuficiente o inadecuada.

Es interesante observar que las diferencias significativas se presentan entre las zonas Norte, Lerma- Balsas y Valle de México, estas dos últimas las más grandes del país en términos de demanda del servicio.

Es probable que la gente perciba como necesaria la modernización de la organización, o bien, tiene una necesidad de capacitación en cuanto a manejo de las tecnologías que se deben emplear en el trabajo; suponiendo que de este modo será posible alcanzar los objetivos y metas Institucionales.

Este factor es una debilidad y amenaza. Es debilidad en el sentido que, desde el punto de vista de los entrevistados, se carece de los métodos, técnicas o herramientas adecuadas a las necesidades de trabajo. Por su parte, el factor se puede constituir como amenaza pues es posible que existan competidores que cuentan con la tecnología necesaria para desarrollar el mismo trabajo que esta organización.

En este apartado, las regiones reportan que la idoneidad tecnológica casi nunca les favorece en la realización de su trabajo y esto puede ir íntimamente relacionado con lo caduco de los sistemas hidráulicos, se vio que en las regiones en las que el sistema es más nuevo y vanguardista (región Norte) este factor se reporta mejor que en las zonas como la Lerma – Balsas y Valle de México en la que por su capacidad de demanda y obsoleto de la red hidráulica se reporta con niveles más bajos.

FACTOR 7 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Media	Región	Lerma - Balsas	Valle de México	Noreste	Noroeste	Sureste	Norte
47.7256	Lerma - Balsas						
47.8457	Valle de México						
48.1444	Noreste						
49.7692	Noroeste						
50.1697	Sureste		*				
50.4172	Norte	*	*	*			

Respecto a la media esperada con respecto a la obtenida se observa, que las medias son inferiores para 4 de las regiones y para la región Sureste y Norte caen dentro de la media, por lo que podríamos suponer que la percepción acerca de la capacitación y desarrollo es en general casi nunca favorable. La población encuestada percibe como inadecuada o insuficiente la capacitación y desarrollo, en relación con los objetivos y metas de la organización y el desarrollo profesional personal.

Esta apreciación desfavorable puede deberse a los mismos factores que afectan en la percepción del factor "compensaciones", es decir, la cantidad de recursos disponibles o las oportunidades de acceso versus la cantidad de población que aspira a ellos o los pretende.

La capacitación y desarrollo se presenta como una debilidad que es recomendable convertir en una oportunidad, pues el tipo de organización posee características únicas, es el único órgano autorizado para el aprovechamiento de un recurso natural imprescindible, el agua. Un factor que puede fortalecer e impulsar la capacitación y desarrollo es la coyuntura del servicio profesional de carrera, sin embargo, también es importante mencionar que este mismo factor puede volverse el "talón de Aquiles" de su servicio profesional de carrera.

FACTOR 8 INFLUENCIA DIRECTIVA

Media	Región	Lerma - Balsas	Noreste	Valle de México	Sureste	Noroeste	Norte
56.8791	Lerma - Balsas						
56.9144	Noreste						
57.3478	Valle de México						
58.3152	Sureste						
58.9385	Noroeste						
60.0207	Norte	*	*	*			

Se observa que todas las medias obtenidas son superiores a la esperada, por lo que podríamos suponer que la percepción acerca de la comunicación es casi siempre favorable.

La percepción "favorable" de este factor puede deberse a que en la organización existen:

- Capacidad técnica y liderazgo por parte de las personas que ocupan los cargos directivos.
- Procedimientos de trabajo claros.
- Una planeación táctica.
- Estrategias y mecanismos adecuados para la transmisión de los valores, metas y objetivos institucionales.

Este factor como fortaleza aporta a las estructuras de dirección en el trabajo, lo que contribuirá a que los planes y programas se desarrollen en forma adecuada. Asimismo, sería interesante analizar la relación que tiene este factor con la "planeación de funciones", el cual aparece evaluado bajo; por lo general los gerentes participan en la planeación y son los responsables de proponer las estrategias y ejecutarlas, por lo tanto aparece como contradicción y oportunidad para establecer las conexiones, influencias y aportaciones de un factor sobre del otro.

FACTOR 9 ESFUERZO LABORAL

Media	Región	Noreste	Valle de México	Lerma - Balsas	Noroeste	Sureste	Norte
36.8556	Noreste						
36.9348	Valle de México						
37.0512	Lerma - Balsas						
37.5846	Noroeste						
37.8303	Sureste						
37.8621	Norte						

Respecto a la media esperada con respecto a la obtenida se observa que todas las medias son inferiores, por lo que podríamos deducir que la percepción acerca del esfuerzo y compromiso que requiere el trabajo es inequitativo, al grado de exigencia para lograr resultados, es decir, la gente percibe que realiza más esfuerzo que el que se le reconoce o bien que el esfuerzo que realiza para alcanzar los resultados de trabajo es proporcionalmente "mayor" al que se le reconoce o compensa.

Algunas causas que provocan la baja percepción en este factor pueden relacionarse con:

- Factores higiénicos como: "idoneidad tecnológica", "reglamentos y políticas" y "planeación de funciones", "apoyo grupal", y "compensaciones".
- Otros factores relacionados con las condiciones motivacionales, como: éxito en el trabajo (relación entre "planeación de funciones", "efectividad estructural" e "idoneidad tecnológica") y las oportunidades de desarrollo y crecimiento ("capacitación y desarrollo").

Es interesante observar que las diferencias estadísticamente significativas se observan entre la región Norte y la región Valle de México, las cuales se diferencian entre si en muchos de los factores antes mencionados, dado el tamaño (relación

cantidad de gente vs. recursos disponibles), demanda del servicio y capacidad de respuesta que se tiene en cada una de ellas.

Este factor puede ser considerado como una debilidad en tanto que las personas que se perciben como "no reconocidas" pueden presentar una sensación de indefensión, lo que a su vez provoca una desmotivación y reducción en el impulso hacia el logro de los objetivos y metas de trabajo.

La percepción de un excesivo esfuerzo laboral, desde el punto de vista de la planeación a objetivos y metas de trabajo poco realistas o inalcanzables, también puede existir una situación de incongruencia procedimental, factor que podría ser descartado ya que es uno de los factores que, en el estudio, resultó como favorable. Sin embargo, es importante analizar a cual de las circunstancias se debe la percepción y realizar los ajustes necesarios a la planeación. Puede existir una situación de incongruencia procedimental, factor que podría ser descartado ya que es uno de los factores que, en el estudio, resultó como favorable. Sin embargo, es importante analizar a cual de las circunstancias se debe la percepción y realizar los ajustes necesarios a la planeación.

FACTOR 10 REGLAMENTOS Y POLÍTICAS

MEDIA DE LAS REGIONES = 34.776

No hay diferencias estadísticamente significativas entre las regiones

Se acepto hipótesis nula

Para este factor la media esperada contra la obtenida determina que, los especialistas en hidráulica perciben el factor de reglamentos y políticas de igual manera, lo cual nos lleva a sospechar que la normatividad que rige a este grupo no esta siendo la base para guiar sus funciones o lograr un clima laboral satisfactorio y así

lo marcan en todas las regiones del país, ya que es calificada como casi nunca favorable.

Tomando en consideración otros factores medidos, es posible que esta percepción desfavorable se deba a desfases reales entre:

- Expectativas de eficacia y rendimiento vs. "idoneidad tecnológica".
- Expectativas de eficacia y rendimiento vs. "apoyo grupal"
- Expectativas de eficacia y rendimiento vs. "planeación de funciones".

Esta situación requiere de atención en la identificación de las causas de incongruencia entre las "políticas y reglamentos" institucionales, los objetivos y metas institucionales, la planeación de funciones y la estructura funcional de la organización.

FACTOR 11 PLANEACIÓN DE FUNCIONES

Media	Región	Valle de México	Lerma - Balsas	Noroeste	Noreste	Sureste	Norte
33.5435	Valle de México						
34.0651	Lerma - Balsas						
34.5641	Noroeste						
34.5829	Noreste						
35.4000	Sureste	*					
35.5069	Norte	*	*				

Respecto a la media esperada con respecto a la obtenida, se observa que todas las medias son inferiores, por lo que podríamos deducir que la percepción acerca de la eficacia de la planeación es casi nunca favorable, es decir, la gente percibe que la forma en que se planea, o las estrategias de planeación no son eficientes en relación a obtener los resultados de trabajo esperados o no se hacen basados en las condiciones con las que se cuenta en las diferentes regiones del país. ¿Cuáles podrían ser posibles causas de esta percepción?, como respuesta dado que en los factores "esfuerzo laboral", "compensaciones", reglamentos y políticas", "apoyo grupal" e "idoneidad

tecnológica" se obtuvieron puntajes bajos, podríamos suponer que existe un posible desfase entre las funciones asignadas a los puestos, capacidad instalada para el desarrollo del trabajo y las expectativas de productividad y eficiencia.

Este factor es una debilidad significativa en lo que a planeación respecta, de hecho este factor en un indicador tan bajo que desde el punto de vista de la población encuestada, la forma en que deben ser alcanzados los objetivos y metas de trabajo casi nunca son las adecuadas. Esta percepción "baja" de la planeación de funciones es un área de riesgo para la organización que debe ser atendida en forma inmediata.

Es importante identificar si la ineficacia percibida se debe a la carencia de planeación dentro de la Institución o bien a un proceso ineficiente, a la inadecuada formulación o planteamiento de las estrategias o bien a una inadecuada implantación y desarrollo de las estrategias mediante los programas y proyectos. Otro posible factor interviniente en los resultados obtenidos es la baja percepción en: "Compensaciones", "Capacitación y Desarrollo" y "Esfuerzo Laboral"

FACTOR 12 APOYO GRUPAL

Media	Región	Lerma Balsas	Valle de México	Noreste	Noroeste	Sureste	Norte
36.2140	Lerma Balsas						
36.2739	Valle de México						
36.7540	Noreste						
37.1385	Noroeste						
37.6788	Sureste						
38.2000	Norte	*	*				

Respecto a la media esperada con respecto a la obtenida, se observa que todas las medias son inferiores, por lo que podríamos deducir que la percepción acerca de la influencia y apoyo del grupo en el logro de los objetivos de trabajo es casi nunca favorable, es decir, la gente percibe que los miembros del grupo entorpecen el logro de

los resultados de trabajo o bien el grupo no apoya o contribuye al logro de las metas y objetivos de trabajo.

La percepción de este factor como desfavorable puede estar influido, como es el caso en otros factores, por la percepción de otros factores como desfavorables; tal es el caso de "idoneidad tecnológica", "planeación de funciones" y "esfuerzo laboral"

Este factor representa una debilidad importante pues, como resulta evidente, el no percibir que no se cuenta con el apoyo del grupo para el logro de los compromisos de trabajo, coloca a los puestos gerenciales en una situación difícil, pues esta "falta de apoyo" generalmente es interpretada como negligencia laboral de los subalternos. También puede estar influyendo una sensación de indiferencia hacia el esfuerzo y el trabajo de los especialistas en hidráulica por parte de los superiores. La sensación de falta de apoyo puede llevar a una persona a sentirse indefenso y hasta agredido personalmente, adecentando el estrés laboral o bien causando una situación de estrés crónico.

TOTAL DE LOS FACTORES A NIVEL NACIONAL

Media	Región	Valle de México	Lerma Balsas	Noreste	Noroeste	Sureste	Norte
555.1283	Valle de México						
556.2290	Lerma - Balsas						
561.5989	Noreste						
574.0974	Noroeste	*					
575.1758	Sureste	*					
584.7655	Norte	*	*	*			

A nivel nacional se puede determinar que la región Norte es la que reporta tener una mejor percepción del clima laboral, como se explica en la discusión y conclusiones. Con base en los resultados arriba obtenidos, se considera que la región Norte es la región estadísticamente más significativa en los factores que integran el clima laboral,

en contraste con las regiones Valle de México y Lerma – Balsas, que reportaron percibir el clima laboral estadísticamente como no muy adecuado para la realización de sus funciones. Esta determinación se hizo con una prueba Post Hoc para “Ns” diferentes (Scheffé).

7.2 DISCUSIÓN

Si se observan los factores que componen el instrumento de Flores Procuna pueden identificarse grupos de factores, que en conjunto, se asemejan a componentes de un sistema organizacional. Esta similitud lógica fue tomada como base para analizar las diferencias significativas entre las regiones y tratar de dar una interpretación y explicación lógica de los datos estadísticos. A continuación se expone brevemente dicho modelo de interpretación.

En general, un sistema organizacional productivo consta de estructuras organizacionales, funciones y mecanismos de realimentación al sistema. La estructura (micro y macro) son los componentes constantes que “sostienen” y limitan (ordenan, controlan y dirigen) el funcionamiento del sistema. Por su parte las funciones son las actividades que el sistema desempeña y que llevan un fin determinado, es decir, que en la función se establece una relación medio – fin; por tales características, al analizar las funciones será necesario analizar los medios y los fines, a través del análisis de los procesos. Finalmente, en todo sistema existe uno o varios mecanismos de realimentación, el cual proveerá a los diferentes componentes del sistema, información útil para su adaptación, ajuste o mantenimiento.

En el esquema siguiente se pretende representar los factores del Instrumento de Flores Procuna que se relacionan con ciertos aspectos de los componentes del sistema antes descritos.

Estructura organizacional (Capacidad instalada y entradas del sistema)	Proceso (Dinámica de los grupos en el proceso)	Realimentación (Resultados obtenidos)
1. Reglamentos y políticas 2. Efectividad estructural 3. Idoneidad tecnológica 4. Planeación de funciones 5. Influencia directiva	6. Identidad corporativa 7. Flujo de comunicación 8. Conducta intergrupala 9. Apoyo grupal	10. Esfuerzo laboral 11. Compensaciones 12. Capacitación y desarrollo

¿Cómo se comportaría este modelo en forma dinámica?

1. Los reglamentos y políticas son la base estructural de las funciones que se habrán de desempeñar en la organización; de ellas se desprende el qué y cómo se desarrollarán las funciones.
2. La estructura organizacional, representada en el organigrama, es un mapa de la organización, un esqueleto, en el que queda representado el quién y dónde se desarrollan las funciones.
3. La tecnología, parte de la capacidad instalada, que representa las herramientas de trabajo con las que se desarrollarán las funciones.
4. La planeación, es la herramienta mediante la cual se organiza el trabajo y se determinan en forma previa los fines y los medios.
5. Influencia directiva. Esta puede ser considerada como una capacidad instalada en recursos humanos, recordemos que la función de la Dirección es el conducir los procesos para llegar a buen término con los fines.

Los siguientes factores pueden ser considerados como el "aspecto humano" de la función. En estos puede reflejarse la dinámica del grupo durante el desempeño de las funciones, por lo que es un aspecto muy importantes de los procesos productivos. Este aspecto surge de forma natural y el cual difícilmente puede ser normado. Los factores relacionados son:

6. **Identidad corporativa:** Este factor representa a la identidad de grupo, es decir, el grado de apego o pertenencia al grupo e institución.

7. **Flujo de comunicación:** Como su nombre lo indica, en él se representa como fluye la información entre y dentro de los grupos de trabajo. En las organizaciones, este factor se encuentra estrechamente relacionado con el tipo de estructura.

8. **Conducta intergrupala:** Factor que representa la comunicación entre los grupos.

9. **Apoyo grupal:** Este factor, en conjunto con la conducta intergrupala, puede reflejar la forma en que la gente trabaja en equipo dentro de la organización.

Los siguientes tres factores se relacionan entre sí en el sentido que todos son formas de satisfacción en el trabajo. Como se señaló en el marco teórico, la motivación, incluyendo la satisfacción de necesidades, es un factor trascendental para el desarrollo de una organización sana. De la forma en que se perciben a sí mismas las personas, como reconocidas o "bien pagadas" depende el grado de satisfacción y este a su vez es un parámetro de retroalimentación. En otras palabras, una persona que se siente bien retribuida, económica o socialmente, tiende a sentirse satisfecha y por ende desarrolla "bien" su trabajo, así entonces:

10. **Esfuerzo laboral:** Representa el grado de fuerza o ánimo que la persona considera debe ocupar al momento de realizar sus tareas. Como mecanismo de realimentación al sistema se esperaría que a mayor esfuerzo, mayor compensación o desarrollo personal.

11. **Compensaciones:** Representa el grado en que la persona considera que se le reconoce su esfuerzo y resultados. Como mecanismo de realimentación para un mantenimiento sano sería "a mayores resultados, mayores compensaciones" o "a menores resultados, menor compensación o bien una sanción". Es importante señalar que implícito en este factor también opera la percepción del esfuerzo laboral, pues existen trabajos que requieren un gran esfuerzo laboral con pocos resultados por lo que las reglas de percepción y realimentación al sistema podrían modificarse.

12. **Capacitación y desarrollo:** Este factor puede ser contemplado desde dos ángulos distintos: el primero como una necesidad que debe ser cubierta para dar respuesta o adaptarse al uso de la tecnología o medios de trabajo. Desde este punto de vista la regla sería: "capacitación = desarrollo = mejor adaptación = mejores resultados de trabajo". El segundo punto de vista lo considera como oportunidades de desarrollo profesional. De

acuerdo con esto se puede decir que, cuando menos en teoría, a mejores resultados de trabajo mejores oportunidades de capacitación y desarrollo.

En resumen, el primer caso se satisface una condición higiénica en el segundo se visualiza como un valor agregado o premio al trabajo.

Con base en el planteamiento anterior se pueden observar datos interesantes; empecemos por analizar y concluir sobre el primer grupo de factores:

FACTORES ESTRUCTURALES (CAPACIDAD INSTALADA Y ENTRADAS AL SISTEMA):

- En general los factores se muestran como favorables, a excepción de "Reglamentos y políticas", "idoneidad tecnológica" y "planeación de funciones". ¿Cuál podría ser la relación entre estos tres? Una posibilidad, es el siguiente planteamiento:

Si suponemos que las políticas y reglamentos junto con la estructura organizacional son la base de la organización del trabajo; tenemos que la estructura responde a la necesidad del trabajo que se desarrolla pero las políticas y reglamentos no se perciben como adecuados o congruentes.

En las aseveraciones parecería que existe una planeación estratégica inadecuada, basados en el factor de "políticas y reglamentos", sin embargo esto se cuestiona, pues la estructura organizacional se percibe como favorable.

- Entendiendo a la planeación como la herramienta para la definición precisa del trabajo que se desempeña y a la Dirección como la herramienta para organizar, transmitir los planes y dirigir y supervisar el logro de resultados en el trabajo; tenemos que la Dirección es efectiva en tanto que la planeación no se percibe así. De nuevo aparece una sospecha de que la planeación es inadecuada en algún sentido, sin embargo surge la

pregunta ¿cómo puede percibirse una "dirección" adecuada cuando se transmiten objetivos, metas y estrategias inadecuados?

- Las aparentes contradicciones toman sentido cuando se observa que la "Idoneidad tecnológica" es percibida en forma desfavorable. Entonces surge la posibilidad de interpretar estas contradicciones como resultado de un desfase entre las expectativas que se formulan en las metas y la capacidad tecnológica instalada. Esta sospecha se alimenta observando los resultados del ANOVA en el que, en forma constante aparece indicado que existen diferencias estadísticamente significativas entre la región Norte del país y el Centro - Sur, aseveración que puede ser confirmada desde el punto de vista histórico, es decir, el norte de México se ha distinguido por ser la zona industrializada y con tendencia y recursos para adquirir tecnología de punta, en contraste con la región Centro (Balsas y Valle de México) que es la zona "más antigua" (en cuanto a capacidad hidráulica se refiere) y la región Sur del país como "pobre".

Otro factor importante de analizar en estudios posteriores para confirmar la sospecha es el factor de la "demanda del recurso" ya que también puede influir a la hora de fijar las metas en la planeación, la vez que dicha demanda puede rebasar la capacidad de respuesta de la tecnología y entonces provoca la tendencia a percibir como ineficiente a la tecnología.

FACTORES ASOCIADOS A LA DINÁMICA DE GRUPOS DENTRO DE LOS PROCESOS

- Se observa en los resultados que tres de los cuatro factores se obtuvieron como "favorables", sin embargo el factor "apoyo grupal" se percibió como "desfavorable". Si se toma a este factor en forma aislada podríamos aseverar que no existe una "buena dinámica en el grupo" y que el clima laboral percibido y la afectación a la productividad o desempeño se debe a esta situación. Sin embargo una suposición así queda refutada cuando se observa que fueron percibidos como favorables el "flujo de comunicación", "la conducta intergrupal" y la "identidad corporativa", todos ellos indicadores de que las personas en la organización tienden a sentirse parte del grupo y cuenta con mecanismos

para su interrelación. Asimismo, la suposición de que el clima organizacional percibido se deba a una inadecuada dinámica de grupos, se refuta, más aún, cuando se observa que la influencia Directiva es percibida como favorable.

- De acuerdo con lo anterior cabe preguntarse ¿cómo es entonces que se percibe un apoyo intergrupar inadecuado o desfavorable?, ¿qué puede influir en esto?. De nuevo la interpretación adquiere un sentido distinto cuando se incorpora la percepción respecto a la capacidad tecnológica. Esta idea se trata de explicar en la siguiente forma: El puesto de "especialista en hidráulica" es un cargo que implica tener subordinados. De acuerdo con los datos en el estudio, la percepción hacia los directivos, esto es los puestos superiores a los especialistas en hidráulica, es en un sentido favorable por lo que dado este factor los superiores pueden ser "eliminados" de la población a la que se dirige el factor "apoyo grupal", es decir, el "apoyo grupal" que se supone debe recibir el "especialista en hidráulica" debería provenir de sus subordinados.

De acuerdo con esto y tomando en consideración solo los resultados obtenidos en el factor "apoyo grupal" se pensaría que existe una disposición inadecuada o insuficiente al trabajo por parte de sus subordinados. Sin embargo el sentido de la percepción cambia al pensar en una tecnología inadecuada. La conclusión a esto llega fácilmente cuando se responde al siguiente planteamiento: Si usted fuera un gerente responsable de que sean alcanzados en tiempo y forma los resultados de trabajo ¿cómo juzgaría a un empleado que invierte "demasiadas" horas en el mantenimiento de una máquina?, o bien ¿cuándo una vez dado el mantenimiento a la máquina, está se vuelve a descomponer?, generalmente el juicio inmediato es "incompetente" o "no sabe hacer su trabajo", en cualquiera de las sentidos se verá afectada la percepción de apoyo grupal en el logro de los resultados de trabajo.

FACTORES RELACIONADOS CON LAS CONSECUENCIAS O RESULTADOS DEL TRABAJO

- De acuerdo con los resultados obtenidos, las "compensaciones", el "esfuerzo laboral" y la "capacitación y desarrollo" fueron evaluados en sentido desfavorable.

Es importante prestar especial atención a estas evaluaciones ya que implican que los especialistas en hidráulica, en general, no están satisfechos con los resultados o consecuencias en derivadas de su trabajo. Por sentido común, es evidente que la gente se siente desmotivada.

Respecto a esto una de las primeras preguntas serían ¿a caso son personal a quienes se les paga poco? o ¿quizá se les exige mucho más del equivalente a su sueldo o a su capacidad?. En ambos casos la respuesta parece que es negativa. El sistema de compensaciones de la CNA está diseñado para proveer de incentivos al personal que se mantiene en actualización continua, asimismo sus políticas y sistema de prestaciones a los empleados es considerado como uno de los mejores. Luego entonces ¿por qué estos tres aspectos se perciben como "bajos"?. De nuevo, al incorporar los factores "idoneidad tecnológica" y "planeación de funciones" puede hacerse una suposición coherente.

Si se trabaja en un lugar donde la tecnología es inadecuada, obsoleta o insuficiente para dar los resultados de trabajo esperados, se cae en contradicción y en una situación de indefensión, pues por mucha capacitación y desarrollo que se de a las personas, sus elementos de trabajo serán insuficientes, provocando con esto merma en el desempeño, además de una sobre calificación del personal, situación que también afecta en el clima que se percibe.

En México, el desfase entre tecnología y desarrollo, calificación y desempeño, no es algo novedoso, por lo que es posible que un desfase tecnológico provoque un clima laboral nunca favorable o desfavorable. Bajo este marco, ¿cómo interpretar las diferencias significativas entre las zonas?

Aparece como una consistencia la zona Norte como la que mejor evalúa su clima organizacional y contrastan con ella las zonas del Centro – Sur, siendo las que muestran diferencias significativas constantes Lerma- Balsas y Valle de México, sobre todo en los factores con puntajes menores a 50 en la media.

Si se asume como posible factor interventor en la percepción de clima organizacional, a la "idoneidad tecnológica" podremos interpretar estas diferencias como el resultado de una desfase o diferencia en el grado de desarrollo tecnológico de las regiones, el cual impacta en forma directa la forma en que es percibida la eficacia de la planeación y esto a su vez repercute en la satisfacción en el trabajo, reflejada en los resultados obtenidos en los factores "compensaciones", "capacitación y desarrollo" y "esfuerzo laboral".

7.3 CONCLUSIONES

Podemos concluir que los especialistas en hidráulica perciben de forma diferente el clima de su organización en las diferentes regiones del país. Específicamente se aprecian diferencias constantes entre el norte (Norte, Noroeste-Noreste) y el Centro – Sur del país.

Por tanto y de acuerdo con dichos resultados, se rechaza la hipótesis nula en favor de la hipótesis alterna para 11 de los factores estudiados. Dicho de otra manera, existen diferencias estadísticamente significativas para cada uno de los 11 factores, entre las diferentes regiones analizadas.

Las diferencias estadísticamente significativas representan y hacen manifiesta la percepción de un clima organizacional "desfavorable" en las zonas Lerma Balsas, Valle de México y Sureste, comparado con la zona Norte, Noroeste y Noreste. Esta percepción del clima como desfavorable, se sospecha que puede deberse a un desfase tecnológico,

impactando directamente a la forma en que se percibe la planeación de funciones y a los factores motivacionales como son las compensaciones, la capacitación, el desarrollo y el esfuerzo laboral.

Por lo anterior se considera importante realizar estudios posteriores que permitan confirmar la sospecha o bien aportar nueva información para que sea precisadas las causas y entonces formular estrategias de intervención dirigida a mejorar el clima organizacional.

CONCLUSIONES DE RATIFICACIÓN

Un aspecto relevante y que se pone de manifiesto en los resultados de esta investigación es el hecho de que las organizaciones son "entes vivos" en tanto que nacen, crecen, se desarrollan y "reproducen" a través de la relación dinámica entre las necesidades económicas o productivas reales, las expectativas de resultado, los recursos disponibles y los resultados obtenidos. Dicho de otro modo, es el hombre quien dota a una organización de "vida" y dinamismo; somos nosotros quienes le damos origen, sentido y significado a "eso" que llamamos Institución o empresa.

Con base en lo anterior, otra aportación importante que se obtiene de la investigación realizada, es la oportunidad de "re-tomar conciencia" de cuál es el origen y fin de las instituciones y organizaciones sociales. El origen y fin de las organizaciones productivas es más que el generar productos o servicios con ciertos estándares de calidad, desde un punto de vista mecánico o tecnológico.

De hecho, los resultados obtenidos muestran que el producir bienes o servicios (agua) implica o conlleva aportaciones humanas y personales como emociones, expectativas personales, creencias, valores, aptitudes, etc.; cualidades humanas que difícilmente podemos apreciar cuando tenemos, en este caso, un vaso de agua en las manos.

Asimismo se puede apreciar que el clima laboral es más que una sensación de comodidad o incomodidad dentro de una Institución o empresa. Es todo un contexto, que permite apreciar la calidad productiva, dando una especial relevancia al factor humano y no solo a los indicadores de medición de la productividad.

7.4 SUGERENCIAS Y LIMITACIONES

Las limitaciones encontradas en la presente investigación comenzaron al querer encontrar un instrumento que midiera los factores que se pretendían medir, al encontrar el cuestionario de Flores Procura se encontró que carecía de confiabilidad y validez por lo que una vez aplicado dicho cuestionario se tendría que procesar la información para obtener la confiabilidad para la población sujeta de estudio (.97). En cuanto a la validez se encontró que de 12 factores que intenta medir cuenta con 27 factores, por lo que se reduce el número de preguntas que van directamente relacionadas a los factores, de aquí la pregunta obligada ¿Qué tanto pudieron influir en los resultados las preguntas que no se incluían en los factores que se querían medir pero que estaban como parte de la prueba al momento de su aplicación?, por lo que la sugerencia a este punto es que se encuentren o se elaboren instrumentos con los que ya se haya pasado hasta la etapa de piloteo como mínimo para su aplicación real.

La población sujeta de estudio se encuentra distribuida en toda la republica mexicana por lo que se tuvieron que capacitar a personas con perfil profesional diferente al psicólogo, por lo que no se tuvo la certeza de que se aplicara de manera uniforme o las instrucciones se dieran en igualdad para todos. La sugerencia para este punto es que en lo posible y si la población se encuentra en un radio más pequeño se aplique por el personal entrenado y con perfil profesional de psicólogo para disminuir en lo posible varias extrañas.

Respecto a la población, no se registraron las edades de las personas que contestaron el cuestionario, por lo que hasta hoy se desconoce que tanto influyó o no la edad en las respuestas vertidas en el cuestionario.

Debido a la dificultad para concentrar al personal de la región del país el instrumento se aplicó minutos después de que los especialistas en hidráulica hicieran su autoevaluación del desempeño anual, por lo que hasta hoy se desconoce el impacto que pudo influir en las respuestas dadas. La sugerencia es que en lo posible se determinen tiempos específicos para la resolución del diagnóstico de clima laboral.

Para el procesamiento de los datos se creó un sistema para este fin y debido a la cantidad de aplicaciones (1529) se decidió que cinco personas trabajarían en la captura de las respuestas, por lo que otra limitante es que se instruyeron a personas diferentes para este fin y la supervisión no fue tan directa; por lo que se desconoce si las respuestas se capturaron correctamente en todos los casos. La sugerencia es que esta tarea se haga con personal capacitado y consciente de la importancia de capturar toda la información completa.

El proceso para diagnosticar el clima laboral es un proceso que no es sencillo e implica dificultades por lo complicado que resulta el comportamiento del ser humano, la satisfacción de sus necesidades abarca un rango que va desde aspectos fisiológicos hasta aspectos de realización.

En este estudio se trató de homogeneizar los criterios y una vez hecho esto, se midiera a las regiones del país y tratar de determinar los rangos de diferencia encontrados en los resultados analizados estadísticamente.

Es importante mencionar que antes de hacer un estudio de este tipo a nivel nacional se busque y determinen los aspectos y variables a medir (características de la población, delimitación geográfica, etc.), además de buscar un instrumento que mida lo que se pretende medir y sustentarlo con la bibliografía suficiente que sustente lo que empíricamente suponemos.

7.5 APORTACIONES

Como un conjunto de aportaciones de la presente investigación pueden considerarse:

Desde el punto de vista de la investigación básica:

- Dentro del ámbito de la psicología laboral o de las organizaciones, éste estudio reafirma las teorías estudiadas, además de demostrar como las Instituciones son cambiantes y evolucionan respecto de los sistemas con los cuales se involucran.
- Así mismo da la oportunidad de abrir nuevas líneas de investigación con respecto a la influencia que tiene la percepción del clima laboral en el logro de los objetivos y metas de trabajo, así como acerca del impacto que causan factores de la planeación, organización y dirección del trabajo (funciones administrativas) en la formación y percepción del clima laboral dentro de las organizaciones.
- Finalmente, es importante plantear una reflexión respecto al enfoque, minimización y generalización de los hallazgos científicos. El planteamiento sería el siguiente: como investigadores, ¿qué tanto asumimos la responsabilidad social y ética que conlleva el declarar como "realidades contundentes" a datos, estadísticas, correlaciones, etc.?, ¿qué tanto se desaprovecha la oportunidad de comentar o ampliar la visión y el panorama de interpretación de estas cifras, a un enfoque y perspectiva humano?. Llevar los datos fríos a una perspectiva humana puede traer como beneficio adicional una conciencia ecológica y social que nos permita hacer un mejor uso y aprovechamiento de los recursos en general.

Desde el punto de vista de la investigación en psicología aplicada:

- Investigaciones como estas puede abrir el campo de estudio para futuras investigaciones, ya que no se tienen muchos antecedentes de estudios realizados en México con características como la de la presente investigación:

- Se realizó a nivel nacional.
 - Con una población total de 1529 personas.
 - Todos profesionales titulados.
-
- Como parte de la investigación fue necesario validar y confiabilizar el instrumento para la muestra correspondiente, por lo que actualmente la Comisión Nacional de Agua cuenta con un instrumento para medir el clima laboral; acorde a sus necesidades y que cumple con los requisitos mínimos indispensables de confiabilidad y validez, el cual puede atraer grandes beneficios a la Institución, ya que el instrumento puede ser utilizado para recuperar información valiosa para la toma de decisiones y la mejora continua de la Institución.
 - Otra aportación importante es que los resultados obtenidos permiten formular hipótesis acerca de cuáles pueden ser algunas posibles causas de que, aún con una buena planificación organizacional ("efectividad estructural") y un liderazgo reconocido ("influencia directiva"), se tengan problemas diversos para el logro de los objetivos y metas Institucionales.
 - Así también, se propuso un plan de intervención de cómo pueden estar influyendo los factores tecnológicos en la percepción de la calidad de desempeño, es decir que, en este momento la gente que participa en la Institución percibe que existe una estructura organizacional eficaz o eficiente y reconoce a los líderes, por lo que puede estar haciendo su mejor esfuerzo y colaboración, sin embargo se percata de que ciertos componentes del sistema (recursos y herramientas de trabajo) son insuficientes, inadecuados o demasiado nuevas, por lo que se ven frustradas las expectativas productivas.
 - Los resultados muestran que algo similar puede estar pasando con respecto a la valoración que se le da al desempeño de los equipos de trabajo.

- Contar con esta información relevante, pertinente, válida y confiable, trae como beneficio la posibilidad de identificar con mayor precisión las fortalezas, oportunidades, fortalezas y amenazas para el desarrollo, calidad, competitividad y productividad de la organización.
- Este estudio también contribuye en que los directivos de las Instituciones y empresas en general vean cada vez a la psicología laboral o de las organizaciones como algo determinante para el logro de la misión y de los objetivos que se tienen encomendados.
- En el caso expuesto se considera importante hacer hincapié en que para los directivos de la Comisión Nacional del Agua fue de vital importancia la realización de este estudio, ya que como se planteó al principio de la investigación, se tomaron los resultados estadísticos y con base en ellos se estructuraron planes estratégicos que se han venido aplicando y que hasta el día de hoy sirven como referencia para determinar el rumbo de este puesto y por ende de manera directa o indirecta en toda la Institución y su hacer.

REFERENCIAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ackoff, R. (1990).
Un concepto de planeación de empresas. México: Limusa.
- Anshoff, H.I. (1975).
Strategies for diversification. U.S.A.: Harvard Business Review.
- Ansoff, H.I., *et.al.* (1990).
El planeamiento estratégico. México: Trillas.
- Argyris, Ch. (1979).
El individuo dentro de la organización. España: Herder.
- Arias, F. (1979).
Administración de recursos humanos. México: Trillas.
- Beckhard, R. (1973).
Desarrollo organizacional: estrategias y modelos. Serie D.O. Núm. 2. México: Fondo Educativo Interamericano S.A.
- Bennis, W. (1969)
Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Bennis, W. (1973).
Desarrollo organizacional su naturaleza, sus orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Brunet, L. (1987).
El clima de trabajo en las organizaciones. México: Trillas.
- Chiavenato, I. (1972).
Administración de recursos humanos. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (1991).
Introducción a la administración. México: McGraw-Hill.
- Chruden, H. Sherman, A. W. (1972).
Administración de personal. México: Compañía Editorial Continental.
- Cofer, C.N., Appley, M.H. (1979).
Psicología de la motivación. México: Trillas.

- Ferrer, L. (1975).
Guía práctica de desarrollo organizacional. México: Trillas.
- Ferrer, L. (1988).
Guía práctica de desarrollo organizacional. México. Trillas.
- French, W., Bell, C. (1979).
Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional.
- French, W., Bell, C. (1969).
Organizational Development: Objectives, assumptions and strategies.
- Furnham, Adrian (2001).
Psicología organizacional, El Comportamiento del individuo. México. Oxford.
- Herzberg, F. (1968).
"One more time: How do you motivate employees?" E.U.: Harvard Business Review.
- Herzberg, F. (1968).
Motivation, morale and money. E.U.: Psychology Today.
- Hodgetts, R., Ultman, S. (1981).
El comportamiento en las organizaciones. México: McGraw-Hill.
- Hofer, Ch., Shendel, D. (1985).
Planeación estratégica: conceptos analíticos. Colombia: Norma.
- Kassen, S. (1995).
Recursos humanos en las organizaciones. México: Harla.
- Kast, F. Rosenzweig, J. (1990).
Administración en las organizaciones. México. MacGraw-Hill.
- Kenneth, J.A. (1988).
Boston Consulting Group. La matriz de crecimiento-participación. México: MacGraw-Hill.
- Koontz, H. O'Danell, C. (1989).
Administración. México: McGraw-Hill.
- Lewin, (1979).
Fundamentos de estadística en la investigación social. Colombia: Harla-D.O.
- Larousse, Diccionario básico, (2000)
Editorial Ultra. México

- Martínez, F. (1991).
Planeación estratégica creativa. México: P.A.C.
- Maslow, A. (1975).
Motivation and personality. E.U.: Harper & Row Publisher.
- Mc.Gregor, D. (1975).
Mando y motivación. México: Diana.
- Merino, E. (1986).
"Resultados generales del estudio del clima laboral en la dirección delegacional Monterrey". México.
- O'Shaughnessy, J. (1991).
Marketing competitivo. España: Díaz de Santos editores.
- Porter, M. (1990).
Ventaja competitiva. México: CECSA.
- Porter, M. (1991).
Estrategia competitiva. México: CECSA.
- Ramirez S. (1977).
El mexicano, psicología de sus motivaciones. México: Grijalbo
- Reyes, A. (1982).
Administración de empresas: teoría y práctica. México: McGraw-Hill.
- Rojas, S.R. (1995).
Guía para realizar investigaciones sociales. México: Plaza y Valdés.
- Schein, E. (1970).
"Organizational Psychology". U.S.A.: Prentice-Hall.
- Steiner, G. (1987).
Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. México: Cecsca.
- Stoner, J., Wankel, Ch. (1989).
Administración. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Sverdlik, M. *et. al.* (1991).
Administración y organización. E.U.: Herper Collins Publishers.
- Terry, G., Stephen, F. (1991).
Principios de administración. México: Cecsca.
- Tyson, S., York, A. (1989).
Administración de personal. México: Trillas.

HEMEROGRAFÍA

Alvarez, G. (1992).

"La percepción de la organización: clave para la comprensión del comportamiento del individuo en la organización", *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.*, Vol. 11, Núm. 11 y 12. Colombia. (a)

Alvarez, G. (1992).

El Constructivo "Clima Organizacional": Conceptos, Teorías, Investigaciones y Resultados Relevantes. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional.*, Vol. 11, Núm. 1 y 2. Colombia. (b)

Drucken, P. (1974).

"Management, talk, responsibilities, practices". U.S.A.: Harper and Row, Publishers.

French, W. (1969).

Organizational development: objectives as assumptions and strategies. *California management review.* Vol. XII, No. 2, U.S.A.

Jones, J. (1972).

Types of growth groups. *The annual Handbook for group facilitators.* U.S.A.

Raia, A. Margulies, N. (1972).

Organizational development some issues and challenges. *California Management Review.* Vol. XIV, No. 4, U.S.A.

Revista Mexicana de Recursos Humanos. (1975).

No. 1, Enero-Febrero. México.

TESIS

Durán, L. (1983).

Los factores del clima laboral que influyen en la rotación de personal, (tesis de Licenciatura). U.N.A.M. México.

Flores, G. (1995).

Clima laboral, satisfacción y desempeño personal, (tesis de Licenciatura) Universidad Nacional Autónoma de México.

Medina, A., Barry, M. (1983).

Diferencias motivacionales entre hombres y mujeres en tres niveles jerárquicos en el ámbito laboral.(tesis de Licenciatura) Universidad Iberoamericana. México.

Núñez, U. C. (1974).

El administrador eficaz, sus características y su formación (tesis de licenciatura) Universidad Iberoamericana. México.

Valencia, A. (2000).

Clima Organizacional: Una comparación entre trabajadores administrativos y trabajadores sindicalizados, (tesis de Licenciatura) U.N.A.M. México.

A N E X O S

**CUESTIONARIO APLICADO
EN LA COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA**

1. En mi área de trabajo se llevan a cabo juntas y reuniones para definir objetivos, disipar dudas y dar a conocer información relevante de la organización.
2. La Comisión Nacional del Agua va creciendo y desarrollándose conforme a las necesidades que exige el país.
3. Existen retrasos en cuanto al cumplimiento de las metas establecidas en mi área de trabajo.
4. El sueldo corresponde a mi puesto y responsabilidades, comparado con puestos y responsabilidades similares en otras dependencias es equivalente.
5. La relación con los compañeros de mi área de trabajo es cordial y amistosa.
6. Siento que la Institución va al ritmo con el desarrollo tecnológico de otras dependencias similares.
7. La Institución cuenta con cursos de capacitación actualizados e interesantes.
8. Siento libertad para tomar decisiones necesarias para trabajar, ya que existe una buena delegación de autoridad.
9. Mi trabajo es realmente estimulante.
10. Todo retardo es inadmisibles, ya sea en la mañana o en la tarde de regreso de la comida.

11. Existen manuales oficiales de sistemas y procedimientos de trabajo técnicamente diseñados.
12. El personal se esfuerza por ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
13. La información que recibo de mi jefe inmediato para realizar mi trabajo es clara y completa.
14. Me siento orgulloso de trabajar en la Comisión Nacional del Agua.
15. Conozco por escrito la descripción y funciones de mi puesto.
16. Mi sueldo es acorde a las responsabilidades que tengo asignadas.
17. Considero que en mi área de trabajo nos sentimos importantes dentro de la Gerencia.
18. Considero que la Institución se encuentra actualizada respecto a la capacitación y desarrollo tecnológico para poder ser una Institución moderna y eficiente a nivel nacional.
19. He recibido cursos de capacitación que me han ayudado a realizar mejor mi trabajo.
20. En mi área de trabajo, mis jefes exigen y promueven un alto grado de calidad.
21. Me intereso por organizar bien mi trabajo.
22. La lectura de revistas o periódicos es prohibida.

23. Los manuales de trabajo son fundamento básico para el desempeño de las tareas.
24. Me esfuerzo por hacer algo bien cuando coopero en el trabajo de otros compañeros.
25. Mi trabajo es perjudicado por el retraso de información proveniente de otras áreas.
26. Conozco las metas y objetivos de la Institución.
27. Conozco a donde va y que genera el resultado final de mi trabajo.
28. La Comisión Nacional del Agua fija los sueldos de manera justa y objetiva a cada nivel de Especialistas en Hidráulica.
29. En cuestiones de trabajo, mi relación con personas de otras áreas de la Gerencia, está claramente definida.
30. Me siento motivado a actualizarme en nuevos sistemas relacionados con la Gerencia.
31. Considero que mi preparación administrativa es bastante buena.
32. Mi jefe promueve favoritismos.
33. Experimento ideas nuevas y diferentes para realizar mi trabajo.
34. La jornada de trabajo debe terminar a la hora prevista y no cinco minutos antes.
35. Se percibe improvisación en las actividades y se trabaja al día.

36. Los Especialistas en Hidráulica participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
37. Considero que los medios de información como circulares, avisos, convocatorias, etc. que la Institución emite en verdad informan.
38. Me siento parte importante de la Gerencia.
39. El trabajo que realizo me permite utilizar mi criterio e iniciativa.
40. Si se me presentara una oportunidad de trabajar en otro sitio con ingresos y circunstancias un poco mejor a las que tengo, aceptaría.
41. Entre los compañeros del área existen fricciones y desacuerdos que bloquean la realización del trabajo.
42. Cuento con las instalaciones y equipo necesarios para realizar mi trabajo.
43. Considero que mi preparación para trabajar en equipo es buena.
44. Entre mi jefe y yo existe cordialidad, colaboración y respeto.
45. El personal busca oportunidad para relajarse.
46. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se desea.
47. Las actividades se programan en forma eficiente dentro de lo predecible.
48. Hay voluntarios para realizar un trabajo extraordinario.

49. Mi jefe me proporciona información clara y completa de cambios trascendentales, logros y avances de la Gerencia.
50. Mis objetivos como persona y como profesionalista, se cumplen en esta Gerencia.
51. Considero en general que mi área de trabajo es efectiva y da resultados trascendentes.
52. El servicio y atención que he recibido del personal que maneja prestaciones ha sido adecuada.
53. En mi área de trabajo se promueven chismes del trabajo.
54. Cuento con la privacidad y espacio suficiente que requiero para realizar mi trabajo eficazmente.
55. Considero que mi capacidad de promover ideas y de negociación es suficiente.
56. Mi jefe está más orientado a obtener resultados que sus intereses personales.
57. Los Especialistas en Hidráulica ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
58. La Institución reconoce que un empleado puede enfermarse.
59. La cantidad de trabajo es equitativa entre las personas de mi área de trabajo y con la misma responsabilidad.
60. Los jefes apoyan realmente a sus subordinados.

61. Mucha de la información de índole Institucional, que debemos conocer nos llega a través de los jefes inmediatos.
62. Siento seguro mi trabajo en esta Gerencia.
63. La calidad, cantidad y oportunidad de los trabajos de mi área de adscripción son buenos.
64. Los trámites para el otorgamiento de prestaciones son rápidos y efectivos.
65. En los diversos grupos que conforman mi área de trabajo, cada quien efectúa sus labores interesándose en cooperar con los demás.
66. El mobiliario con el que cuento es funcional.
67. Necesito cursos de capacitación que me actualicen y preparen para el trabajo.
68. Siento plena confianza de acercarme a mi jefe inmediato para decirle inconformidades y problemas de trabajo.
69. Se trabaja con entusiasmo en mi área de trabajo.
70. Causas de ausentismo como por ejemplo un accidente automovilístico, interrupción en el servicio de transporte, etc. son reconocidos por la Institución.
71. Las técnicas de control con que se cuenta permiten evaluar en forma correcta los resultados de trabajo que obtenemos los Especialistas en Hidráulica.
72. Cuando hay mucho trabajo, existe apoyo de otras áreas de la Gerencia.

73. Existen dudas que provocan incertidumbre, debido a la falta de información de la situación real y actual de la Gerencia.
74. Conozco la forma de trabajar y los principios fundamentales que tiene la Gerencia.
75. La cantidad de trabajo es equitativa entre las personas de mi grupo de trabajo.
76. Las prestaciones que brinda la Institución son equiparables a las de otras dependencias similares.
77. Cuando tengo sobrecargas de trabajo, recibo ayuda de mis compañeros.
78. Los servicios adicionales (pasillos, elevadores, escaleras, luz, etc.) son funcionales.
79. Las promociones en mi área de trabajo se dan por resultados, no por favoritismos.
80. Seguimos a nuestro jefe por sus cualidades personales, no por la autoridad que le confiere su puesto.
81. Mi trabajo es muy interesante.
82. El salario es disminuido proporcionalmente con base al tiempo perdido por ausentismo.
83. El trabajo se realiza por sentido común o como uno se imagina que es lo correcto.
84. Me siento satisfecho como persona porque formo parte de un equipo de trabajo.
85. La revista de la Institución me parece interesante, completa y oportuna.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

86. Tengo confianza en que el actual directivo de la Gerencia la hará crecer y consolidarse.
87. Cuento con la suficiente autoridad para llevar a cabo las responsabilidades que me asignan.
88. Si no fuera por los préstamos que tengo actualmente en esta Institución, me iría.
89. En mi área de trabajo, me siento apreciado y valorado.
90. Las condiciones de higiene e iluminación son adecuadas.
91. Cuando existe alguna vacante en mi área de trabajo se toma en cuenta en primer lugar al personal que la integramos para ocuparla.
92. Mi jefe conoce bien su puesto.
93. Los Especialistas en Hidráulica y personal de apoyo de mi área de trabajo generalmente llegan tarde a realizar sus actividades.
94. Las conversaciones entre los empleados que no se relacionan con el trabajo deben de reducirse al mínimo.
95. Los métodos de trabajo se conocen y transmiten por medio de información verbal.
96. De mi parte existe mucho espíritu de grupo.
97. Mi jefe toma en cuenta las sugerencias y opiniones de los Especialistas en Hidráulica.

98. Siento un gran compromiso por lograr una mayor productividad y competitividad.
99. Cuento con mecanismos de control que me permiten saber si estoy haciendo bien o mal mi trabajo.
100. El servicio médico que otorga la Institución es adecuado y eficiente.
101. En mi área de trabajo, los problemas o conflictos se analizan de tal manera que se resuelven eficientemente.
102. Opino que ha sido un gran esfuerzo e inversión de la Institución, el adquirir equipo cada vez más avanzado tecnológicamente.
103. La Institución ofrece buenas oportunidades de desarrollo.
104. Mi jefe orienta y corrige los errores que se cometen.
105. Se toma en serio la frase "el trabajo antes que nada".
106. El trabajo debe empezar inmediatamente cuando se llegue por la mañana y por la tarde.
107. Conozco las habilidades, experiencia y potencialidades de las personas que laboran en mi grupo de trabajo y por lo tanto, espero incremento en su productividad.
108. El ambiente dentro de mi área de trabajo es demasiado impersonal.
109. La Gerencia toma en cuenta las sugerencias y opiniones de los Especialistas en Hidráulica.

110. Los cambios que se han venido dando en la Gerencia en los últimos meses incrementan mi confianza en su futuro.
111. Las cargas de trabajo impiden realizarlo con la suficiente calidad.
112. Me gusta asistir a los eventos culturales que promueve la Institución.
113. En mi área de trabajo existen compañeros conflictivos.
114. Mi jefe cuenta con gran actualización técnica para realizar su trabajo.
115. La promoción de los Especialistas en Hidráulica funciona con transparencia y honestidad.
116. Mi jefe me hace saber que tan bien o mal realizo mi trabajo.
117. Muchos compañeros parecen estar al pendiente del reloj para dejar el trabajo.
118. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
119. La Institución evalúa el potencial y capacidad de las personas y se crean condiciones propicias para que se desarrollen y participen creativamente en el trabajo.
120. Los Especialistas en Hidráulica con tareas muy diferentes en esta Gerencia se llevan bien y existe la ayuda, colaboración y apoyo en alguna tarea cuando se llega a necesitar.
121. Se me ha informado clara y oportunamente de la situación real que prevalece en la Gerencia.

122. Los titulares de mi área de adscripción, me inspiran confianza y seguridad.
123. Las funciones de mi puesto son rutinarias y monótonas.
124. Los trámites para la obtención de créditos por concepto de prestaciones son rápidos y sencillos.
125. Mi jefe crea y promueve conflictos en mi área de trabajo.
126. El proceso de automatización de la Gerencia a la par con la modernización de las instalaciones.
127. Recibí la inducción adecuada por parte de la Institución cuando ingresé a ella.
128. Mi jefe dedica el tiempo necesario para analizar y evaluar mi trabajo.
129. En mi grupo de trabajo existe comunicación franca y abierta.
130. Mi jefe inmediato se comporta sintiendo un gran compromiso y entrega por la Gerencia.
131. En esta Gerencia se busca atacar los problemas antes que surjan y no se espera a que lleguen.
132. Existen intereses personales de los jefes de mi área que obstaculizan la realización del trabajo y el logro de objetivos.
133. En mi área de trabajo se han implementado nuevas técnicas para el desempeño de tareas.

134. Mi jefe despierta y promueve en mi, expectativas de desarrollo.
135. Tenemos acceso en cualquier momento a la comunicación directa con los principales directivos de la Gerencia.
136. Tengo claro y por escrito la misión fundamental que tiene esta Gerencia hacia su personal.
137. Considero que mi jornada de trabajo es adecuada y suficiente por ello se aprovecha productivamente.
138. Cuando existen situaciones inciertas, complejas o ambiguas, se toma en cuenta la opinión de todo el grupo de trabajo.
139. En la Institución se reconoce el esfuerzo de quien da mejores resultados.
140. Admiro y respeto a mi jefe.
141. Las actitudes que existen en los jefes de mi área, bloquean la comunicación abierta con ellos.
142. La Comisión Nacional del Agua reconoce y premia el esfuerzo de sus Especialistas en Hidráulica.
143. En mi área de trabajo cada quien está en el puesto adecuado.
144. Mi jefe promueve el trabajo en equipo.
145. Mi jefe nos comunica lo que espera de nosotros.

146. La comunicación entre los miembros de mi área de trabajo ha generado un clima de confianza.
147. Conozco la realidad actual de mi Gerencia.
148. La evaluación del desempeño que se realiza en la Comisión Nacional del Agua es justa y objetiva.
149. Trabajo en las demás áreas de la Gerencia.
150. Existe más interés de mi jefe por que el trabajo se realice, que preocupación por el bienestar de sus subordinados.
151. En mi área de trabajo existen problemas debido a que las decisiones son muy lentas e imprecisas.
152. En mi área se encuentran bien definidos los papeles y personalidades de todos los grupos de trabajo.
153. En mi área de trabajo, cada integrante tiene claramente definidas sus funciones y sus responsabilidades.
154. En mi área se encuentran bien estipuladas las reglas, procedimientos y la conducta que se requiere de los miembros que la componen.
155. Las decisiones que se toman en mi área de trabajo se respetan.
156. De acuerdo a mis características, considero que estoy en el puesto adecuado.

157. Me he dado cuenta que cada grupo que integra mi área de trabajo, se interesa por alcanzar objetivos comunes.
158. Me gusta resolver problemas difíciles.
159. Soy trabajador.
160. Me enoja que otros trabajen mejor que yo.
161. Me disgusta cuando alguien me gana.
162. Me es importante hacer las cosas lo mejor posible.
163. Es importante para mi hacer las cosas cada vez mejor.
164. Ganarle a otros es bueno tanto en el juego como en el trabajo.
165. Soy cumplido en las tareas que se me asignan.
166. Discuto cuando puedo vencer a otros.
167. Soy cuidadoso al extremo de la perfección.
168. Me gusta que lo que hago quede bien hecho.
169. Una vez que empiezo una tarea persisto hasta terminarla.
170. Me siento bien cuando logro lo que me prepongo.

- 171. Soy dedicado en las cosas que emprendo.
- 172. Me gusta trabajar en situaciones en las que haya que competir con otros.
- 173. No estoy tranquilo hasta que mi trabajo queda bien hecho.
- 174. Me causa satisfacción mejorar mis ejecuciones previas.
- 175. Como estudiante fui machetero.
- 176. Me esfuerzo más cuando compito con otros.
- 177. Cuando se me dificulta una tarea insisto hasta dominarla.
- 178. Si hago un buen trabajo me causa satisfacción.
- 179. Es importante para mi hacer las cosas mejor que los demás.