



Universidad Nacional Autónoma de México

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Tesis

**El clima organizacional como factor determinante en el desempeño del
factor humano de la Coordinación General de Revisión y Liquidación
Fiscal.**

Que para obtener el grado de:

**Maestro en Administración de
Organizaciones**

Presenta: Diana T. Moreno Quintana

Tutor: M. Aud. Julio Alonso Iglesias

México, D.F.

OCTUBRE 2008



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

Introducción.

Página

CAPÍTULO I. EL PROBLEMA

- | | |
|-----------------------------------|---|
| 1. Planteamiento del problema. | 1 |
| 2. Objetivos de la investigación. | 3 |

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Fundamentos Teóricos

- | | |
|---|----|
| 1. ¿Qué es cultura? | 4 |
| 2. ¿Qué es una organización? | 7 |
| 2.1. Importancia de las organizaciones | 9 |
| 2.2. La importancia de estudiar el comportamiento de la organización. | 10 |
| 3. Cultura Organizacional. | 11 |
| 3.1. Características de la cultura organizacional. | 13 |
| 3.2. ¿Por qué estudiar a las culturas organizacionales? | 13 |
| 3.3. Capas de la cultura organizacional. | 14 |
| 3.4. Tipos de cultura organizacional. | 15 |
| 3.5. Como afecta la cultura organizacional en el clima de una organización. | 16 |
| 4. Desarrollo Organizacional | 17 |
| 4.1. ¿Por qué apoyarse en el D.O.? | 19 |
| 4.2. Valores del D.O. | 20 |
| 5. Clima Organizacional. | 21 |
| 5.1. Generalidades | 21 |
| 5.2. Características del concepto de clima organizacional. | 34 |
| 5.3. Importancia del clima organizacional. | 36 |
| 5.4. Elementos de un clima favorable. | 38 |

	Página
5.5. Componentes y resultados del clima organizacional.	39
5.6. Causas y consecuencias del clima.	39
5.7. Recursos Humanos y clima organizacional.	44
5.8. Dimensiones y medida del clima organizacional.	46
5.9. Nuevas orientaciones y tendencias emergentes.	51
5.10 Cambio del clima organizacional.	52
6. Teoría de campo de Lewin.	53
7. Teoría de clima organizacional de Likert.	54
8. Motivación.	60
8.1. Motivación humana.	60
8.2. Tres dimensiones de la motivación.	61
8.3. Ciclo motivacional.	62
8.4. Teorías sobre la motivación en el trabajo.	63
8.4.1. Teoría de Maslow.	63
8.4.2. Teoría de Herzberg.	64
8.4.3. Teoría de la valencia- expectativa de Vroom.	66
8.4.4. Motivación para realizar.	68
8.4.5. Modelo de motivación del rendimiento laboral.	68
8.4.6. Motivación de los empleados mediante el diseño de puestos.	69
9.- Satisfacción en el trabajo.	70
9.1. Satisfacción en el trabajo y desempeño.	71
9.2. Perfil de los trabajadores satisfechos.	72
10.- Concepto de comunicación	74
10.1.- Categorías de comunicación.	75
10.2.- Redes de comunicación.	77

11.- Concepto de estructura.	Página 78
11.1. Diseños estructurales	79
12. Origen de la Comisión Nacional del Agua.	81
12.1 Misión de la Conagua	82
12.2 Organización de la Institución	82

CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL

Aspectos Generales de la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal.

1. Generalidades.	85
2. Atribuciones de la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal.	86
3. Misión y Visión.	93
4. Estructura Organizacional.	94

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

1. ¿Qué procedimiento se sigue para construir un instrumento de medición?	99
2. Diseño del Cuestionario.	103

CAPÍTULO V.- COMPROBACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1. Universo.	110
2. Muestra	110
4. Aplicación de herramientas para la medición del clima organizacional.	110

CONCLUSIONES 121

NOTAS IMPORTANTES 128

Anexos.

A.1. Datos demográficos de los integrantes de la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal. 130

A.2. Identificación del personal con los objetivos del área 133

A.3. Resultados de encuesta de clima organizacional CONAGUA 2008 134

Fuentes de Consulta.



INTRODUCCIÓN

Las organizaciones son un ente complejo pero sumamente interesante, cuyo corazón reside en el factor humano, es el hombre quien le da vida, quien la hace diferente a cualquier otra.

Con la llegada de la Teoría del Comportamiento Humano, se comenzó a poner mayor atención en las personas dentro de una organización, satisfaciendo sus necesidades sin olvidar las metas o los intereses que la organización tuviera.

Una organización es el reflejo fiel de las personas que laboran en ella, el personal que la integra crea y transmite su imagen hacia el exterior.

Por ello es importante conocer la percepción que tienen los integrantes de la organización sobre el clima que se vive dentro de ella. Cuando hablamos de un mal clima, inmediatamente pensamos en la lluvia, el sol, viento, etc., pocas veces lo asociamos a lo que se vive dentro de las organizaciones.

El clima organizacional es un concepto relativamente nuevo en materia de psicología del trabajo y en la administración. Las organizaciones empezaron a poner atención en él y preocuparse por su medición luego de darse cuenta del impacto que tiene sobre la motivación y el desempeño de los empleados y por tanto, sobre los objetivos y resultados que logre la organización.

Hoy por hoy, el clima organizacional es un elemento de suma importancia para la planeación estratégica de las organizaciones, debido a que permite que esté presente la motivación hacia los empleados con el objetivos de alcanzar lo resultados que la organización desee.

Puede llegar a pensarse que el poner atención en este tema sólo resulta importante para la iniciativa privada, sin embargo la realidad es que sin



importar el sector de que se trate, toda organización necesita conocer cuál es el clima que se vive en ella, esto se logra a través de la aplicación de herramientas de medición que arrojan datos sobre las percepciones de los empleados.

La presente investigación se realizó en la Comisión Nacional del Agua que es una dependencia de la Administración Pública Federal, el área de estudio fue la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal.

Pero, ¿por qué medir el clima organizacional de un área de una dependencia de la Administración Pública?, medir el clima organizacional en las dependencias, ayuda a generar ambientes en donde la comunicación, la motivación y la satisfacción laboral, sean elementos del quehacer diario de la Institución, donde los servidores públicos se sientan identificados con su institución y encuentren en ella las oportunidades de desarrollo profesional.

Esta investigación pretende medir el clima que se vive dentro de la Coordinación de Revisión y Liquidación Fiscal, ya que es un área que cuenta con un recurso humano valioso, sin embargo no se ha sabido aprovechar esa situación.

El no existir una estructura organizacional adecuada genera descontento entre el personal y a su vez desmotivación.



CAPÍTULO I

1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La existencia de un clima organizacional adecuado es uno de los factores determinantes en la eficacia del Recurso Humano.

Al igual que el ser humano cada organización tiene su propia identidad, y a su vez cada área que la conforma, cuenta con características propias.

La importancia de esta idea, reside en el hecho de que el comportamiento de los miembros de la organización depende de las percepciones que tenga cada integrante sobre el ambiente que lo rodea, es decir, la existencia de un buen clima o mal clima organizacional, traerá consecuencias positivas o negativas, según las percepciones que tengan los miembros de la organización.

Derivado de lo anterior, se plantea la situación a la que actualmente se enfrenta la COORDINACIÓN GENERAL DE REVISIÓN Y LIQUIDACIÓN FISCAL, la cual presenta una serie de situaciones que afecta directamente al área:

- Existe falta de motivación hacia el personal del área, lo cual se refleja en el bajo rendimiento.
- La estructura organizacional con que cuenta la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal resulta ineficiente para afrontar las cargas de trabajo que se tiene actualmente.
- No existen canales de comunicación interna.
- No se cuenta con planes de acciones de mejora.
- Existe un desconocimiento de los objetivos y logros que tiene el área.



Por lo anterior, se plantean las siguientes interrogantes:

¿Cuál es la importancia de evaluar el clima organizacional existente en la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal?

¿Qué factores han provocado la falta de motivación del personal?

¿Cuáles son los canales de comunicación interna que serían benéficos para el área?

¿Qué técnicas serían las adecuadas para mejorar el clima organizacional de la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal?



CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Fundamentos Teóricos

1. ¿QUÉ ES CULTURA?

La finalidad de la cultura ha variado a lo largo de la historia de la humanidad, en lo que se refiere a su conceptualización; por ello, abordaremos su concepto según diversas ciencias.

La cultura es una abstracción, es una construcción teórica a partir del comportamiento de los individuos de un grupo. Por tanto nuestro conocimiento de la cultura de un grupo va a provenir de la observación de los miembros de ese grupo que vamos a poder concretar en patrones específicos de comportamiento.¹

Es definida como el conocimiento adquirido que las personas utilizan para interpretar su experiencia y generar comportamientos.

Todo lo que una persona necesita para saber, para actuar adecuadamente dentro de un grupo social.

Comportamientos específicos e ideas dadas que emergen de estos comportamientos.

Cultura es todo aquello, material o inmaterial, que identifica a un determinado grupo de personas, y surgen de sus vivencias en una determinada realidad. Dicho de otro modo, cultura es la manera como los seres humanos desarrollamos nuestra vida; por tanto, cultura es el desarrollo, intelectual o artístico. Es la civilización misma.

¹A.L. Kroeber y F. Kluckhorn. *Cultere: a critical review of concepts and definitions*, Peabody Museum Papers (Cambridge, mass: Harvard University, 1952), pág. 188, citado en James L. Gibson, p.70



La gran mayoría de los expertos en cultura, valiéndose de una definición similar a la anterior, coinciden en que cualquier cultura debe poseer las siguientes características universales:

- a. **Compuesta por categorías:** Las taxonomías están en sus cabezas. Las categorías y taxonomías (formas de clasificación de la realidad) ayudan a la gente a no confundirse dentro del grupo.
- b. **Cultura es siempre un Código Simbólico:** Los de esa cultura comparten esos mismos símbolos (entre ellos la lengua) lo que les permite comunicarse eficazmente entre ellos.
- c. **La cultura es un sistema arbitral:** no hay reglas que obliguen a elegir un modelo; cada cultura ostenta su propio modelo de comportamiento cultural.
- d. **Es aprendida:** No es genética, no es interiorizada por instinto; una persona es el profesor de otra.
- e. **Es compartida:** es necesario que todos los miembros tengan los mismos patrones de cultura para poder vivir juntos, por eso se comparte la cultura a través de la infancia, cuando se está introduciendo a los niños en la sociedad, es decir, se les está socializando (un proceso de socialización)
- f. **Es todo un sistema integrado:** donde cada una de las partes de esa cultura está interrelacionada con, y afectando a las otras partes de la cultura.
- g. **Tiene una gran capacidad:** está siempre cambiando y dispuesta a cometer nuevos cambios.
- h. **La cultura está en diferentes niveles de conocimiento:** nivel implícito, nivel explícito.
- i. **No es lo mismo la “idea propia de cultura” que la “cultura revivida”:** una cosa es lo que la gente dice qué es su cultura, y otra muy distinta es lo que



ellos están pensando, en base a su modelo ideal de lo que deberían hacer, sobre lo que están haciendo.

j. **La primera y principal función de la cultura es adaptarse al grupo.** Conseguir la continuidad a través de los individuos nuevos, juntarse al grupo.

Conceptos de cultura según diversas ciencias

Para la ciencia de la Antropología, cultura es el conjunto de elementos de índole material o espiritual, organizados lógicamente y coherentemente, que incluye los conocimientos, las creencias, el arte, la moral, el derecho, los usos, las costumbres, y todos los hábitos y aptitudes adquiridos por los hombres en su condición de miembros de la sociedad.

Aquellas normas, valores y formas tradicionales de ver el mundo, que son expresados y aprendidos entre los miembros de un grupo social específico a través de palabras, conceptos y símbolos es lo que los antropólogos han denominado cultura.

Para la Sociología, cultura es el conjunto de estímulos ambientales que generan la socialización del individuo.

Para la Filosofía, cultura es el conjunto de producciones creativas del hombre que transforman el entorno y éste repercute a su vez modificando a él.

La cultura de la imagen es el sistema o totalidad cultural cuyo elemento clave es la iconografía.

Cultura de masas -en Sociología- es un conjunto de valores, dominante en las sociedades desarrolladas, que se basa en la transmisión de los conocimientos y creencias a partir de los medios de comunicación de masas.

La cultura general es el conjunto de conocimientos exigidos a toda persona en un medio cultural determinado como básicos para actuar en sociedad.



Cultura popular –para la antropología- es la producción intelectual o material creada por las capas populares de una sociedad.

La orientación cultural de una sociedad refleja la interacción de las características citadas. Los miembros de una sociedad expresan su cultura y sus características por medio de valores sobre la vida en el mundo que los rodea. A su vez, estos valores (ideas de carácter general que definen lo que está bien y lo que está mal o bien especifican preferencias de tipo general) afectan a las actitudes personales sobre la forma de comportamiento que es considerada como más eficaz frente a una determinada situación.

2.- ¿QUÉ ES UNA ORGANIZACIÓN?²

La vida de las personas conforman una infinidad de interacciones con otras personas. Por ser eminentemente social e interactivo, el ser humano no vive aislado, sino en continua interacción con sus semejantes. Debido a sus limitaciones individuales, los seres humanos tienen que cooperar unos con otros, y deben conformar organizaciones que les permitan lograr sus objetivos que no podrían alcanzar mediante el esfuerzo individual.

Organizaciones tan diversas como una iglesia, un hospital, un Banco, tienen características en común, es decir, son:

- Entidades sociales.
- Dirigidas a metas.
- Diseñadas con una estructura deliberada y con sistemas de actividad coordinados.
- Vinculadas con el ambiente externo.

Los elementos clave de una organización no son un edificio o un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están formadas por personas y

² Este apartado ha sido elaborado con base en Richard . Daft, *Teoría y Diseño Organizacional*, México, 2000, (6ª ed.), pp. 11-13; THOMPSON, Ivan., "La organización", PromonegocioS.net, [s.l.i], octubre 2007, <<http://www.promonegocios.net/empresa/organización.html>>, (13 agosto 2008), 5 pp.



las relaciones que tienen unas con otras. Una Organización existe cuando la gente interactúa para desempeñar funciones esenciales que la ayude a alcanzar metas.

Una organización no puede existir sin interactuar con los clientes, proveedores, competidores y otros elementos del ambiente externo.

El término organización (del latín organón), es prácticamente utilizado en todos los ámbitos para referirse, por una parte, a una entidad y por otra, a una actividad.

Una organización es una unidad coordinada formada por un mínimo de dos personas que trabajan para alcanzar un objetivo o conjunto de objetivos comunes.

Por otro lado, el término organización puede ser aplicado a cualquier colectividad humana donde exista una mínima diferenciación de roles como resultado de coordinar esfuerzos para alcanzar algún fin.

Aplicable a entidades:

Es un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no.

Aplicable a actividades:

Es el resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles y las actividades necesarias, de tal manera, que se logren los fines propuestos.

Aplicable a ambos casos:

Es utilizado para referirse a entidades y actividades, por tanto, tiene dos significados: el primero, se refiere a un conjunto de elementos, compuesto principalmente por personas, que actúan e interactúan entre sí bajo una



estructura pensada y diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines, los cuales pueden ser de lucro o no; y el segundo: se refiere al resultado de coordinar, disponer y ordenar los recursos disponibles y las actividades necesarias, de tal manera que se logren los fines propuestos.

Si los elementos no actúan e interactúan entre sí de forma adecuada y/o si el diseño de la estructura y sus normas no orientan los recursos disponibles hacia el logro de los fines propuestos, se podría considerar que existe una desorganización que requiere una pronta solución.

Por otra parte, según la definición clásica de Chester I. Barnard, una organización es un sistema de actividades o fuerzas de dos o más personas coordinadas de manera conciente.³

2.1. Importancia de las organizaciones

Las organizaciones están alrededor de nosotros y moldean nuestras vidas en muchas formas.

Las organizaciones son importantes, en primer lugar, porque atraen recursos para alcanzar metas específicas, segundo, porque producen bienes y servicios que los consumidores desean a precios competitivos. Las compañías buscan formas innovadoras de producir y distribuir bienes y servicios con mayor eficacia. Una forma es el uso de tecnología de fabricación moderna y nueva tecnología de información. El rediseño de las estructuras organizacionales y las prácticas administrativas también puede contribuir a una eficiencia más alta.

Las organizaciones impulsan la innovación, más que apoyar productos normales y formas caducas de hacer las cosas. La tendencia hacia la organización de aprendizaje refleja el deseo de mejorar en todas las áreas.

³ Angelo Kinicki, Robert Kreitner, *Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas*, México, 2003, pp.30



2.2. La importancia de estudiar el comportamiento de la organización.

El estudio formal del comportamiento de las organizaciones se inició entre 1948 y 1952. Este campo aún pretende ayudar a los gestores a comprender mejor a las personas para, gracias a las mejores prácticas de gestión, conseguir mejorar su productividad, satisfacer al cliente y alcanzar una posición más competitiva.

Las ciencias del comportamiento, en especial la psicología, la sociología y la antropología cultural, han facilitado el arco básico y los principios al campo del comportamiento de la organización. Cualquier ciencia del comportamiento ofrece una visión ligeramente diferente, un marco analítico y un tema distinto, y todas ayudan a los gestores a responderse a las preguntas que se formulan acerca de sí mismos y sobre los demás trabajadores y las fuerzas ambientales.

El estudio del comportamiento de una organización es un campo de estudio que parte de principios teóricos, métodos y principios de distintas disciplinas para estudiar las percepciones, valores, posibilidades de instrucción y acciones personales que actúan en grupos dentro de una organización. Analiza, además, los efectos que produce el entorno externo sobre la organización y sus recursos humanos, misión, visión, objetivos y estrategias.

Es un campo que empieza a crecer y a desarrollarse en cuanto a su importancia y afectos. Según una corriente humanista, la organización se interesa por las personas y sus pensamientos y objetivos. El comportamiento organizacional es un campo centrado en el rendimiento.

Se considera que el entorno externo produce efectos muy significativos sobre el comportamiento de la organización.



3.- CULTURA ORGANIZACIONAL⁴

Conocer la cultura organizacional es relevante en el comportamiento del personal que labora en las organizaciones.

El concepto cultura organizacional, surge de la constatación que cualquier agrupación de seres humanos, que persigue una finalidad específica, implica una organización sociocultural. Es decir necesita establecer normas y valores que regulen y orienten su conducta colectiva haciéndola recurrente, regular, coherente y previsible.

Al referirnos a la cultura de una organización, aludimos a algo similar a la cultura de una sociedad. La cultura de una organización está formada por valores, ideas, presunciones, percepciones, normas, artefactos y pautas de comportamiento compartidos por los que trabajan en ella. Según los expertos en temas culturales, la cultura es a la organización lo que la personalidad al hombre. La cultura es lo que ayuda a los trabajadores de una organización a responder a las inevitables incertidumbres y al caos que supone realizar un trabajo.

En segundo lugar, la cultura de una organización es una forma de contemplar y pensar sobre el comportamiento que se da en la organización y dentro de la misma, una perspectiva que se adopta para comprender lo que sucede en ella. Según este concepto, la cultura de una organización incluye toda una serie de aspectos que tratan de explicar y predecir la forma en que la organización y los que trabajan en ella se comportarán en las distintas circunstancias.

De forma muy sencilla, podemos considerar que la cultura de una organización es la personalidad o la forma de pensar de la misma. La cultura influye sobre la forma en que la gente actúa en el seno de las organizaciones. Su forma de actuar, su opinión sobre su trabajo, el trabajo con sus compañeros y la forma

⁴ Este apartado ha sido elaborado con base en Carlos Leyva Arroyo, *Cultura organizacional, Relaciones entre la Antropología y la Administración*, Boletín del Museo de Arqueología y Antropología de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.



en que ven su futuro vienen determinados en gran parte por normas, valores y creencias culturales. Estos ingredientes son los que constituyen la cultura.

Pese a su importancia, el concepto de cultura de una organización, considerada como una perspectiva que permite observar y comprender el comportamiento que tiene lugar dentro de una organización, tiene grandes limitaciones. Otras definiciones de cultura:

- 1.- Símbolos, idiomas, ideologías, ritos y mitos.
- 2.- Textos que se emplean en una organización y que proceden de los textos personales de su fundador o líder dominante.
- 3.- Es un producto, tiene carácter histórico, se basa en símbolos y supone una abstracción del comportamiento y de las consecuencias del comportamiento.
- 4.- Una serie de premisas básicas inventadas, descubiertas o elaboradas por un grupo que va aprendiendo al enfrentarse a problemas de adaptación a su entorno e integración interna, que ha producido resultados lo suficientemente buenos como para que se la considere válida y que, por consiguiente, se enseña a los nuevos gestores, indicándoles que es la forma correcta de percibir, pensar y sentir con respecto a dichos problemas.

Si bien el concepto de cultura organizacional pretende abstraer una realidad mucho más específica, presenta los mismos problemas que el concepto antropológico de cultura, pues no existe una definición unánimemente aceptada. Debido a esto, existen innumerables definiciones.

Para Carmen Cecilia Rivera, cultura organizacional es un conjunto de valores implícitos que ayudan a las personas en la organización a entender cuáles acciones son consideradas aceptables y cuáles son consideradas inaceptables.⁵

⁵ Carlos Leyva Arroyo, op. Cit. p.10



Edgar Shein la define como el conjunto de suposiciones básicas inventadas, descubiertas y desarrolladas en la medida que la organización aprende a encarar sus problemas de adaptación al contexto externo y de integración interna, que son considerados válidos y que deben ser enseñados a los nuevos miembros.⁶

Una de las definiciones, plantea que: La cultura organizacional es “el conjunto de supuestos compartidos e implícitos, que se dan por sentados, en un grupo, el cual determina la manera en que el grupo percibe sus diversos entornos, piensa respecto de ellos y reacciona a ellos mismos.”⁷ Esta definición pone de relieve dos características de la cultura organizacional. En primer lugar, se transmite a los nuevos empleados mediante el proceso de socialización. En segundo término, influye en el comportamiento del trabajo.

3.1. Características de la cultura organizacional

La cultura organizacional posee las siguientes características:

- Su periodo vital está ligado a la vigencia de la organización.
- Sus miembros son reclutados transitoriamente y su pertenencia está condicionada por razones pecuniarias y reglamentada por instrumentos legales.
- Sus miembros provienen de diferentes matrices culturales.
- Se fortalece y desarrolla por las relaciones sociales cotidianas.
- Su aparición está relacionada a las directivas iniciales de la administración.

3.2. ¿Por qué estudiar a las culturas organizacionales?

Las culturas organizacionales deben ser estudiadas para que los administradores tengan un mejor conocimiento de las características sociales de los recursos humanos que disponen. Esto incidirá en la calidad de los

⁶ Carlos Leyva Arroyo, op. Cit. p.11

⁷ Angelo Kinicki, op. Cit. p. 32-33



servicios que brindan, así como en la consecución de un clima laboral más estable y poco propenso a los conflictos.

El estudio de la cultura en las organizaciones permite:

- Conocer el funcionamiento de los patrones de comportamiento social que se gestan y manifiestan al interior de una organización, pues su justa comprensión brinda una guía eficaz para el proceso de toma de decisiones a nivel administrativo.
- Diseñar estrategias que faciliten la adaptación del recurso humano a las nuevas condiciones laborales planteadas por la innovación tecnológica y los nuevos procesos organizativos impuestos por la competencia del mercado.
- Orientar a la administración para que sus requerimientos estén acordes con los patrones de conducta social que los trabajadores, como miembros de culturas más tradicionales, ponen en juego cuando participan de las labores que la organización les asigna.
- Socializar los valores de la organización, es decir hacer conocer y entender a los trabajadores qué conductas sociales están permitidas y cuales no.

3.3. Capas de la cultura organizacional

La cultura organizacional consta de tres capas fundamentales, cada nivel varía en cuanto a su visibilidad externa y resistencia al cambio, además de influir en los otros dos.

- **Artefactos observables:** En el nivel más visible, la cultura representa artefactos observables. Éstos son la manifestación física de la cultura organizacional, también abarca comportamientos visibles de personas y grupos. Los artefactos son más fáciles de cambiar que los aspectos menos visibles de la cultura organizacional.
- **Valores expresados:** Incluyen cinco componentes clave. Los valores:
 - Son conceptos o creencias
 - Corresponden a estados finales o comportamientos deseables.



-
- Trascienden las situaciones.
 - Guían la selección o evaluación de comportamientos y acontecimientos.
 - Están ordenados por importancia relativa.

Los valores expresados son normas y valores declarados explícitamente y que se prefieren en una organización.

Los valores manifestados son los valores y normas que realmente muestra el empleado o se convierten en su comportamiento.

➤ **Supuestos básicos:** Los supuestos básicos que subyacen a la cultura organizacional no son observables y constituyen el centro de dicha cultura. Son valores organizacionales que se toman por un hecho con el paso del tiempo, al ser los supuestos que guían el comportamiento organizacional. Así pues, son muy resistentes al cambio.

3.4. Tipos de culturas organizacionales

Los investigadores han tratado de identificar y medir diversos tipos de culturas organizacionales para estudiar la relación entre estos tipos y la efectividad organizacional. Ello se vio motivado por la posibilidad de que ciertas culturas fueran más efectivas que otras. Aún no se ha revelado un tipo universal de estilo de cultura de aceptación general, sin embargo podemos hablar de tres tipos generales de cultura organizacional: constructivo, pasivo-defensivo y agresivo-defensivo; cada tipo se relaciona con un conjunto distinto de creencias normativas. Las creencias normativas son los pensamientos y opiniones del individuo acerca de la manera en que se espera que los miembros de una organización aborden su trabajo e interactúen con los demás. En una cultura constructiva se estimula a los empleados para que interactúen y trabajen en tareas y proyectos de manera que ayuden a las necesidades de crecimiento y desarrollo. Este tipo de cultura apoya creencias normativas relacionadas con los logros, realización personal, humanismo y afiliación. En contraste, una



cultura pasiva- defensiva se caracteriza por la creencia primordial en que los empleados deben interactuar de manera que no amenacen su propia seguridad en el trabajo. Es una cultura que refuerza creencias normativas vinculadas con la aprobación, convencionalismo, dependencia y evitación. Por último, las organizaciones con una cultura agresiva-defensiva fomentan en los empleados el abordaje de tareas con fuerza, para proteger su estatus y seguridad en el trabajo. Este tipo de cultura es característico de creencias normativas que reflejan la oposición, poder, competencias y perfeccionismo.

3.5. Como afecta la cultura organizacional en el clima de una organización⁸

El clima organizacional tiene una importante relación en la determinación de la cultura organizacional de una organización, entendiendo como cultura organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización. Esta es en buena parte determinada por los miembros que componen la organización, aquí el clima organizacional tiene una incidencia directa ya que las percepciones que antes dijimos que los miembros tenían respecto a su organización, determinan las creencias “mitos” conductas y valores que forman la cultura de la organización.

Las percepciones y respuestas que abarcan el clima organizacional se originan en una gran variedad de factores. Unos abarcan los factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa etc. Otros factores están relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones remuneraciones etc.) Otros son las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social interacción con los demás miembros etc.)

⁸ Este apartado ha sido desarrollado en base a AGUILAR Moreno, Margarita., “Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional”, octubre 2003, <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>>, (14 agosto 2008), 2 pp



4.- DESARROLLO ORGANIZACIONAL⁹

La materia de comportamiento organizacional abarca una amplia variedad de temas, dentro de estos se encuentra el que se refiere al clima, la cultura, el desarrollo y el cambio en las organizaciones o empresas.

El estudio de lo que es el clima organizacional, nos lleva a comprender porque este elemento es característica de las organizaciones, reviste una gran importancia, toda vez que el estado que guarde, positivo o negativo, repercute grandemente en la implementación de proyectos tendientes a lograr la eficiencia y eficacia de dichas organizaciones a través de la gestión directiva.

La cultura empresarial representa un pilar que sostiene la forma y maneras en que se desempeñan las actividades de negocios, ésta tiene gran fortaleza ya que su nacimiento se va formando gradualmente a través del transcurso del tiempo, pero a pesar de ello, existen mecanismos que pudieran ayudarnos a modificar aquellos aspectos que requieran variarse y fortalecer los valores positivos que encuadren en la visión y misión del negocio para intentar el éxito de las organizaciones.

El desarrollo organizacional resulta ser un enfoque y una herramienta administrativa para saber como proyectar un incremento en la productividad, como reducir el ausentismo, como reducir los costos, como gerenciar las modificaciones en los elementos de las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a estar en una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones. Los procesos de cambio no son fáciles de

⁹ Este apartado ha sido desarrollado en base a AGUILAR Moreno, Margarita., "Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional", octubre 2003, <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>>, (14 agosto 2008), 2 pp., PAUCHARD Hafemann, Héctor, Avances en relaciones humanas, "Desarrollo Organizacional, sus ventajas y procedimientos", [s.a.], <<http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>>, (14 agosto 2008), [s.p]



manejar, ya que la intervención del elemento humano, cuya complejidad es asombrosamente diversa, requiere metodologías flexibles que se adecuen a la problemática que con estos cambios se generan, sobre todo la resistencia, resistencia cuya expresión es natural en la personas pero que es el principal obstáculo para realizar cambios en las organizaciones, ya sean estructurales, de personas, de tecnologías o del ambiente y los valores y creencias de los integrantes: empleados y dirigentes.

El Desarrollo Organizacional se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional.

Al efecto, W. G. Bennis, uno de los principales iniciadores de esta actividad, enuncia la siguiente definición: "Desarrollo Organizacional (DO) es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en tal forma que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo".

Es así como el Desarrollo Organizacional busca el lograr un cambio planeado de la organización conforme en primer término a las necesidades, exigencias o demandas de la organización misma. De esta forma, la atención se puede concentrar en las modalidades de acción de determinados grupos (y su eficiencia...), en mejorar las relaciones humanas, en los factores económicos y de costos (balance costos-beneficios), en las relaciones entre grupos, en el desarrollo de los equipos humanos, en la conducción (liderazgo)... Es decir, casi siempre sobre los valores, actitudes, relaciones y clima organizacional. En suma, sobre las personas más que sobre los objetivos, estructura y técnicas de la organización: el Desarrollo Organizacional se concentra esencialmente sobre el lado humano de la organización.



Su área de acción fundamental es, por lo tanto, aquella que tiene relación con los recursos humanos de la organización. La importancia que se le da al Desarrollo Organizacional deriva de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier organización. En consecuencia su manejo es clave para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización (organigrama), siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo (equipos y liderazgo) y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos y resolverlos rápida y oportunamente cuando se tenga indicios de su eclosión.

Específicamente el Desarrollo Organizacional aborda, entre otros muchos, problemas de comunicación, conflictos entre grupos, cuestiones de dirección y jefatura, cuestiones de identificación y destino de la empresa o institución, el como satisfacer los requerimientos del personal o cuestiones de eficiencia organizacional.

Es así como decimos, que el Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa, adaptada para lograr un cambio planeado de la organización, la cual se centra en los valores, actitudes, relaciones, **clima** y cultura **organizacional**, tomando como punto de partida a las personas, orientándose hacia la estructura y la tecnología de la organización. Podemos decir ante ello que el Desarrollo Organizacional surge como una teoría humanista que intenta integrar tanto los objetivos organizacionales como los avances tecnológicos, desde un enfoque sistémico e integrador.

4.1. ¿Por qué apoyarse en el D.O.?¹⁰

Entre otras razones, existen las siguientes:

- El D.O. ayuda a los administradores y al personal staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.

¹⁰ Guizar Montufar, Rafael, Desarrollo Organizacional, México, 2004, McGraw-Hill Interamericana, p.9.



-
- El D.O. provee las herramientas para ayudar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
 - Muestra al personal cómo trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
 - El D.O. ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios.

4.2. Valores del D.O.¹¹

Como en cualquier área del conocimiento humano, en el DO encontramos un conjunto de valores o principios fundamentales que se refieren al análisis del ser humano en su relación en su relación de trabajo dentro de un contexto organizacional, mismo que tendrá una significativa influencia en el manejo de los procesos y de la tecnología con vistas a crear organizaciones funcionales.

Algunos de los valores más comunes son los siguientes:

- Crear oportunidades necesarias para que las personas se desenvuelvan en la organización como seres humanos y no como simples elementos del proceso productivo.
- Buscar y crear oportunidades para que tanto cada uno de los miembros de la organización, así como la organización misma, puedan desarrollar todas sus potencialidades.
- Establecer las condiciones necesarias para crear un medio ambiente en el que los miembros de la organización puedan encontrar un trabajo que al mismo tiempo de ser estimulante, les despierte el interés por enfrentarse a una prueba por superar.
- Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto completo y complejo de necesidades, siendo todas ellas de igual importancia tanto para su trabajo como para su vida en general.

¹¹ González Cornejo, Aurelio, Desarrollo Organizacional, La alternativa para el siglo XXI, México, 2000, PAC, S.A. DE C.V., pp. 57-59.



5.- CLIMA ORGANIZACIONAL

5.1. Generalidades¹²

Cada organización cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento de sus integrantes y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización.

Para poder precisar el concepto, es necesario diferenciar entre ambiente y clima. Por ambiente se entiende la suma de los factores físicos y sociales externos a un sistema; y por clima se conoce a los factores físicos, psicológicos y sociales afines a una organización. Incluye prácticas, tradiciones y costumbres.¹³

Existe también el término de medio ambiente laboral, que se refiere al ambiente físico en el que se trabaja, entendiéndose por esto la iluminación del local, el color de las paredes, el ruido, la ventilación, la temperatura, la presencia de música, entre otros elementos.¹⁴

El clima es un concepto de sistema que refleja el estilo de vida de una organización. Cuando es factible mejorar ese estilo de vida, es probable que se produzcan ganancias mensurables en el desempeño.

A modo de entender más la diferencia que existe entre los términos cultura y clima, se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos en las organizaciones.

¹² Este apartado ha sido desarrollado en base a Dessler, Gary, *Organización y Administración*, México, 1993, Pretince Hall Interamericana; María del Carmen Sandoval Caraveo, *Concepto y Dimensiones del clima organizacional*, Tabasco, 2004, pp. 83-87; BORGUES YAÑEZ, Franco Cipriano, *Influencia del clima en la productividad del personal de una división de servicio en un grupo financiero*, Tesis de Licenciatura en Administración, México, Universidad del Valle de México, 97 pp.

¹³ María Teresa Marín Campos, *Influencia de las actitudes del personal sobre el clima organizacional*, Tesis de Maestría, México, Universidad Nacional Autónoma de México, p.12

¹⁴ Hall, R.H., *Organizaciones. Estructura y procesos*. Colombia, 1983, Pretince Hall, citado por María Teresa Marín Campos, *idem*.



La palabra clima se deriva de una raíz griega que significa pendiente o inclinación, y esta palabra tiene varias acepciones referidas al ambiente, a la atmósfera y comúnmente utilizada en la rama de la ecología. No obstante el interés de estudio es en relación al medio ambiente interno de una organización.

Los primeros estudios sobre Clima psicológico fueron realizados por Kurt Lewin en la década de los treinta. Este autor acuñó el concepto de " atmósfera psicológica", la que sería una realidad empírica, por lo que su existencia podría ser demostrada como cualquier hecho físico.

Con la finalidad de estudiar el clima como una realidad empírica, Lewin, Lippit y White (1939) diseñaron un experimento que les permitió conocer el efecto que un determinado estilo de liderazgo (democrático, laissez-faire y autoritario) tenía en relación al clima. Las conclusiones fueron determinantes: frente a los distintos tipos de liderazgo surgieron diferentes tipos de atmósferas sociales, probando que el clima era más fuerte que las tendencias a reaccionar adquiridas previamente.

El término clima organizacional comenzó a hacerse popular a finales de la década de 1960. Taguiri¹⁵ (1968) ofrece varios sinónimos, como atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Estas definiciones hacen hincapié en la esencia, los aspectos fundamentales de la organización como un organismo, perceptible para sus miembros, pero también relevantes para las personas externas a la organización. No obstante, el clima debe referir a la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.

Forehand y Von Gilmer¹⁶ (1964) ofrecen una definición más completa que trasciende la idea de que el espectador del clima es un miembro de la

¹⁵ Taguiri, R., *The concept of organizational climate*, en R. Taguiri y G. Litwin (eds.), *Organizational climate: explorations of a concept*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 1968, p. 11-32, citado por Adrián Furnham, *Psicología Organizacional, el comportamiento del individuo en las organizaciones*, México, 2001, p. 602.

¹⁶ Forehand, G. y B. Von Gilmer, *Environmental variations in studies of organizational behaviour*, *Psychological Bulletin*, 1964, citado por Adrián Furnham, *op. cit.* p. 603.



organización. El clima organizacional, aseguran estos autores, es el “conjunto de características que describen a una organización y que a) la distinguen de otras organizaciones; b) son relativamente perdurable a lo largo del tiempo, y c) influyen en el comportamiento de las personas en la organización”.

Sin embargo, Taguiri lamenta que esta definición todavía conceda excesiva atención a la organización en su conjunto y que no ponga suficiente énfasis en las percepciones individuales de sus integrantes. Taguiri prefirió hacer mayor hincapié en la idea de que el clima organizacional sugería que el ambiente se interpreta por los miembros de la organización, con características de cierta claridad a la cual son sensibles y la que, al propio tiempo, afecta sus actitudes y motivación. Comenta que la definición de Forehand y Von Gilmer hace una diferenciación insuficiente en la frase “el conjunto de características”, entre los atributos o variables que se utilizan para describir la organización y el valor de tales atributos. Asimismo, Taguiri lo define de la siguiente manera:

El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros; b) influye en su comportamiento, y c) se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización.¹⁷

Taguiri creía que “era difícil establecer una definición general y formal que no sea trivial o casi fútil porque trata de abarcar demasiado”.

Ya desde 1960 Gellerman llegó a la conclusión de que el clima era el “carácter” de una compañía e hizo una lista de cinco pasos para analizarlo:

- 1.- Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- 2.- Hay que estudiar a esas personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.

¹⁷ Taguiri, R, *op. cit*, citado *Idem*.



3.- Se deben analizar los desafíos económicos a los que se enfrenta la compañía en términos de decisiones de políticas.

4.- Se tiene que revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.

5.- Es indispensable integrar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes, en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellas.

Según Johannesson (1973) la conceptualización del Clima Organizacional se ha llevado a cabo a través de dos líneas principales de investigación: la objetiva y la perceptual. Este autor postula que la medición objetiva del clima sería evidente en los trabajos de Evan (1963) y Lawrence y Lorsch (1967).

Von Haller *et al.* (1977) reconocieron la utilidad de describir a las organizaciones en términos de personalidades humanas. Por tanto, se refiere a organizaciones ascendentes, indiferentes y ambivalentes. Estos autores creían que, al igual que la cultura, el clima puede evaluarse considerando desde cosas pequeñas hasta grandes: un memorando, el logotipo de la organización, etc.

Al intentar definir o hacer operativo el término, muchos investigadores citan a Forehand y Von Gilmer, cuya definición del clima se refería a la capacidad de distinguir entre organizaciones tras perdurar en el tiempo e influir en el comportamiento de los empleados. Sin embargo se observó que el concepto era ambiguo, impreciso y controversial. Los problemas fundamentales en la aclaración conceptual eran en el sentido de si había que considerar el clima en término de las características objetivas (físicas o estructurales) de la organización o de la reacción subjetiva (de percepción) respecto de la organización. Por tanto Guion (1973) sostenía que un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y los de la persona que los percibe, y que, por lo general como se concibe, el clima simplemente era un calificativo



alternativo para referirse a las respuestas afectivas a una organización, como la satisfacción en el trabajo.

Rousseau elaboró una cronología útil de las definiciones del clima organizacional que permite comparar y contrastar los distintos conceptos:

La falta de límites que diferencien el clima de lo que no es incómodo de hecho puede “suprimir” las investigaciones sobre el clima, al hacer que los investigadores se enfoquen ya sea sólo en las percepciones del contexto (que eviten mencionar el concepto de clima, como en el caso de las investigaciones acerca de la motivación y el liderazgo) o que rechacen su relevancia para el estudio de la organización.

Sin embargo, el clima, como concepto, evidentemente tiene fronteras específicas que lo diferencian de otras características y percepciones. Dos atributos constantes de definición del clima persisten en sus diferentes conceptualizaciones: es una percepción y es descriptivo. Las descripciones son la referencia que hace el individuo de tales sensaciones. El que las diferencias individuales o los factores situacionales expliquen grandes o pequeñas cantidades de variación en estas descripciones cambia de una noción de clima a la siguiente, y es más empírica que descriptiva...

Tal vez sea en las diferencias entre los distintos tipos de creencias donde se pueda entender mejor la naturaleza y funcionamiento del clima. Las creencias son el resultado del intento que hacen las personas por darle sentido a una serie de estímulos, una situación o pautas de interacción de las personas. Existen conocimientos, el resultado del procesamiento de información, pero las creencias son más que percepciones per se (como las imágenes y sonido). En cierto sentido informativas que se registran o se reciben. Las creencias son el resultado de un procesamiento cognoscitivo activo... Iniciadas por las percepciones, las creencias resultan de



*la interpretación y la organización de las percepciones en una explicación de la relación entre objeto, propiedades e ideas, o ambas cosas. Las medidas de auto información de los aspectos corpóreos como el clima implican la interpretación...*¹⁸

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los trabajadores que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, Dessler ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, de Forehand y Gilmer, estos investigadores definen el clima organizacional como "... el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman".

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts que definieron el clima como ".. la opinión que el trabajador se forma de la organización".

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de

¹⁸ Rousseau, D., *Normative beliefs in fund-raising organizations: links to organizational performance and individual responses*, *Group and Organizational Studies*, p. 142, citado por Adrián Furnham, *op. cit.* pp. 604 y 605.



este enfoque son Litwin y Stringer; para ellos, el clima son “.. los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.”

Water, representante del enfoque de síntesis, relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes, proporcionando una definición “.. el clima se forma de las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.”

Desde la perspectiva de Brunet, el concepto de clima organizacional está constituido por una amalgama de dos grandes escuelas de pensamiento:

Escuela de la Gestalt.- Este enfoque se centra en la organización de la percepción. En el interior de este acontecimiento se relacionan dos principios importantes de la percepción del individuo:

- a) Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo y
- b) Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel de pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo. De tal modo, la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Escuela funcionalista.- Según esta escuela, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio, los funcionalistas, introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo.



Como regla general, cuando se aplican al estudio de clima organizacional, estas dos escuelas poseen en común un elemento de base que es el nivel de homeostasis que los individuos tratan de obtener con el mundo que los rodea. Los individuos tienen necesidad de información proveniente de su medio de trabajo, a fin de conocer los comportamientos que requiere la organización y alcanzar así un nivel de equilibrio con el mundo que los rodea.¹⁹

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El clima organizacional es un proceso que se basa en una secuencia dinámica de constante cambio, porque las empresas están integradas por personas dinámicas y que actúan en un entorno externo también dinámico.

Al igual que una máquina o sistema, el clima o ambiente de trabajo requiere de un proceso cuyas fases son:

1.- Implantación. Por regla general, desafortunadamente, el clima no se implanta, sino que es consecuencia de la combinación de factores que de forma natural lo conforman. El clima puede dirigirse hacia los resultados que se desean y es factible lograrlo.

2.- Pruebas. Se pueden realizar pruebas mediante entrevistas, experimentos o periodos de prueba.

¹⁹ Con base en Luc Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, p. 13,14



3.- Operación. Es el diario acontecer de las relaciones y operaciones que se dan en la empresa, siguiendo los impulsos de los trabajadores y autoridades o respetando las políticas establecidas.

4.- Mantenimiento preventivo y correctivo. Se refiere a los ajustes que se realicen a las políticas, de acuerdo con las circunstancias cambiantes.

5.- Mejoras y Adaptaciones. Son las adecuaciones que se realizan basadas en las necesidades nuevas o no previstas que requiere el clima o ambiente de trabajo.

6.- Evaluación. Análisis de los factores del clima de trabajo.

7.- Retroalimentación. Es la información que permite planear mejoras a los resultados obtenidos en la operación.

8.- Acciones para el mejoramiento. Conjunto de estrategias y políticas para la implantación de las acciones, con la finalidad de mejorar los resultados obtenidos.²⁰

Asimismo, el comportamiento de un individuo en el trabajo, debe considerarse según la fórmula de Lewin que estipula que el comportamiento es en función de la persona implicada y de su entorno.²¹

$$C = f(P \times E)$$

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

²⁰ Francico Arturo Montaña Sánchez, "Clima Organizacional o ambiente de trabajo", *Revista Laboral*, vol. 10, núm. 110, diciembre 2001, p. 73

²¹ Luc Brunet. , *op. cit*, pp. 11



Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la institución y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

Como ya se mencionó, el clima no se ve ni se toca, pero es algo real dentro de la organización que está integrado por una serie de elementos que condicionan el tipo de clima en el que laboran los empleados.

Los estudiosos de la materia expresan que el clima en las organizaciones está integrado por elementos como:

- (a) el aspecto individual de los empleados en el que se consideran actitudes, percepciones, personalidad, los valores, el aprendizaje y el estrés que pueda sentir el trabajador en la organización.
- (b) Los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- (c) La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- (d) Liderazgo, poder, políticas, influencia, estilo.
- (e) La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- (f) Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

Estos seis elementos determinan el rendimiento del personal en función de: alcance de los objetivos, satisfacción en la carrera, la calidad del trabajo, su comportamiento dentro del grupo considerando el alcance de objetivos, la moral, resultados y cohesión; desde el punto de vista de la organización redundará en la producción, eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia y absentismo.



Por otra parte, Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones los cuales definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, éstos son: la medida múltiple de atributos organizacionales, la medida perceptiva de los atributos individuales y la medida perceptiva de los atributos organizacionales.

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera al clima como: “Un conjunto de características que:

- a) Describen una organización y la distinguen de otras (productos, servicios, organigrama, orientación económica)
- b) Son relativamente estables en el tiempo.
- c) Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.”

La medida perceptiva de los atributos individuales representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción.

Los principales defensores de esta tesis definen el clima como: “Elementos meramente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización”. Las definiciones de clima organizacional explican que:

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



La medida perceptiva de los atributos organizacionales considera al clima como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definido como una serie de características que:

- a) Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos)
- b) Pueden ser deducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconcientemente) 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. Mediante la evaluación de estas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados. Al formar sus percepciones del clima el individuo actúa como un filtro de información que utiliza la que proviene de los acontecimientos que ocurren a su alrededor, de las características de su organización y de sus características personales.²²

Es evidente que no existe un concepto absoluto de clima organizacional, ya que dependiendo el tipo de investigación que se realice; influirá en la interpretación del mismo; lo que es un hecho es, que para la existencia del clima organizacional debe darse una estructura organizacional acompañada de los procesos de organización.

El hablar de estructura organizacional se refiere al esqueleto de la organización, es decir, se considera el tamaño y la dimensión de la misma, el número de niveles jerárquicos, organigramas, diagramas de flujo, especialización de funciones y métodos de control.

²² Para profundizar sobre estas tres definiciones ver Luc Brunet, *op. cit.* pp. 16 - 19



Por otro lado, los procesos de organización son acciones encaminadas a mantener el buen funcionamiento de la organización y son en las que generalmente se percibe el clima organizacional como el liderazgo, los niveles de comunicación, la forma de resolver conflictos, la coordinación de las diferentes entidades, los procesos de selección del personal.

La diferencia radica en que la estructura son los componentes físicos de la organización, mientras que el proceso, es la gestión de los recursos humanos, sin embargo, para realizar investigaciones sobre clima organizacional, es indispensable contar con estos dos componentes de la organización.

El ambiente afecta definitivamente las estructuras dentro de las organizaciones por las incertidumbres que se crean en torno a ellas. Los ambientes dentro de las organizaciones podemos clasificarlos en dos tipos principales:

1.- Estáticos

2.- Dinámicos

Cuando en una organización existe el ambiente estático, presenta menos incertidumbre y puede crear una estructura mucho más estable y definida.

Otras corrientes establecen que los medios e influencias externas son las que marcan la pauta del clima organizacional; es decir, de las acciones y sentimientos que tienen los miembros de la organización.

Sin embargo, debe reconocerse que tanto las fuerzas intrínsecas como extrínsecas del ambiente afectan al clima organizacional, sin perder de vista que el punto principal es que no afecta en sí a las organizaciones, sino las percepciones de quienes las conforman en los distintos niveles.

El clima resultante induce a ciertos comportamientos en los individuos, los cuales inciden en la organización, si no se logra una adecuada retroalimentación.



De lo anterior, el modelo de Litwin Getz y Stinger H. sobre clima organizacional propone el siguiente esquema²³:



5.2. Características del concepto de Clima Organizacional²⁴

- 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.

²³ Marcelo Hernández Méndez, "El clima organizacional", *Revista Adminístrate hoy*, vol. 10, núm. 113, noviembre 2003, p. 29 y 30.

²⁴ DOMÍNGUEZ SÁNCHEZ, Mónica, *Diagnóstico de clima de una empresa de especialidades farmacéutica*, Tesis de Licenciatura en Administración, México, Universidad del Valle de México, 2000, 167 pp.



-
- 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 está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
 - El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
 - El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan la misma tarea.
 - El clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el autor (la percepción no es siempre consciente).
 - Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
 - Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas.



5.3. Importancia del clima Organizacional²⁵

El clima refleja los valores, actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelven importantes para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

Para un gerente es esencial diagnosticar y comprender como ven sus empleados el clima de su organización y cuáles son los factores dentro del clima que influyen más a estos empleados. A partir de este conocimiento el gerente podrá entonces planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y la calidad de su trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de su organización.

El clima parte de un sistema de comportamiento organizacional que incluye una serie de factores como las metas del empleado, la filosofía de la organización, el tipo de liderazgo, el ambiente social y el tipo de organización, los cuales se interrelacionan con los controles establecidos en la empresa y las actitudes de los empleados.

²⁵ Domínguez Sánchez Mónica, *op cit.*, p 76.



El clima de cada organización se logra a través de un sistema de comportamiento organizacional, ya que el cambiar a un clima adecuado es una cuestión a largo plazo que depende esencialmente de las actitudes, de la disposición y de las acciones de cada uno de los empleados encaminadas a la satisfacción del mismo y al incremento de la productividad en la empresa.

El clima en una organización se deriva originalmente de la filosofía de la organización y de los objetivos de la dirección; los miembros aportan sus conocimientos y experiencias con el fin de cumplir sus necesidades psicológicas, sociales y económicas tal y como lo expresa Abraham Maslow quien afirma que las necesidades del hombre están ordenadas jerárquicamente:

- Seguridad y supervivencia.
- Sociales.
- Autoestima.
- Autonomía.
- Realización personal.

Cuando las necesidades de seguridad, de supervivencia y sociales son cumplidas en su totalidad, el empleado comienza a interesarse por satisfacer necesidades de un mayor nivel como la autonomía y la realización personal; sin embargo, estas necesidades implican que en los niveles medios y bajos se encuentren en desventaja con respecto a los mandos directivos ya que al hablar de autonomía en una organización implica necesariamente una posición de independencia en la que es casi imposible para un empleado por encontrarse en una posición de dependencia y limitación que la misma organización ejerce sobre ellos, colocándolo en desventaja ya que no



arriesgaría el dejar de satisfacer sus necesidades primarias por buscar independencia y realización personal.

Es evidente que a través de las remuneraciones que el empleado recibe, satisface las necesidades primarias, por lo que el hombre está motivado primordialmente por recompensas económicas.

5.4. Elementos de un clima favorable.

El clima varía a lo largo de un continuo que va de favorable a neutro y desfavorable. Tanto patrones como empleados anhelan tener un clima más favorable debido a sus beneficios.

Existen varios elementos claves que contribuyen a crear un clima favorable:

- Calidad de liderazgo.
- Grado de confianza.
- Comunicación ascendente y descendente.
- Sentimiento de realizar un trabajo útil.
- Responsabilidad.
- Recompensas justas.
- Presiones razonables del empleo.
- Oportunidades.
- Controles razonables, estructura y burocracia.
- Compromiso del empleado: participación.



Los empleados sienten que el clima es favorable cuando están haciendo algo útil que les proporciona un sentido de valor personal. Con frecuencia desean trabajos que representen un desafío, que sean intrínsecamente satisfactorios. Muchos trabajadores buscan también la responsabilidad, buscan ser escuchados y tratados de tal manera que se les reconozca su valor como individuos, desean sentir que la organización se preocupa realmente por sus necesidades.

5.5. Componentes y resultados del clima organizacional.²⁶

La forma en que los trabajadores ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, revista una vital importancia para la organización. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos, objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la conforman son interpretados y analizados para constituir la percepción del clima en la organización.

Si las características psicológicas de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, estas también se ven afectadas por los resultados obtenidos en la organización, de esto se infiere entonces que el clima organizacional es un fenómeno circular en el que los resultados obtenidos por las organizaciones condiciona la percepción de los trabajadores, que como bien quedó explícito en las definiciones, condicionan el clima de trabajo de los empleados.

5.6. Causas y consecuencias del clima²⁷

Los antecedentes del clima pueden especificarse, medirse y delinarse. En realidad, se han creado diferentes modelos para explicar los distintos factores que interactúan para “producir” el clima y la forma en que eso sucede. Hay muchas formas de categorizar dichos factores:

²⁶ Con base en : Luc, Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones*, México, 1999, p.40.

²⁷ Adrián Furnham, *Psicología organizacional, El comportamiento del individuo en la organizaciones*, México, 2006, 2ª reimp., p. 609-613.



-
- Fuerzas externas: económicas, mercado, políticas, sociales, tecnológicas.
 - Historia organizacional.- la cultura, los valores y los modelos de comportamientos de la organización.
 - Administración: la estructura organizacional y los modelos de liderazgo.

Se pueden distinguir dos tipos de influencia de clima en los individuos. En primer lugar, hay una influencia directa que afecta a todos, o a casi todos, los miembros de la organización o a alguna de sus subunidades. El segundo tipo de efecto se conoce como influencia interactiva, que existe cuando el clima tiene algunos efectos sobre el comportamiento de determinadas personas, un efecto distinto en otras y, posiblemente, ninguno en otras más.

Ciertos comportamientos nunca se observan en algunas organizaciones, debido a que nunca se presentaron los estímulos que los despertarían. Las organizaciones limitan a las personas mediante reglas, reglamentos, prácticas de rutina, instrucciones y mandatos explícitos.

Algunos investigadores en el campo de recursos humanos y la psicología organizacional han tratado de describir los efectos o las consecuencias del clima organizacional, tal es el caso de Gordon y Cummins, quienes sostienen que un sinnúmero de estudios han demostrado que algunos aspectos del clima tienen que ver con las utilidades de las empresas, y clasificaron 13 de ellos:

- 1.-La organización tiene objetivos claros.
- 2.-La organización cuenta con planes definidos para lograr sus objetivos.
- 3.- El sistema de planeación es formal.
- 4.- La planeación es completa.
- 5.- Se dispone de información para la toma de decisiones.
- 6.- Se utiliza la información para la toma de decisiones.



-
- 7.- Existe una adecuada comunicación lateral.
 - 8.- En términos generales, las comunicaciones son buenas.
 - 9.- Las unidades entienden sus objetivos respectivos.
 - 10.- Existen medidas adecuadas del desempeño gerencial.
 - 11.- Los gerentes son perfectamente conscientes de los resultados que se esperan de ellos.
 - 12.- Los beneficios son competitivos.
 - 13.- Los sueldos se relacionan con el desempeño.

Por tanto, con algunas evidencias de apoyo, esos autores aseguran que si se presentan en la organización estas características estructurales y climáticas, es probable que sean rentables.

Asimismo, Field y Abelson (1982) ofrecen un modelo que correlaciona el comportamiento y las actitudes con el clima organizacional (ver figura 1). Tres aspectos de este modelo son de especial importancia. En primer lugar, está la multiplicidad de influencias de las percepciones individuales del clima. Es posible que el comportamiento administrativo sea el medio más relevante mediante el cual se comunican estas influencias a los empleados, pero sólo es uno de los factores que determinan la percepción del clima. Un segundo aspecto es el efecto moderador del grupo de trabajo, la tarea y la personalidad de los empleados en las percepciones del clima. Finalmente, las características individuales modifican en una forma similar las respuestas al clima percibido.

En la parte inferior del modelo, la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral son las tres respuestas a las situaciones laborales que por lo general se cree que son influidas en el clima organizacional. Entre ellas, la que más ha llamado la atención ha sido la relación que existe entre el clima y la satisfacción en el trabajo. Sin embargo, cabe señalar que este modelo tiene escasos lazos



de retroalimentación y que no explica si el clima organizacional es compartido estable.

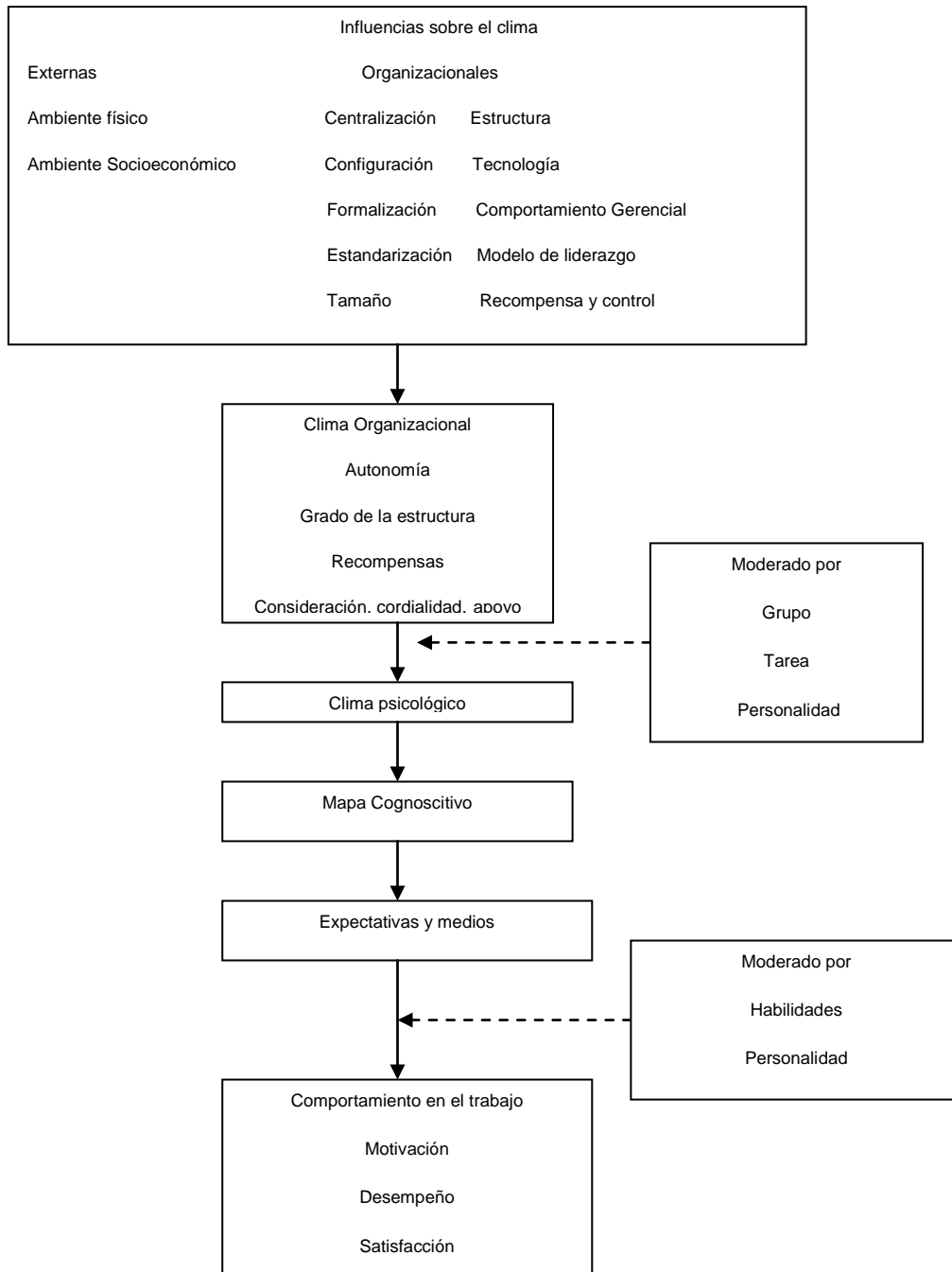


FIGURA 1 Fuente: Adrián Furnham, Psicología Organizacional, ed, Alfaomega, México, 2006, 2ª reimp., p. 611



Por otro lado, posiblemente, el modelo más conocido y con mayor influencia del papel del clima organizacional en el desempeño del negocio sea el de Burke y Litwin. (Ver figura 2)

Este modelo sugiere que las fuerzas externas sociales, políticas, económicas y de mercado dan forma o determinan no sólo quién es el líder, sino el estilo de liderazgo en cualquier organización. Los líderes, además de desarrollar la misión y estrategia de la organización e influir en su cultura, sancionan, promueven y prescriben distintas prácticas que determinan el modo en que se hacen las cosas en las organizaciones. Estas prácticas administrativas se relacionan con las estructuras y los sistemas en las organizaciones, que son estructuras formales explícitas que sustentan prácticas específicas. Son estas últimas las que determinan el clima de las unidades de trabajo. Aquí hay que observar que el centro de atención es el clima de “la unidad de trabajo”, no el clima organizacional. Se supone que, debido a que algunas prácticas administrativas podrían no ser inherentes o constantes en toda la organización, es el clima de las unidades de trabajo, que dependen de ellas, el que se verá influido, más que el clima administrativo de toda la organización.

A su vez, el clima de la unidad de trabajo influye en la motivación de todos los miembros de esa unidad, que se relaciona lógicamente con sus resultados, sean éstos la motivación personal o la producción. Por tanto, a partir de sus operaciones en diferentes niveles, el clima puede ser una faceta central del funcionamiento organizacional.

Si bien es cierto que no queda clara la forma en que se comprobaría este modelo, señala con claridad lo que se necesita cambiar para modificar el clima. Además, no encara la manera en que el clima provoca cambios en el desempeño. Las investigaciones que se han realizado hasta la fecha sugieren que la trayectoria más directa está en la parte central del modelo, aunque hay que observar que no todas las “cajas” están enlazadas (y, por lo mismo, supuestamente no se afectan entre sí) y que la dirección de la influencia es de un solo sentido.

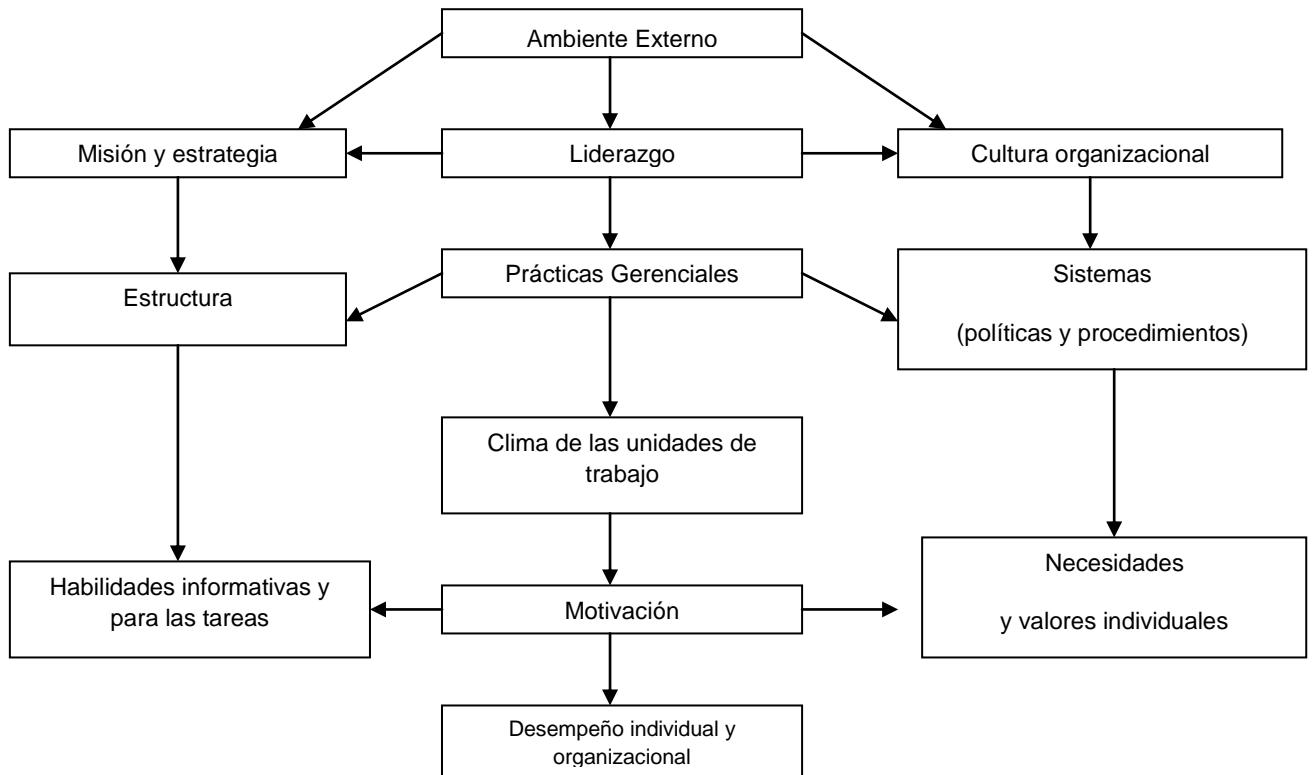


FIGURA 2

Fuente: Adrián Furnham, Psicología Organizacional, ed, Alfaomega, México, 2006, 2ª reimp., p. 613

5.7. Recursos Humanos y Clima Organizacional²⁸

La importancia de los recursos humanos en la organización, radica en que de ellos depende en gran medida el que una organización sea rentable o no, que sea productiva o improductiva, por lo que es necesaria una estrecha supervisión de todo lo que involucra al personal en relación a las tres funciones básicas de Recursos Humanos, que son:

- Selección de personal.- Consiste en la búsqueda y localización de candidatos que cumplan los requisitos y el perfil adecuado para ocupar puestos requeridos por la empresa.

²⁸ BORGUES YAÑEZ, Franco Cipriano, *Influencia del clima organizacional en la productividad del personal de una división de servicios*, Tesis de Licenciatura en Administración, México, Universidad del Valle de México, 98pp., más anexos.



-
- Administración de compensaciones: Consiste en la remuneración justa del empleado, basado en la equidad interna, la relación costo-beneficio, la atracción y retención del personal buscando el mejor desempeño del mismo, a través de herramientas de evaluación que permitan medir el rendimiento de los empleados.
 - Capacitación: Esta función tiene por objetivo, mediante un proceso planeado, sistemático y continuo, la adquisición de conocimientos, el desarrollo de habilidades y el cambio de actitudes del personal, que así lo requiera.

En este punto surge la siguiente pregunta, ¿el clima que un empleado percibe en su departamento es el mismo que perciben todos los empleados, sin que importe cuál sea su área dentro de la organización?, en una empresa pueden existir varios climas organizacionales. La organización pueden tener tantos climas como departamentos, y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes.

La percepción de los individuos varía dependiendo el nivel o la jerarquía de los empleados, ya que regularmente los niveles de gerencia media, perciben el clima de diferente manera que los miembros de dirección y alta gerencia, y a su vez, que el personal sindicalizado. En el caso de los directivos, su percepción del clima generalmente es más optimista y más favorable por encontrarse más activos y ligados a la organización, con mayor participación en los procesos de cambio. Por otro lado el personal que muestra mayor resistencia y oposición es el sindicalizado debido a que regularmente su participación es mínima en la toma de decisiones, de esta forma podemos observar que la antigüedad, la experiencia, la escolaridad y el nivel jerárquico ocupado en la organización, son factores que influyen en la percepción de los diferentes climas de la organización.

Resumiendo lo anterior, podemos decir que el clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento o en un área determinada, puede ser



diferente de aquel que viven otros empleados que laboran en otros departamentos o áreas. Así dentro de una misma organización, algunos empleados pueden percibir un clima detestable mientras que otros trabajadores de la misma empresa lo perciben de manera positiva. (Ver figura 3)

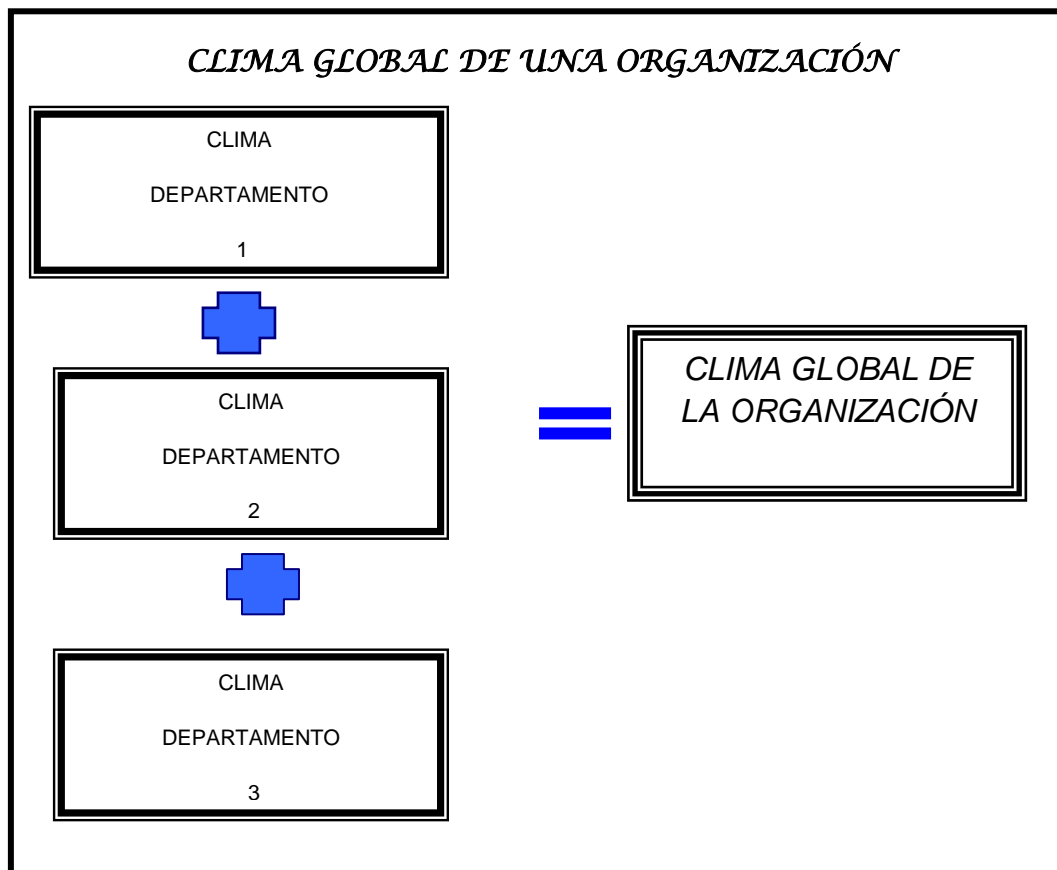


FIGURA 3 Fuente: Luc Brunet. El clima trabajo en las organizaciones, ed, trillas, México, 2002, p. 25

5.8. Dimensiones y medida del clima organizacional²⁹

Uno de los pasos más importantes para desarrollar un sistema de medición del clima organizacional es la elección de la gama de posibilidades sobre aquellos temas que son de mayor interés, considerando los objetivos de la organización, su cultura y el contexto en el que se encuentra.

²⁹ Este apartado ha sido elaborado en base a DOMÍNGUEZ SÁNCHEZ, Mónica, *Diagnóstico de clima de una empresa de especialidades farmacéutica*, Tesis de Licenciatura en Administración, México, Universidad del Valle de México, 2000, p. 78 y Luc Brunet, *op. cit.*, pp. 39- 51



Se han elaborado varios mecanismos para medir el clima organizacional. Generalmente estos mecanismos miden un número determinado de elementos del clima, asignándoles calificaciones numéricas que luego interpretan.

Los instrumentos de medida más frecuentemente utilizados son los cuestionarios, pues corresponden a la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima. Por sus dimensiones, estos cuestionarios cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente de importancia.

La mayor parte de estos instrumentos presentan a los cuestionados preguntas que describen hechos particulares de la organización.

La investigación del clima de las organizaciones, utilizando cuestionarios como instrumento de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

- a) Una evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
- b) Un análisis de los efectos del clima organizacional en una organización (estudios longitudinales).

El instrumento más frecuentemente utilizado es la traducción de los cuestionarios de Likert, estos miden la percepción de clima en función de 8 dimensiones:

1.- Los métodos de mando.- La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2.- Las características de las fuerzas motivacionales.- Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3.- Las características de los procesos de comunicación.- La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.



4.- **Las características de los procesos de influencia.**- La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.

5.- **Las características de los procesos de toma de decisión.**- La pertinencia de las informaciones en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6.- **Las características de los procesos de planificación.**- La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o de directrices.

7.- **Las características de los procesos de control.**- El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8.- **Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.**- La planificación así como la formación deseada.

Likert llegó a la conclusión de que los climas de orientación más humana generan un nivel más elevado de buen desempeño y una mayor satisfacción en el empleo.

El cuestionario desarrollado por Litwin y Stringer mide la percepción de los empleados en función de 6 dimensiones:

1.- **Estructura.**- Percepción de las obligaciones, de las reglas y las políticas que se encuentran en una organización.

2.- **Responsabilidad individual.**- Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.

3.- **Remuneración.**- Percepción de equidad en la remuneración cuando el trabajo está bien hecho.

4.- **Riesgos y toma de decisiones.**- Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presentan en una situación de trabajo.

5.- **Apoyo.**- Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.

6.- **Tolerancia al conflicto.**- Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o cómo puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.



Litwin y Stringer llegaron a la conclusión de que las diferentes perspectivas de la gerencia crean climas distintos. También determinaron que el clima afecta, la motivación, el desempeño y la satisfacción.

En 1973 Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida del clima que estuviera compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Dicho instrumento comprende 11 dimensiones:

1.- **Autonomía.**- Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2.- **Conflicto y cooperación.**- Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3.- **Relaciones sociales.**- Se trata del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4.- **Estructura.**- Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5.- **Remuneración.**- Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.

6.- **Rendimiento (remuneración).**- Se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7.- **Motivación.**- Esta dimensión se poya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8.- **Estatus.**- Se refiere a las diferencias jerárquicas y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9.- **Flexibilidad e innovación.**- Cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

10.- **Centralización de la toma de decisiones.**- Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11.- **Apoyo.**- Se basa en el tipo de apoyo de da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.



Moos e INSEM elaboraron un cuestionario, titulado The work environment scale, este instrumento se compone de 90 preguntas y mide el clima en función de 10 dimensiones:

1.- **Implicación.-** Mide hasta qué punto los individuos se sienten implicados en su trabajo.

2.- **Cohesión.-** Se basa en las relaciones de amistad y apoyo que viven los trabajadores entre sí.

3.- **Apoyo.-** Se refiere al apoyo y estímulo que da la dirección a sus empleados.

4.- **Autonomía.-** Mide hasta qué punto la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar decisiones.

5.- **Tarea.-** Evalúa hasta qué punto el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo.

6.- **Presión.-** Se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo.

7.- **Claridad.-** Mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores.

8.- **Control.-** Se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a sus empleados.

9.- **Innovación.-** Mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo.

10.- **Confort.-** Se refiere a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados.

Bowers y Taylor elaboraron un instrumento destinado a medir las características globales de una organización. Este instrumento, llamado Survey of organizations, mide las características organizacionales en función de 3 grandes variables: el liderazgo, el clima organizacional y la satisfacción. El clima organizacional se mide en función de 5 grandes dimensiones:

1.- **Apertura a los cambios tecnológicos.-** Se basa en la apertura manifestada por la dirección frente a los nuevos recursos o a los nuevos equipos que pueden facilitar o mejorar el trabajo de sus empleados.



2.- **Recursos humanos.**- Se refiere a la atención prestada por parte de la dirección al bienestar de los empleados en el trabajo.

3.- **Comunicación.**- Se basa en las redes de comunicación que existen dentro de la organización así como en la facilidad que tienen los empleados de hacer que se escuchen sus quejas en la dirección.

4.- **Motivación.**- Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados a trabajar más o menos intensamente dentro de la organización.

5.- **Toma de decisiones.**- Evalúa la información disponible y utilizada en las decisiones que se toman en el interior de la organización así como el papel de los empleados en este proceso.

Como se puede observar, existen diversos instrumentos para la medición del clima organizacional, cada uno con sus respectivas dimensiones, sin embargo existen coincidencias de dimensiones entre los instrumentos propuestos por los diferentes autores, con lo que se puede decir que existen varias dimensiones comunes del clima.

5.9. Nuevas orientaciones y tendencias emergentes³⁰

El campo del clima organizacional sigue llamando la atención de los investigadores. ¿Cuáles son las interrogantes y problemas que surgen en la actualidad? El análisis de este tema tiende a destacar preguntas semejantes (Furnham y Gunter):

- ¿Cómo es que los empleados que afrontan conjuntos de experiencias organizacionales diferentes, complejas y variadas comparten su experiencia de la realidad objetiva del clima organizacional?
- ¿En qué medida los procedimientos de selección y socialización organizacional conducen a la homogeneidad del clima?
- ¿Las organizaciones tienen subclimas? En caso afirmativo, ¿cómo pueden evaluarse?

En las futuras investigaciones habrá que tomar en cuenta lo siguiente:

- Los aspectos teóricos y conceptuales deben servir para guiar la evaluación y no al contrario.

³⁰ Adrián Furnham, Psicología organizacional, El comportamiento del individuo en la organizaciones, México, 2006, 2ª reimp., p. 614-617.



-
- Hay que distinguir el clima organizacional del clima psicológico. El primero se refiere a los atributos organizacionales, mientras que el segundo tiene que ver con los atributos individuales; es decir, los procesos psicológicos mediante los que el individuo traduce la interacción de los atributos organizacionales percibidos y las características individuales en una serie de expectativas, actitudes, comportamientos, etc.
 - En relación con el clima organizacional, al parecer se necesita lo siguiente:
 - Determinan los límites conceptuales, variables y dimensiones importantes para el campo del clima organizacional.
 - Investigar las relaciones entre distintas fuentes de evaluación de las variables del clima organizacional, tanto objetivas como subjetivas.
 - Establecer la precisión de las mediaciones de percepción del clima organizacional en relación con sus variables objetivas.

Determinar el papel del consenso en opción a la diversidad de percepción como un influencia situacional.

- Desarrollar modelos organizacionales realistas para el análisis organizacional y determinar la posición del clima organizacional en tales modelos.
- Establecer niveles adecuados de explicación para cada nivel de análisis de la información.
- Investigar las relaciones entre las medidas del clima y el desempeño organizacionales y el comportamiento y las actitudes individuales.

5.10.- Cambio del clima organizacional³¹

La realización del cambio de clima o ambiente de trabajo no es fácil y requiere de tiempo para que opere en la organización.

³¹ Francico Arturo Montaña Sánchez, "Clima Organizacional o ambiente de trabajo", *Revista Laboral*, vol. 10, núm. 110, diciembre 2001, p. 75



Todo cambio exige que los mandos intermedios y la alta gerencia también modifiquen su conducta, además, los grupos y el personal también deben ajustarse a la nueva cultura de la empresa.

Usualmente todo cambio requiere capacitación en los aspectos de los factores del clima que son afectados por dicho cambio.

La magnitud de los cambios y el tiempo están estrechamente relacionados, es decir, entre más profundidad tengan los cambios que se pretenden, mayor será el tiempo que se requiere para obtener los resultados esperados.

6.- TEORÍA DE CAMPO, DE LEWIN³²

Según esta teoría, el comportamiento humano depende de dos factores fundamentales:

1.- El comportamiento humano se deriva de la totalidad de los eventos coexistentes en determinada situación. Las personas se comportan frente a una situación total (Gestalt) involucrando hechos y eventos que conforman su ambiente.

2.- Esos hechos coexistentes tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas en donde cada hecho o evento se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos. Este campo dinámico produce el denominado campo psicológico de cada persona.

Ese campo psicológico es el espacio vital constituido por la persona y su ambiente psicológico. El ambiente psicológico o de comportamiento es lo que la persona percibe e interpreta del ambiente externo; aún más, es el ambiente relacionado con sus necesidades reales. Los objetos, las personas o las situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico y determinar un campo dinámico de fuerzas psicológicas. La valencia es positiva cuando los objetos, las personas o las situaciones pueden -o prometen- satisfacer las

³² Con base en: Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, pp. 63 y 64



necesidades del individuo, y es negativa cuando puede -o pretenden- causar algún daño o perjuicio.

Los objetos, las personas o las situaciones cargadas de valencia positiva tienden a atraer al individuo, en tanto que los de valencia negativa tienden a causarle repulsión y alejamiento. La atracción es una fuerza o vector que se dirige hacia el objeto, hacia la persona o hacia la situación, en tanto que la repulsión es la fuerza o vector que impulsa a alejarse., intentando escapar del objeto, de la persona o de la situación. Un vector tiende siempre a producir un movimiento en cualquier dirección. Cuando dos o más vectores actúan al mismo tiempo sobre una persona, el movimiento es una resultante (o momento) de fuerzas. En algunas oportunidades, el movimiento producido por los vectores puede ser contenido por una barrera (impedimento u obstáculo).

En general, el movimiento puede ser de acercamiento o de alejamiento. Según la teoría de campo, el modelo de comportamiento humano puede representarse mediante la ecuación:

$$C = f(P, M)$$

Donde:

C = el comportamiento es resultado o función (f) de la interacción entre la persona (P) y su ambiente (M). En esta ecuación, la persona (P) está determinada por las características genéticas y por las características adquiridas mediante el aprendizaje a través del contacto con el ambiente.

La teoría de campo explica por qué cada individuo puede percibir e interpretar de manera diferente un mismo objeto, situación o persona.

7.- TEORÍA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LIKERT³³

Rensis Likert debe su reputación básicamente a la elaboración de cuestionarios y a sus investigaciones sobre los procesos administrativos.

³³ Con base en : Luc, Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones*, México, 1999, p.28-37.



Esta teoría del clima organizacional, o de los sistemas de organización como la llama el autor, permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian, y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa, el fin que persigue la teoría de sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado, en parte por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta.

Lo que cuenta es la forma como ven las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va adoptar. En este orden de ideas es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen como:

- 1.- Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- 2.- La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- 3.- Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- 4.- La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

Específicamente, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:



1.- **Variables causales.-** Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona, así como los resultados que obtiene. Éstas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta.

Estas variables se distinguen por dos rasgos esenciales: 1) Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes. 2) Son variables independientes (de causa y efecto), es decir, si éstas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si éstas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

2.- **Variables intermedias.-** Reflejan el estado interno y la salud de la organización, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.

3.- **Variables finales.-** Son las variables independientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización; por ejemplo, la productividad, los gastos de la organización, las ganancias y las pérdidas. Constituyen la eficacia organizacional de una empresa.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con sus subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.



Clima de tipo autoritario

Sistema I – Autoritarismo explotador

Aquí, la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control estén fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

Sistema II – Autoritarismo paternalista

Es aquel en que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalafones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. Aunque los procesos de control permanecen siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización.

Bajo este tipo de clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados, sin embargo, da impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.



Clima de tipo participativo

Sistema III – Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización.

Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

Sistema IV – Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores. Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas.



Todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

Derivado de lo anterior, se concluye que cuanto más cerca esté el clima de una organización del sistema IV, o de participación en grupo, mejores son las relaciones entre la dirección y el personal; cuanto más cerca esté el clima del sistema I, estas serán menos buenas. La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado mencionados por varios investigadores con respecto a los climas que existen dentro de una organización.

Un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma. La desconfianza y las relaciones interpersonales muy tensas son también privativas de este tipo de clima.

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a la gente a trabajar.

En lo esencial, la teoría X caracteriza los sistemas I y II, y la teoría Y los sistemas III y IV.



8.- MOTIVACIÓN

8.1. Motivación humana.³⁴

Como se ha visto a lo largo de esta investigación, el clima organizacional está asociado a la motivación. Definir exactamente el concepto de motivación es difícil, dado que se utiliza en diversos sentidos. Partiremos de la idea general de que “*motivo* es todo aquello que impulsa a la persona a actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una determinada tendencia, a un determinado comportamiento”.³⁵ Este impulso a la acción puede estar provocado por un estímulo externo y también puede ser generado internamente por los procesos mentales del individuo.

La palabra motivación se deriva del vocablo latino *movere*, que significa mover. Dessler lo considera como un reflejo de “el deseo que tiene una persona de satisfacer ciertas necesidades.”³⁶ Kelly afirma que “tiene algo que ver con las fuerzas que mantienen y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta”.³⁷ Por su parte, Jones la ha definido como algo relacionado con “la forma en que la conducta se inicia, se energiza, se sostiene, se dirige, se detiene, y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras se desarrolla todo esto.”³⁸

Todas estas descripciones parecen contener tres aspectos comunes del proceso de motivación. Estos se asocian con: a) lo que le confiere energía a la conducta humana, b) la forma en que se dirige o encauza esta conducta y c) la manera en que se puede sostener la conducta.

La motivación funciona en términos de fuerzas activas e impulsoras. Así como las personas son diferentes, también las necesidades varían de individuo a

³⁴ Con base en: Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, México, p. 47 y 48

³⁵ Fremont E. Kast y James E. Rosenzweig, *Organization and management: a system approach*, Tokio, McGraw Hill, 1970, p. 245, citado por Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos*, México, 2007, 8ª ed., pp. 47-49

³⁶ Gary Dessler, *Organization and Management: A Contingency Approach* (Englewood Cliffs, N. J., 1976 p. 206, citado por Richard M. Hodgetts y Steven Altman, *Comportamiento en las Organizaciones*, México 1991, p.95

³⁷ Joe Nelly, *Organizational Behavior*, Ed. Rev., 1974 p. 279, citado, *idem*.

³⁸ M. R. Jones (Ed.), *Nebraska Symposium on Motivación*, 1954, citado *idem*.



individuo, produciendo diversos patrones de comportamiento. No obstante esas diferencias, el proceso que hace dinámico al conocimiento es semejante en todas las personas. Es decir, a pesar de que los patrones de comportamiento varían, el proceso que los origina es básicamente el mismo para todos. En este sentido existen tres premisas que explican la conducta humana:

1.- La conducta es causada por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.

2.- La conducta es motivada. La conducta no es causal o aleatoria, está siempre orientada y dirigida hacia un objetivo.

3.- La conducta está orientada hacia objetivos. En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, las cuales sirven para designar los motivos de la conducta.

Cada organización depende de que sus gerentes motiven al personal. Con todo, la motivación es un proceso difícil, porque las personas responden de manera muy distinta a los mismos estímulos.

8.2. Tres dimensiones de la motivación³⁹

La motivación puede definirse teniendo como base las tres dimensiones: dirección, intensidad y persistencia. Cada dimensión tiene sus tópicos y aspectos relacionados. En un contexto laboral, cada dimensión es muy importante para la organización y el individuo.

La dirección está relacionada con aquellas actividades de la vida a las que se dirige la energía.

La intensidad está relacionada con la cantidad de motivación que se desarrolla en el curso de una actividad; es decir, las organizaciones quieren empleados que muestren altos niveles de energía, a lo cuales, con frecuencia, se les llama

³⁹ Con base en: Paul M. Muchinsky, Psicología aplicada al trabajo, México, 2005, p.331



individuos con “autoiniciativa” o “automotivados”, implicándose que traen consigo un alto nivel de energía al trabajo y que no requieren que la organización les introduzca a que trabajen más.

La persistencia, está relacionada con el mantenimiento de la energía durante cierto tiempo; esto significa que, se ocupa de cuánto se tardará en gastar la energía.

Los investigadores conocen menos de esta dimensión; sin embargo, es el centro de las más recientes teorías motivacionales. Se puede concebir una trayectoria profesional como una serie interrelacionada de puestos a través de los que los individuos manifiestan sus energías durante su vida laboral. Las organizaciones quieren empleados perseverantes. De igual forma, los empleados quieren trabajos que mantengan su interés durante largo tiempo.

Cada una de las tres dimensiones tiene implicaciones directas para las organizaciones y los individuos.

8.3. Ciclo Motivacional⁴⁰

El ciclo motivacional empieza con el surgimiento de una necesidad. La necesidad es una fuerza dinámica y persistente que origina el comportamiento. Cada vez que surge una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo, produciendo un estado de tensión, insatisfacción, incomodidad y desequilibrio. Ese estado lleva al individuo a un comportamiento o acción, capaz de liberar la tensión o de liberarlo de la incomodidad y del desequilibrio. Si el comportamiento es eficaz, el individuo encontrará la satisfacción a su necesidad y, por lo tanto, la descarga de la tensión producida por ella.

Satisfecha la necesidad, el organismo vuelve a su estado de equilibrio anterior, a su forma de adaptación del ambiente.

⁴⁰ Con base en Adalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, México 2007, 8ª ed., p. 49



8.4. Teorías sobre la Motivación en el Trabajo

Durante los últimos 35 años ha habido una profusión de teorías sobre la motivación en el trabajo. Las teorías ofrecen explicaciones muy diferentes del mismo aspecto de la conducta humana. Es decir, las teorías sobre la motivación en el trabajo han sido propuestas desde perspectivas ambientales, sociales, disposicionales y cognitivas. Sin embargo, durante los últimos cinco a diez años, se han hecho intentos para identificar la consistencia de los conceptos psicológicos que subyacen a las teorías.

8.4.1. Teoría de la jerarquía de necesidades (Teoría de Maslow)⁴¹

Desarrollada por Abraham Maslow, de acuerdo con él, ciertas necesidades son la fuente de la motivación, propone cinco tipos de necesidades: fisiológicas, de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización. Las necesidades fisiológicas son las más básicas: su satisfacción es necesaria para la supervivencia, las necesidades de seguridad, implican la autoconservación, las necesidades sociales, implican la capacidad del individuo para existir en armonía con los demás, las necesidades de autoestima incluyen la autoconfianza, el reconocimiento, el aprecio y el respeto de los semejantes, la necesidad de autorrealización, la más conocida y menos comprendida, consiste en la ejecución de las propias potencialidades.

Maslow propuso lo siguiente sobre la jerarquía de necesidades:

- Las necesidades que no son satisfechas dominan y determinan la conducta.
- Un individuo satisfará sistemáticamente sus necesidades comenzando por la más básica y ascendiendo en la jerarquía.
- Las necesidades básicas tienen prioridad sobre aquellas de mayor importancia en la jerarquía.

⁴¹ Paul M. Muchinsky, *op. cit.*, pp. 333 - 335



La primera proposición es fundamental: una vez que se satisface una necesidad, ya no motiva la conducta.

La segunda proposición implica la progresión de la satisfacción.

La tercera proposición insiste en que las necesidades básicas para la supervivencia siempre tienen una mayor prioridad.

La Teoría de Maslow tiene varias implicaciones para la conducta en el trabajo. Cuando el sueldo y la seguridad son bajos, los empleados se centrarán en aquellos aspectos del trabajo que sean necesarios para satisfacer sus necesidades básicas. A medida que mejoran las condiciones, la conducta de los supervisores y su relación con el individuo adoptan una mayor importancia. Con un ambiente muy mejorado, el rol del supervisor disminuye y la naturaleza del trabajo vuelve a surgir. El trabajo es ahora importante para la autorrealización y no para satisfacer las necesidades básicas.

La teoría también predice que cuando las personas suben en la jerarquía directiva, se motivan por necesidades cada vez de mayor nivel. De ahí que los directivos de diferentes niveles deban ser tratados de forma diferente. La organización nunca puede dar bastante en términos del crecimiento y desarrollo personales. La naturaleza de la necesidad de autorrealización es que, una vez que se activa y se satisface, estimula un deseo, incluso mayor, de satisfacción. De ahí que sea una fuente continua de motivación.

8.4.2. La teoría de los dos factores de Herzberg⁴²

Esta teoría se basa en el ambiente externo y en el trabajo del individuo.

Para Herzberg la motivación depende de dos factores:

⁴² ARAIZA GALVEZ, Fernando, *Identificación del clima laboral dentro de una subgerencia de Petroleos Mexicanos*, Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, México, Universidad del Valle de México, 2000, p. 178.



1.- **Factores higiénicos.**- Son las condiciones que rodean al individuo cuando trabaja; implican las condiciones físicas y ambientales de trabajo, el salario, los beneficios sociales, las políticas de la empresa, el tipo de supervisión recibida, el clima de las relaciones entre las directivas y los empleados, los reglamentos internos, las oportunidades existentes, etc. Corresponden a la perspectiva ambiental y constituyen los factores que las empresas han utilizado tradicionalmente para lograr la motivación de los empleados. Sin embargo, los factores higiénicos poseen una capacidad muy limitada para influir en el comportamiento de los trabajadores. La expresión “higiene” refleja con exactitud su carácter preventivo y profiláctico, y muestra que sólo se destinan a evitar fuentes de insatisfacción en el ambiente o amenazas potenciales que puedan romper su equilibrio. Cuando estos factores son óptimos, simplemente evitan la insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Cuando son precarios, producen insatisfacción y se denominan entonces factores de insatisfacción.

2.- **Factores motivacionales.**- Tienen que ver con el contenido del cargo, las tareas, los deberes relacionados con el cargo en sí; producen un efecto de satisfacción duradera y un aumento de la productividad muy por encima de los niveles normales. El término motivacional encierra sentimientos de realización, de crecimiento y de reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío y tienen bastante significación para el trabajo. Cuando los factores motivacionales son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial; cuando son precarios, provocan la pérdida de satisfacción y se denominan factores de insatisfacción.

8.4.3. Teoría de las expectativas⁴³

Tuvo su origen en la década de los años treinta, aunque entonces no estaba relacionada con la motivación en el trabajo. Vroom (1964) introdujo la teoría de las expectativas en el campo de la investigación de la motivación.

⁴³ Paul M. Muchinsky, *op. cit.*, pp. 341 - 344



La teoría de las expectativas es una teoría cognitiva. Se asume que toda persona puede tomar decisiones racionales y que empleará un esfuerzo determinado en actividades que conducen a las recompensas deseadas. Es decir, se entiende que los individuos saben lo que quieren del trabajo y que comprenden que su desempeño determinará la obtención de las recompensas que desean. También se asume una relación entre el esfuerzo empleado y el desempeño en el trabajo.

La teoría tiene cinco puntos principales:

1.- Resultados del trabajo.- Es lo que puede proporcionar una organización a sus empleados, como un buen sueldo, ascensos y vacaciones. En teoría, no hay ningún límite al número de resultados.

2.- Valencia.- Son sentimientos del empleado sobre los resultados y normalmente se definen en término de atracción o satisfacción anticipada. El empleado genera valencias; es decir, califica la satisfacción anticipada procedente de cada resultado que tenga en cuenta. Esa calificación se hace normalmente en una escala de -10 a +10. El individuo puede indicar si un resultado tiene valencia positiva o negativa.

3.- Instrumentalidad.- Se define como el grado percibido en relación entre el desempeño y la consecución de resultados. Esta percepción existe en la mente del empleado. La instrumentalidad es como la palabra condicional y significa literalmente el grado en el que la consecución de un cierto resultado es condición o depende del desempeño individual en el trabajo.

El sujeto evalúa el grado de relación entre el desempeño y la consecución del resultado en el trabajo. Es normal que, las instrumentalidades se conciban como probabilidades. Una instrumentalidad de 0 significa que la consecución de ese resultado no está relacionada de ninguna manera con el desempeño y la instrumentalidad de 1 significa que se relaciona totalmente con el desempeño.



4.- Expectativas.- Es la relación percibida entre el esfuerzo y el desempeño. La expectativa como la instrumentación, está graduada como una probabilidad. Una expectativa de 0 significa que no hay probabilidad de que un aumento en el esfuerzo resulte en un aumento en el desempeño. Una expectativa de 1 significa que un aumento en el esfuerzo irá seguido de un aumento equivalente en el desempeño. Al igual que los componentes de la valencia y de la instrumentalidad, el individuo genera expectativa por su trabajo.

5.- Fuerza.- Es la cantidad de esfuerzo o de presión interna para que la persona se motive. Cuanta más fuerza, mayor será la hipotética motivación.

La teoría de la expectativa proporciona una valiosa base racional para comprender la motivación en un puesto de trabajo. Cada componente es un sistema para analizar el proceso de motivación. Primero, debemos considerar los resultados y sus valencias graduadas. Si una persona es indiferente a los resultados, no hay razón para trabajar mucho para conseguirlo. Por tanto, de acuerdo con la teoría, el primer ingrediente de la motivación son los resultados deseados, segundo, la persona debe creer que hay alguna relación entre el desempeño en el puesto y la consecución de resultados. Si una persona desea los resultados pero no considera el desempeño como una forma de obtenerlos, no hay vínculo entre lo que se hace y lo que se desea.

8.4.4. Motivación para realizar⁴⁴

McClelland y Atkinson han encontrado su esfuerzo en el estudio del comportamiento orientado a la realización. Con base en su trabajo, con una prueba de personalidad conocida como la “prueba de percepción temática”, Atkinson formuló el concepto de la necesidad de realizar y sostuvo que era una característica relativamente estable de la personalidad y que tenía sus raíces en las experiencias de la infancia. Aún cuando el interés principal de McClelland se refería a la asociación entre la motivación para realizar y las actividades empresariales en los países en desarrollo, las consecuencias

⁴⁴ Gary Dessler, Organización y Administración, enfoque situacional, 1979, México, p.212.



posibles realmente cubren una gran variedad de ocupaciones en la industria y el comercio.

8.4.5. Modelo de Motivación del Rendimiento Laboral⁴⁵

Terrence Mitchell, conocido investigador del comportamiento organizacional, produjo un amplio modelo conceptual que explica cómo influye la motivación en el comportamiento y rendimiento laborales, en él se identifican las causas y consecuencias de la motivación, se muestra que los aportes individuales y el contexto laboral son dos categorías clave de los factores que influyen en la motivación. (Ver figura 4)

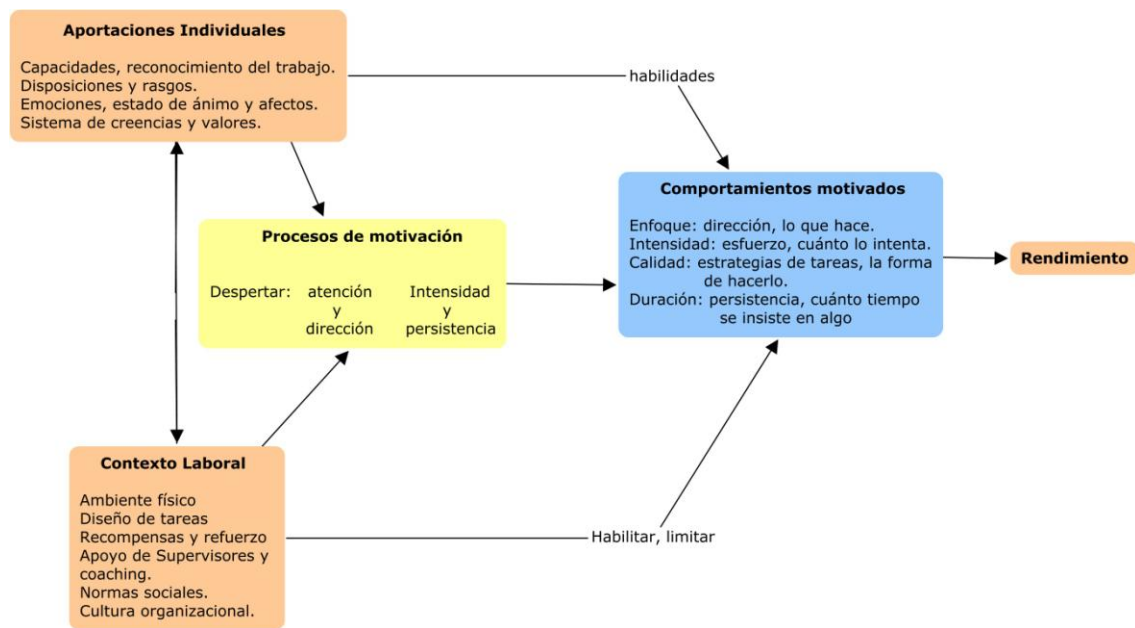


Figura 4.- Angelo Kinicki, Robert Kreitner, *Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas*, México, 2003, p.143

⁴⁵ Angelo Kinicki, Robert Kreitner, *Comportamiento organizacional, conceptos, problemas y prácticas*, México, 2003, p. 142 y 143.



8.4.6. Motivación de los empleados mediante el Diseño de Puestos.⁴⁶

El diseño de puestos, también llamado rediseño de puestos. “es el conjunto de actividades que implica la modificación de puestos específicos o sistemas interdependientes de puestos con la intención de mejorar la calidad de la experiencia laboral de los empleados y su productividad en el trabajo”. Un equipo de investigadores examinó los diversos métodos de diseño de puestos y los integró en un marco interdisciplinario que incluye cuatro enfoques principales:

1.- Mecanicista.- Se basa en las investigaciones de ingeniería industrial y de administración científica, con influencia considerable del trabajo de Frederick Taylor. Éste, ingeniero mecánico, elaboró los principios de la administración científica a partir de investigaciones y experimentos para determinar la forma más eficaz de realizar el trabajo. Ya que los puestos son muy especializados y están altamente estandarizados cuando se diseñan según los principios de la administración científica, el diseño de puestos se enfoca en la eficacia, flexibilidad y productividad de los empleados.

El diseño de puestos según los principios de la administración científica tiene consecuencias positivas y negativas. En el lado positivo, aumenta la eficacia y productividad de los empleados. Por otra parte, la investigación revela que los trabajos simplificados y repetitivos también generan insatisfacción en el trabajo, salud mental deficiente, estrés intenso y baja sensación de logros y crecimiento personal. Estas consecuencias negativas abrieron el camino al enfoque motivacional del diseño de puestos.

2.- Enfoques motivacionales.- Intentan mejorar las reacciones afectivas y de actitudes de los empleados, como la satisfacción en el trabajo de la motivación intrínseca, además de muchos otros resultados de comportamiento, como el ausentismo, rotación de personal y rendimiento.

⁴⁶ Angelo Kinicki, Robert Kreitner, *op. cit.*, p.146,147 y 153.



3.- Enfoques biológico y perceptivo-motor.- Se basa en la investigación de la biomecánica, fisiología laboral y ergonomía, además de enfocarse en diseñar el ambiente laboral para reducir la tensión física, esfuerzo, fatiga y problemas de salud de los empleados. Se intenta rediseñar los puestos para eliminar o reducir la cantidad de movimientos repetitivos en un trabajo dado. El enfoque perceptivo-motor se deriva de la ingeniería de factores humanos, habilidades de percepción y cognitivas, y procesamiento de la información. Es un enfoque que subraya la fiabilidad de los resultados laborales mediante el examen de las tasas de errores, accidentes y retroalimentación de los trabajadores acerca de las instalaciones y equipo.

9.- SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO⁴⁷

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo. Existe una importante diferencia entre los sentimientos y otros dos aspectos de las actitudes del empleado. La satisfacción en el trabajo es un sentimiento de relativo placer o dolor, que difiere de los pensamientos objetivos y de las intenciones en el comportamiento. Juntos, los tres renglones de actitudes ayudan a los gerentes a comprender las reacciones del empleado hacia su trabajo y a predecir el efecto de su conducta futura.

La situación en el trabajo generalmente se refiere a las actitudes de un empleado en particular. Y también tiene muchas dimensiones. Puede representar una actitud general o puede aplicarse a ciertas partes del trabajo de un individuo. Los estudios sobre la satisfacción en el trabajo con frecuencia se enfocan a estos aspectos y olvidan los factores entre aquellos que están directamente relacionadas con el gusto en el trabajo y el contexto laboral.

⁴⁷ DOMÍNGUEZ SÁNCHEZ, Mónica, *Diagnóstico de clima de una empresa de especialidades farmacéutica*, Tesis de Licenciatura en Administración, México, Universidad del Valle de México, 2000, p. 68.



Como un conjunto de sentimientos, la satisfacción en el trabajo es dinámica, los gerentes no pueden establecer las condiciones que conduzcan a una alta satisfacción ahora y después desatender ese aspecto durante varios años.

Puede declinar rápidamente como crecer por lo regular, más rápidamente, así que requiere la atención de la dirección semana tras semana, mes tras mes, año tras año.

La satisfacción en el trabajo es parte de la satisfacción vital. La naturaleza del ambiente externo del individuo influye en los sentimientos que tenga del trabajo. De modo similar, si un empleo es una parte importante de la vida, la satisfacción en el trabajo influye en la satisfacción de la vida del individuo.

El resultado es que existe un efecto de desperdicio en ambas direcciones entre la satisfacción en el trabajo y la satisfacción en la vida.

9.1.- Satisfacción en el trabajo y desempeño⁴⁸

Algunos gerentes posiblemente creen que la alta satisfacción en el trabajo significa un alto desempeño del empleado, pero es una creencia equivocada.

Los empleados satisfechos pueden tener una productividad alta, media o aún baja y tienden a continuar con el nivel que anteriormente les produjo satisfacción.

Esta interrelación satisfacción-desempeño es más complejo que la simple declaración “la satisfacción conduce al desempeño”.

Un aspecto más cierto sobre esta interrelación es que el alto desempeño generalmente produce recompensas económicas, sociales y psicológicas más elevadas. Si estas recompensas se perciben equitativas y justas, entonces se desarrolla una mayor satisfacción porque los empleados creen que están recibiendo la recompensa apropiada a su desempeño, la insatisfacción suele aumentar. En cualquier caso, el nivel de satisfacción individual produce mayor

⁴⁸ Mónica Domínguez Sánchez, *op. cit.*, p.70



o menor sentido de compromiso, que a su vez afecta el esfuerzo y posteriormente el desempeño.

9.2. Perfil de los trabajadores satisfechos⁴⁹

La satisfacción en el trabajo está relacionada con diversas variables que permiten a los gerentes predecir los grupos que están más dispuestos a presentar problemas de comportamiento asociado con la insatisfacción. Algunas de esas variables describen al empleado, otras al ambiente laboral.

Edad.- Conforme los trabajadores van siendo mayores suelen sentirse más satisfechos con sus trabajos. Varias razones, con menores expectativas o un mejor ajuste a su situación laboral, dada su experiencia, son la causa.

Los trabajadores más jóvenes, por otro lado, suelen estar menos satisfechos porque sus expectativas son más altas o porque se adaptan menos al trabajo, y aunque hay excepciones, la tendencia general es que aumenta la satisfacción conforme aumenta la edad.

Nivel de ocupación.- Los empleados con mayores niveles tienden a estar más satisfechos con sus trabajos. Usualmente están mejor pagados y tienen mejores condiciones laborales, además de que sus empleos les exigen un uso más completo de sus habilidades, por lo que tienen razones fundamentadas para estar satisfechos. El resultado es que los gerentes y los profesionales generalmente están más satisfechos que los semidescalificados o los no calificados.

Tamaño de la organización.- El tamaño de la organización frecuentemente está inversamente relacionado con la satisfacción en el trabajo. El término tamaño de la organización se refiere al de una unidad de trabajo, como una sucursal de la planta, más que a toda la organización o a una dependencia gubernamental. Conforme las organizaciones van creciendo existen algunas evidencias de que la satisfacción en el trabajo suele declinar moderadamente,

⁴⁹ *Idid.*, p. 72 y 73.



a menos que se tomen medidas correctivas para controlar la tendencia. El ambiente laboral también pierde elemento de un contacto más personal, de relaciones amistosas y de equipos pequeños de trabajo que son importantes para la satisfacción de muchas personas.

La tendencia tamaño satisfacción puede superarse mediante acciones correctivas que mantengan la respuesta humana que la organización tenía cuando era más pequeña. Las grandes organizaciones no llegan automáticamente a un menor nivel de satisfacción de sus empleados, sino que éste se va desarrollando cuando las organizaciones se tornan descuidadas y pierden su respuesta humana.

Realizando el estudio de la satisfacción en el trabajo podemos producir resultados positivos, negativos o neutros. Si se planean y administran adecuadamente, por lo general propician importantes beneficios, como los siguientes.

- Satisfacción general en el trabajo.
- Comunicación.
- Mejoramiento de las actitudes.
- Necesidades de capacitación.
- Beneficios Sindicales.
- Planeación y conducción de los cambios.



10.- Comunicación⁵⁰

Por este término se entiende un proceso dinámico que se establece cuando una persona tiene la intención de compartir una idea con alguien más.

Comunicar implica poner algo en común, y para esto es necesario que existan dos o más personas que intervengan en dicho proceso, ya que éste se da en dos sentidos: se transmite un mensaje con la expectativa de obtener una respuesta. Y debido a que es un intercambio de ideas, la comunicación no puede ser neutra; por muy simple que sea el mensaje, siempre influye de alguna manera para favorecer o entorpecer las relaciones interpersonales.

La comunicación es la fuerza que da cohesión a los grupos para garantizar su permanencia. Dentro de las organizaciones “llena vida” a todos sus integrantes y quien no la comparte difícilmente puede cumplir su misión.

En el proceso de comunicación intervienen siete elementos fundamentales:

- 1.- La idea o pensamiento que se va a transmitir.
- 2.- La codificación del mensaje, donde se busca la mejor manera de transmitirlo, ya sea a través de la palabra escrita, oral, mímica o con símbolos y señales.
- 3.- La transmisión del mensaje, en donde se va a hacer llegar la idea a la otra persona. En este tiempo es donde se pueden presentar barreras.
- 4.- La recepción del mensaje.
- 5.- Decodificación del mensaje, el receptor reconstruye el mensaje para asimilarlo.
- 6.- Comprensión.

⁵⁰ Este apartado ha sido desarrollado en base a María Teresa Marín Campos, Influencia de las actitudes del personal sobre el clima organizacional, Tesis de Maestría en Administración de las Organizaciones, Universidad Nacional Autónoma de México, 1997, pp.16 – 18.



7.- Retroalimentación, es la confirmación del mensaje y lo que se entendió.

10.1.- Categorías de comunicación.

Dentro de las organizaciones existen diversas categorías de comunicación, tales como:

- **Formal.-** Es la información oficial transmitida a través de reuniones o en forma escrita.
- **Informal.-** Comentario de pasillo, rumores.
- **Directa.-** Cara a cara, en ella se pueden observar el tono de voz, gestos, postura, etc.
- **Indirecta.-** Puede ser verbal o escrita, pero a través de intermediarios.

Verbal, escrita y audiovisual.- Utilizando recursos que cada forma necesita.

- **Vertical descendente.-** De la dirección hacia debajo de la escalera jerárquica.
- **Vertical ascendente.-** A partir de un nivel menor de jerarquía hacia otro mayor.
- **Horizontal.-** Entre personas del mismo nivel.
- **Diagonal o cruzada.-** Entre personas de diferentes niveles y distintas áreas.
- **Obligatoria.-** En lo que se refiere a órdenes de trabajo.
- **Espontánea.-** Se emite por iniciativa propia.
- **Selectiva.-** Se hace llegar sólo a algunos miembros de la organización.
- **General.-** Se hace del conocimiento de todo el personal.
- **Confidencialidad.-** Cuando sólo unas personas deben conocerla por la importancia que representa para la organización.



-
- **Pública.**- Todo el personal puede conocerla sin que esto presente ningún riesgo.
 - **Individual.**- Se transmite de persona a persona.
 - **Colectiva.**- Se da a grupos.

Dependiendo de las circunstancias, las organizaciones usan diferentes estilos para comunicarse con el personal:

- **Estilos positivos.**- Aquellos por los que se pueden conseguir mejores resultados, y que pueden verse como estrategias escalonadas sino se consigue el objetivo deseado, éstas son:
 - **Informar**
 - **Solicitar**
 - **Convencer**
 - **Negociar**
- **Estilos negativos.**- Representan para el receptor un cierto nivel de amenaza o manipulación.
 - **Forzar**
 - **Someterse**
 - **Retirarse**
 - **Desahogarse**

10.2. Redes de comunicación

Para establecer un sistema de comunicación dentro de la organización es necesario considerar la estructura que ésta tiene, ya que dependiendo de su composición se dará la forma en que fluye la comunicación, siendo las más comunes:



-
- **La cadena.-** Implica una comunicación indirecta que pasa por uno o más intermediarios, con el riesgo de que el mensaje se deteriore a cada paso.
 - **La Y griega.-** Se da cuando existen dos cabezas o dos personas que se atribuyen esa posición, ambos pasan mensajes contradictorios entre sí, causando confusión a quienes los reciben.
 - **La rueda.-** Todos los miembros del grupo giran en torno al jefe, y cuando éste cambia se genera un gran descontrol.
 - **Red circular.-** Implica cerrar la cadena, lo que permite las relaciones mutuas entre posiciones cercanas.
 - **Canales abiertos.-** Es la red que permite mejor comunicación, ya que se propician las interrelaciones entre todos los miembros del grupo.

En las organizaciones donde se estimula la participación de los empleados se nota una mayor comunicación, tanto ascendente como descendente, ya que esto permite que el personal conozca los objetivos de la organización, los entienda y se comprometa para su logro. Ambos factores, comunicación y participación, interrelacionan en el clima organizacional. Por otro lado, la comunicación es importante para mantener un buen clima en la organización, ya que existe relación directa entre los problemas relacionados con éste y el estado en el que se encuentra el sistema de comunicaciones de la empresa.

No debe pasarse por alto el hecho de que las opiniones y actitudes personales tienen un efecto, ya sea positivo o negativo en la recepción de la comunicación, así como la habilidad de influir a través de la comunicación depende de la posición formal o informal de autoridad, la inteligencia y la perseverancia personal.



11.- ESTRUCTURA⁵¹

La estructura de las organizaciones está compuesta por tres elementos:

1.- Complejidad.- Se refiere al grado en que las actividades se dividen o diferencian dentro de la organización.

2.- Formalización.- Es la medida en que se aplican las reglas y procedimientos.

3.- Centralización.- Considera dónde reside la autoridad de la toma de decisiones.

Las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes.

Dentro de la complejidad se distinguen tres formas de diferenciación:

- **Diferenciación horizontal.-** Es el grado de separación, al mismo nivel, entre las unidades de una empresa, entre más ocupaciones diferentes existan, mayor será la complejidad horizontal de la organización.
- **Diferenciación vertical.-** Señala la profundidad de la jerarquía organizacional. Cuantos más niveles haya entre la alta gerencia y los operativos, más compleja será la organización.
- **Diferenciación espacial.-** Se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de una empresa se hallan geográficamente dispersos.

En cuanto a la formalización, ésta denota el grado de estandarización de los puestos; si el trabajo tiene gran formalización, el empleado tendrá poca libertad para decidir qué, cuándo y cómo hacerlo.

⁵¹ Este apartado ha sido desarrollado con base en : María Teresa Marín Campos, *op. cit.*, pp.22-24.



En la formalización existen muchas reglas organizacionales y procedimientos bien definidos para cada puesto, lo que limita la conducta del empleado y hasta se logra que él prescinda de la necesidad de considerar opciones distintas a las planteadas.

En lo que se refiere a la centralización, ésta designa el grado en el que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización, pero toma en cuenta sólo la autoridad formal. Se dice que si la alta gerencia se reserva la toma de decisiones principales con poca o nula participación del personal de nivel inferior, entonces la organización está centralizada.

Generalmente la estructura de toda empresa cae dentro de dos alternativas:

Una **estructura mecanicista**, que se caracteriza por gran complejidad (sobretudo diferenciación horizontal), mucha formalización, una red limitada de información y poca participación de los miembros en la toma de decisiones.

Una **estructura orgánica**, que tiene poca complejidad y formalización, la red de información es amplia y hay una fuerte participación en la toma de decisiones, ésta estructura es flexible y se adapta a las circunstancias.

11.1. Diseños estructurales

Los diseños estructurales de mayor uso son:

- **Estructura simple.-** Se caracterizan por no ser complejas, tener poca formalización y la autoridad centralizada en una sola persona.
- **Estructura funcional.-** Agrupa las especialidades ocupacionales semejantes y afines, con ello se busca maximizar los ahorros obtenidos con la especialización.
- **Estructura por producto.-** Se estructura la empresa a partir de las líneas de productos; su principal ventaja es que el gerente de producto es el responsable de todas las facetas que incluye la elaboración de éste. Sus desventajas se basan en la necesidad de coordinar las actividades entre las distintas estructuras de productos y la duplicidad de funciones en ellas.



-
- **Estructura matricial.**- En ella se combinan las estructuras funcional y por producto, se busca optimizar los pros y minimizar los contras. Su principal ventaja consiste en agrupar a los especialistas en materias afines, con lo que se reduce al mínimo el número necesario y se logra reunir y compartir los recursos especializados en los diversos productos. Su desventaja es la dificultad para coordinar las tareas de los especialistas funcionales para que las actividades se cumplan en los plazos y costos establecidos.

La estructura de la empresa esta afectada por factores inmersos en la misma, tales como el tamaño de la organización, tecnología utilizada, sistema del poder-control y el ambiente (elementos que se encuentran fuera de la organización pero que afectan su desempeño, como clientes, proveedores, etc.).

En cuanto a los elementos anteriores, se sabe que la satisfacción con el puesto o trabajo tiende a decrecer a medida que el tamaño de la organización aumenta, lo mismo ocurre con la identificación o compromiso que se siente hacia la empresa, pues un mayor tamaño disminuye las oportunidades de que el individuo participe en la fijación de metas, toma de decisiones y un resultado perceptible de su actividad individual. En lo que se refiere al nivel organizacional, se ha visto que conforme asciende en jerarquía se encuentra un mayor número de empleados satisfechos, sin poder establecer una relación de causalidad.

Además de las diferencias individuales y en grupo, las relaciones estructurales en las que se trabaja tienen una notable influencia en el comportamiento y las actitudes de los empleados.



12.- ANTECEDENTES DE LA CONAGUA⁵²

El agua ha jugado desde siempre un papel fundamental para el hombre; el desarrollo de las grandes civilizaciones fue posible gracias a que estas se ubicaron en las orillas de ríos y lagos.

La CONAGUA nació formalmente el 16 enero de 1989 como un Órgano Desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos y en diciembre de 1994, fue transferida a la recién creada Secretaría de Medio Ambiente, Recursos Naturales y Pesca, actualmente Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.

Las instituciones que antecedieron a la CONAGUA se dedicaron en buena medida a la creación de la infraestructura para el suministro de agua y saneamiento a las poblaciones, así como para el desarrollo del riego.

En la actualidad, la mayor parte de las grandes obras ya han sido construidas. Además, el suministro de los servicios de agua potable y alcantarillado, así como el tratamiento de las aguas residuales, que antes correspondía a la federación, ahora es responsabilidad directa de los municipios, según se establece en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La Institución se ha venido transformando, de ser una entidad principalmente constructora de infraestructura a ser una organización orientada a la administración y preservación del agua.

12.1. Misión de la Conagua

La Institución tiene como misión o razón de ser:

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

⁵² Este apartado ha sido desarrollado en base al Curso online Nociones de la Conagua, México, 2007.



12.2. Organización de la Institución.

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

- 1.- Oficinas Centrales.
- 2.- Organismos de Cuenca.
- 3.- Direcciones Locales.

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

- Apoyar a los Organismos de Cuenca y Direcciones Locales en la realización de las acciones necesarias para lograr el uso sustentable del agua en cada región del país.
- Establecer la política y estrategias hidráulicas nacionales.
- Integrar el presupuesto de la institución y vigilar su aplicación.
- Concretar 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 beneficien al Sector Hidráulico.



Los Organismos de Cuenca son las responsables de administrar y preservar las aguas nacionales en cada una de las trece regiones hidrológico-administrativas en que se ha dividido el país. Las regiones y sus sedes son:

- I. Península de Baja California.
- II. Noroeste.
- III. Pacífico Norte.
- IV. Balsas.
- V. Pacífico Sur.
- VI. Río Bravo.
- VII. Cuencas Centrales.
- VIII. Lerma Santiago Pacífico.
- IX. Golfo Norte.
- X. Golfo Centro.
- XI. Frontera Sur.
- XII. Península de Yucatán
- XIII. Aguas del Valle de México y Sistema Cutzamala.

El desempeño de los Organismos de Cuenca 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, los Organismos de Cuenca son el vínculo con los Gobernadores de las entidades donde se ubican.

Por lo que se refiere a las Direcciones Locales, éstas tienen la importante labor de aplicar las políticas, estrategias y acciones de la Comisión en las entidades federativas que les corresponden.



CAPÍTULO III MARCO REFERENCIAL

Aspectos Generales de la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal.

1.- GENERALIDADES⁵³

El comportamiento anual de la recaudación tributaria en materia de aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes, en México, depende de las políticas públicas que se implementen en materia de preservación, uso racional y una cultura de pago del agua, entre la población.

Parte importante en estas políticas, lo es que el Estado lleve a cabo, reformas en la legislación que permitan un mejor desarrollo de la administración fiscal en este rubro.

No obstante la ausencia de una legislación de vanguardia, la Coordinación general de Revisión y Liquidación Fiscal de la CONAGUA se ha esforzado y ha logrado avances significativos en sus resultados, mediante innovadoras estrategias que han permitido cumplir con las diversas expectativas tanto del Titular de este Órgano desconcentrado como de los usuarios y contribuyentes en esta materia.

Resulta evidente que el motivar a los usuarios y revisar el debido cumplimiento de sus obligaciones fiscales, en particular de aquellas que se refieren al pago de derechos federales por concepto de aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes, involucra acciones orientadas al SERVICIO hacia los contribuyentes de este tributo y al CONTROL de dichas acciones.

La CGRLF de conformidad con lo dispuesto por el Reglamento Interior de la SEMARNAT, lleva a cabo las funciones sustantivas consistentes en fiscalizar a los contribuyentes en materia de aguas nacionales y sus bienes públicos

⁵³ Este apartado ha sido desarrollado en base al Curso online Nociones de la Conagua, México, 2007



inherentes y en su caso, determinar los adeudos fiscales que conforme a derecho procedan.

Para esta actividad no obstante la importancia de la misma, cuenta con 66 auditores a Nivel Nacional que se desempeñan en las 13 Gerencias Regionales, no teniendo representación en las Gerencias Estatales.

2. Atribuciones de la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal.⁵⁴

La coordinación general de revisión y liquidación fiscal tendrá las siguientes atribuciones:

I. Ejercer facultades de administración, determinación, liquidación y fiscalización, tratándose de las contribuciones sobre aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes, así como de aprovechamientos, de conformidad con lo dispuesto en este artículo, en la Ley, la Ley Federal de Derechos, el Código Fiscal de la Federación y demás ordenamientos y disposiciones jurídicas aplicables;

II. Autorizar los instrumentos administrativos a que se refiere el artículo 14, fracción V de este Reglamento en materia de:

- a) Visitas domiciliarias, auditorias y cualquier otro medio de comprobación del cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados en materia de derechos, aprovechamientos, estímulos fiscales y accesorios que se generen por el uso, aprovechamiento o explotación de aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes, respecto a la determinación, liquidación y fiscalización de dichos conceptos;

⁵⁴ MÉXICO, "Reglamento interior de la CONAGUA", Diario Oficial de la Federación, México, jueves 30 de noviembre de 2006, sexta sección, pp. 82-85



-
- b)** Requerimientos a las personas físicas o morales obligadas en términos de las disposiciones fiscales para que exhiban y entreguen toda clase de documentos e información, a efecto de que acrediten el cumplimiento de sus obligaciones en materia de aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes, así como a los responsables solidarios y terceros con ellos relacionados y demás obligados;
 - c)** Multas fiscales y condonación de las mismas;
 - d)** Prórrogas de plazos;
 - e)** Solicitudes al Servicio de Administración Tributaria del inicio del procedimiento administrativo de ejecución;
 - f)** Determinación y actualización de contribuciones y aprovechamientos, así como emisión de liquidación de créditos fiscales en materia de aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes;
 - g)** Aplicación de medidas de apremio;
 - h)** Substanciación de procedimientos fiscales inherentes al ejercicio de sus facultades de comprobación;
 - i)** Devoluciones, compensaciones, pagos en parcialidades y, en su caso, la revocación de las mismas, así como solicitud de documentación para la atención de dichos trámites, de conformidad con las disposiciones legales aplicables;
 - j)** Operación del módulo central del registro de derechos derivado del uso, aprovechamiento y explotación de aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes, así como de los aprovechamientos, y
 - k)** Registro y actualización en la base de datos de los pagos de derechos y aprovechamientos realizados u omitidos por los contribuyentes en materia de aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes, en los Organismos;



III. Solicitar a la Subdirección General de Administración constancias de identificación del personal adscrito a la Comisión, a fin de que pueda participar en las diligencias que deban realizarse con motivo del ejercicio de sus atribuciones, y comunicarle la sustitución y cancelación de las designaciones correspondientes;

IV. Ordenar y practicar visitas domiciliarias, auditorías y demás actos que establezcan las disposiciones fiscales, para comprobar el cumplimiento de las obligaciones de los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados en materia de derechos, aprovechamientos, estímulos fiscales y accesorios de carácter federal que se generen por el uso, aprovechamiento o explotación de aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes;

V. Requerir de los contribuyentes, responsables solidarios o terceros, datos, informes o documentos, de conformidad con las disposiciones legales aplicables para planear y programar actos de fiscalización, y ejercer las facultades de comprobación respecto del correcto cumplimiento del pago de las contribuciones determinables y autodeterminables en materia de aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes, así como de los aprovechamientos;

VI. Imponer multas por el incumplimiento o cumplimiento extemporáneo a los requerimientos que formule en los términos de este artículo, así como aquellas por infracción a las disposiciones fiscales que rigen la materia de aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes, y condonar dichas multas en los casos procedentes;

VII. Prorrogar los plazos en que se deban concluir las visitas domiciliarias o revisiones que se efectúen en las oficinas de las propias autoridades;



VIII. Notificar las resoluciones administrativas que sean susceptibles de impugnarse mediante recurso administrativo o juicio contencioso administrativo ante el Tribunal Federal de Justicia Fiscal y Administrativa, así como los actos relacionados con el ejercicio de sus facultades de comprobación y demás resoluciones que emita en ejercicio de sus atribuciones;

IX. Habilitar días y horas inhábiles para el ejercicio de sus facultades;

X. Solicitar al Servicio de Administración Tributaria el inicio del procedimiento administrativo de ejecución para hacer efectivos los créditos fiscales que sean determinados en las resoluciones que hubiera notificado la Coordinación, las unidades administrativas que le estén adscritas y, en su caso, la de los Organismos;

XI. Dar a conocer a contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados los hechos u omisiones imputables a éstos, conocidos con motivo de la revisión de gabinete, dictámenes o visitas domiciliarias, y hacer constar dichos hechos y omisiones en la resolución, oficio de observaciones o en la última acta parcial que se levante;

XII. Determinar y actualizar las contribuciones y sus accesorios, así como liquidar créditos fiscales y determinar en cantidad líquida el monto que resulte a cargo de los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados por el uso, aprovechamiento o explotación de aguas nacionales y de sus bienes públicos inherentes, así como de aprovechamientos, que deriven del ejercicio de las facultades a que se refiere este artículo;

XIII. Evaluar la operación recaudatoria y el cumplimiento de la normatividad, así como los sistemas y procedimientos a cargo de los Organismos proponiendo, en su caso, las medidas que procedan;



XIV. Aplicar medidas de apremio en aquellos casos en que los contribuyentes, responsables solidarios, terceros con ellos relacionados o las personas con las que se entiendan las diligencias correspondientes, se opongan u obstaculicen el cumplimiento de sus facultades de comprobación;

XV. Informar a las unidades administrativas competentes los hechos u omisiones que conozca con motivo del ejercicio de sus atribuciones, consistentes en cualquier incumplimiento o violación a las disposiciones jurídicas aplicables;

XVI. Llevar el control de la información que generen los Organismos, direcciones locales y las áreas que les estén adscritas en materia de declaraciones, avisos, requerimientos, solicitudes, manifestaciones, instrumentos autorizados y demás documentación que presenten los particulares obligados por las disposiciones fiscales y que, conforme a las mismas, no deban presentarse ante otras unidades administrativas, así como orientar a los contribuyentes en el cumplimiento de tales obligaciones;

XVII. Tramitar y resolver las solicitudes presentadas por los contribuyentes sobre devolución de cantidades pagadas indebidamente o cuando legalmente así proceda; verificar, determinar y cobrar las diferencias por devoluciones improcedentes; imponer las multas correspondientes, y solicitar documentación para verificar la procedencia de tales devoluciones, de conformidad con las disposiciones aplicables;

XVIII. Autorizar el pago diferido o en parcialidades de los créditos fiscales cuyo cobro le corresponda, previa garantía de su importe y accesorios legales, conforme a la normatividad aplicable; revocar la autorización de pago en parcialidades cuando se incurra en algún incumplimiento previsto en el Código Fiscal de la Federación u otra disposición jurídica aplicable, y determinar y liquidar el pago del crédito fiscal restante con sus accesorios correspondientes, así como las diferencias que existan en los pagos en parcialidades que hayan sido cubiertos incorrectamente;



XIX. Proporcionar a la Subdirección General Jurídica la información, documentación y apoyo que requiera para el debido conocimiento de los asuntos impugnados mediante juicios o recursos administrativos;

XX. Informar a la Subdirección General Jurídica de los hechos que conozca con motivo del ejercicio de sus atribuciones o de sus unidades administrativas, que puedan constituir delitos fiscales, y proporcionarle la información, documentación y apoyo que requiera para comunicarlos a la autoridad competente;

XXI. Determinar y cobrar a los contribuyentes, responsables solidarios y demás obligados, las diferencias por errores aritméticos en las declaraciones o por realizar pago en parcialidades de contribuciones, sin tener derecho a ello, así como el monto de los accesorios correspondientes;

XXII. Tramitar y resolver, en casos particulares, reales y concretos, las solicitudes de estímulos fiscales, salvo que competa a otra unidad administrativa;

XXIII. Atender las solicitudes de compensación, determinar y cobrar las cantidades compensadas indebidamente, incluida la actualización y recargos a que haya lugar, e imponer las multas correspondientes;

XXIV. Diseñar programas y sistemas en materia de tecnología de la información, en coordinación con el área administrativa competente, así como llevar a cabo su implantación, operación y mantenimiento en las unidades administrativas de la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal;

XXV. Operar el módulo central de registro de derechos derivado del uso, aprovechamiento o explotación de las aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes;



XXVI. Coordinarse y supervisar a los Organismos a fin de que se elabore y mantenga actualizada la base de datos de los pagos realizados u omitidos por los contribuyentes con motivo del cumplimiento de sus obligaciones fiscales, en materia de aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes;

XXVII. Difundir a los Organismos los derechos y tarifas autorizados por la autoridad competente en materia de aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes, a efecto de que se hagan del conocimiento de los usuarios en la región hidrológico-administrativa materia de su competencia;

XXVIII. Substanciar los procedimientos administrativos inherentes al ejercicio de sus facultades de comprobación y, en general, del incumplimiento de las normas aplicables materia de su competencia;

XXIX. Informar sobre los datos estadísticos respecto de la evolución de la recaudación, con base en la información de la Coordinación y en la que le proporcionen los Organismos;

xxx. Aprobar los aspectos técnicos de los programas de difusión sobre los trámites que deban realizar los contribuyentes en materia de cumplimiento de obligaciones fiscales de aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes;

XXXI. Establecer las bases para la emisión de las disposiciones de carácter general a que se refiere la Ley, en las materias que se prevén en este artículo;

XXXII. Informar y acordar con el Director General de la Comisión los asuntos de su competencia, y

XXXIII. Las demás que le encomiende el Director General de la Comisión, las que señalen las disposiciones legales y reglamentarias aplicables, y las que correspondan a las gerencias, subgerencias, jefaturas de proyecto y jefaturas de departamento que le estén adscritas.



La Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal contará para el ejercicio de sus atribuciones con las Subgerencias de Revisión Fiscal Zona Norte; de Revisión Fiscal Zona Sur; de Programación y Control, y de Coordinación Hacendaria y Procedimientos Fiscales, cuyos titulares elaborarán los proyectos de los instrumentos administrativos, resoluciones y actos a que se refiere este artículo, con el apoyo del personal que les esté adscrito y los someterán a la aprobación de la Coordinación citada.

3. MISIÓN Y VISIÓN.⁵⁵

MISIÓN DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE REVISIÓN Y LIQUIDACIÓN FISCAL.

Generar una mayor presencia fiscal ante los contribuyentes de aguas nacionales y sus bienes públicos inherentes, mediante auditorías y revisiones fiscales eficientes y eficaces que incrementen la recaudación en beneficio de nuestra institución, así como la atención oportuna a las solicitudes, avisos y consultas que permita conocer las obligaciones fiscales en la materia, para su debido cumplimiento, como una manera de crear la nueva cultura del pago del agua.

VISIÓN DE LA COORDINACIÓN GENERAL DE REVISIÓN Y LIQUIDACIÓN FISCAL

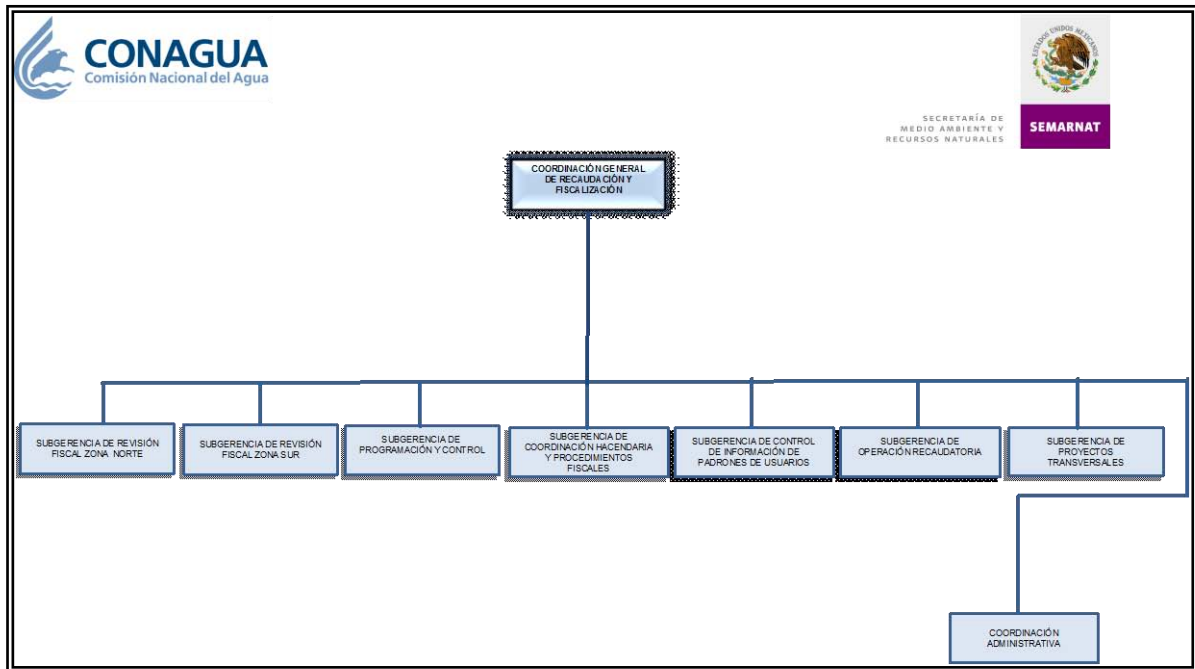
Convertirse en una Unidad Administrativa integrada por personal altamente especializado, cuyo trabajo creativo, ético, honesto y profesional alcance estándares de calidad que dignifiquen la imagen del servidor público de la Comisión Nacional del Agua y se materialicen en una mayor recaudación de ingresos que permita el desarrollo sustentable del agua.

⁵⁵ Manual del Sistema de Gestión de la Calidad, Mayo del 2004, versión 9.0, p. 13



4. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

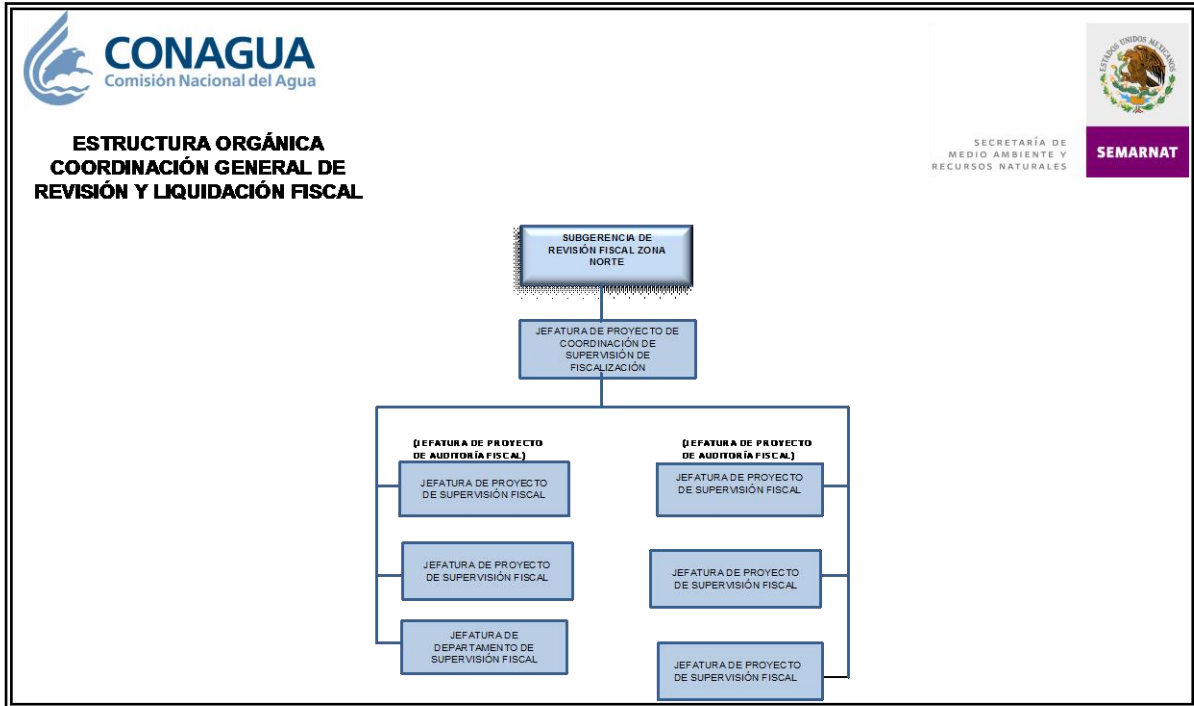
La Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal cuenta con 7 subgerencias y un área administrativa, quienes dependen directamente de la Coordinadora General, como se muestra en el siguiente organigrama:



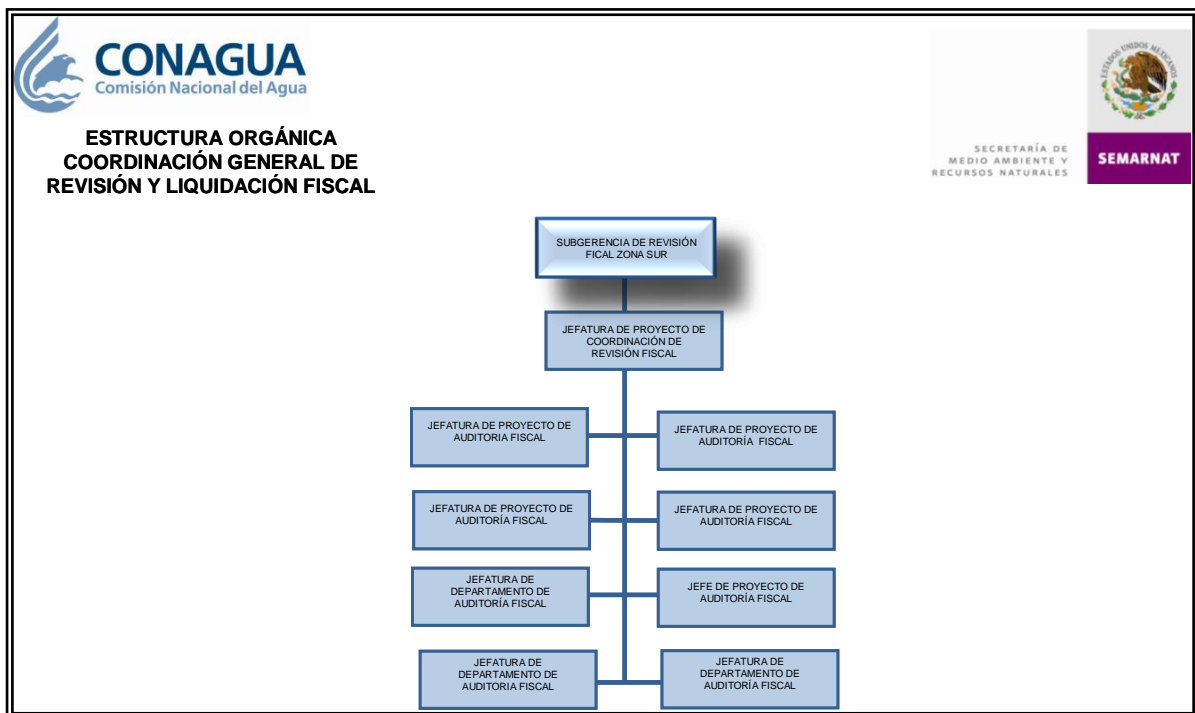
Asimismo cada subgerencia se encuentra organizada de la siguiente manera:



SUBGERENCIA DE SUPERVISIÓN DE REVISIÓN FISCAL ZONA NORTE

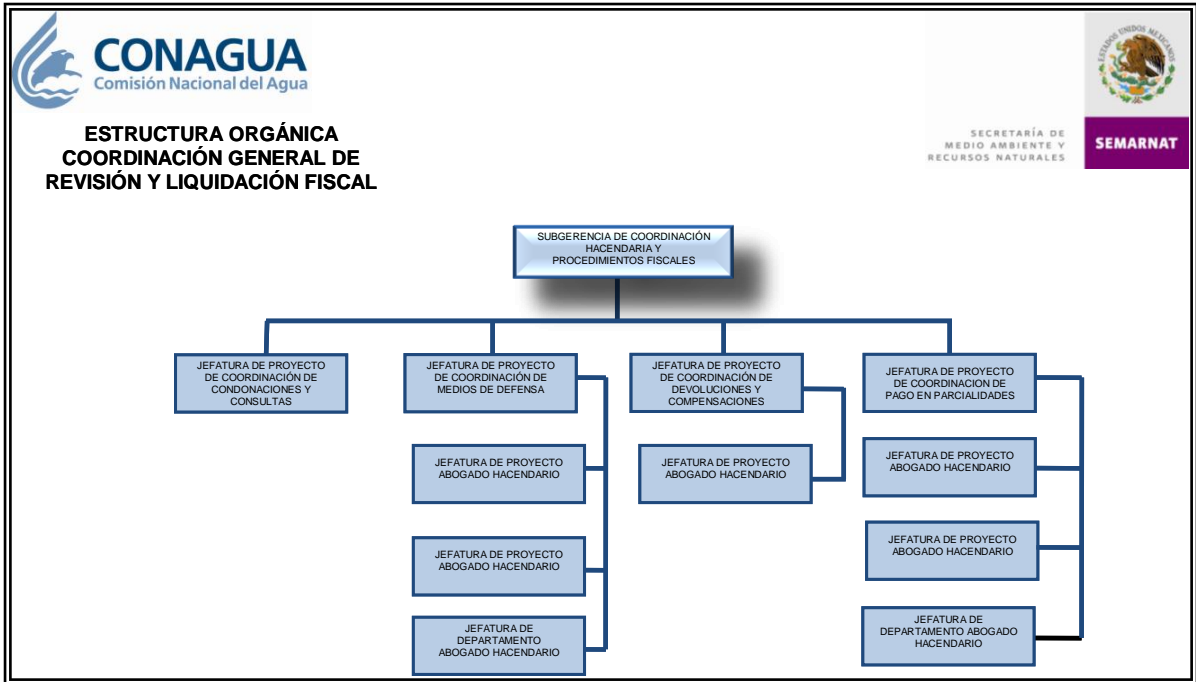


SUBGERENCIA DE REVISIÓN FISCAL ZONA SUR

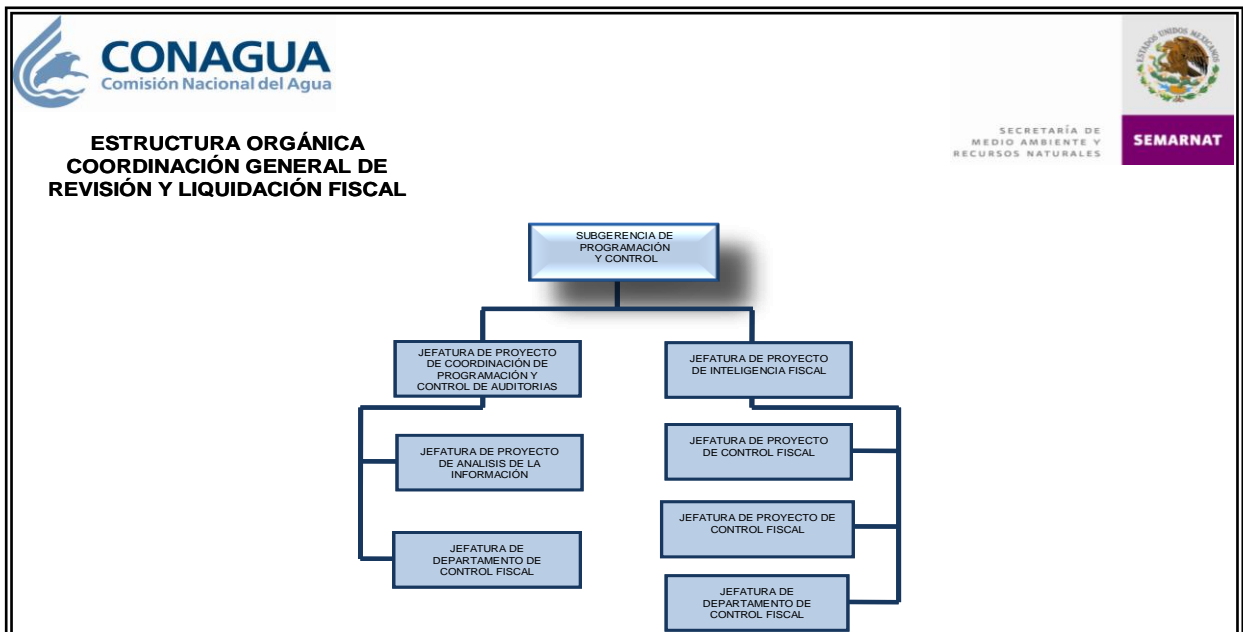




SUBGERENCIA DE COORDINACIÓN HACENDARIA Y PROCEDIMIENTOS FISCALES

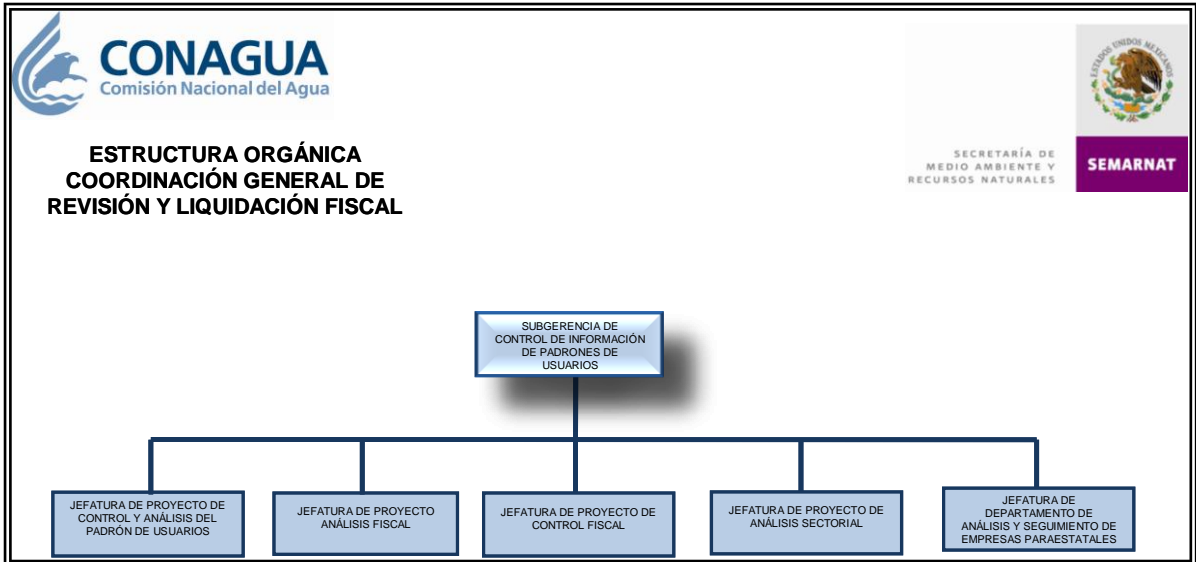


SUBGERENCIA DE PROGRAMACIÓN Y CONTROL

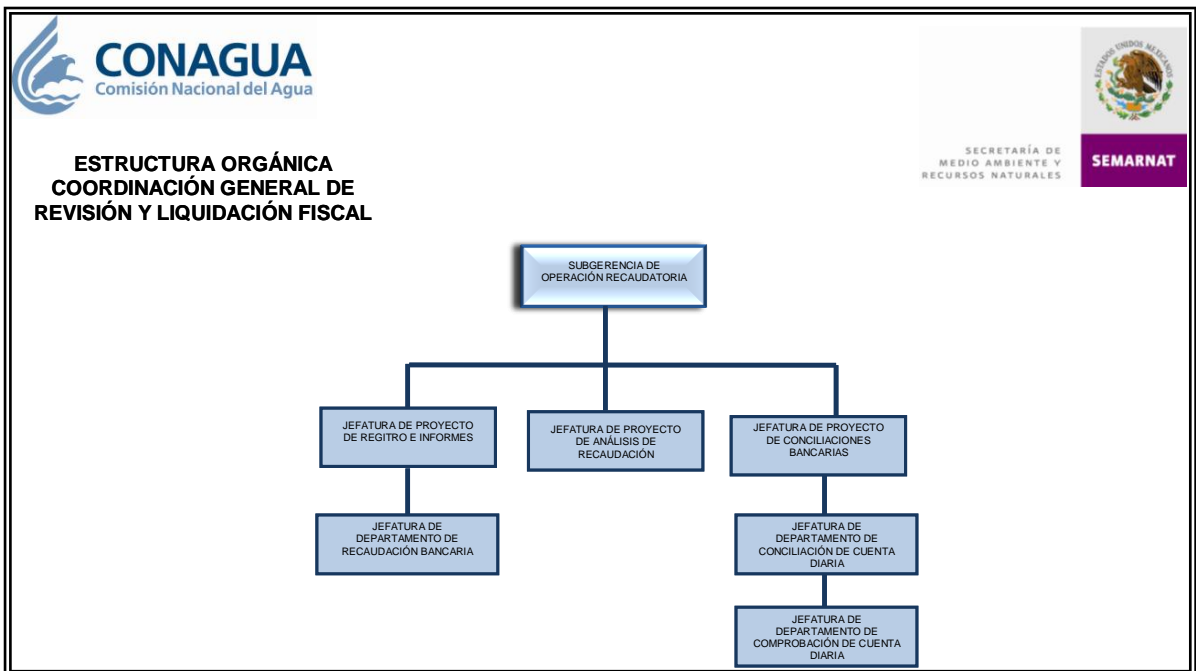




SUBGERENCIA DE CONTROL DE INFORMACIÓN DE PADRONES DE USUARIOS.

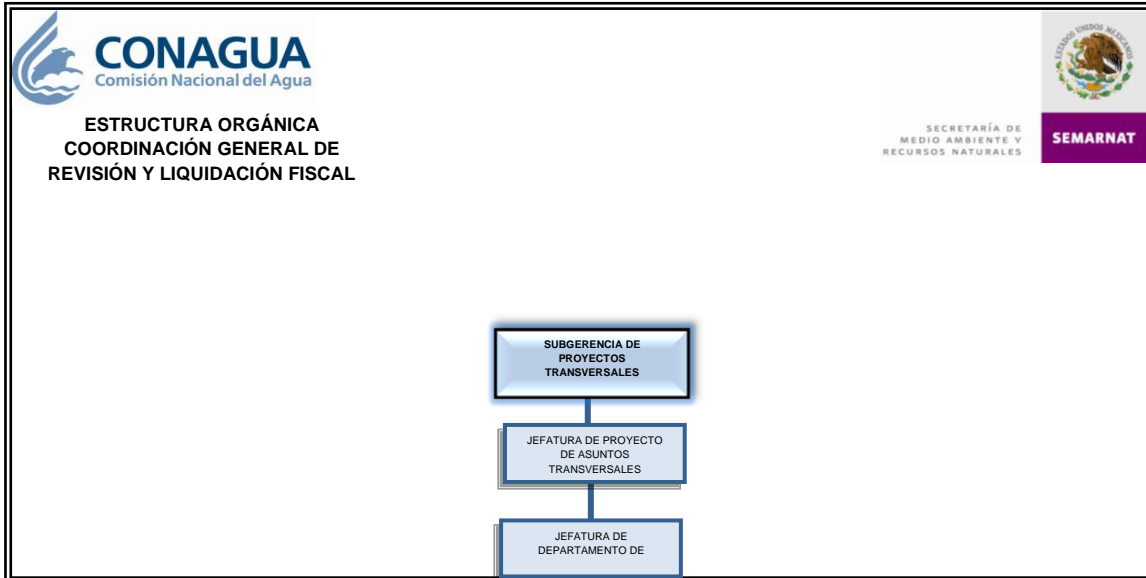


SUBGERENCIA DE OPERACIÓN RECAUDATORIA





SUBGERENCIA DE ASUNTOS TRANSVERSALES.



En resumen, la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal cuenta con 77 integrantes de los cuales:

- 57 son empleados de confianza.
- 13 son empleados de Tabulador General Base.
- 7 son empleados de Tabulador General Confianza



2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.

OBJETIVO GENERAL

- Analizar la importancia de la existencia de un buen clima organizacional como factor importante en el desempeño efectivo del recurso humano de la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar si la estructura organizacional, la falta de motivación y el nivel de comunicación interna que existe en la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal, intervienen en la falta de un favorable clima organizacional en el área.
- Evaluar el nivel de comunicación que existe en la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal.

HIPÓTESIS GENERAL

- El clima organizacional en la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal es poco propicio para el óptimo desempeño del recurso humano.

HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

- Las cargas de trabajo existentes se deben a la ineficiente estructura organizacional de la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal, lo que provoca una desmotivación entre el personal.
- La ineficiente comunicación interna, provoca la apatía del personal de la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal.



CAPÍTULO IV.- METODOLOGÍA

El método utilizado en esta investigación es el método deductivo, pues se parte de la idea general de que en la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal no hay un buen clima organizacional, para con esto, identificar explicaciones particulares.

De acuerdo a la interferencia del investigador .- La investigación será de tipo no experimental, debido a que se analiza y describe la situación que se presenta en la Coordinación General de Revisión Fiscal, el fenómeno ya existe y no se tiene intervención en las variables, simplemente se toman para materia de estudio.

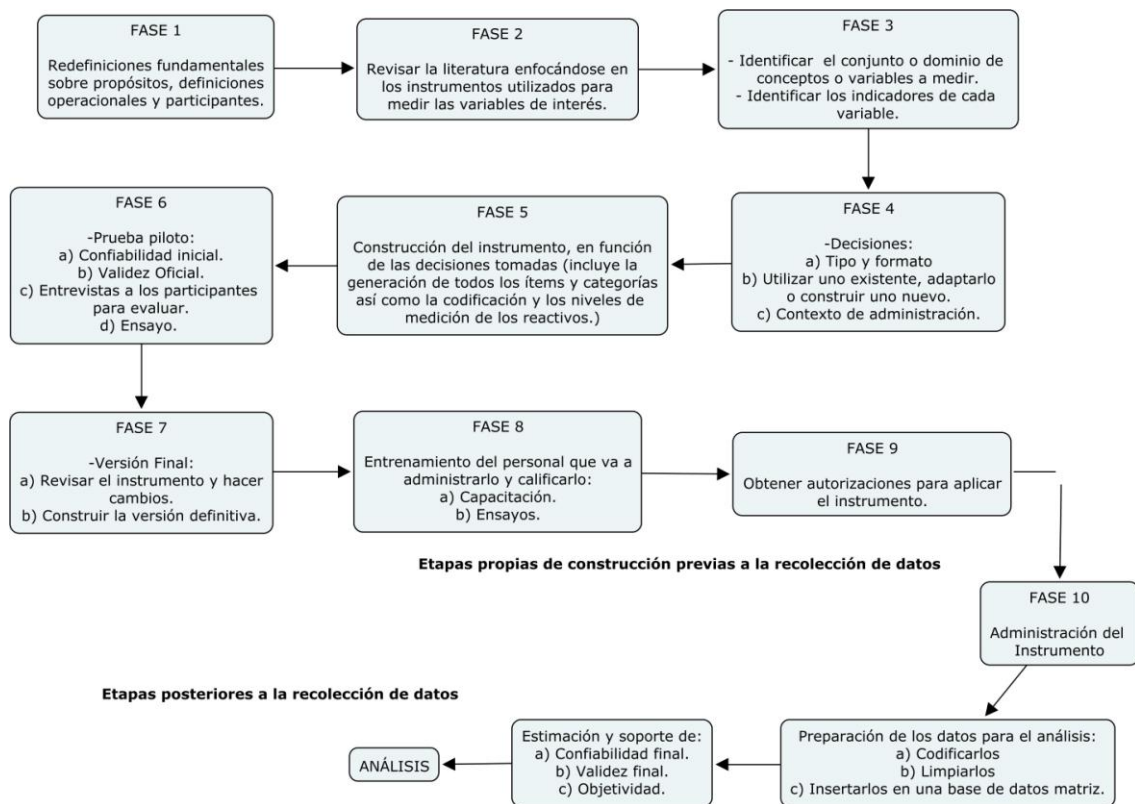
De acuerdo con la evolución del fenómeno.- La investigación será transversal o transeccional, ya que sólo se toman datos a partir de un periodo determinado con el firme propósito de identificar y analizar las variables de ese periodo.

De acuerdo con la comparación de las poblaciones.- La investigación es correlacional- causal.

1. ¿Qué procedimiento se sigue para construir un instrumento de medición?¹

Existen diferentes tipos de instrumentos de medición, cada uno con características diferentes. Sin embargo, el procedimiento general para construirlos es semejante. Como se muestra en el siguiente diagrama y corresponde a la parte del plan de recolección que responde a la pregunta: ¿a través de qué método se van a recolectar los datos?

¹ Roberto Hernández Sampieri, et al., Metodología de la Investigación, McGraw Hill, México, p.292.



Fuente: Roberto Hernández Sampieri et.al., Metodología de la Investigación, 4ª ed., Ed. McGraw Hill, México, 2006, p. 275

Derivado de lo anterior, para el desarrollo de esta investigación, se usará como instrumento de medición el cuestionario, ya que es un eficaz auxiliar en la observación científica, uniforma la técnica de observación permitiendo que diversos auxiliares fijen su atención en ciertos aspectos realizando las mismas preguntas bajo determinadas condiciones. Cuando el cuestionario es utilizado para probar hipótesis científicas, contiene los aspectos esenciales, recopila la información sobre aquellos indicadores significativos en la investigación. Es rigurosamente selectivo y preciso, y adecuado a la población que se va aplicar.²

Antes de la redacción del cuestionario, se debe haber construido lo que se puede llamar un modelo de la investigación.

² Alfredo Tecla Jiménez, El método ante la incertidumbre, Ediciones Taller Abierto, México, 20ª ed., p.124.



Las preguntas o *ítems* deben estar redactadas en forma clara y utilizar términos unívocos que la población entienda. El número de preguntas debe ser el indicado. El tiempo de aplicación debe llevar unos cuantos minutos, máximo una hora. No hay que cansar al entrevistado. Se debe pensar, además, en que cada pregunta (respuesta) debe ser procesada y correlacionada. Tomando en cuenta que el cuestionario debe estar adaptado a las necesidades de la investigación, su estructura y su forma deben estar cuidadosamente elaboradas.

Tener resuelta la introducción: la forma de presentación y las preguntas iniciales que introduzcan la confianza y, conforme se va interesando el entrevistado, pasar a las cuestiones más difíciles. La forma de redactar las preguntas y su orden son importantes. En el estado del problema debe estar incluido el tiempo que se va emplear en el diseño del cuestionario, en su aplicación; los recursos que se van a necesitar incluyendo la crítica y su procesamiento.

La redacción de las preguntas está íntimamente ligada al orden en que son formuladas. En esencia, su redacción debe ser:

- Lo suficientemente sencilla para que las preguntas sean comprendidas con facilidad.
- Precisa y clara de manera que se refiera directa e inequívocamente al punto de información deseado. La adecuada aplicación de estos principios facilita en gran medida la codificación de las preguntas, lo cual permitirá mayor rapidez en el procesamiento.

De acuerdo con Lundberg, los cuestionarios se clasifican en:

- 1.- Cuadros que contienen datos objetivos (nombre, edad, etc.)
- 2.- Cuestionarios para determinar y medir actitudes y opiniones.



3.- Cuestionarios para asentar la situación y el funcionamiento de organizaciones e instituciones.

Las preguntas o *ítems* pueden ser:

1.- Datos objetivos: edad, lugar de nacimiento, etc.

2.- Cerradas.- aquellas que se contestan con un sí o un no.

3.- Abiertas: que se contestan con plena libertad a juicio del entrevistado.

4.- En abanico.- Cuando se registran una serie de posibilidades u opciones y se permite la elección de alguna de ellas (este tipo de preguntas conlleva a la construcción de escalas).

Directrices para la formulación del Cuestionario

Pasos

1.- Genere los elementos del cuestionario.

2.- Cerciórese de que los elementos estén redactados de manera apropiada.

3.- Seleccione el formato de respuestas para los elementos.

4.- Redacte la introducción al cuestionario.

5.- Seleccione una muestra representativa de elementos.

a) Use el método de selección de elementos con base en el discernimiento para seleccionarlos.

b) Use el método de selección matemática de los elementos para seleccionarlos.

6.- Evalúe los elementos conservados.

Aspectos Importantes

➤ Seleccione los electos de la lista de elementos de satisfacción.

➤ Redacte los elementos con base en los elementos de satisfacción.

➤ Los elementos deben ser pertinentes con lo que esté tratando de medir.

➤ Los elementos tiene que ser concisos.

➤ Los elementos no deben ser ambiguos.

➤ Los elementos deben contener sólo una idea (los elementos sólo plantean una pregunta).

➤ Los elementos no deben contener negaciones dobles.

➤ Formato de lista de verificación

➤ Formato de tipo Likert

➤ Manifieste el propósito del cuestionario.

➤ Proporcione instrucciones para contestar el cuestionario.

➤ Los elementos dentro de cada dimensión de la calidad deben ser similares en contenido.

➤ Emplee varios jueces para seleccionar los elementos.

➤ Use las correlacionales elementotal, o el método de diferencias entre grupo para seleccionar los elementos.

➤ También puede usar el análisis de factores.

➤ Calcule la confiabilidad de las escalas del cuestionario usando el método de dividir mitades, o el estimado de Cronbach.



2.- Diseño del Cuestionario

Para el diseño de la herramienta de medición de esta investigación, se tomó como referencia el cuestionario propuesto por Carlos Eduardo Puga Murguía en su tesis Clima Laboral: Construcción de una herramienta tecnológico-Administrativa, para obtener el grado de Doctor en Administración.

Dicho cuestionario fue adaptado a las necesidades de la presente investigación, por lo que sólo se tomaron en cuenta tres factores de los 11 que mide la herramienta propuesta en la tesis arriba mencionada.

En ese orden de ideas, los factores principales que se medirán en esta investigación son:

1.- Motivación.- Se refiere a las condiciones que llevan a los empleados de la Coordinación de Revisión y Liquidación Fiscal, a trabajar con mayor o menor intensidad. Se trata de determinar, si el personal se siente motivado por parte del área.

2.- Satisfacción en el trabajo.- Se refiere al grado de satisfacción que sienten los empleados con el progreso que ha tenido en el área, en relación a su puesto actual, sus actividades, promociones, etc.

3.- Comunicación Interna.- Se refiere a los canales de comunicación que existen dentro de la Coordinación de Revisión y Liquidación Fiscal. Se busca conocer si la comunicación en el área es buena y si la información que se transmite es la adecuada.

4.- Estructura Organizacional.- Se trata de determinar si la estructura que tiene actualmente el área es eficiente.

5.- Liderazgo.- En este factor se trata de determinar hasta que puntos los subgerentes son considerados buenos líderes así como el grado de apoyo que le brindan a su equipo de trabajo.



6.- Conocimiento de los objetivos institucionales.- Se refiere al grado de identificación y conocimiento de los objetivos del área por parte de los empleados.

El cuestionario se divide en dos bloques, el primero, se refiere a los datos demográficos que permitirán obtener información de las características del universo.

Edad:	_____
Sexo:	femenino masculino
Antigüedad en la CONAGUA:	_____ años
Subgerencia:	_____
Antigüedad en el área:	_____ años
Antigüedad en el puesto:	_____ años
Grado máximo de estudios terminados	
primaria	
Secundaria	
Preparatoria o Vocacional	
Escuela Técnica o Comercial	
Licenciatura	
Especialidad o Diplomado	
Maestría o Doctorado	
Nivel del puesto	_____

El segundo, consta de 44 afirmaciones con cinco escalas de respuesta que le permiten al encuestado elegir la opción que más se acerque a la percepción que tiene y al mismo tiempo le da la suficiente libertad de expresar lo que realmente piensa.



A lo largo del cuestionario encontraras una serie de afirmaciones , las cuáles deberás contestar de acuerdo a la escala que se presenta . Marca con una "X" en cada caso el número de la respuesta que más se acerque a tu opinión personal

Ejemplo

TOTALMENTE EN DESACUERDO 1
EN DESACUERDO 2
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO 3
DE ACUERDO 4
TOTALMENTE DE ACUERDO 5

Estoy motivado para realizar el trabajo de la mejor manera.

1	2	3	4	5
				X

Los datos recabados del cuestionario son el principal elemento para determinar si existe o no un mal clima organizacional en el área.

Para la obtención de resultados se asigno valor a cada una de las cinco opciones de respuesta:

ESCALA	ESCALA QUE LO IDENTIFICA EN EL CUESTIONARIO	VALOR ASIGNADO PARA TABULACIÓN
TOTALMENTE DE ACUERDO	5	100
DE ACUERDO	4	75
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	3	50
EN DESACUERDO	2	25
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	10

Los valores que se tomarán para determinar los aspectos críticos y fuertes del área en relación a cada afirmación, son los de la columna de la derecha, es decir 100, 75, 50, 25 y 10.

En caso de que los encuestados no respondieran a algunas de las afirmaciones, éstas serán calificadas con un valor de 0.



Para determinar la puntuación (porcentaje) de cada pregunta se multiplicará el número de personas que contestaron cada afirmación del cuestionario por el valor asignado a cada opción de respuesta, se obtiene un resultado, éste se divide entre el número de personas encuestadas.

Lo anterior se ejemplifica de la siguiente manera:

Supongamos que el número total de encuestados fue 30 personas y se evalúa las opiniones respecto a la afirmación “Estoy motivado para realizar mi trabajo de la mejor manera”

RESPUESTAS	N° DE PERSONAS QUE RESPONDIERON A LA AFIRMACIÓN	VALOR ASIGNADO PARA TABULACIÓN	RESULTADO
TOTALMENTE DE ACUERDO	18	100	1800
DE ACUERDO	7	75	525
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO	0	50	0
EN DESACUERDO	4	25	100
TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	10	10
	30		2435

En ese orden de ideas, la operación sería de la siguiente manera: $2435/30=81.16$, lo cual nos indica que la motivación para realizar su trabajo es un punto fuerte dentro de la organización.



Hola, el objetivo de esta encuesta es medir el clima organizacional que existe en el área, por favor completa los siguientes datos demográficos para poder procesar estadísticamente la información. Te recordamos que estos datos son confidenciales, y se utilizan exclusivamente para clasificar las respuestas. Circula la opción que corresponda a tu respuesta o escríbelo en las líneas correspondientes.

Datos del encuestado

Edad: _____

Sexo: femenino
 masculino

Antigüedad en la CONAGUA: _____ años

Antigüedad en el área: _____ años

Antigüedad en el puesto: _____ años

Grado máximo de estudios terminados

- (a) primaria
- (b) Secundaria
- (c) Preparatoria o Vocacional
- (d) Escuela Técnica o Comercial
- (e) Licenciatura
- (f) Especialidad o Diplomado
- (g) Maestría o Doctorado

Nivel del puesto (a) Confianza (b) Tabulador general confianza (c) Tabulador general Base

Instrucciones

A lo largo de la encuesta encontraras una serie de afirmaciones, las cuáles deberás contestar de acuerdo a la escala que se presenta. Marca con una "X" en cada caso el número de la opción que más se acerque a tu opinión personal.

Ejemplo

TOTALMENTE EN DESACUERDO **1**
EN DESACUERDO **2**
NI DE ACUERDO NI EN DESACUERDO **3**
DE ACUERDO **4**
TOTALMENTE DE ACUERDO **5**

Estoy motivado para realizar el trabajo de la mejor manera.

1	2	3	4	5
				X

Recuerda que no hay respuestas buenas o malas, lo que importa es tu opinión. No dejes de contestar alguna pregunta.



CAPÍTULO V COMPROBACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

1.- UNIVERSO

El universo del estudio está compuesto por todos los empleados de la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal.

Lo anterior, en razón de que por ser un área que cuenta con 77 integrantes, es posible aplicar la herramienta de medición a todos y con esto obtener un 100% de confiabilidad en la recopilación de los datos.

2.- MUESTRA

No se calcula muestra representativa por ser un universo pequeño.

3. APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para llevar a cabo el cuestionario se seleccionó como centro de aplicación el área de Coordinación y Liquidación Fiscal de la Comisión Nacional del Agua, la cual se encuentra geográficamente ubicada en Av. Insurgentes Sur N° 2416, Colonia Copilco el Bajo, Piso 9, Ala Poniente.

El periodo de aplicación del cuestionario se verificó el día 30 de septiembre al 7 de octubre de 2008.

Para la aplicación del cuestionario, se seleccionó a todos los integrantes del área de estudio, por lo que se aplicó tanto a empleados de confianza como de tabulador.

Se aplicó un cuestionario cuyo contenido fue de 44 afirmaciones, las cuales se relacionaban con factores que causan molestia a los empleados de la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal lo cual provoca la desmotivación en la realización de sus actividades.



Durante la aplicación, se presentaron las siguientes situaciones:

- El personal no estaba dispuesto a contestar el cuestionario argumentando que al poner datos como la edad, sexo y antigüedad en el puesto, será fácil identificar de quién se trataba.
- Algunos otros, comentaron no creer es este tipo de herramientas de medición y que al final de nada servían pues las cosas en el área no cambiaban.

Por otro lado, una vez terminada la etapa de aplicación, se procedió a realizar la tabulación e interpretación de los datos obtenidos.

Para su realización, se llevo a cabo el método explicado en el capítulo IV.

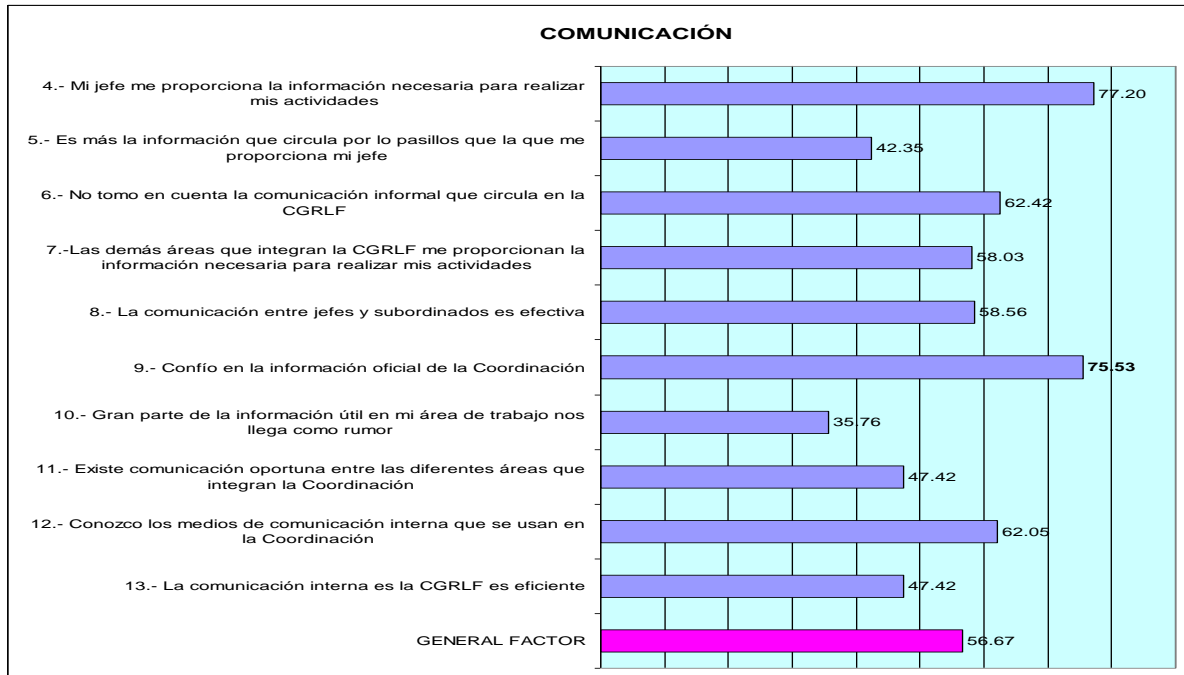
A continuación se presentan los resultados obtenidos:

- Tabulación de acuerdo a las dimensiones

1.- Comunicación (preguntas 4 a la 13)

Este factor fue calificado con un 56.57, en él, se destaca que a pesar de haber obtenido una baja calificación, existen puntos fuertes dentro de la comunicación en el área, en cuanto a que su superior le proporciona la información necesaria para realizar sus actividades y en la confianza que tienen en la información oficial del área; sin embargo, no resulta suficiente, pues la afirmación sobre que la comunicación interna del área es eficiente, recibió una calificación de 47.42, lo cuál deja ver que más allá de ser un punto crítico, es un área de oportunidad, si se toma en cuenta que el personal confía en la información oficial del área, sin embargo no se han establecido los canales adecuados de comunicación interna, el personal conoce los medios que utilizan para ello, pero no se han aprovechado.

Es de suma importancia que el área ponga atención en la comunicación interna, ya que representa la base de cualquier organización.



Gráfica elaborada por el autor.

2.- Liderazgo (preguntas 14 a la 23)

El liderazgo en la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal, fue calificado con un 66.99, de los 5 factores que se midieron en esta investigación, es el mejor calificado, sin embargo, no representa una carta fuerte del área, pues como se puede observar, su calificación general está muy por debajo de un 80 de calificación.

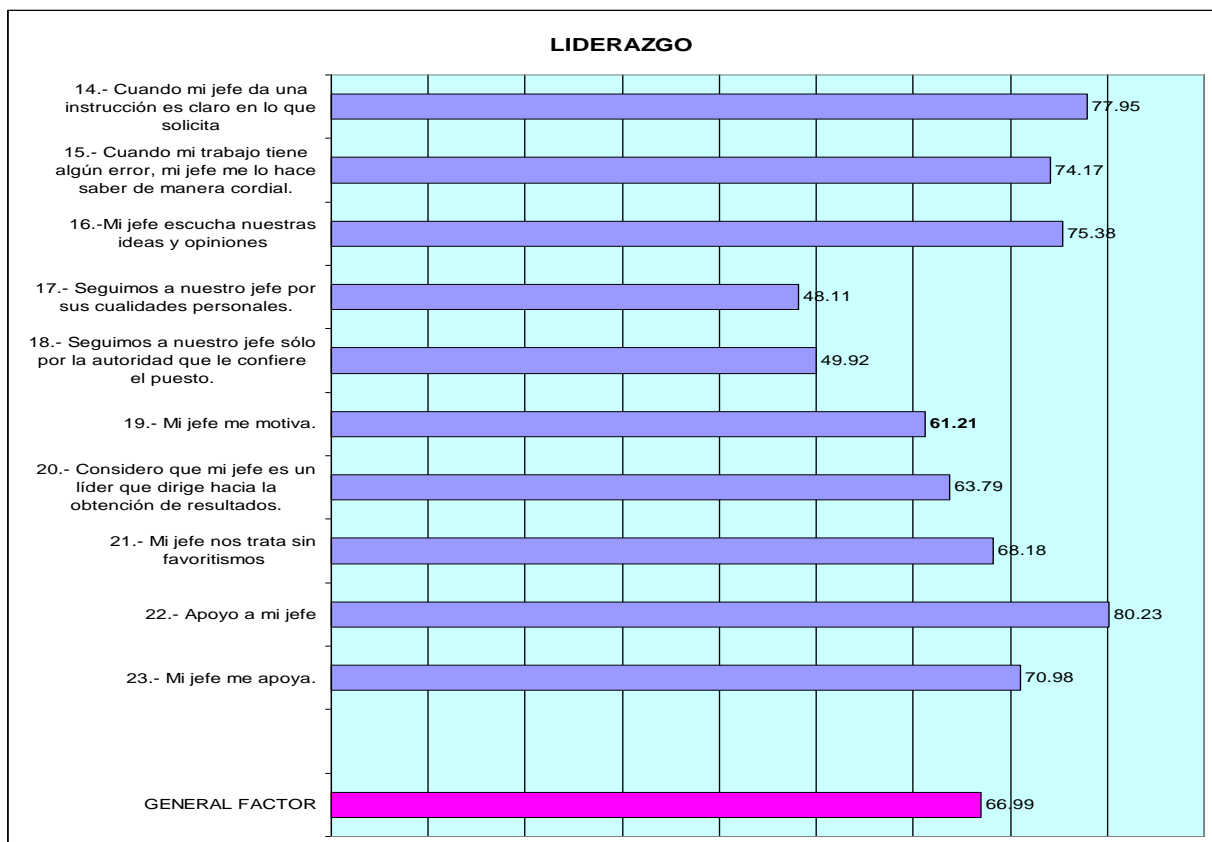
Dentro de las afirmaciones correspondientes a este factor se destacan las siguientes:

- Considero que mi jefe es un líder que dirige hacia la obtención de resultados, con una calificación de 63.79.
- Apoyo a mi jefe, con 80.23.
- Mi jefe me apoya, con 70.98.



La primera afirmación nos muestra que la percepción que los empleados tienen acerca del liderazgo que ejerce su superior no se dirige a la obtención de resultados, no hay un sentido de dirección con estrategias bien definidas.

La segunda y tercera afirmación, tienen una relación directa, pues según los datos que arrojados del cuestionario, el apoyo que el personal brinda a su jefe es más alto que el apoyo que el superior brinda a su personal.



Gráfica elaborada por el autor.

3.- Satisfacción Laboral (preguntas 24 a la 31)

La satisfacción en el trabajo es un conjunto de sentimientos favorables y desfavorables mediante los cuales los empleados perciben su trabajo.

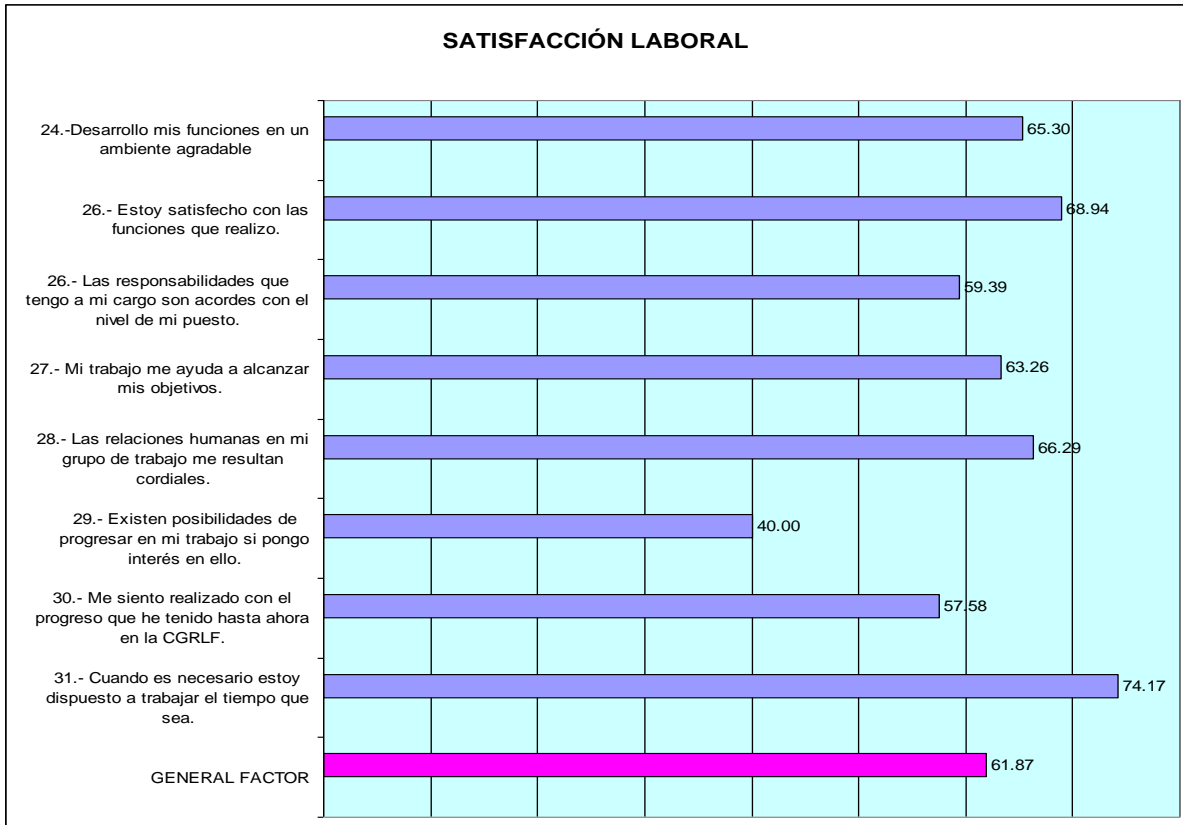


Si un empleado se encuentra satisfecho laboralmente trae como consecuencia que realice de una mejor manera sus actividades.

Este factor obtuvo una calificación de 61.87, aquí es importante destacar que dentro de los puntos que peor califican los empleados es la posibilidad de progresar en su trabajo aún si se propusieran lograrlo -con un 40 de calificación-, esto se puede relacionar a otra de las afirmaciones que integran este factor, relativo con sentirse realizado con el progreso que cada empleado ha tenido en el área, el cual fue calificado con un 57.58.

Con la entrada en vigor del Servicio Profesional de Carrera, las posibilidades de subir de nivel, han reducido notablemente, debido a que la forma en que este sistema se ha aplicado dentro de la CONAGUA, ha cerrado las posibilidades de acceder a otros niveles de puesto.

En la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal existe personal muy calificado que no ha tenido la oportunidad de mejorar su situación laboral, pues intervienen factores como preferencias personales, lo cual provoca que no necesariamente la persona mejor preparada ocupe el puesto adecuado.



Gráfica elaborada por el autor.

4.- Estructura Organizacional (preguntas 32 a la 37)

Las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes.

Las relaciones estructurales en las que se trabaja tienen una notable influencia en el comportamiento y las actitudes de los empleados.

Al no existir una estructura organizacional que resulte funcional, se crea en los empleados un sentimiento negativo, pues se presentan inconformidades derivadas de las cargas de trabajo que se dan en ciertas Subgerencias y el exceso de personal en otras que no lo requieren debido a las actividades que ahí se desempeñan.



Este factor fue calificado con un 52.50, lo cual lo coloca en un punto crítico, los datos obtenidos, dejan ver que la estructura organizacional con la que actualmente cuenta el área, no es funcional, pues ha generado cargas de trabajo que a su vez traen consigo la insatisfacción y desmotivación del personal, toda vez que no se sienten apoyados y mucho menos con posibilidades de crecimiento profesional.

A pesar de tener claras las responsabilidades de su puesto, no se sienten recompensados por los logros obtenidos.



Gráfica elaborada por el autor.



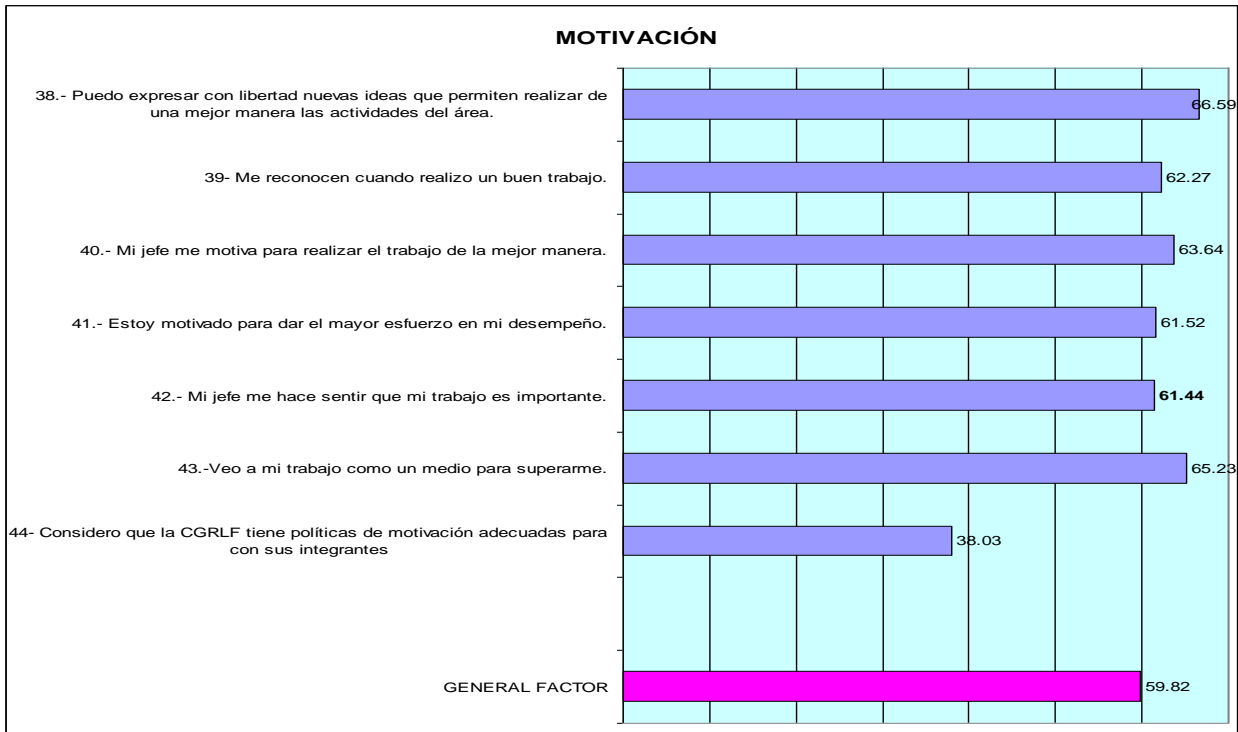
5.- Motivación (pregunta 38 a la 44)

La motivación se encuentra presente en el desarrollo del ser humano, no sólo como parte de su vida personal, sino también de lo profesional.

Este factor obtuvo una calificación de 59.82, dejando en claro que no existe motivación para con el personal del área, asimismo consideran que la Coordinación no cuenta con las políticas motivacionales adecuadas, esto genera que a pesar de que existe disponibilidad del personal por trabajar y alcanzar las metas establecidas, éste no se sienta apoyado y por lo tanto no desarrolla sus actividades aplicando el 100% de su potencial.

En este factor, resulta contradictorio la calificación de dos de las afirmaciones y la calificación que le otorgaron a la existencia de políticas motivacionales, ya que, por un lado, califican a la afirmación que hace referencia al estar motivado para dar el mayor esfuerzo en su desempeño y el hecho de que su superior lo motive para realizar el trabajo de la mejor manera, con un 61.52 y 63.64, respectivamente, sin embargo al referirse a las políticas motivacionales existentes, le otorgan una calificación de 44 siendo ésta afirmación la peor calificada de las 44 que integran el cuestionario.

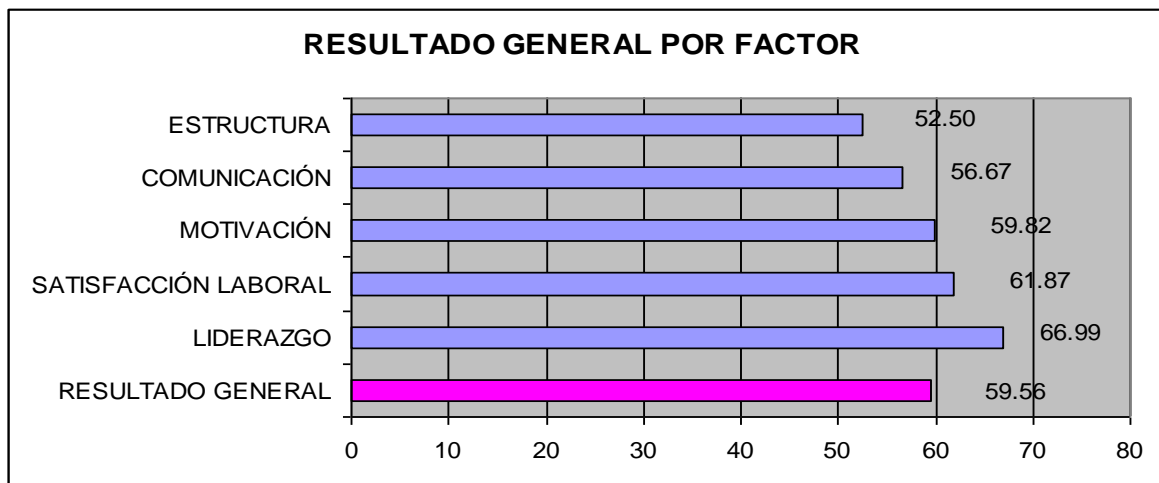
Al hablar de contradicción, me refiero a que aún y cuando el personal reconoce que no existen dichas políticas, se siente relativamente motivado para realizar sus actividades.



Gráfica elaborada por el autor.

➤ RESULTADOS GENERALES

A continuación se presenta la gráfica que muestra los resultados generales obtenidos por cada uno de los 5 factores que se midieron en esta investigación:



Gráfica elaborada por el autor.



De lo anterior se observa que en una escala del 1 al 100, los factores peor calificados son estructura, comunicación y motivación, los cuales están por debajo de un 60 de calificación, le siguen satisfacción laboral y liderazgo; sin embargo, no se puede considerar que éstos dos últimos factores sean puntos fuertes, ya que para ser considerados así, tendrían que sobrepasar un 80 de calificación total.

Asimismo, la calificación global del clima organizacional de la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal es 59.56, lo que lo deja ver que la percepción que sus integrantes tienen del área no es favorable.

Es importante destacar que dentro de los cuestionarios aplicados, 36 de ellos presentan comentarios sobre el clima organizacional en el área, estos representan el 55% del total.

Los datos obtenidos de los comentarios plasmados por el personal considerando como 100% sólo las encuestas que los contienen, se clasifican de la siguiente manera:

- El 38% de los comentarios, fueron relativos a que se debe realizar una reestructura organizacional con base en el perfil de sus integrantes y en las cargas de trabajo logrando así que sean equitativas.

Determinar, dividir y programar el trabajo para evitar reprocesos.

- El 6% consideran que los líderes de cada área deben trabajar como un equipo con un mismo fin y que debe cambiar la actitud de algunos de los Subgerentes.
- El 11% expresa la necesidad de mejorar la comunicación interna con e objetivo de eliminar la incertidumbre y hacer partícipe a todos los miembros del área en los proyectos.

Realizar reuniones para unificar criterios respecto a las revisiones de gabinete, ya que las dos áreas que las realizan, tienen formas muy distintas de trabajo.



-
- El 14% expresa su inconformidad sobre la falta de aumento salarial, consideran que se tienen retrasos en el poder adquisitivo, en 8 años ha disminuido el 65% según cifras oficiales.

Que haya una homologación de sueldos y puestos.

- El 6% propone que haya un programa de incentivos no sólo monetarios, sino que res reconozca el trabajo que se realiza.
- El 25 % expresa la necesidad de mejorar las relaciones personales entre los integrantes del área, generando cordialidad, confianza y verdaderos equipos de trabajo. Dentro de este apartado, dejan muy en claro que no deben existir favoritismos, que los superiores traten con respeto a su equipo de trabajo.

En general, los comentarios dan una visión de lo que el personal siente y necesita.



CONCLUSIONES

A lo largo de la presente investigación, se mencionó que el factor humano es la parte central de cualquier organización, por lo que es importante que los directivos desarrollen estrategias que les permitan conocer que es lo que pasa dentro de su organización, que piensan, sienten o necesitan sus empleados.

El medir el clima organizacional no es una moda, es una herramienta que proporciona información de gran valor.

En este apartado se retomarán algunas de las ideas expuestas en el desarrollo de esta investigación:

- El clima organizacional ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de los miembros de la organización.
- El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez, el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.
- Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el clima forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención.

Como se mostró a lo largo de esta investigación, muchos son los autores que han definido al clima organizacional, sin embargo, la definición que más se adapta al objetivo de la presente es la expuesta por Taguiri, quien lo define de la siguiente manera:



El clima organizacional es una cualidad relativamente perdurable del ambiente interno de una organización que a) experimentan sus miembros; b) influye en su comportamiento, y c) se puede describir en términos de los valores de un conjunto específico de características (o atributos) de la organización.

La razón por la que considero que la definición de Taguiri es la que mejor se adapta a los objetivos de la presente investigación, es por que hace mayor hincapié en la idea de que el clima organizacional sugería que el ambiente se interpreta por los miembros de la organización, con características de cierta claridad a la cual son sensibles y la que, al propio tiempo, afecta sus actitudes y motivación.

Asimismo, también se consideró lo expuesto en el enfoque de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término clima organizacional desde el punto de vista estructural y subjetivo; los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer; para ellos el clima son los efectos subjetivos percibidos por el sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización .

Como puedo observarse, ambas posturas –Taguiri, Litwin y Stringer- tienen elementos de coincidencia, como lo son el comportamiento y los valores pero, sobre todo, lo referente a la motivación de los integrantes de la organización; de ahí que estas ideas resulten importantes en la presente investigación.

Otro punto que vale la pena destacar, es que Luc Brunet señala a los investigadores James y Jones, quienes definen al clima organizacional desde tres puntos de vista, de los cuales, es el de la medida perceptiva de los atributos individuales el que concuerda con las ideas que se exponen, es decir, representa una definición que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera, incluso, su grado de satisfacción.



Por otro lado, se tomaron en cuenta los modelos expuesto por Field y Abelson, en el cual correlacionan el comportamiento y las actitudes con el clima organizacional; en la parte inferior del modelo, la motivación, el desempeño y la satisfacción laboral son las tres respuestas a las situaciones laborales que, por lo general, se cree que son influidas en el clima organizacional; y el expuesto por Burke y Litwin, este modelo pone énfasis en que el centro de atención es el clima de la unidad del trabajo, no el clima organizacional. Se supone que, debido a que algunas prácticas administrativas podrían no ser inherentes o constantes en toda la organización, es el clima de las unidades de trabajo, que dependen de ellas, el que se verá influido, más que el clima de toda la organización.

A su vez, el clima de la unidad de trabajo influye en la motivación de todos los miembros de esa unidad.

No sólo la motivación, es un factor importante dentro del clima organizacional, también la satisfacción laboral juega un papel importante dentro de él –como se menciona en el modelo expuesto por Field y Abelson-; por lo tanto es importante retomar la idea de que algunos gerentes creen que la alta satisfacción en el trabajo significa un alto desempeño del empleado, pero es una creencia equivocada.

Los empleados satisfechos pueden tener una productividad alta, media o aún baja y tienden a continuar con el nivel que anteriormente les produjo satisfacción.

Esta interrelación satisfacción-desempeño es más complejo que la simple declaración “la satisfacción conduce al desempeño”.

Un aspecto más cierto sobre esta interrelación es que el alto desempeño generalmente produce recompensas económicas, sociales y psicológicas más elevadas. Si estas recompensas se perciben equitativas y justas, entonces se



desarrolla una mayor satisfacción porque los empleados creen que están recibiendo la recompensa apropiada a su desempeño, la insatisfacción suele aumentar. En cualquier caso, el nivel de satisfacción individual produce mayor o menor sentido de compromiso, que a su vez afecta el esfuerzo y posteriormente el desempeño.

Hasta el momento se han abordado dos conceptos fundamentales que se relacionan con el clima organizacional: la motivación y la satisfacción laboral; sin embargo no podemos olvidar que la comunicación es un elemento que se encuentra presente en la vida del ser humano y por consiguiente en su desarrollo dentro de una organización.

Se considera que la comunicación es la fuerza que da cohesión a los grupos para garantizar su permanencia. Dentro de las organizaciones “Llena de vida” a todos sus integrantes y quien no la comparte difícilmente puede cumplir su misión.

En las organizaciones donde se estimula participación de los empleados se nota una mayor comunicación, tanto ascendente como descendente, ya que esto permite que el personal conozca los objetivos de la organización, los entienda y se comprometa para su logro. Ambos factores, comunicación y participación, interrelacionan en el clima organizacional. Por otro lado, la comunicación es importante para mantener un buen clima en la organización, ya que existe relación directa entre los problemas relacionados con éste y el estado en el que se encuentra el sistema de comunicaciones de la empresa.

Es así como la presente investigación plantea la siguiente relación:





Partiendo de esa idea, los objetivos específicos expuestos en el punto N° 2 del primer capítulo de esta investigación, mencionan que la falta de motivación y el nivel de comunicación interna que existe en la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal, intervienen en la falta de un favorable clima organizacional.

Asimismo, se manejó dentro de las hipótesis que las cargas de trabajo que se presentan en el área, se deben a la ineficiente estructura organizacional con que cuenta la Coordinación, lo que provoca una insatisfacción laboral o desmotivación entre el personal.

Por lo tanto, con el objetivo de demostrar lo planteado en el capítulo I de esta investigación, se tomó como base la Teoría del clima organizacional de Likert, ya que el fin que ésta persigue, es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

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

Asimismo, expone que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, de las cuales, citaré las variables intermedias, por ser las más relacionadas con la presente tesis:

Variables intermedias.- Reflejan el estado interno y la salud de la organización, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, etc. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.



La teoría de los sistemas de Likert se aproxima a los calificativos abierto/cerrado. Un clima abierto corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos, procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. El clima cerrado caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentan una insatisfacción muy grande frente a su labor y frente a la empresa misma.

Esta teoría postula también el surgimiento y establecimiento del clima participativo como el que puede facilitar la eficacia individual y organizacional de acuerdo con las teorías contemporáneas de la motivación que estipulan que la participación motiva a la gente a trabajar.

Es así que para medir el clima organizacional de la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal se tomó como base la escala tipo Likert, en este tipo de escala se presentan una serie de afirmaciones sobre las que el encuestado tienen que manifestar su posición al respecto, las opciones de respuesta se encuentran perfectamente delimitadas y cada una tiene un valor específico.

Para la construcción de los ítems manejados en la herramienta utilizada en esta investigación, se tomó como base el cuestionario propuesto por Carlos Eduardo Puga Murguía, el cual fue adaptado a las necesidades de la presente, ya que los principales factores de medición en esta investigación son la motivación, satisfacción en el trabajo y comunicación interna, sin olvidar que la estructura organizacional, el liderazgo y el conocimiento de objetivos son factores importantes para la demostración de las hipótesis planteadas.

Es importante mencionar que el objetivo de esta investigación no sólo fue de comprobar que el clima organizacional es un factor determinante en el desempeño del factor humano de la Coordinación General de Revisión y



Liquidación Fiscal, sino también demostrar a la alta dirección, que no sólo es importante cumplir las metas que se establecen al principio de cada año, por simple imagen, ya que esa idea lo único que provoca es que el personal se sienta utilizado para alcanzar metas numéricas pero sin tomar en cuenta lo que piensan o sienten sobre lo que se vive en el área de trabajo u organización.

Partiendo de este último punto, se reitera, que medir el clima organizacional es de suma importancia, ya que permite conocer el estado actual de la organización, en cuanto a su ambiente, estructura, cultura y todos aquellos factores que pueden influir en el desempeño del factor humano.



NOTAS IMPORTANTES

Después de haber realizado el estudio de clima organizacional en la Coordinación General de Revisión y Liquidación Fiscal de la Comisión Nacional del Agua, se concluye que el clima que se vive en dicha área, no es óptimo para que el personal desarrolle sus actividades de la mejor manera, es cierto que los resultados obtenidos de las encuestas realizadas, demuestran que el personal se identifica con los objetivos del área, sin embargo esto no resulta del todo relevante pues cuando se habla de motivación, el personal considera que el área no cuenta con políticas en ese tema.

Es necesario se realice una reestructuración en el área, con subgerencias perfectamente definidas en cuanto a sus actividades y con el personal necesario para eliminar las cargas de trabajo que provocan tensión en el personal y con ello malas relaciones de trabajo.

El respeto entre subgerentes y colaboradores debe estar presente en todo momento, dentro de los comentarios que fueron plasmados por algunos de los empleados que contestaron la encuesta, mencionan situaciones como favoritismos, falta de comunicación entre jefe y subordinado.

No se debe pasar por alto la importancia del clima organizacional del área, ya que éste influye en el comportamiento de sus integrantes y esto a su vez repercute en el logro de las metas y objetivos de la Coordinación.

Se deben aprovechar las fortalezas de la Coordinación, en este sentido se cuenta con personal capacitado en todos los niveles que sólo necesita sentirse apoyado y que se le brinden oportunidades de desarrollo profesional.

El personal busca que la remuneración que reciben vaya de acuerdo al nivel de responsabilidades de su puesto.



El área cuenta con medios de comunicación interna pero no se aprovechan completamente, sólo son utilizados en ciertos momentos, aún siendo un área pequeña, el personal no conoce completamente todas las actividades que se realizan en el área.

Hace falta integración entre el personal que ya estaba en el área y en personal de nuevo ingreso, es importante retomar el hecho de que el 25% de los comentarios que expresados en la encuesta, hacían referencia a la necesidad de mejorar las relaciones personales entre los integrantes del área, generando cordialidad, confianza y verdaderos equipos de trabajo.

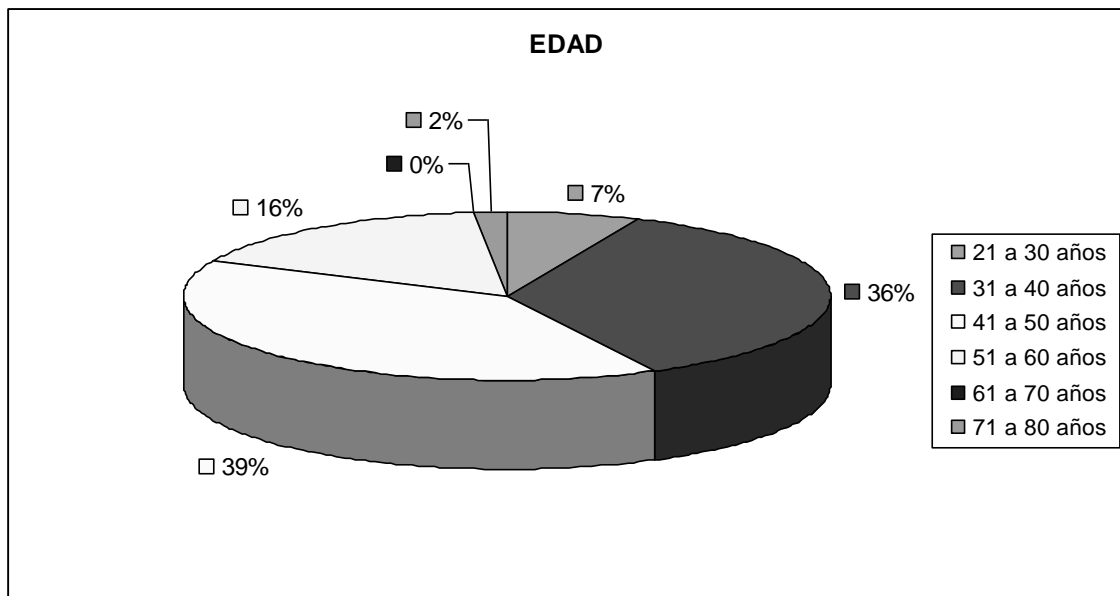


A.1. DATOS DEMOGRÁFICOS DEL PERSONAL QUE INTEGRA LA COORDINACIÓN GENERAL DE REVISIÓN Y LIQUIDACIÓN FISCAL.

Antes de presentar los siguientes datos, es importante mencionar que éstos no pudieron recabarse en su totalidad, debido a que el personal sentía cierto temor de que al responder estos rubros, fuera fácil identificar quien había respondido ese cuestionario.

EDAD

La edad de los integrantes de la Coordinación, oscila entre los 27 y 60 años principalmente, predominando el personal de 41 a 51 años.

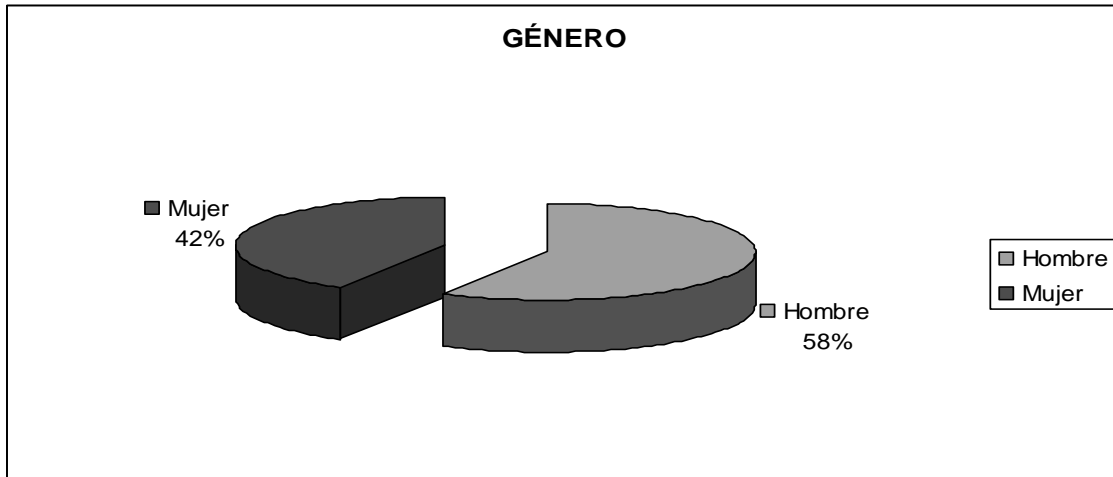


Gráfica elaborado por el autor.



GÉNERO

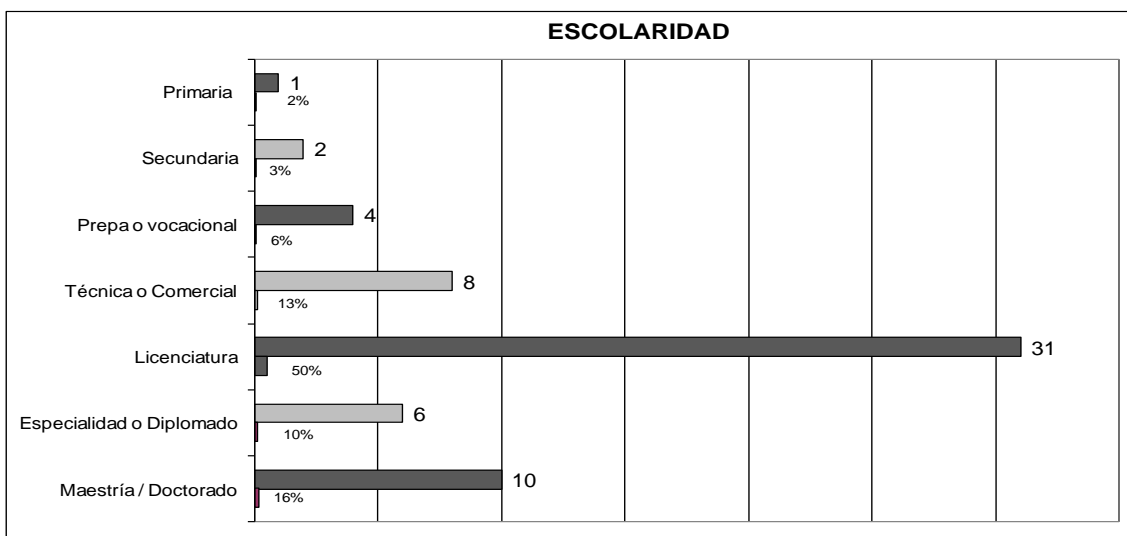
La Coordinación de Revisión y Liquidación fiscal está formada en su mayoría por hombres, sin embargo la diferencia entre el porcentaje de hombres y mujeres en el área es muy poca.



Gráfica elaborado por el autor.

ESCOLARIDAD

El nivel de preparación académica de los integrantes de la Coordinación, es alto, al contar con un 50% con preparación de Licenciatura y un 16% con Maestría o Doctorado.

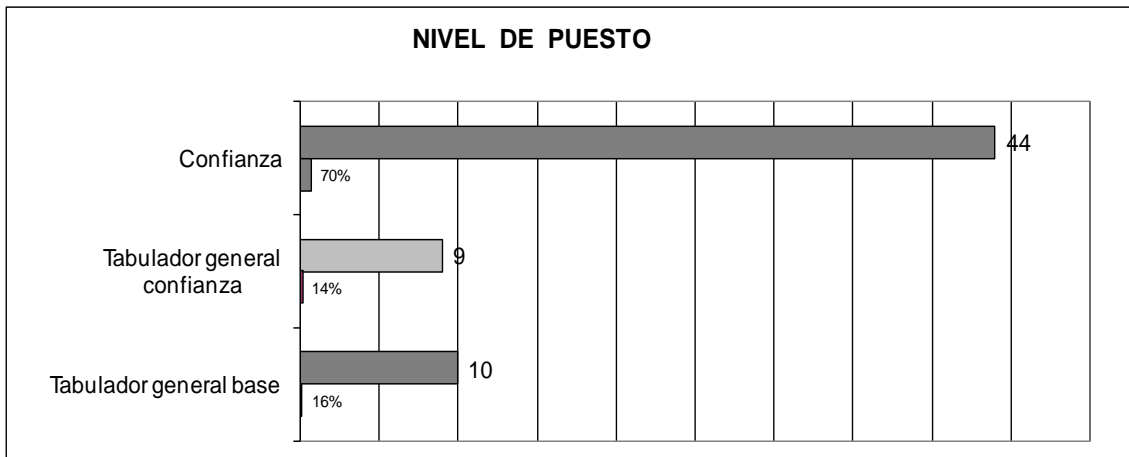


Gráfica elaborado por el autor.



NIVEL DE PUESTO

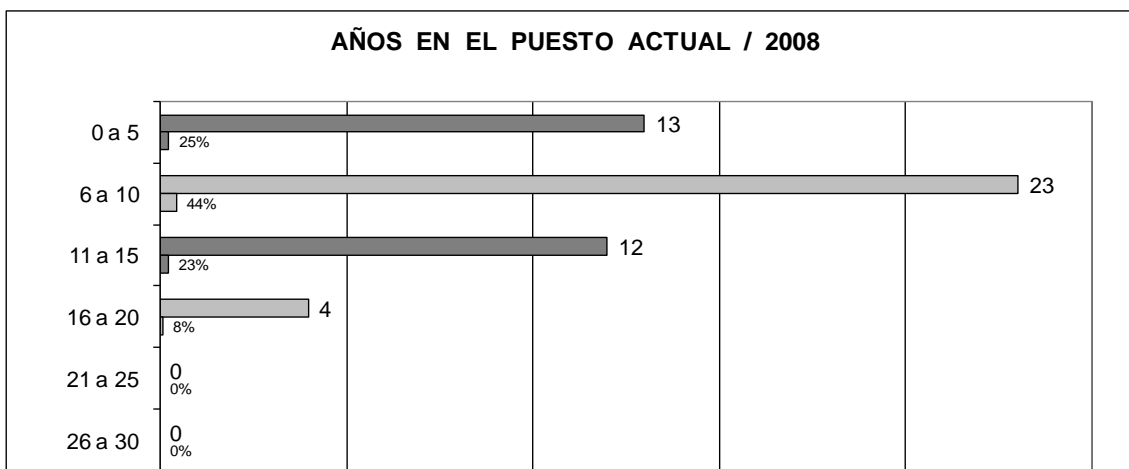
En la estructura organizacional de la Coordinación se cuentan con tres niveles de puestos: a) confianza, b) tabulador general confianza y c) tabulador general base, los cuales integran de la siguiente manera:



Gráfica elaborado por el autor.

AÑOS EN EL PUESTO

En este apartado se puede observar que el cambio de puestos o niveles es casi nulo, pues el 44% de los empleados de la Coordinación llevan de 6 a 10 años en el mismo puesto, esto nos deja ver que las oportunidades de desarrollo profesional son mínimas.



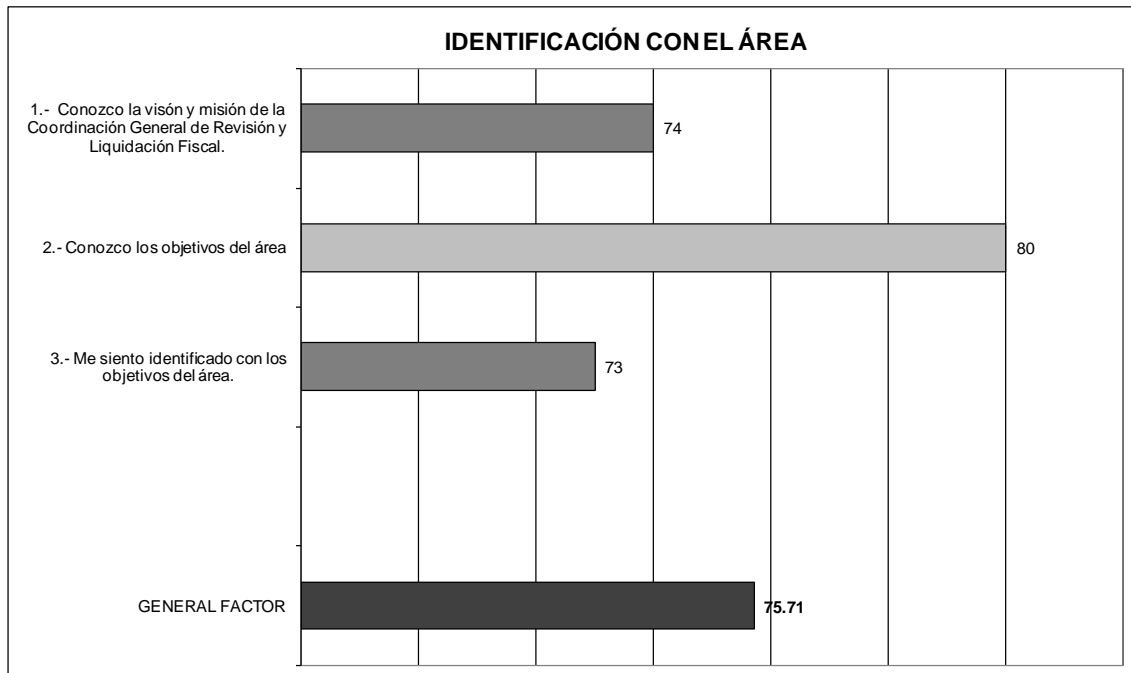
Gráfica elaborado por el autor.



A.2. IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL CON LOS OBJETIVOS DEL ÁREA.

Dentro del cuestionario, se establecieron tres afirmaciones para conocer la postura que tiene el personal respecto a los objetivos del área.

Lo relativo a los objetivos, obtuvo una calificación del 75.71.



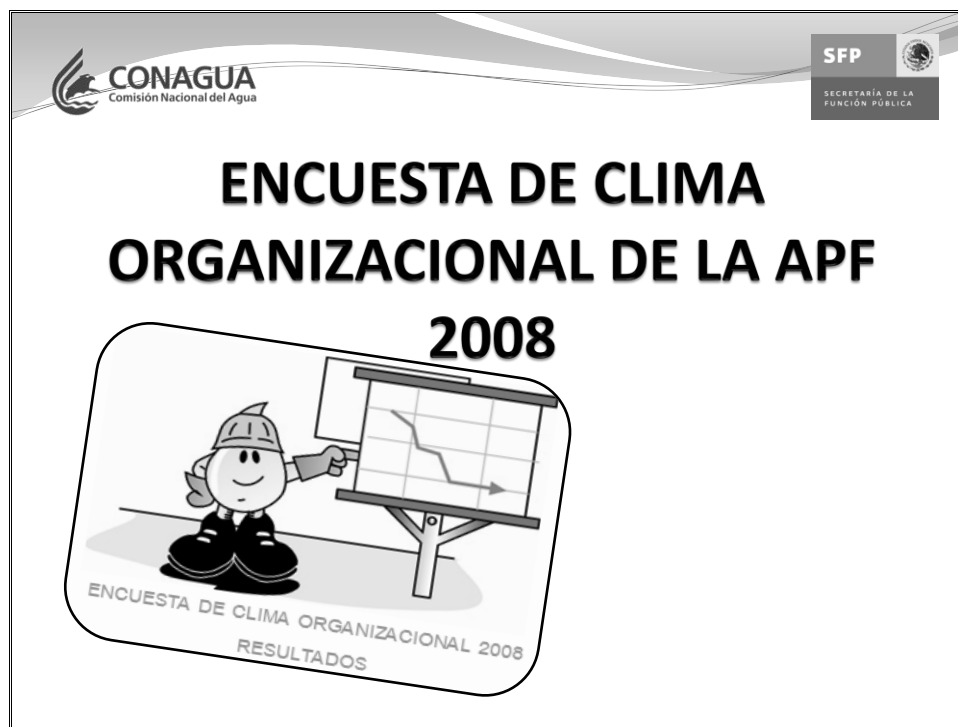
Gráfica elaborado por el autor.



A.3. RESULTADOS DE ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL CONAGUA 2008.

A continuación se presenta información sobre la encuesta que fue aplicada al personal de la Comisión Nacional del Agua a nivel nacional, dicha herramienta midió 17 factores.

La encuesta estuvo integrada de 84 reactivos, de los cuales, 10 fueron sobre datos generales y 74 en relación al clima organizacional que se vive en la Institución.





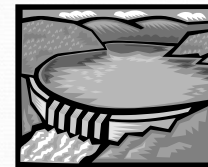
FACTORES QUE MIDE

- I. Recompensas y reconocimientos
- II. Capacitación y desarrollo
- III. Mejora y cambio
- IV. Calidad y Orientación al Usuario
- V. Equidad y género
- VI. Comunicación
- VII. Disponibilidad de recursos
- VIII. Calidad de vida laboral
- IX. Balance trabajo - familia



FACTORES QUE MIDE

- X. Colaboración y trabajo en equipo
- XI. Liderazgo y participación
- XII. Identidad con la Institución y valores
- XIII. Austeridad y combate a la corrupción
- XIV. Enfoque a resultados y productividad
- XV. Normatividad y procesos
- XVI. Servicio Profesional de Carrera
- XVII. Impacto de la Encuesta en mi Institución

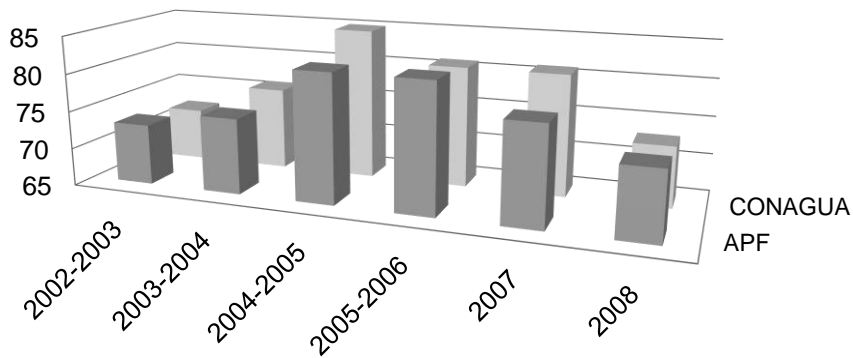




CALIFICACIÓN GLOBAL CONAGUA

73

COMPARATIVO RESULTADOS APF-CONAGUA



	2002-2003	2003-2004	2004-2005	2005-2006	2007	2008
■ APF	73	75	82	82	78	74
■ CONAGUA	72	76	85	81	81	73



FUENTES DE INFORMACIÓN

LIBROS

BRUNET, Luc, Le climat de travail dans les organisations: Definition, diagnostic et consequences ,[s.l.i.], Agence d'ARC Inc., 1983, (trad. Español El Clima de trabajo en las organizaciones: Definición, diagnóstico y consecuencias, México, Trillas S.A. de C.V., 1997 (4ª reimp., 2002), 121 pp.

CHIAVENATO, Idalberto, Recursos Humanos, Edicao Compacta, [s.l.i.], Makron Books do Brasil, Ltda.,1998, (trad. español de Germán Alberto, Administración de Recursos Humanos, Colombia, Querebecor World Bogota, S.A., 202), 699 pp.

DAFT, Richard, Teoría y Diseño Organizacional, Internacional Thompson Editores, México, 2000, 699 pp.

DESSLER, Gary, Organización y Administración, enfoque situacional, Pretince Hall Hispanoamericana, S.A., México, 1979.

FERNÁNDEZ ESCALANTE, Fernando, Ciencia de la Información y Relaciones Públicas, Macchi, México, 200 pp.

FURNHAM, Adrián, The Psychology of Behaviour al Work. The individual in the Organization, [s.l.i.], Oxford University, 1997, (trad. Español Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones, México, 2001 (2ª reimp., 2006), 748 pp.

GIBSON, James L., John Ivancevich; Las organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos; México, 1998, (8ª ed.), 907 pp.

GONZÁLEZ CORNEJO, Desarrollo Organizacional, La alternativa para el siglo XXI, Editorial PAC, S.A. de C.V., México, 2000, 420 pp.

GUIZAR MONTÚFAR, Rafael, Desarrollo Organizacional, McGrawHill Interamericana, México, 2004, (2ª ed.), 405 pp.

HODGETTS, Richard M. y Steven Altman, Organizacional Behavior, [s.l.i.], Florida Internacional University Miami, Florida, (trad. español Comportamiento en las Organizaciones, México, 1991, pp. 451.

KINICKI, Angelo, Robert Kreitner; Comportamiento Organizacional, concepto, problemas y prácticas, McGrawHill Interamericana, México, 2003, 467 pp.



MUCHINSKY, Paul M., *Psicología aplicada al trabajo*, Thomson Learning, México, 2005, 6ª ed., 552 pp.

PÉREZ DE MALDONADO, et al, *Estudio sobre Clima Organizacional y Gerencia: inductores del cambio organizacional*, Investigación y Posgrado, vol. 21, n° 2, 2006.

SANDOVAL CARAVEO, Maria del Carmen, *Concepto y Dimensiones del Clima Organizacional*, Tabasco, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2004, 88 pp.

TESIS

ARAIZA GALVEZ, Fernando, *Identificación del clima laboral dentro de una subgerencia de Petróleos Mexicanos*, Tesis de Licenciatura en Administración de empresas, México, Universidad del Valle de México, 178 pp.

BORGUES YAÑEZ, Franco Cipriano, *Influencia del clima organizacional en la productividad del personal de una división de servicios*, Tesis de Licenciatura en Administración, México, Universidad del Valle de México, 98pp., más anexos.

DOMÍNGUEZ SÁNCHEZ, Mónica, *Diagnóstico de clima de una empresa de especialidades farmacéutica*, Tesis de Licenciatura en Administración, México, Universidad del Valle de México, 2000, 167 pp.

MARIN CAMPOS, María Teresa, *Influencia de las actitudes del personal sobre el clima organizacional*, Tesis de Maestría en Administración de las Organizaciones, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 1997, 162pp.

ARTÍCULOS EN INTERNET

“Clima Organizacional”, *¿Qué es el clima organizacional?*, [s.l.i.], [s.a.],

< http://www.degerencia.com/tema/clima_organizacional>, (17 julio 2008), [s.p.]

María Escat Cortés, “Definición de clima organizacional”, [s.l.i.], [s.a.],



<[http://www.degerencia.com/articulo/definicion del clima laboral](http://www.degerencia.com/articulo/definicion_del_clima_laboral)>, (17 julio 2008), [s.p.]

Félix Socorro, "La Filosofía TEA: Mejorar el ambiente laboral", [s.l.i], [s.a.],
<[http://www.degerencia.com/articulo/la filosofia tea mejorar el ambiente laboral](http://www.degerencia.com/articulo/la_filosofia_tea_mejorar_el_ambiente_laboral)>,
(17 julio 2008), [s.p]

Margarita Aguilar Moreno, "Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional",
<<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcamborg.htm>>,
(14 agosto 2008), 2 pp.,

Héctor Pauchard Hafemann, Avances en relaciones humanas, "Desarrollo Organizacional, sus ventajas y procedimientos", [s.a.], <<http://www.relaciones-humanas.net/desarrolloorganizacional.html>>, (14 agosto 2008), [s.p]

CURSOS ONLINE

COMISIÓN NACIONAL DEL AGUA, Nociones de la Conagua, México, 2007.

REVISTAS

HERNÁNDEZ MENDÉZ, Marcelo, "El Clima Organizacional", *Revista Administrate Hoy*, vol. 10, núm. 114, noviembre 2003, México, D.F., Gasca SICCO, pp. 29 y 30.

MONTAÑO SÁNCHEZ, Francisco Arturo, "Clima Organizacional o ambiente de trabajo", *Revista Laboral*, vol. 10, núm. 110, diciembre 2001, México. D.F., Sistemas de Información Contable y Administrativa Computarizados, S.A. de C.V., pp. 72-76.

REGLAMENTOS



MÉXICO, “Reglamento interior de la CONAGUA”, Diario Oficial de la Federación, México, jueves 30 de noviembre de 2006, sexta sección, pp. 82-85.