



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

**“Liderazgo, autoridad, trabajo en equipo, la asignación de tareas y su efecto en el Clima Laboral en la CONAGUA”**

**Tesis**

Que para optar por el grado de

**Doctor en Ciencias de la Administración**

Presenta

**Alicia Araceli Durand Bautista**

**Comité Tutor**

**Tutor principal: Dr. Ricardo Varela Juárez**  
Facultad de Contaduría y Administración

**Dra. Rebeca Martínez Sánchez**  
Facultad de Contaduría y Administración

**Dra. Isabel Zizaldrá Hernández**  
Facultad de Contaduría y Administración

**Ciudad de México, noviembre de 2016**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

**Alicia y Santiago**, con su amor infinito siguen logrando que continuemos con nuestros sueños, gracias por la bendición de ser mis papás y por enseñarnos Mamá que no hay obstáculos, YO PUDE.

**Alfredo**, tu apoyo, comprensión y tus noches de sueño fueron fundamentales, pero sobre todo tu amor incondicional, sin tu respaldo no lo hubiera logrado. Te amo.

**Tuti**, mi vida; tu amor, tu fuerza, tu simple existencia, hacen que cada día sea mejor que el anterior, tú me impulsas a seguir adelante, te amo hija.

**Mimí, Tere, Flor, Biba y Moni**, hermanas, amigas, mi fuerza, la vida sin ustedes no tendría sentido, gracias por estar siempre ahí, gracias por existir, gracias por su amor.

**Ladis y Rubén**, los quiero infinitamente y se que siempre están para mi.

**Loana, Ru, Rodri, Lass, Ale, Lalo, Ricky**, son parte imprescindible en mi vida, tenerlos me hace muy feliz, gracias por siempre demostrarme su amor. **Heidi, Toño y Josh** gracias por hacer crecer esta familia.

**Fer**, bienvenido formas parte de esta maravillosa aventura.

**Rosy**, siempre a mi lado en los momentos más importantes de mi vida, te quiero profundamente.

**Mome y Coco**, simplemente por que los quiero.

**Dr. Ricardo Varela Juárez**, no solo crecí profesionalmente, si no me enseñaste a disfrutar y a darme cuenta que esto no es más que un gran “Viaje de placer hacia el conocimiento”. Sin tí esto no sería una realidad, gracias “Pareja”.

**Dra. Rebeca Martínez**, parte fundamental de este logro, disfrute y aprendí mucho de ti, gracias por ser mi guía y ubicarme siempre en el camino.

**Dra. Isabel Zizaldra**, gracias por siempre estar presente y por apoyarme incondicionalmente.

.

# Índice

## Capítulo I.

### Metodología de la investigación

Introducción	6
I.1 Importancia del tema	7
I.2 Planteamiento del problema	12
I.3 Objetivos de a investigación	15
I.4 Preguntas de investigación	17
I.5 Hipótesis de investigación	18
I.6 Diseño de investigación	19
I.7 Variables	20
I.8 Población	29
I.9 Tipo de muestra	31
I.10 Tamaño de la muestra	31
I.11 Instrumento de medición	34

## Capítulo II.

### Marco Teórico General 48

#### II.1 Diferencia entre Clima y Cultura Organizacional 48

    II.1.1 Cultura organizacional 51

    II.1.2 Clima organizacional 54

#### II.2 Clima Laboral 55

    II.2.1 Definiciones de Clima Laboral diferentes autores 55

    II.2.2 Tipos de Clima Laboral aplicables a las organizaciones 63

        II.2.2.1 Rousseau 63

        II.2.2.2 Tipos de Clima Laboral de Likert 64

    II.2.3 Teorías de Clima Laboral 67

        II.2.3.1 Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert 67

        II.2.3.2 Teoría sobre Clima Laboral de Douglas Mc Gregor 68

        II.2.3.3 Teoría de los Factores de Herzberg 69

        II.2.3.4 Teoría de Madurez-inmadurez de Argyris 69

    II.2.4 Teoría de diversos autores referentes a las variables 70

        II.2.4.1 Teorías y Modelos de Liderazgo y Estilos de Liderazgo 70

            II.2.4.1.1 Teoría de Teoría de los Recursos Cognoscitivos 70

                Modelo de Contingencia de Fiedler

            II.2.4.1.2 Modelo de Vroom y Yetton 72

            II.2.4.1.3 Teoría Situacional de Hersey y Blanchard 74

            II.2.4.1.4 Teoría de George Graen El Intercambio entre el Líder y los Miembros 76

            II.2.4.1.5 Teoría de Robert House Trayectoria-Meta 78

            II.2.4.1.6 Estilos de Liderazgo 83

                Modelo de Likert Sistemas de Administración

    II.2.5 Teorías de Autoridad 88

II.2.5.1 Teorías de Chester Barnard Aceptación de la Autoridad	88
II.2.5.2 Teorías del Intercambio Social de Eisenberger Relación Jefe-Empleado	91
II.2.5.3 Teorías Relación con los Empleados Mc Gregor	94
II.2.5.4 Teoría de Weber Burocracia	99
II.2.6 Teorías de Asignación de Tareas	103
II.2.6.1 Teoría de Jeffrey Pfeffer	103
II.2.6.2 Asignación de tareas acorde a los perfiles de puesto	108
II.2.7 Teorías de Trabajo en Equipo	110
II.2.7.1 Autores con diversas investigaciones y modelos	110
II.2.7.2 Modelo de Vroom y Yetton	117
<b>II.3 Elementos de Análisis del Clima Laboral</b>	<b>123</b>
II.3.1 Dimensiones del Clima Laboral	125
II.3.1.1 Dimensiones del Clima Laboral según diferentes autores	127
II.3.1.2 Definición de las principales dimensiones	130
II.3.2 Metodologías para medir el Clima Laboral	130
II.3.2.1 Metodología Mercer	130
II.3.2.2 Metodología Hay Group	136
II.3.2.3 Metodología Meyer y Allen	137
<b>Capítulo III.</b>	<b>140</b>
<b>Análisis del Clima Laboral en La CONAGUA</b>	
III.1 Antecedentes	140
III.2 Cultura organizacional	140
III.3 Estructura	141
III.3.1 Estructura orgánica	142
III.4 Clima Laboral en la CONAGUA	145
III.4.1 Análisis de la encuesta de clima organizacional que aplica la Secretaría de la Función Pública	145
<b>Capítulo IV.</b>	<b>150</b>
<b>Análisis de Resultados</b>	<b>150</b>
IV.1 Análisis de los resultados de la investigación	150
IV.1.1 Proceso levantamiento de la información	150
IV.1.2 Manejo estadístico de la información	151
IV.1.3 Perfil de los participantes	151
IV.2 Resultados por cada variable	152
IV.2.1 Resultados correlación Pearson	156
IV.2.2 Resultados Crosstabs	157
IV.2.3 Resultados de las tendencias de las variables	166
IV.2.4 Análisis de las preguntas por dimensión	167
IV.2.5 Resultados del escalamiento del cuestionario	176
IV.3 Análisis factorial	176

IV.3 Contraste Paraestatal	179
<b>Conclusiones</b>	187
<b>Anexos</b>	190
<b>Referencias</b>	210

# **Capítulo I**

## **Metodología de la investigación**

### **Introducción**

Este trabajo de investigación, se enfoca al análisis del efecto que tiene el liderazgo, la autoridad, la asignación de tareas y el trabajo en equipo en el clima laboral de una institución gubernamental de la República Mexicana, específicamente en La Comisión Nacional del Agua, (LA CONAGUA) entidad responsable de la administración y preservación del agua. El análisis del clima laboral implica un proceso complejo debido a su impacto en la operación y resultados de la organización y en el comportamiento del factor humano, comportamiento que está relacionado con la percepción que tiene el individuo del entorno laboral en que se desempeña



## I.1 Importancia del Tema

Las percepciones del clima tienen un valor estratégico, según Ansoleaga e. Toro, porque alimentan la formación de juicios y valoraciones respecto a los hechos laborales; que a su vez, determinan las acciones, reacciones y decisiones de los individuos que conforman la organización. Las personas actúan frente a las realidades del trabajo, más que por éstas en sí, por sus percepciones y juicios que se forman de tales realidades. (Toro, 2002)

En las últimas décadas, se ha dado un mayor énfasis a los aspectos enfocados a la calidad de vida, cobrando gran relevancia al considerar que una gran parte de nuestra vida transcurre en las instituciones donde laboramos; por lo que la actividad que desarrollamos en ellas, va a influir no solamente el entorno físico de la persona, sino el propio ambiente social que la rodea (Rodríguez Fernández, 1996).

En este contexto, el clima laboral dejó de ser un elemento más dentro de las áreas de Recursos Humanos, para transformarse en un tema estratégico que es clave para llevar al éxito a las instituciones. Se ha demostrado, según señalarla Silvia Marinalva, que las organizaciones que generan bienes y/o servicios de calidad, a través de adecuadas condiciones de trabajo y oportunidades de desarrollo personal y profesional para sus empleados, también son las que obtienen mayores ganancias y mejor consideración social. (Silva Marinalva, 2006), otro autor que enfatiza este concepto es Portela asegurando que una de las facetas más importantes del hombre, es el crecimiento personal para lograr su satisfacción laboral, por lo cual el individuo pasa gran parte de su tiempo en las organizaciones, dando sentido y exigencia a sí mismo y por ende al desarrollo y fortalecimiento de estas. (Portela, E.Y, & Ramos, 2001)

Ahora bien, si consideramos que en los tiempos actuales en los que los valores evolucionan rápidamente y los recursos se vuelven escasos, es necesario analizar todo aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, hoy en día los

estudios de Clima Laboral permiten al personal expresar su opinión sobre cómo funciona la organización y cómo se sienten en ella; constituyen así un instrumento de indagación, que funciona bajo la premisa de que se generan beneficios cuando se implementan acciones correctivas en los aspectos que lo requieran.

Autores más actuales, han encontrado la posibilidad de conocer mediante cuestionarios el contexto del clima vinculado a valores en competencias, relaciones que por su nivel de abstracción pudieran verse afectadas por variables culturales como: poder, gobernabilidad, control, estrés, centralización y complejidad (Schneider, 2011).

No hay que descuidar, que toda organización tiene su propia personalidad, no obstante, que tienen propiedades o características similares, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades, el ambiente interno lo forman las personas que la integran. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno, este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, El comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga de estos factores, sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Laboral refleja la interacción entre características personales y organizacionales (Schneider y Hall, 1983).

La revisión teórica realizada, demuestra que existen diversas disciplinas, que han tratado de conocer realmente como se desarrolla y se desenvuelve la actividad laboral del individuo dentro de las organizaciones, así como un sin fin de autores que han realizado investigaciones sobre este tema y su relación con algunas variables organizacionales. Las investigaciones de Harter et al (2002), Yen y Niehoff, (2004), Denison, Haaland y Goelzer, (2003), Gelade y Gilbert, (2003), resaltan de manera general, que los efectos de la calidad de vida laboral y del clima laboral en el desempeño y resultados organizacionales obtenidos, coinciden integrar el desarrollo personal con el

organizacional. Por lo tanto existe una necesidad de conocer el funcionamiento de las organizaciones y lleva implícito la descripción del ambiente donde se desarrolla la actividad de los individuos (Rodríguez Fernández, 1996), este ambiente de trabajo se describe a través del clima laboral.

En el desarrollo de la presente investigación, en el capítulo I, se expone el objetivo general y los objetivos específicos, las hipótesis planteadas en la investigación, las variables a analizar, y se determina realizar una investigación de forma descriptiva en virtud de que el fenómeno se analiza describiendo sus partes y el todo; transversal porque se realizan observaciones en un periodo determinado, ya que los datos se recolectan en un solo momento y tiempo único. Este tipo de diseño fue elegido puesto que es más natural y cercano a la realidad cotidiana; para la obtención de datos utilizaremos un instrumento de diseño propio, ya que los instrumentos que existen, no nos permite analizar las variables que forman parte de este trabajo, posteriormente se realiza una descripción del procedimiento utilizado para la recolección de datos así como la determinación de la muestra utilizada.

En el capítulo II, se hace una revisión teórica de la conceptualización, diferencias y similitudes entre el Clima Organizacional y Clima Laboral de diversos autores, los métodos utilizados para su análisis, las dimensiones propuestas en los diferentes modelos; etc., este análisis permitirá identificar los aspectos más relevantes del Clima Laboral. En este capítulo de Marco Teórico, también se analizan diversas teorías sobre el liderazgo, la autoridad (relación jefe-empleado), la asignación de tareas y el trabajo en equipo; al llegar a este punto reafirmamos, la necesidad de analizar y comprender, como los trabajadores que forman parte de una misma institución, tienen diferente percepción del clima laboral. Otra de las variables que tiene gran importancia para el estudio del Clima Laboral es la motivación, por lo que también en este capítulo analizaremos distintos enfoques y diversas teorías que existen sobre la motivación y como repercute en el tema.

En el capítulo III, se analiza el caso CONAGUA, con una breve explicación de sus antecedentes, su filosofía, su estructura organizacional, como se mide actualmente el Clima Laboral en la Institución, así como el contraste con otras instituciones paraestatales. Por último en el capítulo IIV se presentan los resultados obtenidos, incluyendo las conclusiones respecto a las hipótesis planteadas.

En el marco de estas consideraciones, también se analiza la repercusión en el trabajo diario, del Liderazgo, ya que este juega uno de los papeles clave en la medición del clima y la cultura, dado que los “jefes” son los responsables de facilitar la alineación entre cultura, prácticas y clima (Chow y Liu, 2009; Littlewood, en prensa; Schein, 2010; Schneider, Ehrhart, & Macey, 2011), así como la autoridad, el trabajo en equipo y la asignación de tareas, las cuales son variables que inciden en la relación del hombre y en su trabajo, repercutiendo directamente en la percepción que tienen los individuos del clima laboral que se desarrolla en la institución donde laboran. “Las actitudes son determinadas completamente por las características actuales del puesto, como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que debería ser” (Acosta, El clima organizaciona y la satisfacción laboral, 1996).

Es importante enfatizar que el Clima Laboral determina la forma en la que el individuo percibe su trabajo repercutiendo en su productividad y su satisfacción; en los últimos años ha tenido una evolución que ha traído nuevos conceptos con cambios sustanciales al concepto original que han manejado algunos autores, involucrando no sólo a los miembros de la institución, sino además, a todo lo que esta relacionado con la misma, tal como el bienestar del individuo y la influencia sobre y desde el entorno en que se desenvuelve; es decir, se hace necesario ahondar en las relaciones que intervienen en el bienestar de una persona, ya que considerar el desarrollo humano desde una perspectiva laboral que implique trabajadores con mayores índices de satisfacción personal y profesional logrará organizaciones más productivas.

## 1.2 Planteamiento del Problema

Hoy en día la credibilidad en las instituciones Gubernamentales, se encuentra en una grave crisis, existe desconfianza y poca claridad, La confianza interpersonal refiere María Aidé Hernández (Hernández, 2008), es la que siente un ciudadano hacia los demás, en México señala la autora, priva un alto nivel de desconfianza, actualmente, aunque exista desarrollo institucional, la corrupción prevaleciente en muchas de ellas hace que los ciudadanos no sientan certeza de la actuación del otro, pues hay pocos incentivos para seguir las reglas. Manifiesta por último, que si a este panorama agregamos la inseguridad que priva en las principales ciudades del país, se puede entender la actual desconfianza del mexicano hacia otro.

La sociedad pide cada vez mayores exigencias a las instituciones y a los funcionarios que las conforman, la percepción que tiene los trabajadores en las instituciones es de un clima laboral difícil, aunado a que el escenario del servidor público es complicado con constantes modificaciones y adecuaciones volviéndolo inestable y cambiante, según se manifiesta en la Tesis “Habilidades de dirección del servidor público, en la Facultad de Estudios Superiores Acatlán de la Universidad Nacional Autónoma de México” (Bautista, 2008).

En este escenario, la el clima laboral se constituye en un poder silencioso que determina el comportamiento de las personas a través de la satisfacción por su trabajo, colaboración y buenas relaciones entre los grupos (Vázquez, I. 2000), la eficiencia de la organización está influida por lo tanto, por el comportamiento humano en el cumplimiento de metas y objetivos. Actualmente se vuelve clave que a los empleados se les asignen tareas donde mejor puedan desempeñar sus funciones y actividades, acorde al perfil del puesto (competencias) a desempeñar para que laboral y profesionalmente se desarrollen y cumplan con los objetivos de la institución, logrando promociones justas de acuerdo a sus méritos.

Dentro de este entorno, el clima laboral, varía de un continuo que va de favorable a neutro y a desfavorable. El clima favorable o abierto es el apropiado para el cambio, la innovación, la productividad y la satisfacción laboral (Zabalza, 1966), el autor explica que el clima abierto tiene las siguientes características: confianza total de la dirección en su personal, toma de decisiones diseminada por toda la organización, personal motivado a través de la participación, implicación en la definición de objetivos, mejora de métodos de trabajo, control ejercido por todos los niveles de la estructura, esfuerzos de todos unidos para alcanzar los objetivos institucionales.

Un clima laboral favorable, desarrolla un sentido de pertenencia hacia la institución, logro, afiliación, poder, productividad, baja fluctuación, satisfacción, adaptación e innovación. Por el contrario, un clima negativo supone una falta de identificación que culminará con la marcha de los miembros de la organización que así lo perciban o generará una serie de objetivos personales diferentes a los deseados, muchos buscan también la responsabilidad y la oportunidad de tener éxito, quieren 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 y problemas.

Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima se originan en una gran variedad de factores: factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, asignación de tareas, remuneraciones, trabajo en equipo, etc.), las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.), la comunicación y la relación entre en todos los niveles (directivos-subordinados).

Algunos autores como Solleiro (1989) consideran al clima laboral como un elemento medular para el desarrollo de proyectos de innovación, de aquí la necesidad de que los servidores públicos necesiten conocer las características de este factor en las

instituciones en las que laboran, con la finalidad de poder enlazar los objetivos institucionales con los personales, aunado a esto y considerando el siguiente concepto: “La gente es la que da vida a una organización, es “La suma de los comportamientos del personal lo que define en realidad el desempeño de una organización”, (Medina, 2013), el problema concreto es analizar y hacer una aportación al Sistema de Clima Laboral en la Comisión Nacional del Agua, que como ya se comentó anteriormente, se tiene acceso a la información, por lo que se considera una muestra de conveniencia. Es importante considerar dentro de esta investigación, otras variables significativas demográficas como la edad, grado de estudio, sexo, antigüedad, etc. para determinar, el efecto y su incidencia en el clima laboral dentro de la institución

En este contexto existe la necesidad determinante, analizar el efecto que tiene el clima laboral en el personal de la institución, en el logro y éxito de sus proyectos, así como la percepción real del efecto que tiene el Liderazgo, la autoridad, la asignación de tareas y el trabajo en equipo en el Clima Laboral en la CONAGUA.

## I.3 Objetivos de la Investigación

### Objetivo General

Analizar el efecto que tiene el liderazgo, la autoridad, el trabajo en equipo y la asignación de tareas en el Clima Laboral de la CONAGUA.

A partir de este objetivo general, se desprenden los siguientes objetivos específicos

### Objetivos Específicos

1. Analizar el impacto que tiene el liderazgo en el Clima Laboral de la CONAGUA.
2. Analizar el impacto que tiene la autoridad en el Clima Laboral de la CONAGUA.
3. Analizar el impacto que tiene el trabajo en equipo en el Clima Laboral de la CONAGUA.
4. Analizar el impacto que tiene la asignación de tareas, en el Clima Laboral de la CONAGUA.

El objetivo general de la investigación nos permitirá conocer el efecto que tienen estas variables en el clima laboral de la institución, ya que como se ha mencionado reiteradamente, que cuando el clima laboral es favorable, permite establecer relaciones satisfactorias, sentido de pertenencia, desarrollo profesional y laboral, interés, colaboración, etc., y cuando no existe motivación en los empleados ya sea por frustración o impedimentos para la satisfacción de necesidades, el clima tiende a enfriarse y sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, descontento hasta llegar a estados de agresividad, agitación, inconformidad, característicos de situaciones



en que los empleados se enfrentan abiertamente contra la institución u organización (Chiavenato, 1999), durante la investigación pueden surgir objetivos adicionales, o modificarse los objetivos iniciales e incluso ser sustituidos por nuevos objetivos, dependiendo de la dirección que tome la investigación.

## I.4 Preguntas de Investigación

### Preguntas de Investigación

1. ¿Cuál es el efecto que tiene el liderazgo en el Clima Laboral en la CONAGUA?
2. ¿Cuál es el efecto que tiene la autoridad, en el Clima Laboral de la CONAGUA?
3. ¿Cuál es el efecto que tiene el trabajo en equipo, en el Clima Laboral de la CONAGUA?
4. ¿Cuál es el efecto que tiene la asignación de tareas, en el Clima Laboral de la CONAGUA?

## I.5 Hipótesis de Investigación

A partir de los objetivos de la presente investigación, analizar el efecto que tiene el liderazgo, la autoridad, el trabajo en equipo y la asignación de tareas en el Clima Laboral de la CONAGUA, se plantean las siguientes hipótesis:

### Hipótesis

- H<sub>1</sub>. Existe una relación positiva en el efecto que tiene el liderazgo, en el clima laboral de la CONAGUA
- H<sub>2</sub>. Existe una relación positiva en el efecto que tiene la autoridad, en el clima laboral de la CONAGUA.
- H<sub>3</sub>. Existe una relación negativa en el efecto que tiene el trabajo en equipo, en el clima laboral de la CONAGUA.
- H<sub>4</sub>. Existe una relación negativa en el efecto que tiene la asignación de tareas en el clima laboral de la CONAGUA

Con la finalidad de responder a las preguntas de investigación y corroborar las hipótesis, ya que son las guías a seguir, “Las sugerencias formuladas en las hipótesis pueden ser soluciones a los problemas de investigación. Si lo son o no, efectivamente es la tarea del estudio” (Sellitz et al., 1965.), se elaborará un instrumento de medición, validado, que permita estudiar las variables de investigación, el cuestionario será aplicado al personal de la CONAGUA que se determinó como muestra.

## I.6 Diseño de la Investigación

El diseño de la investigación se realiza de forma descriptiva en virtud de que el fenómeno se analiza por sus partes y el todo; es transversal porque se realizan observaciones en un periodo determinado, ya que los datos se recolectan en un solo momento y tiempo único. Este tipo de diseño fue elegido puesto que es más natural y cercano a la realidad cotidiana.

El diseño Transversal según Sánchez (Sánchez Carlessi y Hugo Reyes Meza, 2006), opina que para estos diseños los sujetos son asignados a los grupos de manera aleatoria.

El esquema de diseño es:

$$P \prec \begin{matrix} \blacktriangledown X_1 \\ r \\ \blacktriangle Y_1 \end{matrix}$$

Donde:

P: Representa a la población

$X_1$ : Clima Laboral

$Y_1$ : Estlo de Liderazgo

Autoridad

Trabajo en equipo

Asignación de tareas

r: Relación entre las variables

De la misma forma, es una investigación documental, primaria ya que está basada en fuentes primarias y secundarias en las teorías de Clima Laboral, del liderazgo, de autoridad (relación jefe - empleado), de asignación de tareas (perfiles de puesto) y de

equipos de trabajo, así como en el desarrollo de modelos para la construcción de instrumentos de medición.

También es una investigación de tipo correlacional ya que tiene como propósito conocer la relación que existe entre las variables de estudio, que servirá para medir el grado de relación que existe entre ellas.

### **I.6.1 Metodología de Análisis**

Se aplica un instrumento de medición para evaluar las variables Liderazgo, Autoridad, Trabajo en equipo y Asignación de tareas, y su efecto en el Clima Laboral, para ello se realiza un análisis factorial.

El análisis factorial tiene como propósito básico deducir, crear o desarrollar un nuevo conjunto de variables no correlacionadas, llamadas factores subyacentes o características subyacentes, para que éstas proporcionen una mejor comprensión de los datos que se están analizando. (Jhonson, 2000).

Se presenta al final una matriz de Correlación de Person, para analizar la relación que existe entre las variables que se analizan.

### **I.6.2 Contraste Paraestatales**

Como parte de la investigación y para conocer el estado que guarda el Clima Laboral en el Sector Público, se contrastará los resultados de otras dependencias o instituciones del gobierno federal, con las nuestras.

## 1.7 Variables

Las variables a utilizar son las siguientes:

- Variable Dependiente que se mide.
  - Clima Laboral
  
- Variables Independientes, que permite analizar sus diferentes efectos
  - Liderazgo
  - La autoridad
  - Trabajo en equipo
  - Asignación de tareas

### Definiciones de las variables

Roberto Hernández Sampieri, señala que las variables deben ser definidas de dos formas: conceptual y operacionalmente, una correcta selección de las definiciones operacionales de las variables, se encuentran muy relacionada con la adecuada revisión de la literatura, Sin la definición de las variables no hay investigación (Hernandez Sampeiri, 1997, p. 101).

Una definición operacional constituye el conjunto de procedimientos que describe las actividades que un observador debe realizar para recibir las impresiones sensoriales (sonidos, impresiones visuales o táctiles, etc.), que indican la existencia de un concepto teórico en mayor o menor grado (Reynolds, 1971, p. 52), Casi siempre se dispone de varias *definiciones operacionales* de una variable.

### Liderazgo

“El Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. El Liderazgo se desarrolla con una visión integrada por el líder, el talento

humano y la organización, encauzada a la búsqueda de la calidad y excelencia organizacional.” (Cruz Ortiz, 2011)

Chiavenato, Idalberto (1993), Destaca que el "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

El líder es el punto de unión entre el empleado y la organización, es una pieza clave tanto para la evaluación del rendimiento como para el reparto de responsabilidades y la asignación de recursos para su desarrollo (Bhal y Ansari, 2007). De esta forma, se convierte en el gestor directo de dos elementos clave para el compromiso: el apoyo y la justicia (Meyer y Allen, 1997). El buen trato que la organización pretende dar a sus empleados a través de prácticas de Recursos Humanos, pueden perderse si el jefe directo no cuida de sus subordinados, es decir, si este no evidencia de una forma más cercana las buenas intenciones de la empresa. Debido a esto, esta en sus manos está brindar apoyo emocional, ofrecer información y consejo (Wayne *et al.*, 1997) y tratar de forma justa a sus colaboradores.

### Estilos de Liderazgo

Los resultados que surjan a través del apoyo que brinde el líder, varían dependiendo del tipo de liderazgo que este aplique, es decir, la forma en la que cada líder guíe a sus colaboradores refiriéndonos a ese sello personal que imprimen al dirigir, o el método con el que ejercen la autoridad. Cada equipo de trabajo, que forma parte de una organización, cuenta con distintos estilos los cuales manifiestan la relación entre los jefes y los subordinados.

El enfoque más común para analizar este comportamiento, es clasificar los diversos tipos de liderazgo existentes. Los estilos varían según los deberes que el líder debe desempeñar solo, las responsabilidades que desee que sus superiores acepten y su compromiso filosófico hacia la realización y cumplimiento de las expectativas de sus subalternos. Se han usado muchos términos para definir los estilos de liderazgo, pero tal

vez el más importante ha sido la descripción de los tres estilos básicos: el líder autócrata, el líder participativo y el líder de rienda suelta.

#### El Líder Autócrata:

Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la guía se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. La respuesta pedida a los subalternos es La obediencia y adhesión a sus decisiones. El autócrata observa los niveles de desempeño de sus subalternos con la esperanza de evitar desviaciones que puedan presentarse con respecto a sus directrices.

#### Líder Participativo

Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que es incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico. El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

#### Líder Liberal

Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio



En este sentido como comenta Robert Tannenbaum & Warren Schmidt, en "How to choose a Leadership Pattern", para elegir un estilo de liderazgo se deben considerar tres juegos de fuerzas antes de elegir un estilo de liderazgo: fuerza en el administrador, fuerzas (características) en los subordinados y fuerzas situacionales". (Stonner, 2004)

## **Autoridad**

En el sentido moderno el término autoridad se ha definido de varias formas: como atributo de una persona, cargo u oficio que otorga un derecho a dar órdenes; como una relación entre los cargos de superior y subordinado; como una cualidad que hace que una orden se cumpla, y como base de un comportamiento (Peabody, 1975).

Según Katz y Kahn (1966), "por autoridad se entiende simplemente poder legítimo, poder dado a una persona o a un puesto en particular, poder reconocido por todos y que no solo considera adecuado y acepta aquel que lo tiene, sino aquellos sobre los que ejerce y aun otros miembros del sistema".

Sartori señala "Que los que están en posición de la autoridad hacen cumplir, confirman o sancionan una línea de acción o de pensamiento" (Giovani, 1989)

Para Gadamer, la autoridad puede caracterizarse de la siguiente forma: (Gadamer)

- Es un atributo de personas y no tiene su fundamento en un acto de sumisión y de abdicación de la razón, sino en un acto de conocimiento y de reconocimiento del otro. Gracias a la autoridad reconocemos que el otro está por encima de uno en juicio y perspectiva y que, por consiguiente su juicio goza de primacía respecto al nuestro.
- No se trata de una cualidad que se otorgue, sino de una cualidad que se adquiere.

- Reposa sobre un acto de reconocimiento y por consiguiente, sobre una acción de la razón misma que, haciéndose cargo de su carácter limitado e histórico, atribuye a otro una perspectiva más acertada.
- Su fundamento es un acto de libertad y de razón con el que se reconoce que el otro está mejor preparado, tiene mayor capacidad de juicio, sabe más o está más dedicado al tema en cuestión.
- Los juicios de autoridad no son en su esencia irracional y arbitraria, dado que pueden ser reconocidos como ciertos.
- La verdad de la autoridad exige pensar de nuevo en la tradición como un problema moral y, sobre todo, como una cuestión vinculada a una teoría de la libertad y de la razón, más completa que la de la ilustración. La tradición es un momento de la libertad y de la historia, necesita ser afirmada, asumida y cultivada. En tanto que conservación, se trata también de un acto de la razón, aunque caracterizado por el hecho de no atraer la atención sobre sí.

La autoridad, según se desprende de sus definiciones teóricas, describe además el prestigio que ha cosechado, a través de los años, un individuo u organización a raíz de su calidad, su preparación o a la importancia alcanzada en su desarrollo.

## **Diferencia entre Autoridad y Liderazgo**

A diferencia de la autoridad que demanda o exige que se cumplan sus disposiciones con base en el fundamento legítimo y en el orden jerárquico, el líder sólo puede pedir o "esperar" que lo sigan y a su vez esto depende de sus cualidades personales y de la situación misma -lo que nos hace pensar en la clásica diferencia entre la virtud y la fortuna en el pensamiento de Maquiavelo (Peters, p. 148). Mientras la relación de autoridad es de subordinación jerárquica, la de liderazgo es de sumisión personalizada (Bierstedt, 1964, p. 70-1). Aquellos que ejercen la autoridad -especialmente en una gran asociación- muchas veces no tienen conciencia de la identidad de sus seguidores, quienes pueden perder de vista quién está en la cúspide. (Bierstedt).

Sin embargo, la noción de liderazgo ha sufrido cambios importantes en su relación con la autoridad. Las nuevas corrientes intelectuales de los siglos XIX y XX y la influencia del positivismo en ciencias sociales modificaron drásticamente el significado de liderazgo político. Ante las nuevas perspectivas de la psicología, el "héroe" tradicional desaparece y el "liderazgo" ya no se explica tanto en función de una serie de rasgos y atributos fijos sino que se concibe como resultado de la interacción social, del lugar de la actividad humana dentro de una determinada estructura, del "papel" que juegan algunos individuos y de las esperanzas mutuas de líderes y seguidores (MacFarland, 1969, p. 154; Seligman, 1975, p. 603).

El líder ejecutivo tiene así un carácter "colectivo" por el cual a semejanza de lo que ha ocurrido tradicionalmente cuando se habla de autoridad el propio cargo no depende exclusivo [www.facebook.com](http://www.facebook.com)ivamente de quien lo ocupa. El legado histórico y las expectativas, en cierta medida permiten predecir la conducta del ejecutivo, y la institucionalidad garantiza la continuidad de forma que, en caso de muerte repentina, el cargo funciona en ausencia del titular (Seligman, 1975, p. 604).

Los líderes participativos se caracterizan por ser tanto activos como pasivos, no dejan a sus subordinados solos pero están constantemente observando la escena desde lejos. Alientan a sus subordinados a que tengan iniciativa y utilizan los grupos de discusión tanto como las entrevistas individuales con cada uno de ellos.

## **Asignación de tareas**

En los estudios realizados por Fred E. Fiedler en la Universidad de Illinois, iniciados en 1951, detecto tres dimensiones críticas de la situación de liderazgo, en la dimensión Estructura de tareas Fiedler entiende por esta dimensión el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni des estructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de él a los miembros del grupo.

El éxito de un sistema va a depender de una asignación efectiva de tareas dentro del sistema y los usuarios del mismo. Se necesitan pues, considerar diferentes opciones en la asignación de tareas, antes de especificar una frontera bien definida del sistema.

Se deben establecer, una variedad de opciones para identificar una división óptima de la labor a realizar, con la finalidad de asegurar la satisfacción en el trabajo, así como una operatividad eficiente en el proceso del mismo trabajo. Esta aproximación será más útil a través de herramientas que identifiquen cada tarea o proceso de trabajo y, en particular, aquellos para los que sería posible plantear una asignación de tareas distinta. Dentro de las herramientas más útiles para la asignación de tareas se encuentra los perfiles de puesto, que a continuación describimos:

Los perfiles de puestos identificar las funciones esenciales y la responsabilidad de cada cargo en las instituciones. Al mismo tiempo, permite la integración de recursos humanos asegurando, que los propósitos y objetivos de la organización tengan mayor posibilidad de ser cumplidos, cuando las funciones y asignación de tareas a desempeñar son especificadas perfectamente se vuelven un componente de suma importancia para el clima laboral, ya que si estas son ambiguas los riesgos de conflictos son altos, la indefinición influye en el ambiente, provocando estrés, inseguridad, duplicidad de funciones, etc.

## Trabajo en Equipo

Grupo de trabajadores que laboran organizados, estructurados, con funciones definidas para cumplir los objetivos de la institución. Son uniones que se dan dentro de la organización laboral cuyo fin apunta a la producción y resolución de problemas específicos. No están exentos de un proceso de socialización y la efectividad de los mismos depende del grado de cohesión que tienen sus miembros entre sí. (Argyle, 1998).

Este proceso analiza el grado de interacción y cooperación en el trabajo de equipo, considerando la interacción como el efecto de una acción recíproca entre los miembros que los forman.

Al realizar el análisis del grado de cooperación entre los equipos se tiene en cuenta a la definición de trabajo en equipo. como un grupo estructurado de empleados con criterios de productividad y eficacia en el logro de metas, donde los miembros ocupan puestos de trabajo interrelacionados entre sí, en un área claramente diferenciada. Otro criterio considerable es que la composición del equipo debe ser habitualmente fija, (Krieger, 2002).

En el trabajo profesional, la interacción entre colegas es tan importante como el buen relacionamiento con el jefe, un profesional que se encuentra aislado de sus colegas del grupo presenta una menor producción intelectual en comparación de aquel que tiene una constante interacción con sus compañeros y un relacionamiento frecuente con el jefe. (Rensis, 1961).

Es por ello que con esta variable se pretende observar el grado de relación que existe entre los miembros, ya que para trabajar en equipo, es muy importante ser observador porque el trabajo en equipo es un aprendizaje en sí mismo que implica el proceso de adaptación e integración, además es importante señalar que no existe un único método para hacer las cosas, sino tantas como interpretaciones existen de la realidad, considerando que cada integrante tiene su propio punto de vista.

Por último definiremos la variable dependiente de esta investigación, el Clima Laboral

## **Clima Laboral**

Es el conjunto de factores físicos, psicológicos, y sociales que interactúan en un contexto de trabajo, creando una atmósfera perceptible y compartida por los colaboradores. Existen diversos autores que lo definen, para Robbins el Clima laboral, se encausa al entorno, describiéndolo como la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su

ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno. (Stephen, 1999)

Moss Rudolph H.(1989) describe que, el “Clima Laboral está integrado por elementos como: 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 empleado en la organización, también los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles, la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo, liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo, la estructura con sus macro y micro dimensiones y los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones”.

Sin embargo Hodgetts y Altman (Hodgetts, 1989), definen el Clima Laboral como “un conjunto de características del lugar de trabajo, percibidas por los individuos que laboran en ese lugar y sirven como fuerza primordial para influir en su conducta de trabajo”. Estas características pueden ser estructura, asignación de tareas, autoridad, remuneraciones, Estilo de liderazgo, valores y equipo de trabajo, variables que se analizan en esta investigación.

La mayoría de las definiciones conceptualiza al clima laboral como un conjunto de percepciones de los individuos con respecto a su medio interno de trabajo. Estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características y procesos de la organización (Schneider, Ehrhart y Macey, 2011).

## I.8 Población

Una población está determinada por sus características definitorias, por lo tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Población es la totalidad del fenómeno a estudiar, donde las unidades de población poseen una característica común, la que se estudia y da origen a los datos de la investigación. La población es un conjunto de individuos de la misma clase, limitada por el estudio. Según Tamayo y Tamayo, (1997), "La población se define como la totalidad del fenómeno a estudiar donde las unidades de población posee una característica común la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación"(P.114)

Para la presente investigación, la población de estudio son mandos medios del personal de la CONAGUA en sus distintas categorías, (una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de cuestionamientos (Selítiz, 1974), con una antigüedad de más de seis meses, en las diferentes áreas que integran la institución, para su identificación en esta investigación se denominaran Oficinas Centrales, Oficinas Regionales y Oficinas Estatales.

En el año 2014 la CONAGUA reporta una población de 13,845 en sus diferentes categorías.

**Población de la Conagua en 2014**

AREA	No. de Personal Mandos Medios	No. de Personal Tabulador General	No. de Personal Eventual	TOTAL
Oficinas Centrales	1090	963	410	2463
Organismos de Cuenca	1511	4833	704	7048
Direcciones Locales	1029	2856	449	4334
<b>TOTAL</b>	<b>3630</b>	<b>8652</b>	<b>1563</b>	<b>13845</b>

Tabla No. 1

Para esta investigación se considera al personal exclusivamente de mandos medios, que es el personal que tiene un puesto estructural dentro de la institución, como requisitos de elegibilidad, debido a que el personal de tabulador es sindicalizado y el

personal eventual es como su nombre lo indica por periodos establecidos en su contrato desde 3 meses hasta un año y se renueva su contrato de acuerdo al presupuesto.

## I.9 Tipo de Muestra

La muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y, por tal, refleja las características que definen la población de la que fue extraída, lo cual nos indica que es representativa. Por lo tanto, la validez de la generalización depende de la validez y tamaño de la muestra. Por las características del estudio y de la Institución analizada, se consideró que se trataba de una población finita; la muestra sería aleatoria, sin reemplazo y se estratificó en los tres niveles estructurales de la institución.

## I.10 Tamaño de Muestra

La muestra se integró por 199 servidores públicos considerando el número de personas que integran cada nivel estructural, con base en la fórmula de la Normal Estandarizada:

$$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

Donde:

- n = Muestra
- Z= Nivel de confianza
- P= Probabilidad de éxito
- N= Probabilidad de fracaso
- e= Error muestral

Sustituyendo:

$$n = \frac{(2)^2(0.5)(0.5)(3,360)}{(7\%)^2(3,630 - 1) + (2)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = \frac{3630}{2821}$$

$$\square = 198.55$$



Distribuidos de la siguiente manera:

### Distribución de la población por Área

AREA	No. de Personal Mandos Medios	No. de Encuestados
Oficinas Centrales	1090	60
Organismos de Cuenca	1511	83
Direcciones Locales	1029	56
<b>TOTAL</b>	<b>3630</b>	<b>199</b>

Tabla No. 2

Las variables sociodemográficas que se consideran para la presente investigación son:

- Edad
- Sexo
- Estado Civil
- Puestos
- Antigüedad en la Institución
- Antigüedad en el puesto
- Nivel Académico

Con la siguiente rangos:

### Rangos de las Variables Sociodemográficas

Edad	Sexo	Estado Civil	Familia de Puestos	Antigüedad en la institución	Antigüedad en el puesto	Nivel Académico
18-20	Masculino	Soltero	Jefe departamento	Menos de 5	- 3 meses	Primaria
21-25	Femenino	Casado	Jefe de proyecto	6-10	3 a 6 meses	Secundaria
26-34			Subgerente	11-15	7 a 12 meses	Preparatoria
35-44			Gerente	16-20	1 a 2 años	Licenciatura
45-54				>20	3 a 10 años	Maestría
55 o +						Doctorado

Tabla No. 3

## Encuestas aplicadas por Estratificación de cuotas

Muestreo por estratificación de cuotas, este muestreo se aplica de la siguiente manera: se divide a la población en estratos o categorías, y se asigna una cuota para las diferentes categorías y, a juicio del investigador, se selecciona las unidades de muestreo. La muestra debe ser proporcional a la población, y en ella deberán tenerse en cuenta los diferentes niveles estructurales.

Para obtener la cuota a nivel nacional se aplico la siguiente fórmula:

$$n = \frac{\text{No. de empleados}}{\text{Total de empleados}} = \%$$

$$n = 199 * \%$$

Donde:

n = Estado

Z= Nivel de confianza

%= Porcentaje de la cuota a aplicar

Población Muestral de Acuerdo a la Estratificación de Cuotas

AREA	No. de Personal Mandos Medios	$n = 199 * \%$	No. De encuestados
Oficinas Centrales	1090	0.3002	60
Organismos de Cuenca	1511	83	
Coordinación, Consejos de Cuenca, PIAE	61	0.016	4
Gerencia Regional de Aguas del Valle de México	226	0.062	12
Cuencas Centrales del Norte (Torreón)	101	0.027	6
Noroeste (Hermosillo)	121	0.033	6
Golfo Norte (Ciudad Victoria)	121	0.033	6
Golfo Centro (Veracruz)	87	0.023	5
Península de Yucatán	80	0.022	4
Península de Baja California (Mexicali)	85	0.023	5
Pacífico Norte (Culiacán)	122	0.033	7
Balsas (Cuernavaca)	90	0.024	5
Pacífico Sur (Oaxaca)	65	0.017	3
Río Bravo (Monterrey)	125	0.034	7
Lerma Santiago (Guadalajara)	139	0.038	8
Frontera Sur (Tuxtla Gutiérrez)	88	0.024	4

AREA	No. de Personal Mandos Medios	$n = 199 * \%$	No. De encuestados
Direcciones Locales	1029	56	
Aguascalientes	37	0.010	2
Baja California Sur (La Paz)	32	0.009	2
Campeche	38	0.010	2
Chihuahua	97	0.026	5
Coahuila	33	0.026	2
Colima	33	0.009	2
Durango	59	0.016	3
Guanajuato	48	0.013	3
Guerrero	63	0.017	3
Hidalgo	73	0.020	4
Estado de México	51	0.015	3
Michoacán	84	0.023	5
Nayarit	41	0.012	2
Puebla	53	0.015	3
Querétaro	40	0.011	2
Quintana Roo	27	0.008	1
San Luis Potosí	78	0.021	4
Tabasco	44	0.012	2
Tlaxcala	30	0.008	2
Zacatecas	68	0.019	4
<b>TOTAL</b>		<b>199</b>	

Tabla No. 4

## 1.11 Instrumento de Medición

En la literatura analizada se ha encontrado que los autores que han medido el Clima laboral utilizan diversas dimensiones o componentes para su estudio, como se podrá observar en el capítulo de Marco Teórico; las más frecuentes son identidad, comunicación desempeño, motivación, satisfacción general, liderazgo de la dirección, recompensa o retribución, así como las que se analizarán y formarán parte del instrumento de medición, de esta investigación. También se desprende que los investigadores han utilizado diferentes herramientas para su medición, según Brunet el instrumento de medida privilegiado para la evaluación del clima es el cuestionario escrito. (Brunet L. , 1987).

Los instrumentos o modelos ya diseñados pueden tener una validez y confiabilidad garantizada, pero la desventaja es que las dimensiones utilizadas, pueden no ser las adecuadas en relación a las necesidades específicas de la organización, la ventaja de diseñar uno acorde a la institución a investigar, es que reflejará mejor las dimensiones que nos interesa enfocar por su oportunidad e importancia, así como los ítems empleados se ajustarán más al entorno específico de la misma, por lo consiguiente las dimensiones consideradas en el instrumento diseñado serán acordes a los objetivos e hipótesis señalados, buscando que la calidad de las respuestas serán más completas, si se valúan mediante la escala del tipo Likert, para garantizar que el clima laboral se delimite de una manera precisa, también el instrumento consideró los modelos expuestos a continuación:

#### ***El cuestionario de Litwin y Stringer:***

De acuerdo con George H. Litwin, citado por Kolb, el estudio experimental que dio origen al instrumento, se ideó para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. El enfoque del instrumento es importante debido a que reconoce que el comportamiento de los trabajadores no es una consecuencia solamente de los factores organizacionales, sino de las percepciones del trabajador respecto a dichos factores. (Litwin y Stinger), postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa: Estructura, Responsabilidad (empowerment), Recompensa, Desafío, Relaciones, Cooperación, Estándares, Conflictos e Identidad.

#### ***El cuestionario de Rensis Liker***

Dessler afirma que para Likert el clima organizacional debe ser visto como una variable interpuesta, entre algún tipo de programa de capacitación o adiestramiento gerencial y el desempeño o satisfacción gerenciales. Likert desarrolló una teoría de clima organizacional denominada “Los sistemas de organización” que permite visualizar en términos de causa – efecto la naturaleza

de los climas estudiados y sus variables. En este modelo se plantea que el comportamiento de un individuo depende de la percepción que tiene de la realidad organizacional en la que se encuentra. El cuestionario de Rensis Likert se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades de la organización desde 8 dimensiones: Proceso de Liderazgo, Carácter de las Fuerzas Motivacionales, Carácter del Proceso de Comunicación, Grado de Espíritu de Trabajo que hay presente, Carácter de los procesos de toma de decisiones, Carácter de la fijación de los objetivos a órdenes, Carácter de los procesos de control, Los fines de actuación y el entrenamiento (Desller, 1970).

### ***Método de Pritchard y Karasick***

Estos autores desarrollaron un instrumento de medida del clima compuesto por dimensiones independientes, completas, descriptivas y relacionadas con la teoría perceptual del clima organizacional. Las 11 dimensiones tenidas en cuenta son: Autonomía, Conflicto y Cooperación, Relaciones sociales, Estructura, Remuneración, Rendimiento, Motivación, Estatus, Flexibilidad, Centralización de la toma de decisiones y Apoyo. (Pritchard, 1973)

### ***Dimensiones propuestas por Fernando Toro (1992-1996)***

Después de realizar diversos estudios, el autor sugiere medir el clima organizacional por medio de las siguientes dimensiones: Relaciones Interpersonales, Estilo de Dirección, Sentido de Pertenencia, Retribución, Disponibilidad de Recursos, Estabilidad, Claridad y Coherencia en la Dirección, Valores Colectivos. (Toro, F 1992-1996)

### ***Survey of Organizations.- Cuestionario elaborado por Bowers y Taylor***

(1972).

Se construyó para medir el Liderazgo, clima organizacional y satisfacción. El Clima se mide con 22 ítems y las 5 dimensiones son: apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones.

***Perceived Organizational Climate***, - Elaborado por Diererly y Schneider (1974).

Consta de 28 ítems y mide cuatro escalas: autonomía individual, estructura, orientación a la recompensa y consideración.

***Perceived Work Environment***. - Un cuestionario desarrollado por Newman (1975, 1977).

Consta de 60 ítems y mide once dimensiones: estilos de supervisión, características de la tarea, relación entre ejecución y recompensa, relaciones con los compañeros motivación para el trabajos el empleado, equipamiento y disposición de la gente, competencia del empleado, toma de decisiones, espacio de trabajo, presión para producir y responsabilidad e importancia del trabajo.

***Cuestionario de Clima Labora (CLA)***. - Elaborado por Corral y Pereña (2002),

Los autores del cuestionario parten de la experiencia de la edición del cuestionario WES, este instrumento lo basan en los estudios de Blake Mouton (1981, 1994) donde identifican dos dimensiones, la empresa y las personas que la integran. El primer eje lo integran cuatro dimensiones: organización, innovación, información, condiciones, en el segundo eje las dimensiones son medidas a través de 93 ítems.

***Encuesta de Clima Laboral de la Administración Pública Federal en México (a la fecha)***

Elaborada por la Secretaría de la Función Pública.- Este instrumento tiene su fundamento teórico- metodológico en el Cuestionario Better Fourself, basado en la gestión de la satisfacción del trabajo, que a su vez está basado en la Teoría del Service Profil Chain, desarrollada en Harvard Bussines School. "La encuesta Consta de 17 factores con 88 ítems o reactivos, con 11 variables. Este

instrumento es aplicado a toda la administración pública, sin embargo se pone en duda la confiabilidad de los datos que arrojan los resultados de este instrumento, en el capítulo de Conagua se explican las razones.

### ***Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire) LBDQ***

Fue creado por Hemphill y Coons en 1957, en la dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de Ohio State University, se tuvo el propósito de construir un instrumento que permitiera evaluar diversos estilos de liderazgo e identificar y describir el comportamiento de los líderes, se enlistaron nueve categorías de comportamiento de líder y se redactaron descripciones de cada una; el producto fue un instrumento denominado Cuestionario Descriptivo de la Conducta del Líder (Leader Behavior Description Questionnaire) LBDQ, que incluía 150 descripciones; las cuales en un estudio posterior realizado por Halpin y Wiener, se redujeron a 130. Halpin y Wiener modificaron el instrumento y pulieron la versión original del LBDQ, administraron el cuestionario a las tripulaciones de los bombarderos B-52 (esta versión o su adaptación es probablemente la que más se utiliza actualmente). Sometieron las respuestas del mismo a un análisis factorial, del cual se derivaron cuatro dimensiones que basándose en las respuestas de los miembros de las tripulaciones, caracterizaron la conducta de los comandantes de los aviones.

Para la integración del instrumento de medición que utilizaremos en esta investigación, se revisaron y analizaron los modelos presentados para medir el clima laboral, permitiéndonos observar que las dimensiones utilizadas por los distintos instrumentos, varían de un autor a otro y en algunos casos se reafirman, lo cual nos permiten tomar como elementos referenciales estas dimensiones y elaborar un instrumento de que considere las variables que nos ocupan en esta investigación.

**Elaboración del instrumento de medición**

Como se ha comentado el objetivo general de este trabajo es analizar el efecto que tiene el estilo de liderazgo, la autoridad, el trabajo en equipo y la asignación de tareas, en el Clima Laboral de la CONAGUA, por ello, es necesario contar con un instrumento adaptado al entorno y al momento actual que se vive en la institución.

El instrumento deberá ser objetivo, es decir permeable a la influencia de los sesgos y las tendencias que los investigadores califican e interpretan; confiable que es el grado en que el instrumento produce resultados consistentes y coherentes y válido que implica el grado en el que un instrumento, mide verdaderamente la variable que se busca medir.

De acuerdo con las variables propuestas, se realizó una investigación documental a efecto de conocer la operacionalización de las mismas así como sus indicadores, desarrollando y precisando los ítems correspondientes, agrupándolos de acuerdo a las variables que conforman el estudio.

El cuestionario se integro con 100 ítems, enfocados a dar respuesta a las preguntas que conforman el estudio, y tratar de comprobar las hipótesis, a través de las variables dependientes, los Ítems o reactivos seleccionados incluyen aportes de los diversos investigadores y de los modelos expuestos anteriormente, se determinó utilizar la Escala de Likert con al finalidad de que la calidad de la respuestas, serían más completas en lugar de respuestas dicotómicas. (Anexo II página 171)

### La Escala Likert

Una escala de Likert consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones, según Likert, no deben ser ambiguas deben expresar aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto en una gradación del continuo asentamiento-rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total).

Los pasos principales que se siguen para la construcción de una escala de Likert, según Briones (1990), son los siguientes:



- a. Definición nominal de la actitud o variable que se va a medir
- b. Recopilación de ítems o indicadores de esa variable
- c. Determinación de las Puntuaciones dadas a las categorías de ítems
- d. Aplicación de la escala provisoria a una muestra apropiada y cálculo de las puntuaciones escalares individuales:
- e. Análisis de los ítems utilizados para eliminar los inadecuados:
- f. Categorización jerárquica de la escala.
- g. Cálculo de la confiabilidad y validez de la escala

Estas características fueron consideradas para la elaboración del instrumento y se determinó que la escala tipo Likert se integraría de 5 puntos que van desde “Completamente” (5) a “No” (1).

En la siguiente tabla se observan las escalas utilizadas:

Escala de Likert

<b>Parámetros</b>	1 = No estoy de acuerdo	2 = Mínimamente de acuerdo	3 = Parcialmente de acuerdo	4 = En su mayoría de acuerdo	5 = Completamente de acuerdo
-------------------	-------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	------------------------------------

Tabla No. 5

## Reactivos

Para la elaboración de los reactivos se validaron los 100 ítems con base en la clasificación de las dimensiones del clima laboral.

Los ítems se realizaron con los siguientes criterios:

- Son expresiones de comportamiento y no de hechos
- Son claros, concisos y directos
- La formulación se realizó de tal manera que la relación modal no se aproxima al punto medio de la respuesta posible.
- Los diferentes respuesta implican una sola variable

Las variables quedaron definidas de acuerdo a la agrupación de los ítems, como se muestra en la tabla 6:

Validación del contenido del instrumento.

<b>VARIABLES</b>	<b>ITEMS</b>
Liderazgo.	<b>Preguntas</b> 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33 y 34.
Autoridad	<b>Preguntas</b> 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55, 56 y 57.
Trabajo en equipo	<b>Preguntas</b> 58, 59, 60, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 71, 72, 73, 74, 75 y 76.
Asignación de tareas	<b>Preguntas</b> 77, 78, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96 y 97, 98, 99 y 100.

Tabla No. 6

### Prueba piloto

El cuestionario se aplicó a una muestra de 20 servidores públicos, considerando a personal de diferentes estados de la República Mexicana, como a personal de oficinas centrales aquí en la Ciudad de México, el instrumento piloto integrado por los 100 ítems determinarían si su contenido cumplía con los objetivos establecidos.

Cada variable tiene determinado su número de ítems, los cuales suman en su totalidad los 100 que constituye el cuestionario, de acuerdo a la siguiente distribución:

Integración del Cuestionario por variable y por Ítems

<b>Variable</b>	<b>No. de Ítems</b>
Liderazgo	33
Autoridad	24
Trabajo en equipo	19
Asignación de tareas	24
<b>Total</b>	<b>100</b>

Tabla No. 7

Las calificaciones que se otorgarán a cada pregunta, de acuerdo a la escala de Likert utilizada, obtendrán un clasificación mayor que no pasará de 500 y la calificación menor por ítem que no pasará de 100.

## Escalamiento del Cuestionario

Se refiere a la calificación obtenida en el instrumento de medición, y en el análisis de resultados de cada variable.

### Liderazgo

LIDERAZGO		
Rango	No. Preguntas	
	33	
33		No es eficiente para mejorar el clima
34 - 66		Es ineficiente
67 - 99		Es indefinido
100 - 132		Eficiente
101 -165		Es muy eficiente para mejorar el clima

Tabla No. 8

### Autoridad

AUTORIDAD		
Rango	No. Preguntas	
	24	
24		No es eficiente para mejorar el clima
25 - 48		Es ineficiente
49 - 72		Es indefinido
73 - 96		Eficiente
97 -120		Es muy eficiente para mejorar el clima

Tabla No. 9

## Trabajo en equipo

TRABAJO EN EQUIPO		
Rango	No. Preguntas	
	19	
24		No es eficiente para mejorar el clima
25 - 48		Es ineficiente
49 - 72		Es indefinido
73 - 96		Eficiente
97 -120		Es muy eficiente para mejorar el clima

Tabla No. 10

## Asignación se Tareas

ASIGNACION DE TAREAS		
Rango	No. Preguntas	
	24	
19		No es eficiente para mejorar el clima
20 - 38		Es ineficiente
39 - 57		Es indefinido
58 - 76		Eficiente
77 -95		Es muy eficiente para mejorar el clima

Tabla No. 11

## Análisis de los Reactivos

Al final de la aplicación de la prueba piloto, se ordena en forma ascendente los puntajes obtenidos, de cada cuestionario, se eligen el 25% de los cuestionarios con puntajes mayores y el 25% de los cuestionarios con puntaje menor, para determinar el diferencial de valores escalares por ítem.

El diferencial de valores escalares por ítem se determinó con base en la fórmula del método de estimaciones sumatorias de Likert:

$$t = \frac{\overline{Xa} - \overline{Xb}}{\sqrt{\frac{Sa^2}{Na} + \frac{Sb^2}{Nb}}}$$

Donde:

- $\overline{Xa}$  Es la medida del puntaje del reactivo del grupo de mayor puntaje.
- $\overline{Xb}$  Es la medida del puntaje del reactivo del grupo de menor puntaje.
- $Sa^2$  Es la variación de la distribución de las respuestas del grupo de mayor puntaje.
- $Sb^2$  Es la variación de la distribución de las respuestas del grupo de menor puntaje.
- $Na$  Es el número de individuos en el grupo de mayor puntaje.
- $Nb$  Es el número de individuos en el grupo de menor puntaje.

### Confiabilidad

A través del coeficiente de Alpha Cronbach se determinó la consistencia interna del instrumento de medición, con esta prueba como lo señala Hernández, Fernández y Baptista (1998), se puede calcular la confiabilidad con una aplicación.

Para su determinación se aplica la siguiente formula:

$$\left[ a = \frac{K}{K-1} \right] \left[ 1 - \frac{\sum_{i=1}^k Si^2}{Str^2} \right]$$

Donde:

- $a$  Es Alpha de Cronbach
- $K$  Es el número de ítems en el instrumento
- $\sum_{i=1}^k Si^2$  Es la suma de varianzas de cada ítem
- $Str^2$  Es la varianza de la suma total de cada individuo

Cuanto menor sea la variabilidad de respuesta por parte de las personas que contestan el cuestionario, es decir haya homogeneidad en la respuestas dentro de cada ítem mayor será el Alpha de Cronbach.

## Validez

Se validó el contenido, con la validez del constructo y su validez interna, de acuerdo a la matriz de congruencia, que forma parte del Anexo II (página 172)

## Resultados Obtenidos en la prueba piloto

El instrumento fue sometido a la prueba de fiabilidad aplicando la fórmula utilizada para determinar el coeficiente de Alpha Cronbach, los resultados obtenidos en la aplicación del cuestionario por variable, se observa a continuación:

### Variable Liderazgo

Sustituyendo la Fórmula

$$\left[ a = \frac{33}{33-1} \right] \left[ 1 - \frac{43.03895}{777.9079} \right] = 0.973$$

### Variable Autoridad

Sustituyendo la Fórmula

$$\left[ a = \frac{24}{24-1} \right] \left[ 1 - \frac{36.6991}{244} \right] = 0.8835$$

### Variable Trabajo en Equipo

Sustituyendo la Fórmula

$$\left[ a = \frac{19}{19-1} \right] \left[ 1 - \frac{24.724}{237.098} \right] = 0.9406$$

## Variable Asignación de tareas

Sustituyendo la Fórmula

$$[a = 24] [1 - 34.744] = 0.9156$$

## Correlaciones

Para obtener las correlaciones entre las variables se utilizó la fórmula de Pearson:

$$r = \frac{\sum(X_i - \bar{X})(Y_i - \bar{Y})}{\sqrt{\sum(X_i - \bar{X})^2} \sqrt{\sum(Y_i - \bar{Y})^2}}$$

Los datos que resultaron en la aplicación de la prueba piloto son los siguientes:

Las calificaciones obtenidas se encuentran en un promedio entre las cuatro variables analizadas de un 40%, lo que permite visualizar en la prueba piloto que el personal percibe un clima laboral no favorable, las evaluaciones hablan entre el deber ser y el ser. Anexo I

Las correlaciones que se observaron entre los datos socio-demográficos y las variables de la investigación son débiles, sin embargo se puede observar que hay datos importantes por analizar estos:

Edad.-Se Observa que la correlación es débil entre la edad y los cuatro promedios de la calificación obtenida de las variables analizadas, las personas con mayor edad otorgan calificaciones menores.

Sexo.- La correlación con el promedio de la calificación obtenida de las variables analizadas es 0.

Estado Civil.- esta correlación entre el estado civil y el promedio de la calificación obtenida de las variables analizadas, es débil pero nos indica que el soltero otorga calificaciones menores que el persona casado.

Puesto.- esta correlación entre el puesto y el promedio de la calificación obtenida de las variables analizadas, es una correlación positiva baja.

Antigüedad en la Institución y Antigüedad en el puesto.- La correlación entre estas y el promedio de la calificación obtenida de las variables analizadas, es una correlación negativa, y demuestra que el personal que tiene mayor antigüedad tanto en la institución, como en el puesto otorga calificaciones más bajas.

Escolaridad.- esta correlación tiende a cero.

Al analizar los resultados de la prueba piloto, el instrumento para aplicarse en el nivel nacional fue modificado de acuerdo a los siguientes criterios, a fin de obtener la validez y confiabilidad necesarias

### **Corrección al instrumento de medición elaborado**

#### **Variables socio demográficas**

Estado Civil.- esta variable se unificó en dos rangos, soltero y casado, considerando en la variable soltero el personal que es viudo, y en la variable casado que vive en unión libre.

En las variables Antigüedad en la Institución y Antigüedad en el puesto, se corrige el rango en el intervalo de los años de la siguiente forma:

$0 - < 5 \quad \square \quad (0, 5) \quad \square \quad (5, 10) \quad \square \quad (> 21).$

Variable Nivel Académico.- se cancelan los rangos en esta variable primaria y secundaria, sustituyéndolos por Carrera Técnica y Especialización.



## Capítulo II

### II. Marco Teórico General

#### II.1 Diferencia entre Cultura Organizacional y Clima Laboral

Históricamente, los antecedentes del estudio del clima organizacional se localizan en las investigaciones relacionadas con el “significado” en psicología; con las evaluaciones de aspectos afectivo-cognitivos y, a la elaboración de constructos sociales organizacionales tales como: liderazgo, lealtad, cooperación, equidad, justicia, racionalidad, estrés, etc. Lo que dio lugar a que las teorías de la atribución pudieran desarrollar procesos, esquemas y significados de atributos ambientales en el trabajo por medio de experiencias fenomenológicas. (James, James y Asch, 1990; Jones y James, 1979; Lewin, Lippitt y White, 1939; Litwin y Stringer, 1968; Mandler, 1982; Osgood, Suci y Tannenbaum R., 1957; Stern, G.G.1970).

Posteriormente los estudios de otros autores (Denison. 1966; Payne, R. L. 2000; Shein, E. H. 2000) hablan de que son conceptos similares, interrelacionados o parecidos pero con diferencias entre ellos, “La importancia de conocer a las organizaciones lleva implícito conocer el ambiente de trabajo donde se desarrollan los individuos”, El clima laboral describe este ambiente, el cual es un actor que influye activamente en la productividad, en la calidad de trabajo, así como en los servicios prestados (Fuentes 2004), este ambiente de trabajo puede describirse a través de la cultura organizacional, el concepto “cultura” se encuentra relacionada además con los valores y las creencias básicas que tienen los integrantes de la organización.

Alcover de la Hera, especifica que “Existe cierta confusión al comprobar que los términos clima y cultura organizacional se utilizan equivocadamente de manera intercambiable en la literatura organizacional”, 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, el comportamiento de un trabajador no es el resultante de los factores organizacionales

existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. (Alcover, 2003)

Ambos conceptos afectan al rendimiento profesional y ambos tienen su base en procesos y comportamientos comúnmente aprendidos, pero el clima tiene una “labilidad” que no tiene la cultura, Es el efecto que una cultura empresarial, filtrada a través del liderazgo tiene en un momento determinado sobre los empleados. El clima tiene, así un carácter temporal mientras que la cultura posee un carácter más duradero; en 1966 Katz y Kahn (1983, p.77) definieron los conceptos de clima y cultura de forma indistinta, “toda organización crea su propia cultura o clima, definiendo como el conjunto de las normas y valores del sistema formal y la manera en que las reinterpreta el sistema informal”, según estos autores el clima organizacional también refleja “la historia de las luchas internas y externas, los tipos de personas que la organización atrae, sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y como se ejerce la autoridad dentro del sistema”, estos autores aluden a que ambos conceptos son complementarios.

Los estudios de clima tienen sus raíces en las teorías de Kurt Lewin, los estudios de cultura se fundamentaron en el interaccionismo simbólico y el constructivismo social. Alonso Amo (1900) define que ambos conceptos están directamente relacionados, pero en cualquier caso es el clima el que es determinado por la cultura y no a la inversa.

Cultura requiere estudiar los métodos de investigación cualitativos y una apreciación para los aspectos de las escenas sociales individuales. En contraste clima organizacional o laboral, requiere estudiar los métodos de investigación cuantitativos y la asunción generalizada por las escenas sociales. Si en las investigaciones se realizan notas de campo, citas, o historias y se presentan datos cualitativos para apoyar sus ideas, se estaba estudiando cultura, en cambio si los investigadores llevan copias impresas de encuestas en la computadora y presentan análisis cuantitativos para apoyar sus ideas se estaba estudiando el clima (Denison 1966).

La cultura se refiere a la profunda estructura de la organización que está arraigada con los valores creencias y suposiciones llevados por los miembros de la organización,

significado establecido a través de la socialización de una variedad de grupos de identidad que convergen en el lugar de trabajo, la interacción se produce en un mundo simbólico que da una gran estabilidad a la cultura y una cierta naturaleza incierta y frágil arraigada en la dependencia del sistema en la cognición individual.

El clima, en contraste, retrata los ambientes organizacionales de como estar arraigados en el sistema de valor de la organización, pero tiende a presentar estos ambientes sociales en términos relativamente estáticos, describiéndolos en términos de un (y ampliamente aplicable) juego fijo de dimensiones. Así, el clima es considerado, por algunos autores, a menudo como relativamente temporal, sujeto al control directo, y principalmente limitado a esos aspectos del ambiente social que se perciben conscientemente por los miembros de la organización.

Un grupo significativo de autores han defendido que el clima y la cultura organizacionales constituyen dos constructos que son esencialmente diferentes, Schein (1985, 2000) considera diferentes estos conceptos de cultura y de clima, puesto que este último constituiría en realidad un producto de la cultura, por tanto determina el clima, también Trice y Beyer (1993) han considerado que los dos conceptos son diferentes, porque a su juicio la cultura relejaría las creencias, los valores y las normas compartidos por el grupo, mientras que el clima reflejaría las percepciones individuales acerca del entorno psicológico.

Bunch señala que la cultura y el clima son conceptos relativamente semejantes, puesto que ambos describen las experiencias de los empleados, respecto a sus organizaciones, sin embargo se trata de construcciones diferentes. Bunch (2007)

Dentro de las definiciones más aceptadas, se encuentra la de Denison (1996) quien señala que el clima organizacional normalmente trabaja con métodos cuantitativos, mientras la cultura organizacional trabaja con métodos cualitativos. Otra diferencia es que las investigaciones sobre clima se centran en el impacto del sistema organizacional sobre grupos o individuos y la cultura organizacional es un constructo sobre la evolución del sistema social en el tiempo. Además, la cultura organizacional se centra en el entendimiento de las suposiciones fundamentales de los significados de: valores,

creencias, mitos, ritos, símbolos, entre otros, desde el punto de vista de la organización, mientras el clima organizacional se enfatiza sobre las percepciones del individuo conforme experimenta calidez, ambigüedad, de aquellos aspectos del ambiente social, en dimensiones analíticas definidas por los investigadores.

### **II.1.1 Cultura Organizacional**

Concepto de Cultura, la cultura organizacional al ser un valor intangible y principalmente cualitativo, puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible, según la manera en que sea gestionada por la dirección de la empresa. La cultura organizacional fue una derivación de la cultura en general.

Existen muchos precedentes que pueden remontarse en la historia de grandes autores que explican el inicio del constructo clima, que no surge como elemento enteramente novedoso, sino a partir de un complejo bagaje de aproximaciones, por lo que en nuestra investigación partiremos de tiempos más recientes.

Desde el punto de vista sociológico Durkheim & Mauss describen la cultura como un compuesto de acontecimientos sociales. Desde una perspectiva psicológica es “aquello que permite que el individuo se integre a una sociedad dada y se exprese a través de conductas y actitudes típicas”.

Peters y Waterman (1982), definieron a la cultura organizacional como un “conjunto dominante y coherente de valores compartidos transmitidos por significados simbólicos como cuentos, mitos, leyendas, frases y anécdotas”.

La cultura organizacional es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones Muro, 2008; Kaarst-Brown, Nicholson, Von Dran y Stanton 2004.

Para Adeyoyin señala que las culturas corporativas moldean la manera en como las personas actúan y se relacionan e influye fuertemente las normas en que se hace el

trabajo, abarca las metas de la organización, normas de conducta y las ideologías dominantes. La cultura puede expresarse a través de los mitos de la organización, sus héroes, leyendas, historias, jerga, ritos y rituales. Adeyoyin (2006)

La cultura Organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, la cual distingue a una organización de otra, Ricardo Alfredo Varela Juárez, Fondo editorial FCA UNAM 2015 y considera lo siguiente

#### Características Fundamentales

1. Innovación y toma de riesgos. Grado en que se estimula a los trabajadores a que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención a los detalles. Grado en que se espera que los individuos muestren precisión, análisis y atención por los detalles.
3. Orientación a los resultados. Grado en que la gerencia se centra en los resultados o eventos, y no en las técnicas y procesos utilizados para lograrlos.
4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados sobre el personal de la organización.
5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades laborales están organizadas por equipos en vez de por individuos.
6. Dinamismo. Grado en que las personas son dinámicas y competitivas en lugar de fáciles de complacer.
7. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el *status quo* y no en el crecimiento.

#### **La cultura es un término descriptivo**

El autor comenta que las organizaciones no tienen culturas uniformes que a continuación describimos:

Cultura dominante.- Expresa los valores fundamentales que comparte la mayoría de los integrantes de la organización.

Subculturas y Mini culturas: dentro de una organización, por lo general están definidas por las designaciones departamentales y la separación Geográfica.

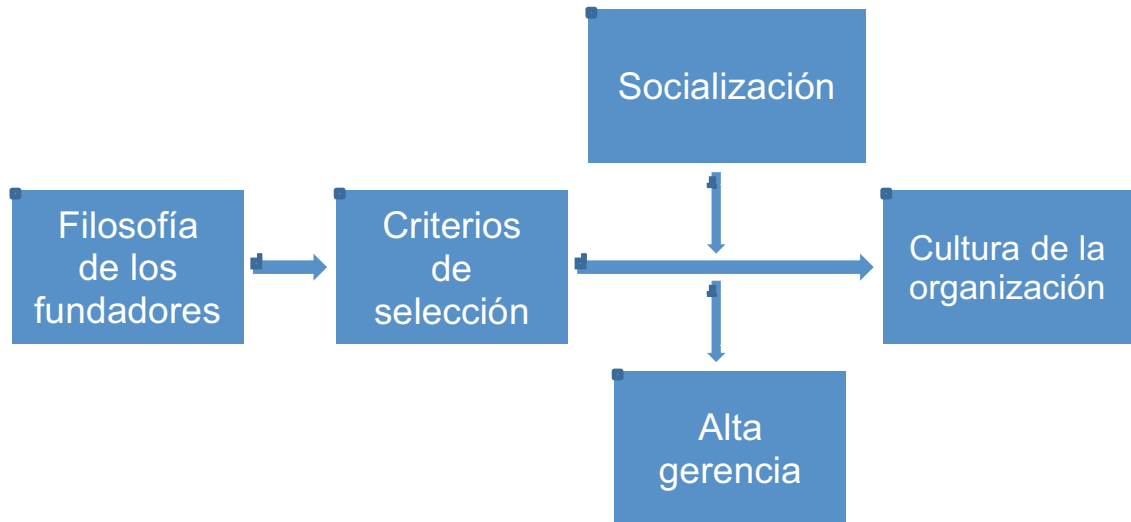
Cultura fuerte.- Aquella donde los valores fundamentales se comparten con intensidad y en forma extensa.

#### **Funciones de la Cultura:**

- Ayuda a definir las fronteras
- Transmite un sentimiento de identidad de a organización
- Facilita la generación de compromiso
- Aumenta la estabilidad de sistema social
- Sirve como mecanismo que da sentido y control que guía y da forma a las actitudes y al comportamiento de los empleados

#### **Como inicia una cultura:**

- Los fundadores únicamente contratan y mantienen a los trabajadores que piensan y sienten de la misma forma que ellos.
- Los directivos socializan y doctrinan a estos empleados en su manera de pensar y sentir.
- La conducta misma de los fundadores anima a los empleados a identificarse con ellos y a internalizar sus creencias, valores y suposiciones.



Fuente: Elaboración propia

### Como mantener viva una cultura

- Selección: La meta explícita del proceso de selección consiste en identificar y contratar a individuos que tengan el conocimiento, la capacidad y las habilidades para lograr un desempeño exitoso.
- Alta gerencia: Las acciones de la alta gerencia también tienen un efecto significativo en la cultura de la organización.
- Socialización: No importa que tan bueno sea el trabajo de reclutamiento y selección que haga una empresa, los nuevos empleados necesitan ayuda para adaptarse a la cultura existente, y esa ayuda es la socialización

***El Patrón complejo de la Cultura Organizacional incluye normas, valores dominantes, filosofía, sentimientos, creencias y actitudes***

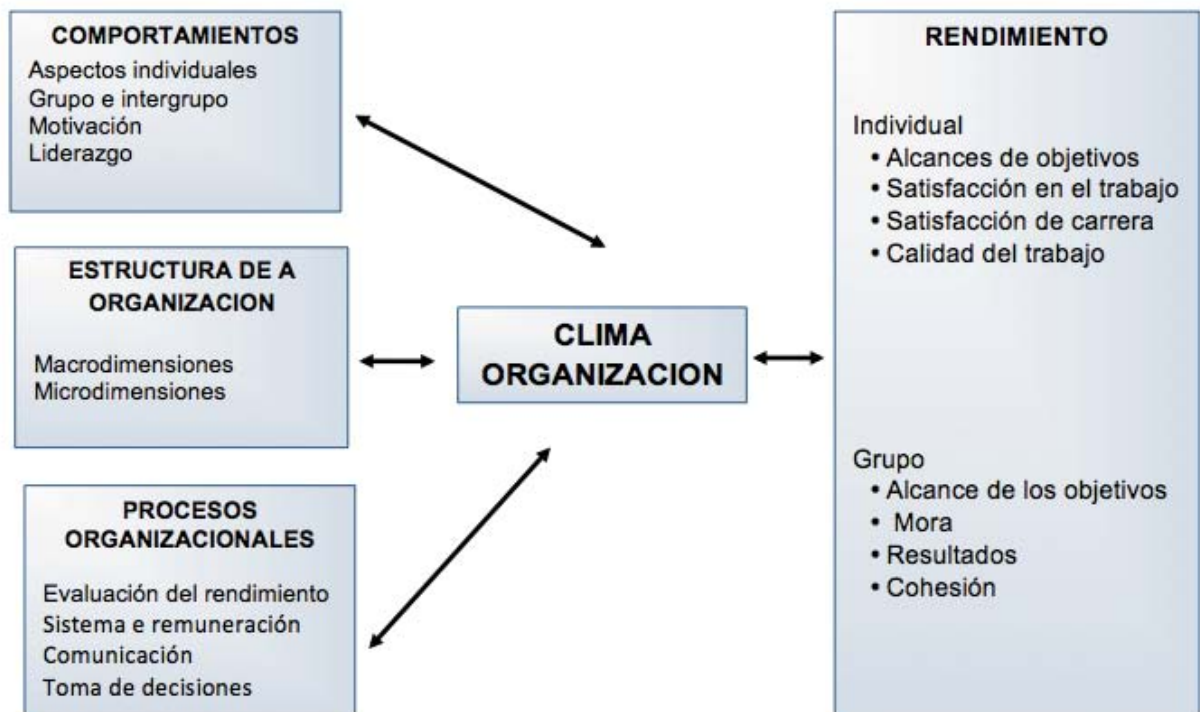
### II.1.2 Clima Organizacional

El Clima Organizacional o Laboral, ha recibido en las últimas décadas mucha importancia por parte de administradores, ingenieros industriales, sociólogos, psicólogos, etc., todos profesionales dedicados al desarrollo organizacional, que

estudian y analizan el comportamiento de las organizaciones, ya que todos los modelos de comportamiento organizacional, se centran en la percepción del ambiente laboral, referido como el clima organizacional (Patterson et al., 2005).

Uno de los aspectos más importantes en cualquier ámbito de estudio, es el significado y entendimiento que damos a los conceptos utilizados, el concepto que utilizáremos es el enfocado al ámbito de las organizaciones referencias históricas de breves síntesis conceptuales.

### Componentes y resultados de clima organizacional



Fuente: Administración Stephen Robbins

## II.2 Clima Laboral

### II.2.1 Definiciones de Clima Laboral, diferentes autores

Desde 1960, el estudio acerca de clima laboral se ha venido desarrollando, ofreciendo una amplia gama de definiciones del concepto. Así pues se revisan a diversos autores y



conceptos que han definido este campo, los cuales nos servirán de referencia para que en la presente investigación nos acojamos a los que más se apeguen a ellos.

A Gellerman Saul W. (1960), se le atribuye la introducción por primera vez en psicología industrial/organizacional, llegó a la conclusión de que clima era el “carácter” de una compañía e hizo una lista de pasos para analizarlo:

1. Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes,
2. Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos,
3. Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.
4. Es indispensable entregar toda la imagen con la idea de establecer denominadores comunes en lugar de agregar todas las partes para obtener una suma de ellos.

El tomar el concepto de clima en el ámbito laboral fue implementado como una metáfora para ilustrar y explicar lo propio del clima organizacional; autores como Ekvall (1987), Guion (1973), Payen & Pugh (1976) han hecho uso de esta herramienta literaria para abordar el clima dentro de una organización. Schneider (1975) al trabajar con el clima laboral no solo valora las variables que se relacionan entre sí dentro del clima, sino, que a través de ellas considera que se puede tener un conjunto de datos que objetivamente se pueden medir y que permiten describir las condiciones promedio de un determinado tiempo.

Por otra parte, Parsons Talcott (1966), sostenía que las organizaciones eran un subsistema de la sociedad y hacia un llamado de atención sobre las complejas vinculaciones institucionales de las organizaciones con la sociedad. Tagiuri Renato (1968) ofrece varios sinónimos como: atmósfera, condiciones, cultura y ecología. Define clima como la calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella. Guión Further (1973), sostenía que

un clima percibido tiene que ver con los atributos de una organización y lo que las personas perciben.

Dos de los primeros autores en conceptualizar el clima laboral o bajo esta perspectiva son Litwin y Stringer (1968). Para estos autores la percepción es el ingrediente crítico del clima. Más específicamente, definen el clima como el conjunto de propiedades medibles del entorno de trabajo, basado en las percepciones colectivas de la gente que vive y trabaja en dicho entorno, y que influye en su comportamiento. En la misma línea, Schneider y Hall (1972) describen el clima como un conjunto de percepciones globales sobre el ambiente de la organización que son sostenidas por los individuos.

Desde el punto de vista de James y Jones (1974) sugieren que se debe utilizar el término clima psicológico con el fin de destacar que se trata de las interpretaciones cognoscitivas agregadas de la mano de obra organizacional que surge de la experiencia en la organización y hacer una interpretación del significado implícito en las características, los acontecimientos y los procesos organizacionales, sin embargo sin embargo James y Sell (1981) definen el clima laboral como La representación cognoscitiva de las personas, de los entornos próximos expresada en términos de sentido y significado psicológico para el sujeto.

Autores como Forehand y Gilmer, definen al Clima laboral como un “Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características”. Forehand y Gilmer, (1965)

De acuerdo a Segredo, A (2011) la evolución del estudio del clima laboral tiene dentro de su historia los trabajos de diversos autores que se destacan a nivel mundial como

Lewin, Lippt y White (1939), Halpins y Crofts (1963), Forehand y Gilmer (1965), Litwin y Stringer (1968), Dessler (1993), Hall (1996) Likert (1999) y Goncalves (2001)

Nicolás Seisdedos lo define como “Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”.

Por otro lado, hay autores que definen el clima laboral con otra perspectiva, como Schneider y Reichers (1983), que ven al clima como una inferencia o percepción corpórea evaluada que los investigadores hacen con base en ideas más particulares y otros lo ven desde el punto de vista ambiental, como Bertalanffy Ludwig Von (1984), que ven a los sistemas organizacionales en su relación con su entorno ambiental, es decir la relación sistema-ambiente, En pocas palabras, el tema de clima organizacional surge cuando existen fenómenos globales que tienen lugar en las organizaciones, que sirve de orientación a trabajos prácticos de intervención en estas.

Uno de los autores más aceptados es Moss Rudolph H.(1989), quién describe que el Clima Laboral está integrado por elementos como: 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 empleado en la organización, los grupos dentro de la organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles, la motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo, liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo, la estructura con sus macro y micro dimensiones y los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones.

En el año de 1999 Brown y Moberg, manifestaron que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como o perciben los

miembros de esta, por otra parte Dessler Gary (2015) planteo 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.

Cabrera Días Gilmar Antonio (1996), define al término clima laboral como las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo, sin embargo Hall R. (1996) define el clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Las definiciones que se encausan al entorno de la organización, es la de Stephen Robbins (2014), quién manifiesta que es la percepción por el cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle un significado a su ambiente. Es decir, la forma en que seleccionamos, organizamos e interpretamos la entrada sensorial para lograr la comprensión de nuestro entorno.

Existe una gran variedad de definiciones de clima laboral, (Dessler, 2015), quien integrando los conceptos estructurales de Forehand y Gilmer (1964), los subjetivos de Halpin y Crofts (1962), los de síntesis de Litwin y Stringer (1968), así como también, los enfoques de Campbell, Dunnette, Lawler III y Weick Jr. (1970), lo define como *“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”* (p.183).

Chrys Argyris en 1957 publica un artículo en el que analiza el conflicto que en ocasiones se generaba entre las necesidades del individuo y las exigencias planteadas al mismo por la organización formal señalando lo siguiente “para que el individuo exprese más facultades cognoscitivas y de sentir hay que proporcionarle un medio ambiente de trabajo sobre el que tenga un mayor control, en el que pueda tomar decisiones relativas a las metas, las políticas y las prácticas” (Argyris, 1957, p.192).

Gilmes, (1971) afirma que el Clima Organizacional o laboral, está constituido por características que distinguen una organización de las otras e influyen en el comportamiento de las personas.

Otro de los autores más representativos es Likert, 1974 “determina que el comportamiento de los integrantes de una organización causado, en parte por el comportamiento administrativo, por las condiciones organizacionales que estos perciben, por la información que tienen, por su capacidad, por sus expectativas, por sus percepciones y por sus valores. En este punto lo que cuenta es la forma como se ven las cosas y no la realidad objetiva, entonces si esta influye sobre la percepción la que determina el tipo de comportamiento”, Dentro de los diversos factores que influyen en la forma de percepción individual del clima están la posición jerárquica que se ocupa dentro de la organización, el salario que se obtiene, los factores personales (personalidad, actitudes y nivel de satisfacción), los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional. Para este mismo autor existen tres tipos de variables que determinan las características de una organización y que condicionan su clima como las variables causales, intermedias y finales.

Al tratar el clima, Likert (1967) propone que la interrelación de las variables se da en dos posibles escenarios en donde el clima fluctúa desde un sistema autoritario hasta un sistema participativo. A diferencia de Nicolás Seisdedos (2003), quién define el clima organizacional como el conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”.

Dentro de los autores más recientes encontramos a:

Gálvez (2000) quién determina que el clima laboral es la expresión personal de la percepción que los trabajadores y directivos se forman de la dirección a lo que pertenecen y que incide directamente en el desempeño de la organización, por su parte Sonia Palma (2004) señala que el clima laboral es entendido como la percepción sobre aspectos vinculados al ambiente de trabajo, permite ser un aspecto diagnóstico que orienta acciones preventivas y correctivas necesarias para optimizar y/o fortalecer el funcionamiento de procesos y resultados organizacionales.

McKnight y Webster (2001) consideran al clima organizacional o laboral como las percepciones compartidas por los empleados sobre las prácticas y procedimientos de la empresa o institución, incluyendo que conducta son esperadas y recompensadas.

King, Hebl, George y Matusik, (2010), Patterson et al., (2005); Brunet, (2002) señalan en términos generales que el clima organizacional es entendido como una variable interviniente entre el contexto de una organización y la conducta de sus miembros, e intenta comprender como empleados experimentan el trabajo en sus empresas o instituciones.

Para Marchant (2007) el clima organizacional permite llevar a cabo estrategias específicas para la mejora de los sistemas, procesos productivos, la comunicación, entre otros.

Schneider, Ehrhart y Macey (2011) señalan que la mayoría de las definiciones conceptualiza al clima organizacional o laboral como un conjunto de percepciones de los individuos respecto a su medio interno de trabajo. Estas percepciones reflejan la interacción entre los elementos individuales y las características y procesos de la organización.

Sin embargo como señala Parker, actualmente no existe un consenso total sobre una definición única. Por lo que podemos desprender que el clima laboral es la percepción que tiene el personal de la organización, de diversas variables que la constituyen y a los procesos que también la integran, podríamos añadir que el clima laboral es la

“personalidad” de la institución, porque se conforma a partir de una configuración de características de la misma, si una empresa tiene un clima organizacional favorable, esto repercute en una mejor calidad de vida de su personal y, como consecuencia, se reflejará en sus productos y servicios.

Mientras que cultura organizacional está relacionada con las normas escritas (y a veces hasta no escritas) de una empresa que deben ser seguidas por los colaboradores para el correcto funcionamiento de la organización y que puede incluir: su filosofía (visión, misión, objetivos entre otros) y la gestión empresarial (procedimientos para capacitación, de vacaciones, ausencias, etc.), el clima laboral tiene que ver con los sentimientos y emociones favorables y desfavorables con las cuales los empleados valoran su trabajo. De allí que se diga que las percepciones sobre el clima organizacional son elementos claves del comportamiento de los individuos.

Las empresas en el pasado daban mucho énfasis a la cultura organizacional y descuidaban, un poco, el clima. Sin embargo, se observó que si se reforzaba el clima de forma tal que los trabajadores se sintieran a gusto en sus puestos, podían rendir mucho más y las organizaciones alcanzaban la prosperidad deseada. De allí que se le ha dado al clima Laboral el lugar de importancia que merece.

El clima laboral como son las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (Varela, 2015)

# Clima Organizacional



## II.2.2 Tipos de Clima Laboral aplicables a las organizaciones:

Como ha quedado expuesto, existe una serie de percepciones sobre el clima, incluso cuando los miembros de una organización describen el mismo nivel descriptivo, estas diferencias son utilizadas para clasificar en tipos diferentes el Clima Organizacional o Laboral.

### II.2.2.1 Rousseau (1988)

#### Clima Psicológico

Es básicamente la percepción individual no agregada del ambiente de las personas; la forma en que cada uno de los empleados organiza su experiencia del ambiente. Las diferencias individuales tienen una función sustancial en la creación de percepciones al igual que los ambientes inmediatos o próximos en lo que el sujeto es un agente activo.

(Brunet I. , 1977)



Diversos factores dan forma al clima psicológico, incluidos los estilos de pensamiento individual, la personalidad, los procesos cognoscitivos, la estructura, la cultura y las interacciones sociales. Estas percepciones no necesitan coincidir con las otras personas en el mismo ambiente para que sean significativas, puesto que, por una parte, es posible que el también te próximo de un individuo sea peculiar y por la otra las diferencias individuales desempeñan un papel importante en estas percepciones.

### **Clima Agregado**

Los climas agregados se construyen con base en la pertenencia de las personas o alguna unidad identificable de la organización formal o informal y un acuerdo o consenso dentro de la unidad respecto a las percepciones.

Un clima agregado es un fenómeno de nivel unitario real los individuos deben tener menos experiencias desagradables y sus interacciones con otros miembros deben servir para dar forma y reforzar un conjunto común de descriptores comparables con una interpretación social de la realidad. Pero como la interacción de los miembros de una unidad no se considera un requisito para el consenso no necesita existir una dinámica social o grupal subyacente a ese consenso.

### **Clima Colectivo**

Los climas colectivos toman en cuenta las percepciones individuales de los factores situacionales y combinándolas en grupos que reflejen, resultados del clima. Los factores personales y situaciones se han considerado elementos de predicción de la pertenencia de los grupos.

## **II.2.2.2 Tipos de Clima Laboral de Likert**

Según Likert en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. El fin que

persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

## Sistema I

Clima de tipo **A**utoritario:

### Autoritarismo explotador

- Es este tipo de Clima en donde la dirección no confía en sus empleados, la mayor parte de las decisiones se toman en la cima de la organización, los empleados perciben y trabajan en una atmósfera de temor, de amenazas, las interacciones entre los superiores y los subordinados se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones.

### Autoritarismo paternalista

- Este tipo de clima es aquel en el que existe cierta confianza entre la dirección y los subordinados, como un amo con su siervo, se establece con base en el miedo y la comunicación sólo existe en forma de instrucciones, aunque las decisiones se toman en la cima, algunas veces se decide en los niveles inferiores, los castigos y las recompensas son los métodos usados para motivar a los empleados. En este tipo de clima la dirección juega con las necesidades sociales de los empleados pero da la impresión que trabajan en un ambiente estable y estructurado.

## Sistema II

Clima de tipo **P**articipativo:

### Consultivo

- La dirección tiene confianza en sus empleados, las decisiones se toman en la cima pero los subordinados pueden hacerlo también en los niveles más bajos, la comunicación es de tipo descendente se usan las recompensas y los castigos ocasionales, para motivar a los empleados, se satisfacen las necesidades de

prestigio y de estima y existe la interacción por ambas partes. Se percibe un ambiente dinámico y la administración se basa en objetivos por alcanzar.

### Participación en grupo

- La dirección tiene plena confianza en sus empleados Se obtiene participación en grupo existe plena confianza en los empleados por parte de la dirección, la toma de decisiones se da en toda la organización, la comunicación está presente de forma ascendente, descendente y lateral, la forma de motivar es la participación, el establecimiento de objetivos y el mejoramiento de los métodos de trabajo. Los empleados y la dirección forman un equipo para lograr los objetivos establecidos por medio de la planeación estratégica.

Sistemas y Tipos de Clima Laboral de Likert

Variable del liderazgo	Sistema 1 (Explotador)	Sistema 2 (Autócrata)	Sistema 3 (Participativo)	Sistema 4 (Democrático)
Confianza en los subordinados	El líder no confía en subordinados.	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma que un amo en un sirviente.	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa; desea mantener el control de las decisiones.	El líder confía plenamente en ellos.
Sentimiento de libertad de los subordinados	No se siente en libertad para discutir con los jefes asuntos relacionados con el trabajo.	No sienten verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Sienten algo de libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.	Sienten libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo.
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo.	El Líder siempre pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo, usándolas constructivamente

Fuente: Likert

Tabla No. 12

### **II.2.3 Teorías del Clima Laboral**

En el estudio del clima laboral encontramos diversas teorías que nos permiten un mayor acercamiento al Clima Laboral, ninguna de ellas es definitiva, sin embargo cada una de estas teorías no permite tener mayor conocimiento del Clima Laboral de una determinada empresa u organización, dependiendo del tipo de diagnóstico que se quiera realizar se utilizará el enfoque más conveniente, se examinan las siguientes teorías relacionadas con el comportamiento de las personas con el trabajo.

#### **II.2.3.1 Teoría sobre Clima Laboral de Rensis Likert (1986).**

La teoría de este autor realizada en 1967, que es uno de los más reconocidos sobre el Clima Laboral, establece que el comportamiento asumido por los subordinados, depende directamente del comportamiento administrativo y las condiciones organizacionales que los mismos perciben hacia la empresa u organización, por lo tanto se afirma que la reacción estará determinada por la percepción, postula que este concepto está integrado por los métodos de mando (autoridad, relación jefe-empleado, subordinados, etc.), la naturaleza de las fuerzas de motivación, la naturaleza de los procesos de comunicación, la naturaleza de los procesos de influencia y de interacción, entre otros. Esta teoría establece que el comportamiento del personal se corresponde con el de los superiores, dependiendo de lo que los subordinados perciban de los primeros, menciona que la reacción ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene ésta, lo que cuenta es la forma en que ve las cosas y no la realidad objetiva. Entonces, la preocupación por el estudio de clima laboral partió de la comprobación de que toda persona percibe de modo distinto el contexto en el que se desenvuelve, y que dicha percepción influye en el comportamiento del individuo en la organización, con todas las implicaciones que con lleva. (Edel, 2007).

Likert establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima las causales, las intermedias y las finales, posteriormente se definirán estas causales cuando se explique el Modelo de Sistemas de administración de este autor.

### II.2.3.2 Teoría sobre Clima Laboral de Douglas Mc Gregor

Este autor establece dos teorías para la comprensión y el estudio del clima laboral en el texto *El lado humano de la empresa*: la Teoría X y la Teoría Y, ambas con diferentes perspectivas respecto del individuo en su comportamiento y actuación frente a un entorno laboral.

Expone dos modelos que llamó Teoría “X” y Teoría “y”

#### Teoría “X”

- El ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda.
- Debido a esta tendencia humana al rehuir el trabajo la mayor parte de las personas tienen que ser obligadas a trabajar a partir de una dirección y control estricto, amenazada con castigos, para que desarrollen el esfuerzo adecuado logrando así la consecución de objetivos de la organización.
- Finalmente el ser humano rehúye de la responsabilidad y la delega, prefiere que lo dirijan, busca más que nada su propia seguridad.

#### Teoría “Y”

Esta parte de un sentido diametralmente opuesto a la teoría X

- El esfuerzo natural, mental y físico requerido por el trabajo es similar al requerido por el juego, a la competencia deportiva y la diversión, las personas requieren de motivaciones superiores y un ambiente adecuado que les estimule les permita lograr sus metas y objetivos personales, bajo condiciones adecuadas, las personas no solo aceptaran la responsabilidad sino tratarán de obtenerla.
- Como resultado del modelo de la Teoría Y, se ha concluido en que si una organización provee el ambiente y las condiciones adecuadas para el desarrollo personal, el logro de metas y objetivos personales, las personas se

comprometerán a su vez a sus metas y objetivos de la organización y se logrará la llamada integración.

### **II.2.3.3 Teoría de los Factores de Herzberg**

Este autor postuló la teoría de los dos factores del Clima Laboral a partir del sistema piramidal de Maslow, Herzberg clasificó en dos categorías las necesidades según los objetivos humanos superiores y los inferiores: los factores de higiene y los motivadores:

- Los factores de higiene son los elementos ambientales que requieren atención constante para prevenir la insatisfacción incluyen, el salario, prestaciones y otras recompensas; condiciones de trabajo, seguridad, estilo de supervisión, etcétera.
- Por otra parte los factores motivacionales y las satisfacciones surgen desde el interior de la organización, de fuentes internas y de las oportunidades que proporcionen el trabajo para la realización personal. De acuerdo con esta teoría, un trabajador que considera su trabajo como carente de sentido puede reaccionar con apatía, aunque se tenga cuidado con los factores ambientales. De acuerdo a esta teoría, los líderes y administradores de la organización tienen la responsabilidad de generar un clima motivador y ambiente óptimo a fin de enriquecer el desarrollo de las actividades dentro de la organización.

### **II.2.3.4 Teoría de Madurez – inmadurez de Argyris**

Sustenta que la organización hace demandas a sus miembros que son incongruentes con sus necesidades y orientación general hacia la vida, la cual es tener un mayor grado de madurez, señala que los directivos suelen pasar por alto las necesidades que tienen los individuos de funcionar en una forma madura, adulta y crítica en las organizaciones en donde se aplican los principios clásicos de la organización formal, que no toma en cuenta a las personas en su papel activo y como miembros que conforman y le dan la estructura organizacional, por tanto se espera que sean pasivos, dependientes y subordinados, por lo que los principios de la organización formal, establecen

requerimientos a los individuos que son incongruentes con sus necesidades para madurar.

Argyris formula la siguiente hipótesis: “La incongruencia entre el individuo y la organización puede proporcionar la base para un reto continuo, el cual, a medida que se acepte, tenderá a ayudar al hombre a incrementar su propio progreso y a desarrollar organizaciones que tiendan a ser viables y efectivas. La congruencia entre el individuo y la organización puede ser el cimiento para aumentar el grado de efectividad de ambos”. Con esto reconoce la necesidad de optimizar la efectividad de la organización y del individuo, ya que la organización formal descuida las necesidades humanas al centrarse en la especialización de las tareas, la cadena de mando, la unidad de dirección y los tramos de control, dando como resultado sentimientos de frustración, conflictos y fracasos en los individuos.

Un Clima de trabajo en el que las personas son tratadas como individuos maduros motiva al logro de resultados, donde las necesidades de la organización y del personal son congruentes y a la vez satisfechas.

## **II.2.4 Teorías de diversos autores referentes a las Variables**

### **II.2.4.1 Teorías y Modelos de Liderazgo y Estilos de Liderazgo**

#### **II.2.4.1.1 Teoría de los Recursos Cognoscitivos. El Modelo de Contingencia de Fiedler.**

Este modelo implantado por Fred Fiedler y su colaborador Joe García, parten de dos supuestos, primeramente dicen que los líderes inteligentes y competentes formulan mayor cantidad de planes, decisiones y estrategias de acción efectivos que los líderes menos inteligentes y competentes. En el segundo supuesto dicen que los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias por medio de conductas directivas. A continuación Fiedler y García demuestran como la atención y los recursos cognoscitivos,

por ejemplo la experiencia, la antigüedad y la inteligencia son influencias importantes para un liderazgo eficaz.

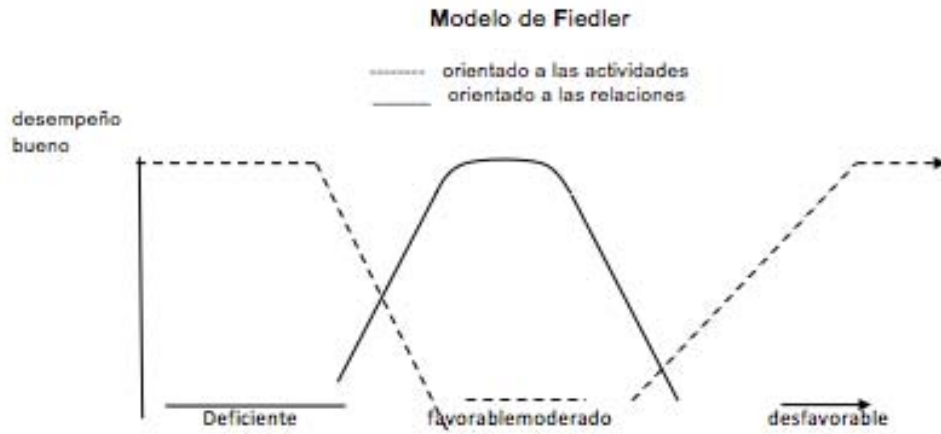
La esencia de la nueva teoría se resume en tres previsiones.

- a. La conducta directiva sólo produce buen rendimiento si está unida a una gran inteligencia, en un entorno donde el líder proporciona apoyo y donde no existe tensión.
- b. En situaciones de gran tensión, la experiencia laboral tiene relación positiva con el rendimiento.
- c. La capacidad intelectual del líder se correlaciona con el rendimiento del grupo en situaciones que el líder percibe como carentes de tensión.

Fiedler y García admiten que no existen muchos datos que fundamentan la teoría de los recursos cognoscitivos.

Algunos investigadores han evaluado la teoría empleando personal alistado en la fuerza aérea, sin obtener resultados muy positivos. Sin embargo, dado el impacto que el modelo original de contingencias de Fiedler tuvo en el comportamiento organizacional, la teoría de los recursos cognoscitivos no se debe descartar, porque incluye la capacidad cognoscitiva del líder como influencia importante para su eficacia, en términos generales el modelo tiene bastante evidencia para sustentarlo, no obstante, es necesario incluir más variables para que otro modelo pueda contestar algunas de las dudas que perduran, quienes aplican el cuestionario tiene problemas para determinar las complejas variables contingentes. En la práctica muchas veces resulta difícil determinar qué tan buenas son las relaciones entre líder y miembros, qué tan estructurada está la actividad y cuánto poder de posición tiene el líder. La conclusión es que Fiedler ha realizado una aportación importantísima para llegar a comprender la eficacia del liderazgo





Categorías

Líderes orientados a relaciones

Estructura de relaciones

Posición de poder

	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Líderes orientados a relaciones	Buena	Buena	Buena	Buena	Def.	Def.	Def.	Def.
Estructura de relaciones	Alta	Alta	Baja	Baja	Alta	Alta	Baja	Baja
Posición de poder	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil	Fuerte	Débil

### II.2.4.1.2. Modelo Vroom y Yetton

Un defecto de gran cantidad de teorías sobre el liderazgo es la suposición, pues existe suficiente evidencia de que los líderes cambian su forma de actuación, de una tarea a otra y de un subordinado a otro, decidiendo por si mismos o comparten la decisión con estos, comportándose directivos o participativos cuando les parece apropiado.

Víctor Vroom y Philip Yetton, dos autores que han reconocido esto, decidieron identificar un conjunto de reglas a través de las cuales los líderes debieran ajustar su estilo de liderazgo a las demandas de la situación.

Estas reglas tendrían que estar de acuerdo con las evidencias de cualquier investigación que utilice este modelo, con respecto a los efectos de la participación sobre satisfacción y desempeño. También tendrán que ser prácticas, de manera que cualquier administrador, pudiera utilizarlas para encontrar uno o más patrones de liderazgo que fueran apropiados para cualquier situación, en la que pudiera o no invitarse a los

subordinados a participar en la decisión. Es complejo y aún no ha sido completamente desarrollado el modelo de Vroom y Yetton para orientar a los administradores en la determinación de si los subordinados deben participar en una decisión y en caso afirmativo, en qué medida. Analizaremos el modelo de Vroom y Yetton.

Estos autores, describen varios modelos de liderazgo o decisión autocrático, democrático y en grupo. La selección entre estos niveles alternativos de participación debe ser guiada por tres productos de las decisiones:

1. Calidad o racionalidad
2. Aceptación o compromiso de los subordinados para poner en práctica la decisión.
3. El tiempo requerido para tomar la decisión.

La participación de los subordinados tiende a tener diversos efectos sobre estos resultados. Lleva más tiempo pero puede aumentar la aceptación de la decisión por parte del grupo. La participación puede aunque no siempre mejorar la exactitud, debido a que produce esos diferentes resultados, los líderes deben decidir si han de utilizar la participación ponderando la importancia de los tres resultados en situaciones específicas.

De esta manera se logra la ponderación de los resultados aplicando el conjunto de siete preguntas que son las siguientes:

1. ¿Existe algún requerimiento de calidad tal, que sea probable que una solución sea más racional que otra?
2. ¿Tengo suficiente información para tomar una decisión de alta calidad?
3. ¿Está estructurado el problema?
4. ¿Es crítica la aceptación de la decisión por los subordinados para una implantación efectiva?
5. Si usted fuera a tomar la decisión por si mismo ¿Es razonablemente seguro que será aceptado por sus subordinados?

6. ¿Los subordinados comparten las metas de la organización que deben lograrse al resolverse este problema?
7. ¿Es probable que surjan conflictos entre los subordinados por las soluciones preferidas?

### **II.2.4.1.3 Teoría Situacional de Hersey y Blanchard**

Es uno de los modelos de liderazgo más usados. Se ha usado como instrumento para la capacitación en empresas incluidas entre las 500 de Fortune, como Bank of América, Caterpillar, IBM, Mobil Oil y Xerox; además goza de gran aceptación en los servicios militares. Aunque la teoría no ha sido sometida a muchas evaluaciones que constaten su validez, se incluyen aquí debido a su gran aceptación y atractivo. Además podemos decir en defensa de la teoría, que a estas alturas de su desarrollo es muy pronto para descartarla, tan solo porque los investigadores no han optado por evaluarla más a fondo.

El liderazgo situacional es una teoría de contingencias que gira en torno a los seguidores. Se puede tener un líder con éxito si se escoge un estilo de liderazgo adecuado que, según Hersey y Blanchard, depende del grado de madurez de los seguidores.

La importancia de los seguidores para el liderazgo eficaz es una realidad, pues son ellos los que aceptan o rechazan al líder. Haga lo que haga el líder, su eficacia dependerá de los actos de sus seguidores. La mayor parte de las teorías del liderazgo han relegado o pasado por alto esta importantísima dimensión.

El término madurez, según lo definen Hersey y Blanchard, es la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta. Consta de dos elementos: La madurez laboral y la madurez psicológica. La primera abarca los conocimientos y las habilidades de una persona. Quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otros los dirijan. La madurez psicológica se refiere a la

voluntad o a la motivación para hacer algo. Las personas que tienen gran madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior, su motivación es intrínseca.

Estas variables de madurez o disposición, que son el resultado de la experiencia y/o la educación, deben ser consideradas en relación a la tarea determinada que debe desempeñarse. Las metas y los conocimientos de los seguidores son variables e importantes para determinar el estilo de liderazgo efectivo.

El liderazgo situacional recurre a las dos dimensiones del liderazgo que identificó Fiedler: Las conductas relacionadas con las actividades y las relaciones. Sin embargo; Hersey y Blanchard van un paso más allá y las califican con grados de alto o bajo, y después las combinan en cuatro estilos específicos de liderazgo: Mandar, persuadir, participar y delegar. A continuación describimos cada uno:

- Dirigir (mucho para actividades y poco para relaciones). El líder define los roles y le dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Enfatiza las conductas directivas.
- Persuadir (mucho para actividades y mucho para relaciones). El líder se comporta como director y proporciona apoyo.
- Participar (poco para actividades y mucho para relaciones). El líder y el seguidor, de manera, de manera conjunta toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.
- Delegar (poco para actividades y poco para relaciones). El líder proporciona poca dirección y apoyo.

El enfoque de Hersey y Blanchard se centra en gran medida en la atención en las características de los seguidores, pues son estas las que determinan el comportamiento de liderazgo. Las personas con baja disposición para las tareas, ya sea por su poca habilidad o capacitación, o su inseguridad, necesitan un estilo de liderazgo diferente de aquellas que tienen un alto grado de disposición y tienen una buena capacidad, habilidades, confianza y diligencia para trabajar.

De acuerdo con esta teoría, un dirigente puede adoptar uno de los cuatro estilos de

liderazgo, con base en un conjunto del comportamiento de relaciones que se refiere al interés por las personas y del comportamiento de tareas que se refiere al interés por la productividad. Elegir un estilo conveniente dependerá en gran medida del nivel de disposición y madurez de los subordinados.

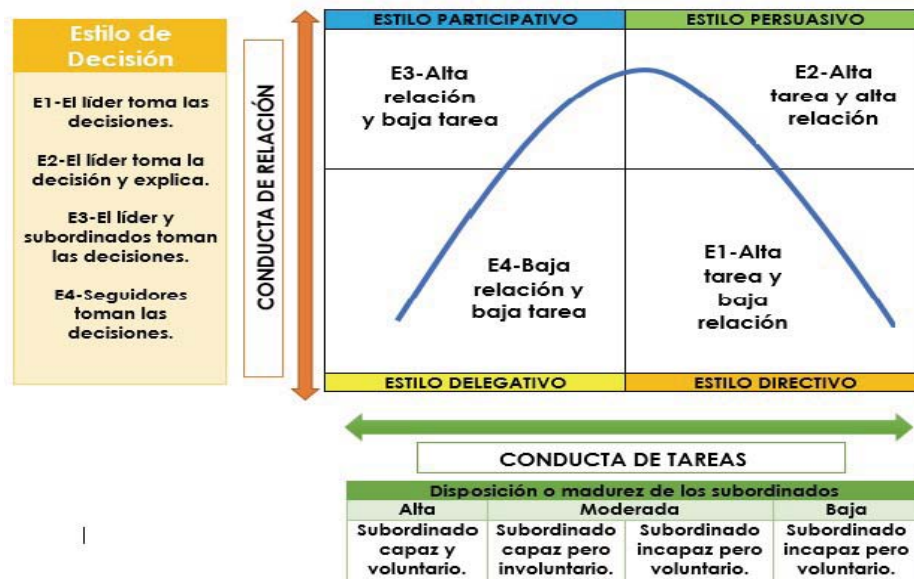


Figura de Variaciones de estilos de liderazgo según la Teoría Situacional de Hersey y Blanchard.

El modelo representa dos diferentes manifestaciones:

1. En cuanto a los estilos de liderazgo en el modelo, es decir las conductas determinadas por líder se utilizan las siguientes denominaciones:

E1	Alta tarea-baja relación	E2	Alta tarea-alta relación	E3	Alta relación-baja tarea	E4	Baja relación-baja tarea
----	--------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------	----	--------------------------

2. En cuanto a la disposición de los seguidores, que no solo es tener habilidad para realizar determinadas tareas sino que también a la disposición que se tenga para elaborarlas. Por lo que, en términos de niveles de disposición nos referiremos de la siguiente manera:

D1	Bajo nivel de disposición	D2	Bajo a moderado nivel de disposición	D3	Moderado a alto nivel de disposición	D4	Alto nivel de disposición
----	---------------------------	----	--------------------------------------	----	--------------------------------------	----	---------------------------

La teoría situacional propone un estilo de liderazgo:

- E1 (alta tarea y baja relación) para un suceso con un seguidor o grupo con un nivel de disposición D1
- Un estilo de liderazgo E2 (alta tarea y alta relación) a un suceso con un seguidor o grupo con un nivel de disposición D2
- Un estilo E3 (alta tarea y baja relación) para un nivel de disposición D3
- Un estilo E4 (baja relación y baja tarea) para un nivel de disposición D4.

El significado de la curva en la porción de la conducta del líder ilustrado en la figura es que respecto al desarrollo del nivel de habilidad y disposición del subordinado o grupo de subordinados, el estilo conveniente de liderazgo se moverá de acuerdo a la función de la curva.

#### **II.2.4.1.4 La Teoría de George Graen el Intercambio entre el Líder y los Miembros**

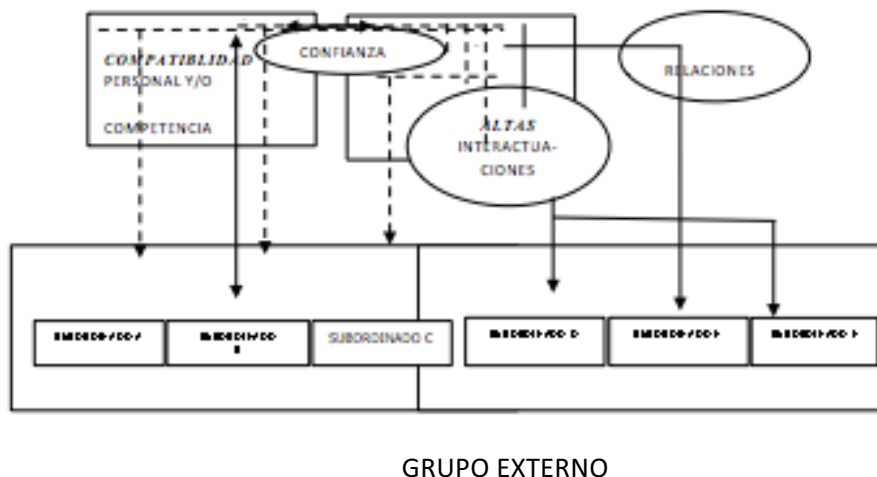
La teoría del intercambio entre el líder y los miembros (LMX) de George Graen y colaboradores, sostiene que los líderes, en razón de la presión del tiempo, establecen una relación especial con un grupo pequeño de subordinados. Estas personas constituyen el grupo interno: son objeto de confianza, captan la mayor parte de la atención del líder y es probable que gocen de privilegios especiales.

Los demás subordinados quedan en el grupo externo; el líder les dedica menos tiempo y menos recompensas de las que él controla, además establece relaciones de superior a subordinado basadas en la interacción formal con la autoridad.

La teoría propone que desde que empieza la interacción del líder con un subordinado específico, el primero clasifica al segundo, implícitamente, como miembro “interno” o “externo” y que esta relación se mantiene relativamente estable con el tiempo. No se conoce con exactitud cómo decide el líder, quién clasifica dentro de una u otra de estas

dos categorías, pero hay evidencias de que los líderes tienden a escoger a los miembros del grupo interno porque tienen características personales por ejemplo, edad, sexo, personalidad compatibles con las suyas o porque son más competentes que los miembros del grupo externo. La teoría LMX prevé que los subordinados del grupo interno obtienen mejores calificaciones en rendimiento, menores en rotación y mayores en satisfacción con su superior.

En términos generales, las investigaciones realizadas sustentan la teoría LMX, en concreto, la teoría y las investigaciones al respecto proporcionan bastantes pruebas de que los líderes sí establecen diferencias entre los subordinados, que éstas no son nada fortuitas y que el hecho de pertenecer al grupo interno o externo guarda relación con el rendimiento y la satisfacción de los empleados.



### II.2.4.1.5 Teoría de Robert House Trayectoria – Meta

En la actualidad, la teoría trayectoria – meta es uno de los enfoques más respetados del liderazgo. Desarrollada por Robert House, es un modelo de contingencias del liderazgo, basado en elementos medulares de investigaciones realizadas en la Universidad Estatal de Ohio, en cuanto a la estructura inicial y la consideración y a la teoría de las expectativas de la motivación.

La esencia de la teoría es que el líder tiene la función de ayudar a sus seguidores a alcanzar sus metas y de ofrecerles la dirección y el apoyo que garanticen que sus metas

son compatibles con los objetivos generales del grupo o la organización. El término de trayectoria – meta se deriva de considerar que los líderes eficaces establecen una trayectoria clara que permite a sus seguidores ir desde el punto donde se encuentran hasta alcanzar sus metas laborales y de que les facilita el recorrido de la trayectoria eliminando obstáculos y trampas.

Según la teoría trayectoria – meta, los subordinados aceptarán la conducta del líder en la medida que la consideren fuente inmediata de satisfacción o medio para alcanzar satisfacción a futuro. La conducta del líder será fuente de motivación en la medida que:

1. Logre que los subordinados satisfagan sus necesidades dependiendo de la eficacia de su rendimiento y
2. Ofrezca la preparación, la dirección, el apoyo y las recompensas que se requieran para un rendimiento eficaz. House, a efecto de comprobar estas afirmaciones, señaló cuatro conductas para el liderazgo:
  - lineamientos concretos para realizar las actividades. Este planteamiento es equivalente a la dimensión de la estructura inicial de Dirección
  - Apoyo
  - Participación
  - Orientada a la realización

El líder dirigente les comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, programa el trabajo que se debe realizar y ofrece la Universidad Estatal de Ohio. El líder que apoya es amigable y manifiesta interés por las necesidades de los subordinados. En esencia, esta definición equivale a la dimensión de la consideración de la Universidad Estatal de Ohio.

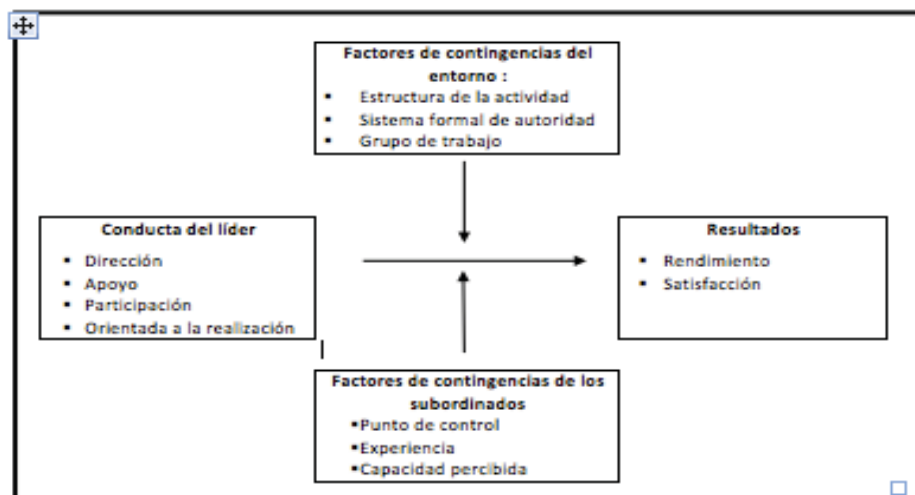
El líder participativo consulta a sus subordinados y acepta sus sugerencias para tomar una decisión. El líder orientado a la realización establece metas desafiantes y espera que el rendimiento de sus subordinados sea el máximo posible. House supone que los líderes son flexibles, a diferencia de lo que opina Fiedler de la conducta del líder. La teoría trayectoria – meta implica que un mismo líder, puede adoptar cualquier conducta.



La teoría trayectoria–meta propone dos tipos de variables de situaciones o contingencias que moderan la relación entre la conducta y el resultado de liderazgo; las que están en el ambiente, fuera del control del subordinado (estructura de la actividad, sistema formal de autoridad y grupo de trabajo), y las que forman parte de las características personales del subordinado (punto de control, experiencia y capacidad percibida). Los factores del ambiente determinan el tipo de conducta complementaria que debe observar el líder para que los subordinados alcancen un máximo resultado, mientras que las características personales de los subordinados determinan la forma en que se interpretará el ambiente y la conducta del líder.

Por consiguiente, la teoría propone que la conducta del líder no será efectiva si redundante en contra de las fuentes de la estructura del ambiente o si es incongruente con las características de los subordinados.

Las investigaciones para validar las hipótesis que anteceden son muy promisorias. La evidencia obtenida confirma la lógica de la teoría. Es decir, parece probable que el rendimiento y la satisfacción de los empleados sean objeto de una influencia positiva cuando el líder compensa los aspectos que no incluyen el marco de los empleados o el laboral. No obstante, si el líder dedica más tiempo a explicar actividades que ya han quedado claras o si el empleado tiene la capacidad y la experiencia para manejar las actividades sin intervención alguna, este podría no ser eficaz pues el empleado considerará que la conducta dirigente es redundante o incluso insultante



Analizando los modelos encontrados, podemos tomar lo mejor de cada uno, formando así un modelo heurístico. Como sabemos, no se ha dicho todo con respecto al tema de liderazgo, pues con la evolución de las generaciones, evolucionan también las tesis para modificar lo que se haya dicho hasta el momento. Para efectos de la presente investigación decidimos utilizar los aspectos más sobresalientes de cada una de las corrientes analizadas pero nuestra elección está orientada hacia la propuesta de Hersey y Blanchard.

Conforme al desarrollo de nuestra investigación, consideramos que las teorías que se apegan a nuestro objetivo son:

- A. La primera corriente que analizamos y retomamos de ella lo mejor a nuestro juicio, fue la teoría de los recursos cognitivos nos pareció adecuado recoger las siguientes consideraciones:
  - Los líderes inteligentes y competentes formularon mayor cantidad de planes, decisiones y estrategias de acción efectivos que los líderes menos inteligentes y competentes.
  - Los líderes comunican sus planes, decisiones y estrategias por medio de conductas directivas.
- B. En segundo lugar nos parece acertado analizar a Fiedler cuando opina que un factor clave para el éxito del liderazgo estriba en el estilo de liderazgo básico del individuo. Por tanto, empieza por tratar de averiguar cuál es ese estilo básico.
- C. En tercer lugar las propuestas que nos hacen Vroom y Yetton cuando se refieren a las reglas que tendrían que estar de acuerdo respecto a los efectos de la participación sobre satisfacción y desempeño. También tendrán que ser prácticas, de manera que cualquier administrador pudiera utilizarlas para encontrar uno o más patrones de liderazgo que fueran apropiados para cualquier situación en la que pudiera o no invitarse a los subordinados a participar en la decisión.

D. En cuarto lugar y en el que apoyamos nuestra propuesta lo encontramos en el modelo de Hersey y Blanchard en el cuál un papel fundamental lo constituye el concepto de madurez, el cual lo conceptualizan de la siguiente manera: la capacidad y la voluntad de las personas para asumir la responsabilidad de guiar su conducta y consta de dos elementos:

- La madurez laboral.- Abarca los conocimientos y las habilidades de una persona. Quienes tienen mucha madurez laboral cuentan con los conocimientos, la capacidad y la experiencia para realizar sus actividades laborales sin que otros los dirijan
- La madurez psicológica.- se refiere a la voluntad o a la motivación para hacer algo. Las personas que tienen gran madurez psicológica no requieren gran aliento del exterior, su motivación es intrínseca.

### Aplicación del modelo

Para aplicar el modelo de Hersey y Blanchard de forma efectiva, el líder debe detectar el nivel de disposición en el se encuentran sus subordinados y así adoptar el estilo apropiado, ya sea directivo, persuasivo, participativo o delega. Utilizar el estilo incorrecto puede dañar tanto la moral como el desempeño del subordinado.

Si se muestra el suceso en el cual los subordinados muestran preparación o capacidad y una alta disposición para asumir responsabilidades, el líder debe reducir el control, el comportamiento de relación, ya que puede dejar al grupo de seguidores trabajar en autonomía, sin la seria necesidad de elevada supervisión o de amplia comunicación. Por el contrario, si el grupo demuestra menor madurez, disposición para aceptar responsabilidades o bien poca capacidad o preparación, el líder entonces debe asumir un comportamiento de alta tarea, control y amplia relación debido a que a través estos se puede alcanzar la mayor participación y la capacitación del grupo.

El modelo de liderazgo situacional ha despertado gran interés porque recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, en lugar de uno estático. La motivación, la capacidad y la experiencia de los seguidores se deben evaluar constantemente, a efecto de determinar que combinación de estilos resulta más adecuada para las condiciones

flexibles y cambiantes.

Si el estilo es el adecuado, según la teoría de Hersey y Blanchard, no solo se motivara a los subordinados, sino que también servirá para su desarrollo profesional. Por tanto, el líder que quiera formar a sus seguidores, aumentar su confianza y ayudarles a aprender su trabajo tendrá que ir cambiando su estilo constantemente.

Si los administradores tienen un estilo que sea lo suficientemente flexible de liderazgo o si están dispuestos a capacitarse para cambiar de estilo dependiendo la situación, lograrán el éxito deseado en cuanto a su liderazgo. Si por otra parte, los gerentes tienen un estilo de liderazgo relativamente inflexible, operarán con efectividad sólo en aquellas situaciones que se ciñan a su estilo o que se puedan adaptar a su estilo. Esta falta de flexibilidad puede entorpecer las carreras personales de los gerentes y complicar la tarea de la organización de llenar los puestos administrativos con eficacia.

#### **II.2.4.1.6 Estilos de Liderazgo**

##### **Modelo de Likert Sistemas de Administración**

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder asado en lo que denominó “sistemas de Administración”, que describen a los diferentes tipos de líder:

- El que denomina el sistema uno corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.
- El superior que administra mediante el sistema dos es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca les delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”.

- Bajo el sistema de administración tres, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final.
- El jefe que sigue el estilo cuatro usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

Posteriormente Likert afinó su modelo conceptual y reconoció que existen diversas variables que afectan la relación entre el liderazgo y el desempeño en las organizaciones complejas. Tales variables son:

- Variables causales. Son las variables independientes de las que dependen el desarrollo de los hechos y los resultados obtenidos por la organización. Incluyen sólo aquellas variables controlables por la administración, como pueden ser: estructura organizacional, políticas, decisiones, estilo de liderazgo, habilidades y conductas.
- Variables intervinientes. Reflejan el clima interno de la organización. Afectan las relaciones interpersonales, la comunicación y la toma de decisiones. Entre las más importantes está el desempeño, lealtades, actitudes, percepciones y motivaciones.
- Variables de resultados finales. Son los resultados que alcanza la organización por sus actividades; son variables dependientes, tales como la productividad, servicio, nivel de costos, calidad y utilidades.

Según Likert, no hay una relación de dependencia directa (causa-efecto) entre una variable causal y una variable de resultado final, sino que deben tomarse en cuenta las variables intervinientes.

Con el objeto de dar una claridad a todos estas definiciones a continuación mencionaremos los enfoques que debe tener un líder efectivo:

- o El primero pretende encontrar rasgos universales de personalidad que los líderes tengan más que los no líderes.
- o El segundo pretende explicar el liderazgo en términos de la conducta que observa una persona. Estos dos enfoques se consideran salidas en falso por que se basaron en una concepción del liderazgo equivocada y simplista.
- o El tercero recurre a los modelos de contingencia para explicar las fallas de las teorías anteriores del liderazgo para integrar y conciliar los múltiples resultados de la investigación.

Es común que el concepto de líder se vincula con el de "héroe", en la medida en que se trata de un individuo cuyas acciones tienen tal impacto social que "hace que sucedan cosas que de otra forma no hubieran sucedido".

Los estudiosos que comparten lo que se podría considerar el "paradigma carismático" que Weber introduce como modelo de líder (Weber, 1974, p. 193-201), consideran en términos generales que los grandes líderes tienden a aparecer en las épocas de mayor conflicto político y causan un impacto excepcional sobre los eventos sociales (MacFarland, 1969, p. 167). Ante una crisis de valores (Smelser) aparece un héroe carismático (Weber, Hook), cuyas características psicológicas, aunadas a sus acciones públicas lo llevan a tomar decisiones críticas que a su vez serán el sustento de una nueva identidad social, de nuevas estructuras permeadas por nuevas ideologías (MacFarland, p. 164-75). En este sentido, como señala Weber "el carisma es la gran fuerza revolucionaria en las épocas vinculadas a la tradición" (Weber, 1974, p. 196).

Los orígenes del liderazgo se han situado comúnmente en el marco de las pequeñas comunidades y de las sectas religiosas. El proselitismo que aparece en la génesis de los movimientos religiosos se inspira frecuentemente en figuras proféticas como la de Moisés, Mahoma, Jesús o Calvino. "La personalidad única e irresistible que moviliza y arrastra a las masas hacia nuevas metas y nuevos caminos de salvación religiosa se

convierte en prototipo de liderazgo" (Seligman, 1975, p. 603). Al respecto MacFarland analiza cómo en el Viejo Testamento se encuentra el prototipo del paradigma carismático. En las relaciones de los judíos con Moisés aparecen los tres elementos de los procesos psicológicos y sociológicos de liderazgo: el líder, los seguidores y la situación de grupo (MacFarland, 1969, p. 160-6, 175).

En términos generales se ha considerado como requisito para el liderazgo la posesión de ciertas cualidades que son intransferibles, como la habilidad, la destreza y el prestigio personal. Consecuentemente, los mayores peligros para el líder no están en el rango y el puesto que ocupa sino en sus rivales potenciales que pueden tener cualidades afines (Laswell y Kaplan, p. 158).

En la ciencia política, gran parte de la bibliografía sobre liderazgo deriva de Aristóteles y Maquiavelo y está dominada por la imagen de las masas no pensantes y de un líder dotado de poder y voluntad (Bell, 1950, p. 396; Tannenbaum, p. 598). Maquiavelo hace énfasis en la virtud del líder que incluye tales características como el coraje, la convicción, el orgullo (prestigio) y la fuerza. Por su parte Robert Michels destaca entre las características de los líderes la "Tuerza de voluntad", el empeño y la capacidad de oratoria (Michels, p. 188; Laswell y Kaplan, p. 153).

A diferencia de la autoridad que demanda o exige que se cumplan sus disposiciones con base en el fundamento legítimo y en el orden jerárquico, el líder sólo puede pedir o "esperar" que lo sigan y a su vez esto depende de sus cualidades personales y de la situación misma -lo que nos hace pensar en la clásica diferencia entre la virtud y la fortuna en el pensamiento de Maquiavelo (Peters, p. 148). Mientras la relación de autoridad es de subordinación jerárquica, la de liderazgo es de sumisión personalizada (Bierstedt, 1964, p. 70-1). Aquellos que ejercen la autoridad -especialmente en una gran asociación- muchas veces no tienen conciencia de la identidad de sus seguidores, quienes pueden perder de vista quién está en la cúspide, Bierstedt ejemplifica, un ejército obedece al oficial de más alto rango sin siquiera conocerlo .

Sin embargo, la noción de liderazgo ha sufrido cambios importantes en su relación con la autoridad. Las nuevas corrientes intelectuales de los siglos XIX y XX y la influencia del

positivismo en ciencias sociales modificaron drásticamente el significado de liderazgo político. Ante las nuevas perspectivas de la psicología, el "héroe" tradicional desaparece y el "liderazgo" ya no se explica tanto en función de una serie de rasgos y atributos fijos sino que se concibe como resultado de la interacción social, del lugar de la actividad humana dentro de una determinada estructura, del "papel" que juegan algunos individuos y de las esperanzas mutuas de líderes y seguidores (MacFarland, 1969, p. 154; Seligman, 1975, p. 603).

La preocupación por el análisis del liderazgo se extiende a las situaciones de estabilidad social que, como tales, no son esencialmente conflictivas y en donde los políticos están limitados por la propia rutina y por las directrices gubernamentales. Sin embargo, como apunta MacFarland, las acciones de los líderes siguen siendo importantes para estudiar las posibilidades del cambio social. En las sociedades plurales, el liderazgo se ejerce en el marco de "conflictos multilaterales y limitados" dentro de un sistema de estratificación social que ya no corresponde al modelo dualista, un tanto simplista, de la élite y la masa. En este contexto, las acciones de los líderes son interdependientes con las de una multiplicidad de individuos, lo que da lugar a un nuevo tipo de liderazgo "pluralista" y de carácter "ejecutivo" (MacFarland, 1969, p. 219). A diferencia de lo que ocurre en los pequeños grupos, en el marco institucional ampliado el dirigente tiene que mantener el equilibrio mediante fórmulas de compromiso con sus seguidores más cercanos, con los integrantes de otros partidos y asociaciones políticas, y con los diversos grupos de funcionarios y el público en general.

En el Estado moderno, el líder y sus partidarios ya no se influyen recíprocamente de forma directa sino que se relacionan indirectamente a través de una serie de personas que desempeñan diferentes cargos en el sistema político. Así entendido el liderazgo ejecutivo moderno se concibe como un proceso organizativo en el cual, aunque el líder pueda seguir siendo un individuo, en realidad su liderazgo es el producto colectivo de una actividad organizativa que se distingue genéricamente de las relaciones entre gobernantes y gobernados en las asociaciones de pequeña escala.



El líder ejecutivo tiene así un carácter "colectivo" por el cual *-a semejanza de lo que ha ocurrido tradicionalmente cuando se habla de autoridad-* el propio cargo no depende exclusivamente de quien lo ocupa. El legado histórico y las expectativas, en cierta medida permiten predecir la conducta del ejecutivo, y la institucionalidad garantiza la continuidad de forma que, en caso de muerte repentina, el cargo funciona en ausencia del titular (Seligman, 1975, p. 604).

## **II.2.5 Teorías de Autoridad**

### **II.2.5.1 Teoría de Chester Barnard Aceptación de la Autoridad**

Chester Barnard desarrolló una Teoría de la Aceptación de la Autoridad que se contrapone a las enseñanzas de la teoría clásica (Taylor, Max Weber, etc.) y recuerda a las reflexiones de Mary Parker Follet.

Chester Irving Barnard empresario, administrador público y destacado economista estadounidense, autor de trabajos pioneros en teoría de la administración y en el estudio de las organizaciones, formuló dos teorías, una respecto de la autoridad y otra acerca de los incentivos, ambos analizados en el contexto de un sistema de comunicación basado en siete reglas esenciales:

1. Los canales de comunicación deben ser claros
2. Deben ser conocidos por todos los miembros de la organización
3. Deben ser accesibles a todos ellos
4. Las líneas de comunicación deben ser lo más cortas y directas posible
5. La capacidad de las personas que sirven como centros de comunicación debe ser adecuada
6. La línea de comunicación no debe ser interrumpida cuando la organización está funcionando
7. Toda comunicación debe ser autenticada.

Respecto de la autoridad Barnard, (de manera similar a Mary Parker Follet, quien con respecto al poder, Parker Follet mantenía que el poder tenía que ser "poder con...", en

lugar de “poder sobre...”. de esta forma, los líderes son situacionales y temporales, con lo cual, no puede existir ningún tipo de liderazgo fijo y definitivo), sostenía que una autoridad efectiva se apoya en una eficaz comunicación entre los subordinados y sus superiores, además afirma que la jerarquía debe sustentar su autoridad en la capacidad de gestión y la ventaja que supone ganarse el respeto de sus empleados. Gran admirador de Talcott Parsons, mantuvo una activa correspondencia desde 1930, al punto de intercambiarse sus manuscritos para recoger las observaciones y puntos de vista del otro.

Este autor dentro del desarrollo de su teoría, verificó cómo la autoridad algunas veces es inefectiva, las órdenes son desobedecidas y la desobediencia es evidenciada por quienes tienen esa autoridad. Llego a la conclusión, de que la autoridad no descansa en el poder de quien la posee, ella no fluye de arriba hacia abajo, según lo afirman los autores clásicos. Al contrario, la autoridad reposa en la aceptación o consentimiento de los subordinados. El individuo obedece no por la legitimación de la autoridad, la obediencia le trae ventajas que quiere obtener o la desobediencia le acarrea desventajas que prefiere evitar. En este sentido, cabe distinguir entre poder y autoridad.

Según Barnard, la autoridad es un fenómeno psicológico por medio del cual las personas aceptan las órdenes y decisiones de los superiores bajo ciertas condiciones, esta teoría de la aceptación parte de la suposición de que un subordinado puede aceptar y acepta una orden como autoritaria cuando cuatro condiciones ocurren simultáneamente:

### Condiciones de Autoridad

AUTORIDAD DEL SUPERIOR			
		Aceptar	No Aceptar
DECISIÓN DEL SUBORDINADO	Sí, Cuando:	hay ventajas en aceptar	hay ventajas en no aceptar
	No, cuando:	hay desventajas en aceptar	hay desventajas en no aceptar

Tabla No. 13

Fuente: I. Chiavenato.

Decisión del subordinado:

Cuando el subordinado puede entender o comprender la orden. Cuando no la juzga incompatible con los objetivos de la organización. Cuando no la juzga incompatible con sus objetivos personales. Cuando es mental y físicamente capaz de cumplirla.

Por lo tanto la autoridad depende, no del superior sino de la decisión del subordinado de aceptarla o no. La decisión sobre la autoridad es de la persona a quien la orden se dirige y no de quien la emite. Es el receptor de la comunicación de la orden quien puede decidir si va a encararla como una orden o no. La desobediencia a una orden constituye la propia negación de la Autoridad.

Distingue cuatro formas de autoridad:

- Autoridad objetiva: proviene de la disposición individual a respetar al jefe por sí mismo o por su posición.
- Autoridad subjetiva: depende de cómo interpretan las personas una orden. Ésta sólo será cumplida cuando:
  - Sea comprendida;
  - Se la considere coherente con los objetivos de la organización en ese momento;
  - El que la recibe la vea coherente con sus objetivos personales
  - Tenga la capacidad mental y física para llevarla a cabo.
- Autoridad de posición: es lo que posee un sujeto *“solo por razón de la ventaja de su puesto”*. En este sentido, se identifica con el poder legítimo. Viene definida por la posición en la organización formal.
- Autoridad de dirección: es la que se atribuye a ciertos hombres por su capacidad (conocimientos, inteligencia, etc.) con independencia de su posición. Está relacionada con el poder de referencia, pues sólo existe en la medida en que es reconocida por los demás miembros. Se trata de la autoridad propia de la organización informal.

Este nuevo concepto de autoridad enfatiza la enorme importancia de la comunicación interna, pues si las órdenes no son entendidas, no generan autoridad. Complementariamente, no se deben emitir órdenes que no puedan ser obedecidas, pues eso destruye la autoridad, la disciplina y la moral de la organización.

Las relaciones de autoridad dependen de los motivos por los cuales las personas acepten las decisiones y las órdenes de los superiores. Así, si lo único que persigue un subordinado es un incentivo económico, la autoridad de posición será suficiente para conseguir su contribución al sistema. Si por el contrario éste busca satisfacer motivos no económicos, será preciso hacer uso de la autoridad de dirección para inducirle a contribuir plenamente al sistema.

En cuanto a los incentivos, Barnard proponía dos maneras de convencer a los subordinados a cooperar: incentivos tangibles y la persuasión, el autor da mayor importancia a la persuasión, incluso más que a los incentivos económicos.

Señala cuatro incentivos generales y cuatro específicos, los específicos son:

- Dinero y otros incentivos materiales
- Condiciones físicas deseables de trabajo
- Reconocimientos intangibles que aseguran prestigio personal
- Beneficios inmateriales (orgullo por el trabajo realizado, etc.)

## **II.2.5.2 Teoría del Intercambio Social de Eisenberger**

### **Relación Jefe – Empleado**

Teoría del Intercambio Social y la premisa de que los empleados tienden a personificar las empresas donde trabajan (Eisenberger *et al.*, 2002), según esta teoría, el comportamiento social es un intercambio de bienes tanto materiales como no materiales (símbolos de aprobación y prestigio), de forma que las personas que dan mucho a otras

esperan obtener mucho de ellas, y las que obtienen mucho de otros están bajo la presión de dar mucho a esos otros (Homans, 1958). Así, en la relación Jefe-empleado cada parte posee recursos valiosos que ofrecer a la otra, pudiéndose beneficiar ambas de las ventajas de mantener un buen intercambio.

El líder posee la autoridad para tomar decisiones o influir en ellas de forma favorable al empleado, y éste puede mejorar su rendimiento e implicarse en mayor medida en su trabajo, revirtiendo en posibles reconocimientos para su jefe (Liden *et al.*, 1997). Por tanto, si entre ellos logran fraguar lo que se denomina un intercambio de alta calidad caracterizado por una alta confianza, apoyo mutuo, consideración y respeto, el empleado extenderá el compromiso con su superior a la organización, como forma de corresponder al buen trato recibido de quien es ante él su representante más directo. Es más, Eisenberger *et al.* (2002) señala que el empleado puede considerar que su jefe directo encarna a la propia organización.

Estudios previos han demostrado que un clima de comunicación constructivo, es decir, abierto al intercambio de información y a la cooperación, tiene una influencia positiva respecto a compartir conocimiento y sobre el compromiso afectivo (Van den Hooff y De Ridder, 2004). En lo que respecta al bienestar percibido por el individuo, si el empleado considera que la organización lo trata bien y vela por sus intereses (bienestar) intentará corresponderla contribuyendo a la consecución de sus objetivos (Rhoades *et al.*, 2001) y fortaleciendo su compromiso (Eisenberger *et al.*, 2001).

Por último, la comparación del efecto directo que la buena relación líder-subordinado tiene en el compromiso con su efecto indirecto a través de su influencia en la percepción del clima de comunicación y del bienestar en la organización.

Dentro de la autoridad, nos vamos a centrar en el papel que desempeña el jefe inmediato y sus colaboradores; para el empleado es él quien de una forma más cercana y directa representa a la organización, es su actuación la que evidencia las políticas y estrategias generales, a quien acuden sus subordinados a pedir información o

explicaciones y él quien actúa en nombre de la organización cuando evalúa, premia o castiga.

En esta investigación pretendemos demostrar que si existe una relación positiva en el efecto que tiene la autoridad, y a través de la relación jefe—empleado ó subordinado, comprobar cómo esa buena relación afecta de manera positiva el compromiso del individuo así como que perciba mejor la realidad de la empresa en su conjunto. Analizaremos también si una relación de calidad mejora la percepción del empleado del clima laboral, y el bienestar existente en la organización. Pensamos que la experiencia concreta de la persona que tiene un estrecho vínculo con su superior inmediato, puede llevarle a pensar que la relación entre ambos y el buen trato que recibe por su parte, son característicos no sólo de su relación particular sino del clima laboral que se percibe en la empresa.

## **Relación entre Jefe- empleado y Clima Laboral**

Chiavenato, nos muestran de qué manera se genera la relación con los trabajadores dentro de una organización, puesto que para desarrollar su trabajo dentro de la organización, las personas realizan sus tareas, de manera que tienen relación con sus inferiores y superiores, atienden a los clientes, se enfocan hacia metas y resultados que tienen que alcanzar, basados siempre en las políticas y normas establecidas por la organización, además de tratar de ser parte del clima organizacional.

Para Chiavenato un antecedente importante a considerar es la diferencia que existe en el estilo administrativo, puesto que esta tienen gran influencia en la disciplina y motivación, que forman parte de las relaciones con las personas, las teorías que destacan para definir el estilo de administración, es la teoría X y la teoría Y, como ya se comentó anteriormente. la primera es un enfoque tradicional y la segunda un enfoque moderno.

Una política orientada a favorecer un buen clima laboral en la empresa, tomando en

cuenta que siempre han existido y existirán conflictos en las organizaciones, de tal manera es importante que se conozca las relaciones con los empleados, a través de un programa de relaciones con los empleados.

Los principales síntomas de un empleado problemático, son los factores relacionados con la disciplina, por lo que es necesario que en cualquier institución existan procedimientos de disciplina, políticas disciplinarias, disciplina progresiva, administración de conflictos, etc., con la finalidad de evitar conflictos o en su caso reducirlos.

### **II.2.5.3 Teorías Relación con los empleados**

#### **McGregor**

Hace más de tres décadas, este autor identificó dos conjuntos de supuestos que denominó Teoría X y teoría Y, la teoría X predomina la manipulación de las personas, la coacción y el temor. En la teoría X, el trabajo es impuesto y se debe motivar extrínsecamente a través del pago y medidas de control y seguridad. En la teoría Y predomina la visión más abierta y humana de las personas y la actividad laboral.

La Teoría X y la Teoría Y como concepciones diferentes de la naturaleza humana.

En el fondo, la teoría X se fundamenta en una serie de suposiciones erróneas acerca el comportamiento humano y pregona un estilo de administración en que la fiscalización y el rígido control externo (representado por una variedad de medios que garantizan el cumplimiento del horario de trabajo, la exacta ejecución de las tareas a través de los métodos o de las rutinas y procedimientos operativos, la evaluación de los resultados del trabajo, las reglas y reglamentos, y las consecuentes medidas disciplinarias por desobedecerlas, etc.) constituyen mecanismos para neutralizar la desconfianza de la empresa hacia las personas que trabajan en ella,

Por naturaleza las personas son indolentes, perezosas, rehúyen la responsabilidad y únicamente trabajan cuando solo reciben una recompensa económica, si el estímulo salarial desaparece, no se ejecuta el trabajo. Desde esta perspectiva, el salario debe

utilizarse como recompensa para vencer la pereza y la indolencia humana (el salario debe ser mayor a medida que el resultado del trabajo sea mayor), o como castigo (el salario debe ser menor a medida que el resultado del trabajo sea menor).

No obstante, el salario es el único estímulo válido para la teoría X, pues prevalece siempre el ambiente de desconfianza, vigilancia y control, y no se ofrece a las personas ninguna posibilidad de mostrar iniciativa a escoger la manera de trabajar o realizar las tareas.

En oposición a la teoría X, McGregor propone la teoría Y, según la cual administra es esencial el proceso de crear oportunidades y liberar potencialidades, con miras al auto desarrollo de las personas.

Según la teoría Y, las condiciones impuestas por la teoría X en estos últimos cincuenta años limitaron a las personas a realizar tareas súper especializadas y manipuladas, y las ataron a empleos limitados y mecanizados por los métodos y procesos de trabajo rígidos y mecanicistas que no utilizan todas las capacidades de las personas ni estimulan la iniciativa y la aceptación de responsabilidades sino que, por el contrario, desarrollan la pasividad y eliminan todo el significado psicológico del trabajo.

Así, durante el largo periodo de predominio de la teoría X, las personas se acostumbraron a ser dirigidas, controladas y manipuladas por la empresa y a encontrar fuera del trabajo las satisfacciones a sus necesidades personales y de autorrealización.

Según McGregor, la teoría Y se aplica en las empresas a través de un estilo de dirección basado en una serie de medidas innovadoras y humanistas, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Descentralización de las decisiones y delegación de responsabilidades: a fin de permitir un mayor grado de libertad para que las personas dirijan ellas



mismas sus tareas, asuman los desafíos derivados de ellas y satisfagan sus necesidades de autorrealización.

- **Ampliación del cargo para mayor significado del trabajo:** En lugar de la súper especialización y la reducción de tareas, la teoría Y condujo a la ampliación del cargo a través de su organización y extensión de las actividades para que las personas puedan conocer el significado de aquello que hacen y, principalmente, puedan tener una idea de la contribución de su trabajo personal a las operaciones de la empresa como totalidad.
- **Participación en las decisiones y administración consultiva:** Cuando las personas pueden participar de algún modo en las decisiones más importantes, que las afectan directa o indirectamente se comprometerán con el alcance de los objetivos empresariales. La administración consultiva consiste en la concepción de oportunidades para que se consulten las opiniones y puntos de vista de los empleados respecto de las decisiones que serán tomadas en el nivel constitucional de la empresa.
- **Autoevaluación del desempeño:** Los programas tradicionales de evaluación del desempeño, en los cuales los jefes miden el desempeño de los subordinados como si fuese un producto que se está inspeccionando a lo largo de una línea de montaje, deben ser sustituidos por programas de Autoevaluación del desempeño, en los que la participación de los empleados involucrados es de desempeño, en los que la participación de los empleados involucrados es de capital importancia. Lo fundamental es lograr que las personas sean animadas a planear y evaluar su propia contribución a los objetivos empresariales y a asumir mayores responsabilidades.
- **Relación con los empleados:** Los gerentes de línea supervisan a los subordinados como parte integrante de su trabajo. Los subordinados requieren atención y acompañamiento, pues enfrentan diversas contingencias internas y externas, y están sujetos a múltiples problemas personales, familiares, financieros, de salud, etc. Motivar y proporcionar asistencia a los empleados que atraviesan esta situación es responsabilidad de la organización.

Los autores Milkovich y Boudreau, proponen 5 elementos para considerarse en el estudio.

1. Comunicación: la organización debe comunicar su filosofía a los empleados y pedirles sugerencias y opiniones sobre temas laborales.
2. Cooperación: la organización debe compartir la toma de decisiones y el control de las actividades con los empleados, para obtener su cooperación.
3. Protección: el sitio de trabajo debe contribuir al bienestar de los empleados y garantizar protección contra posibles persecuciones.
4. Asistencia: la organización debe responder a las necesidades especiales de cada empleado, brindándole asistencia.
5. Disciplina y conflicto: la organización debe tener normas claras para imponer la disciplina y manejar el conflicto.

Para que exista un buen clima laboral, la alta dirección y jefe inmediato deberán desarrollar un sistema de gestión, en el que estén incluidas las política de personal, que rige el comportamiento de los recursos humanos, buscando que el ambiente y el clima laboral sea lo más óptimo posible.

Existen una serie de puntos importantes para que el clima laboral sea positivo, si alguno de estos puntos se llega a descuidar, el clima laboral puede convertirse en un problema muy negativo.

- Cada persona de la organización debe tener una autonomía individual, en el sentido de poder tomar sus propias decisiones, en definitiva, ser su “propio jefe”. Autonomía que hace sentirse lo suficientemente capaz y responsable para realizar su trabajo.
- Los superiores deben de haber informado correctamente de cómo quieren que se realice el trabajo y los objetivos que tiene dicho puesto, así el grado de errores será menor ya que no tendremos que suponer nada de nuestro trabajo porque nos lo habrán definido y delimitado claramente.
- El directivo debe proporcionar afecto, apoyo y tener consideración con sus subordinados. La supervisión por parte del directivo se caracteriza porque

ha de ser competente. Si los subordinados se sienten apoyados por su superior la calidad del trabajo y la relación laboral será mucho mejor que si se respira tensión y miedo cada vez que se acerca un superior.

- La recompensa que nos proporciona nuestro puesto de trabajo nos hace sentirnos encajados perfectamente con él. Cosas como el hecho de sentirse satisfecho, que exista la posibilidad de promoción, de logro, que haya beneficios, el no verse estancada en algo monótono y que nada nos da a cambio ese trabajo, hace que la productividad y satisfacción personal aumenten. (Laboral, Clima Laboral, 2010)

Ofrecer a sus empleados la posibilidad de participar en decisiones relativas a su propio trabajo, permite a los trabajadores satisfacer la necesidad de autorrealización, promueve el sentimiento de competencia, facilita la identificación con los objetivos de la empresa y una mayor implicación en su logro. (Edel Navarro, García Santillán, & Casiano Bustamante, 2007).

Los principales responsables de un clima organizacional óptimo en la empresa son los jefes inmediatos y los directivos de las organizaciones ya que los jefes inmediatos son el principal contacto que se tiene con los colaboradores y son quienes dictan las reglas de la organización.

Reconocimiento al mérito.

Para conseguir que tus trabajadores se motiven y comprometan con la empresa, es recomendable que los jefes reconozcan el trabajo bien hecho y lo hagan saber al resto del equipo, así como respaldar ante posibles fracasos. De esta forma los empleados se sentirán más respaldados y seguros en sus tareas, lo que derivará a una mayor productividad. (Laboral, Clima Laboral, 2010)

### **Selección de Promociones**

Un buen clima organizacional depende del manejo que se dan en las promociones ya que muchas veces puede influir el favoritismo, la antigüedad o los resultados. Siendo

realmente que las promociones deberían realizarse con base a resultados. La importancia concedida a los ascensos y promociones lleva consigo la posibilidad de conseguir mayor estatus laboral y social, el reconocimiento de las aptitudes, esfuerzos tareas y habilidades por parte de la institución; mayores ingresos económicos, el deseo de un desarrollo o crecimiento psicológico, el deseo de justicia y equidad, el aumento de la responsabilidad y autonomía laboral y la posibilidad de realizar tareas más interesantes y significativas; sin embargo en este punto es importante resaltar que algunos trabajadores no desean ser promovidos o ascendidos porque implica mayor responsabilidad. (Edel Navarro, García Santillán, & Casiano Bustamante, 2007) cuando se realiza una promoción de forma inapropiada generar conflicto entre los demás colaboradores, situación que en ocasiones no es percibido por los jefes o ejecutivos de la organización.

Igualdad en el trato.

La relación jefe-empleado tiene que ser igualitaria e imparcial con todo el equipo. Las desigualdades en el trato laboral con los trabajadores, puede hacer sentir menos favorecido a cierta parte de los trabajadores, y perjudicar seriamente el buen clima de trabajo. Cuando una empresa logra manejar internamente este factor, se refleja en sus resultados como en su imagen pública". (Laboral, Clima Laboral, 2010)

#### **II.2.5.4 Teoría de Weber Burocracia**

Weber (1921), observó que el elemento que tenían en común todas las Organizaciones era el ejercicio del poder y de la autoridad por parte de algunos miembros de la misma.

- Poder: capacidad de obligar a los individuos a obedecer sin tener en cuenta su resistencia.
- Autoridad: lograr el cumplimiento voluntario de las órdenes recibidas; se fundamenta en la legitimidad. Autoridad de la que distingue tres tipos:

1. Carismática: la admiración hacia el líder o dirigente. Presenta dificultades cuando se produce la sucesión.
2. Tradicional: las costumbres que imperan en la organización tienden a no ser cuestionadas. “Siempre ha sido así”.
3. Racional: los medios y las decisiones están encaminados a alcanzar determinados objetivos, y administrar correctamente los recursos. La autoridad se obtiene en virtud de la posición que ocupa. La autoridad se ejerce en esta situación mediante un conjunto de reglas y procedimientos.

A partir de estas observaciones, Weber describió como debería ser una organización genérica ideal a la que dio el nombre de “burocracia”. Su propuesta es obtener eficacia a través del poder y la autoridad, por medio de la división del trabajo.

Así pues, la burocracia se apoya en la autoridad racional.

Podríamos afirmar que la organización burocrática - racional fue social y normativamente legitimada como una forma indispensable de ser organizado, basado en funciones objetivamente técnicas, necesarias para un funcionamiento social eficiente, fundado en la autoridad racional/legal. (Frug, 1984; Presthus, 1975),

También, las aportaciones de Weber a la comprensión del poder y la autoridad, son de gran utilidad para comprender las relaciones que se dan dentro de la empresa. De inestimable valor, ha sido su propuesta de separar la propiedad y la gestión. Separación que de no realizarse en su momento, supone para muchas organizaciones, la causa de numerosos conflictos, y la posterior desaparición de muchas empresas familiares.

La autoridad jurídica que es aquella que se determina y se impone por obligación y a su vez se compone de dos clases:

- La formal, que es aquella que ejerce un jefe sobre sus correspondientes subordinados. la cual se divide en:
  - Lineal.- Es aquella autoridad que detecta un mando para dirigir el trabajo de un subordinado, es decir es la relación directa de

superior-subordinado que se extiende de la desde la Dirección hasta el nivel operativo, denominándose cadena de mando.

- Funcional.- Esta autoridad complementa la de línea, es una forma de autoridad muy limitada, su uso rompe la cadena de mando.
- La operativa o moral que es la que se caracteriza porque no se ejerce sobre personas sino que se define como la potestad que tiene alguien para decidir el realizar una serie de acciones concretas.

El segundo tipo de autoridad es el llamado moral, que es la que otorga a una persona no sólo conocimientos sino también prestigio o posición. Al igual que sucedía con el jurídico, este se puede dividir a su vez en dos modalidades:

- Técnica que es aquella que tiene un individuo en base a su experiencia profesional. Esta supone que se le reconozca capacidad y pericia por lo que además sus opiniones serán muy tenidas en cuenta sobre la citada materia en la que sea un experto.
- La personal, es aquella que se delega progresivamente en terceros, ya sea por la especialización de los mismos o por los recursos con que se cuenta, quien tenga esta se puede decir que es un líder pues sus cualidades psicológicas, morales y sociales, que le dan una posición ascendente con respecto a otras.

La autoridad, entonces, puede ser considerada como una dominación debido a que implica obediencia por parte de otros. Sin alguien que obedezca y cumpla órdenes, no hay autoridad posible. Esto significa que, más allá de los títulos, los cargos y los nombramientos oficiales, la autoridad es algo que se ejerce y no que se ostenta. Puede darse la paradoja de que exista una autoridad sin autoridad, como podría ser el caso del jefe de una compañía cuyos empleados no le obedecen. En cambio, hay gente que carece de cargos formales pero, sin embargo, ejerce la autoridad.

Una forma de autoridad dentro de la organización es La relación jefe-empleado es la comunicación y confianza que existe entre un subordinado y el jefe inmediato.

La relación con el superior inmediato es una variable clave para comprender las actitudes y comportamientos de los empleados en las empresas según ponen de manifiesto múltiples investigaciones, cuando existe una buena relación entre líder y colaborador mejora el compromiso de éste con la organización, así como su percepción del clima, de la comunicación y el bienestar existentes en la misma, lo que a su vez refuerza de nuevo su compromiso, no obstante que la autoridad del jefe sobre el empleado es manifiesta.

Los empleados que mantienen relaciones de buena calidad con sus jefes obtienen mayores niveles de rendimiento, de satisfacción y de compromiso Liden (et al., 2000); Lee, (2005); Ansari (et al., 2007), desarrollan comportamientos extra rol (más allá de las obligaciones estrictas del puesto) (Wayne, et al., 1997) y tienen menor intención de abandonar la organización (Ansari et al., 2007).

El tipo de relacionamiento subordinado-jefe es un factor que afecta de manera directamente proporcional a la motivación y el desempeño del equipo. Likert (Likert, 1999), identifica tres tipos de superiores o jefes, los underdirective, overdirective y los participativos:

- Los underdirective que se caracterizan por considerar que sus colaboradores científicos saben lo que están haciendo, los deja actuar con bastante libertad ayudando sólo cuando estos preguntan o lo solicitan, desempeña un rol de líder pasivo se caracteriza por mantener una alta frecuencia de reuniones diarias.
- Un jefe overdirective, que tienen un margen de libertad de acción prácticamente nula y cuyo contacto diario con su superior es prácticamente nulo se caracteriza por tener una baja motivación y un desempeño en el trabajo por debajo del promedio. Los empleados no se sienten cómodos con su jefe para hablar sobre los inconvenientes propios del trabajo y menos aún para confiarles acerca de asuntos personales.

## II.2.6 Teorías Asignación de Tareas

### II.2.6.1 Teoría de Jeffrey Pfeffer

La teoría del rol realizada por Jeffrey Pfeffer proporciona otra perspectiva externamente orientada hacia la comprensión del comportamiento en las organizaciones. La teoría del rol se asemeja al condicionamiento operante por su insistencia en las consecuencias del comportamiento; el comportamiento en el rol, el comportamiento que se prevé, es reforzado de muchas maneras; el comportamiento ajeno al rol es típicamente castigado o ignorado.

Además, como en muchos casos, las presiones de rol se aplican tanto mediante trueque como mediante influencia social informacional, que comunica al ocupante del rol lo que se requiere de él en el puesto.

“Según la esbozan Kahn (1964), la teoría del rol sostiene que los individuos, en las organizaciones de trabajo, ocupan puestos. Con dichos puestos (o cargos) se vinculan conjuntos de actividades, incluyendo interacciones con otros, que se requieren o prevén como parte del cargo. Este conjunto de actividades, incluyendo las interacciones, constituye el rol del individuo que ocupa ese puesto. Debido a la índole de las organizaciones como sistemas de actividad interdependiente, el ocupante de cualquier rol es interdependiente con otros en sus acciones, tanto dentro como en roles limítrofes y fuera de la organización. Estos otros, con quienes el individuo es interdependiente por ocupar un determinado puesto en la organización, constituyen el conjunto del rol de esa persona (Merton, 1975).

El concepto mismo de interdependencia significa que el desempeño del propio rol del individuo depende, en grado importante, de las actividades de otros miembros del conjunto de rol; a su vez, el desempeño de éstos en su cargo depende, en grado importante, de lo que haga el individuo que ocupa el rol central.

Debido a esta interdependencia y en particular, la dependencia de otros miembros del conjunto del rol del individuo con respecto al comportamiento de éste, estos otros llegan



a tener expectativas de rol de un comportamiento adecuado. Estos comportamientos son comunicados al ocupante del rol y pasan a constituir presiones de rol. Por supuesto, las presiones de rol, tal como las envían o comunican diversos miembros del conjunto de rol, no tienen por qué ser percibidas con exactitud por el ocupante del rol central.

Por ende, hay una distinción entre exigencias de rol emitidas y exigencias de rol recibidas. No obstante, las presiones de rol, puestas en vigor mediante diversas sanciones, constituyen un importante conjunto de coerciones sobre los comportamientos de los ocupantes de roles.

Según lo aprecian Kahn (1964), así como otros teóricos del rol (Gross, Mason y McEachern, 1958; Merton, 1975), las organizaciones son sistemas de mutua coerción social donde las actividades de cualquier ocupante de un puesto se determinan por las exigencias y las expectativas de otros miembros de su conjunto de rol. Desde esta perspectiva sería previsible que cambiar al ocupante del rol central, ya sea enviándolo a algún otro programa o concretamente reemplazando a esa persona por otra, tuviese un impacto limitado en el comportamiento de la persona que ocupa el rol. El individuo, o un sustituto, seguirían arrastrando el mismo conjunto de presiones de rol y expectativas de rol del mismo conjunto de otros interdependientes, y se vería, además, ante la misma información acerca de lo que era la actividad de rol adecuada.

Frente a las mismas exigencias sociales y la misma información social, el comportamiento seguiría siendo similar a lo que había sido en el pasado. La imagen de organizaciones desarrollada a partir de la teoría de los roles es la de una red; debido a las interconexiones de los diversos nudos (mediante presiones de rol resultantes de la interdependencia en las tareas), no se puede alzar la red ni desplazar mucho el nudo sin sentir el tironeo de los otros puntos conectados con ese punto de la red". "Los roles y las presiones de rol fueron vistos por Kahn (1964) como fuentes importantes de tensión psicológica en las organizaciones, pues, aunque sujetos a un sistema de coerciones y exigencias por ocupar un puesto dado, no había garantías de que el individuo así coaccionado arrastrara un conjunto coherente o factible de expectativas y presiones".

Kahn y su equipo de trabajo identificaron diversas manifestaciones de conflicto como consecuencia de los roles:

1. Conflicto entre los distintos emisores
2. Conflicto dentro de un mismo emisor
3. Conflicto entre distintos roles
4. Conflicto de la persona con su propio rol
5. Conflicto como resultado de la sobrecarga de trabajo en el rol
6. Conflicto como consecuencia de la ambigüedad existente en el rol

Pfeffer y Salancik (1975) y Stogdill y Coons (1957) encontraron evidencia en sus estudios respecto de que tanto los comportamientos relacionados con el trabajo como asimismo los comportamientos sociales, podían ser explicados en términos de las expectativas de los miembros del conjunto de rol.

Existe un aspecto interesante a que hace mención Jeffrey Pfeffer y que se relaciona fuertemente con los procesos de cambio y desarrollo organizacional:

“El hecho de que las personas se adaptan, al menos en cierta medida, a las expectativas y exigencias de otros no es, por supuesto, ninguna novedad, las exigencias y expectativas para el comportamiento del ocupante de un rol central dado no son estrictamente exógenas, sino que emergen de la interdependencia tecnológica y de tareas inherentes a la división del trabajo planeadas para efectuar éste. Es presumible, por ende, que las presiones de rol y las exigencias de rol estén sujetas a la **reestructuración o reorganización de los cargos y obligaciones**. A decir verdad, podría sostenerse que los ocupantes eficaces de roles en los cuales han fallado anteriores ocupantes, utilizan la ocasión de su incorporación al puesto para argumentar en pro de tal reestructuración y obtenerla. Este cambio de obligaciones inherentes al cargo, condiciones del cargo y expectativas del cargo evita que el nuevo ocupante enfrente el mismo conjunto de coerciones y condiciones que causaron dificultades a su predecesor.”

Y concluye destacando como esta perspectiva centrada en el rol fortalece la postura que sugiere la implementación de cambios a través de trabajar con grupos y equipos de trabajo en lugar de aquellos que centran su interés en el individuo en particular:

“La potencia de las exigencias de rol en cuanto a constreñir el comportamiento ha sido utilizada para explicar la relativa ineficacia de las aproximaciones al cambio sobre base individual (Campbell y Dunnette, 1968).”

De modo similar, las coerciones de rol y la imagen de la organización como una red entrelazada de mutuas expectativas de rol implican la necesidad de aproximaciones al cambio de comportamiento en las organizaciones que abarquen todo el sistema (French & Bell; 1973). Es evidente que intervenciones tales como la formación de equipos y otros trabajos centrados en el grupo (Dyer, 1977) aceptan la índole decisiva de los roles y las presiones de rol en la determinación de actitudes y comportamientos en las organizaciones”.

Algunos años después del trabajo de Robert L. Kahn tratado en su libro “Organizational stress: Studies in role conflict and ambiguity”; New York, John Wiley en el año 1964, este mismo autor ahora junto con Daniel Katz emiten con la misma editorial una obra titulada “The social psychology of organizations” 1978, donde los autores privilegian el enfoque que tiene en cuenta la necesidad que recae sobre las organizaciones como consecuencia del impacto del contexto, para lo cual, según D. Katz y R. Kahn sugieren que las empresas desarrollan distintos subsistemas.

Este enfoque se aleja del enfoque de la escuela clásica y de administración científica como así también de la escuela de recursos humanos. Katz y Kahn (ya citado) destacan que existen cinco subsistemas principales:

- El subsistema productivo que representa el “technical core” de la organización y que tiene que ver con la tarea de crear el producto o el servicio o las ideas que han de ser finalmente consumidas por los Clientes

(James D. Thompson: “Organizations in Action”; New York: Mc Graw-Hill – 1967),

- El subsistema de mantenimiento que tiene que ver con mantener los distintos subsistemas en un funcionamiento óptimo especialmente en cuanto al aspecto motivacional de modo que se pueda asegurar las contribuciones de los distintos miembros organizacionales.
- El subsistema gerencial que está vinculado con las actividades y tareas organizadas que permitan controlar, coordinar y dirigir los distintos subsistemas de la estructura organizativa. Esta función tiene además a su cargo la de resolver los distintos conflictos que se presentan en la empresa, lo que puede llevar a cabo a través de instrucciones que logran aceptación como resultado de la estructura de autoridad de la organización.
- El subsistema de adaptación es esencial en la medida que la organización debe contar con la capacidad de adaptarse a las presiones que se ejercen desde afuera y hacia ella.

Un caso claro de subsistema de adaptación se relaciona con las funciones que cumplen los departamentos y unidades de “Investigación y Desarrollo” que deben estar alertas a crear y responder a las nuevas necesidades. Las funciones de Relaciones Públicas y de hacer lobby con los órganos gubernamentales y reguladores, también forman parte del subsistema de adaptación.

- El subsistema denominado de “límites transaccionales” (boundary spanning) que tiene que ver con las distintas transacciones que se realizan con el contexto al obtener inputs y enviar outputs hacia él.

Este es el caso de las funciones típicas que se desarrollan en relación con las ventas, las compras, obtención de recursos financieros y selección / reclutamiento de personal, entre otros.

Teniendo en cuenta esta perspectiva particular donde se privilegian los roles – tareas – puestos y su impacto en los aspectos humanos, se lista a continuación algunos trabajos

que esperamos sean de utilidad a los directivos de organizaciones como así también a los empresarios.

### **II.2.6.2 Asignación de tareas acorde a los perfiles de puesto**

Los autores que definen los conceptos de los perfiles de puesto, entre otros son:

McCormick (1976) define el Análisis de Puestos como *el proceso de obtención de información acerca de los puestos*.

Fernández-Ríos (1995), por su parte, considera que el Análisis de Puestos es el proceso a través del cual un puesto de trabajo es descompuesto en unidades menores e identificables. Estas unidades menores suelen ser las tareas, pero el proceso analítico puede ir más allá para descender, por ejemplo, al nivel de las operaciones, acciones, movimientos... Por extensión, el análisis puede incluir la identificación de requerimientos del trabajo y otras características del entorno del puesto de trabajo.

Dolan (2003,33) señala que el análisis del puesto es el proceso de obtener información sobre los puestos o cargos al definir sus deberes, tareas o actividades. El procedimiento tradicional de análisis del puesto de trabajo se compone de varias etapas: en primer lugar, establecer el tipo de resultados que se espera obtener, a continuación elegir el enfoque que se va a utilizar para obtener resultados válidos y fiables y de esta forma seleccionar las herramientas que se emplearan con el fin de recopilar la información necesaria, posteriormente verificar su validez y, por ultimo tomar una decisión respecto al seguimiento y recolección de información, esta puede ser recopilada por medio de entrevistas, cuestionarios, observaciones, registros y diarios. El propósito final de esta actividad consiste en mejorar el desempeño y la productividad organizacional. La descripción de puestos se refiere al resultado del análisis del puesto de trabajo y contiene la especificación y los requisitos del mismo. Presenta diferentes aspectos del

puesto de trabajo junto a los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios para el mismo

Dessler (2015) define el análisis de puestos de trabajo como el "procedimiento para determinar las obligaciones y habilidades requeridas por un puesto de trabajo así como el tipo de individuo idóneo para ocuparlo"

Se podría concluir que el Análisis de Puestos se definen como, el proceso sistemático mediante el cual se obtiene toda la información referida a un puesto de trabajo y que pueda ser relevante tanto en lo que se refiere a un óptimo rendimiento en el mismo, *como para la seguridad, satisfacción y comodidad de sus ocupantes*

El perfil del puesto indicará los rasgos psicométricos que deberá reunir el ocupante del mismo, para poder responder con éxito a sus exigencias. Un problema importante, en este enfoque, es que una misma conducta puede clasificarse en rasgos distintos, cuando es observada por distintas personas; como, por ejemplo, Enérgico/Agresivo; Cooperador/Sumiso; Con iniciativa/Oportunista; Con capacidad de decisión/Autocrático; Perseverante/Terco; Sensible/Emocionalmente inmaduro; etc.

Ahora bien, hay trabajos, como el de McClelland (1973), que concluyen que los tradicionales test de aptitudes o de conocimientos, así como los títulos y méritos académicos, no sirven para predecir la actuación en el trabajo o el éxito en la vida.

Otros autores, como Ghisell (1966) y Schmitt, Gooding, Noe y Kirsch (1984), encuentran que los rasgos de personalidad, evaluados a través de los clásicos test, rara vez muestran correlaciones superiores a 0.33 con el rendimiento laboral. Otros trabajos, encuentran que la mayoría de los test están sesgados en contra de las minorías, tales como las mujeres, los niveles socioculturales más bajos, o determinados grupos étnicos. Por tanto, si la mayoría de las actuaciones dentro de la gestión de recursos humanos, tienen como objetivo predecir qué personas tendrán un rendimiento más eficaz, eficiente y seguro en sus puestos de trabajo, o qué actuaciones permitirán mejorar estos criterios,

será preciso disponer de un sistema que permita hacerlo de forma más segura. Esta es una de las razones fundamentales que ha llevado a adoptar el concepto de *competencia*.

(Chiavenato 2007, 9 130 - 149). Comenta que las personas y las organizaciones conviven en un continuo e interactivo proceso de atracción, al tiempo que los individuos atraen y seleccionan las organizaciones, informándose y formándose opiniones acerca de ellas, las organizaciones tratan de atraer individuos y obtener información acerca de ellos para decidir si son aceptados o no

Fiedler entiende por la dimensión estructura de las tareas el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos. Si las tareas son claras (no vagas ni des estructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definidamente de el a los miembros del grupo.

## **II.2.7 Teorías de Trabajo en equipo.**

### **II.2.7.1 Autores con diversas investigaciones y modelos**

Otro de los factores que influyen en un buen clima laboral, es el trabajo en equipo de todos sus miembros, En la actualidad, es una necesidad en el mundo laboral moderno. Pero trabajar en equipo es difícil, el cumplir con los objetivos y metas para las cuales fueron creados, ya que existen conflictos dentro de los miembros, se solapan las responsabilidades y las habilidades.

El Trabajo en equipo es una cultura basada en el concepto de integración dentro de una empresa, con objetivos y metas claras, en un flujo operacional altamente coordinado.

Aspectos importantes para lograr éxito de un equipo:

1. Motivación.

2. Comunicación.
3. Jerarquía integral
6. Compromiso.
7. Responsabilidad

El trabajo en equipo definitivamente es un instrumento que apoya la productividad, calidad y reducción de tiempo. (Genaro D. Salom).

Stoner, (1996) define como “dos o más personas que interactúan e influyen en otros para lograr un propósito común”. En la última versión del texto de Koontz-Weirich (2004) se define un equipo como “Número reducido de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común, una serie de metas de desempeño y un método de trabajo del cual todos son responsables”.

Robbins (1999) precisa más la diferencia entre grupos y equipos, cuando plantea que la meta de los grupos de trabajo es compartir información, mientras que las de los equipos es el desempeño colectivo. La responsabilidad en los grupos es individual, mientras que en los equipos es individual y colectiva. En cuanto a las habilidades, en los grupos éstas son aleatorias (es decir, casuales) y variables, mientras que en los equipos son complementarias.

La principal diferencia entre un equipo de trabajo y un grupo es que el primero según Stephen Robbins, genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado, mientras que los grupos se limitan a lograr determinados objetivos.

Chiavenato (2004), afirma que la administración de las organizaciones requiere de un profundo conocimiento del comportamiento del ambiente laboral. Sin ese conocimiento la administración se puede volver fría, inhumana, mecánica, rígida, ineficiente e ineficaz

Entre los comportamientos que bloquean el trabajo en equipo Schein señala:



comentarios sarcásticos, interrumpir a otros, formar divisiones dentro del equipo, subestimar las contribuciones de otros, tratar de dominar la discusión, abstenerse de ofrecer sus criterios, asumir posiciones defensivas, entre otros.

Otros especialistas han realizado investigaciones o encuestas para identificar los comportamientos que caracterizan a los equipos de alto rendimiento. Entre los trabajos más consistentes que pueden consultarse está el que presentan Buchloz y Roth, de la Wilson Learning Corp, en el libro “*Cómo crear un Equipo de Alto Rendimiento en su Empresa*” (Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1992). Como resultado de sus investigaciones, estos especialistas fundamentan lo que consideran “Ocho atributos del equipo de Alto Rendimiento” presentando los siguientes:

1. *Liderazgo participativo*, crea interdependencia dando fuerza, liberando y sirviendo a otros.
2. *Responsabilidad compartida*, establecen un estilo de trabajo en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el gerente por la eficiencia del equipo.
3. *Comunidad de propósito*, todos tienen claro el por qué y el para qué de la existencia del equipo y sus funciones.
4. *Buena comunicación*, crean un clima de confianza y comunicación abierta y franca.
5. *La mira en el futuro*, para ver el cambio como una oportunidad de crecimiento.
6. *Concentración en la tarea*, se mantienen reuniones centradas en los objetivos (resultados) previstos.
7. *Talentos creativos*, los talentos y la creatividad individuales están al servicio del trabajo del equipo.
8. *Respuesta rápida*, en la identificación y aprovechamiento de las oportunidades.

Según Koontz-Weirich (2004) “*No existen reglas precisas para la formación de equipos*”

*eficaces. No obstante, se ha comprobado la utilidad de determinadas disposiciones..”.*

Entre las recomendaciones que plantean están las siguientes:

- Los miembros del equipo deben estar convencidos del valor, significación y urgencia del propósito del equipo;
- Se les debe seleccionar de acuerdo con las habilidades requeridas para el cumplimiento del propósito;
- Un equipo debe contener la mezcla exacta de habilidades funcionales o técnicas, así como para la solución de problemas y toma de decisiones y, por supuesto, para las relaciones interpersonales;
- Deben normarse con reglas de conducta grupal como: asistencia regular a las reuniones, confidencialidad, discusiones basadas en hechos y contribuciones de todos los miembros;
- Deben identificarse las metas y tareas requeridas desde la misma etapa de formación del equipo;
- Finalmente, los miembros deben alentarse entre sí por medio de reconocimientos, retroalimentación positiva y premios.

Sobre las etapas de formación de un equipo, Buchloz y Roth, plantean *“Establecer un equipo de alta eficiencia supone un proceso de desarrollo que debe pasar por varias etapas de crecimiento y cambio”*. Según estos autores, todos los equipos no son iguales, sus ritmos de integración y sus patrones de interacción son diferentes. Sin embargo, la mayoría pasa por tres fases en su desarrollo que identifican en las siguientes:

- *Fase 1- Reclutamiento de los individuos.* Cuando se convoca a distintas personas a trabajar en equipo, inicialmente sólo forman una “acumulación de personas”. Esta primera fase les da la oportunidad de definir identidades dentro de la unidad de trabajo. Los equipos, en esta fase, tienden a centrarse en el individuo, a tener objetivos individuales antes que grupales, a no compartir responsabilidades, a evitar cambios y a no enfrentar los conflictos.

Los miembros empiezan a definir su propósito y sus responsabilidades, a identificar las capacidades de los otros y a desarrollar normas para trabajar con los demás.

- *Fase 2 - Grupos.* En esta fase, los miembros desarrollan una identidad grupal, definen sus roles, esclarecen su propósito, y establecen normas para trabajar juntos. No obstante, los grupos tienden a centrarse en un líder que es el que marca el rumbo, asigna tareas, analiza la eficiencia y se constituye en el foco principal de comunicación.
- *Fase 3 - Equipo.* La fase final, y difícil de alcanzar, es la de un verdadero equipo de alta eficiencia, capaz de concentrar la energía, de responder rápidamente a las oportunidades y de compartir responsabilidades y recompensas por igual. Los equipos se concentran en el propósito; los miembros no sólo lo entienden sino que están comprometidos con él y lo utilizan para orientar las acciones y decisiones.

Para Robbins (1996) *“Hay fuertes evidencias de que los grupos pasan por una secuencia normal de cinco etapas que son”*:

1. *Formación.* Se caracteriza por una gran incertidumbre sobre propósito, estructura y liderazgo del grupo. Los miembros están “probando” para determinar los tipos de comportamientos que son aceptables. Esta etapa concluye cuando los miembros han comenzado a pensar de sí mismos como parte del grupo.
2. *Confusión.* Sus miembros aceptan la existencia del grupo, pero hay resistencia al control que el grupo impone sobre las individualidades. Además, hay conflictos respecto a quién controlará el grupo. Cuando concluye esta etapa habrá una jerarquía muy clara del liderazgo dentro del grupo.
3. *Normalización.* Se desarrollan relaciones cercanas y el grupo muestra cohesión. Hay un fuerte sentimiento de identidad con el grupo y camaradería

entre sus miembros. Esta etapa se completa cuando se solidifica la estructura del grupo y este asimiló un “juego común” de expectativas, lo que define el comportamiento de los miembros como correcto, es decir, “las reglas del juego” dentro del equipo.

4. *Desempeño*. La estructura es plenamente funcional y aceptada. La energía del grupo ya pasó del conocimiento y comprensión de cada uno de los integrantes al desempeño de la actividad que se le encomendó. Para los grupos (equipos) de trabajo permanentes, esta es la última etapa de su desarrollo.
5. *Disolución*. Se presenta en los grupos y comités temporales. Los niveles de desempeño dejan de ser su prioridad. Su atención se dirige a la conclusión de los trabajos.

Drexler y Sibbet, que durante años han trabajado en la creación de instrumentos para ser usados por líderes y miembros de equipos para mejorar su desempeño, en su “Guía para las Mejores Prácticas del Equipo” (1992) transitan por siete etapas en la formación de equipos que responden a las siguientes preguntas:

1. *Orientación*. ¿Por qué estoy aquí?
2. *Creando confianza*. ¿Quién es usted?
3. *Aclaración de metas/roles*. ¿Qué estamos haciendo?
4. *Compromiso*. ¿Cómo lo haremos?
5. *Operacionalización*. ¿Quién hace qué, cuándo, dónde?
6. *Alto desempeño*. Hurra. (logro de los objetivos).
7. *Renovación*. ¿Por qué y cómo continuar?

Uno de los aportes más importantes en el estudio del funcionamiento de los grupos y equipos en las organizaciones en los últimos años es el descubrimiento de los roles que, de manera espontánea, cumplen los miembros de un equipo. El trabajo más relevante es el derivado de las investigaciones del Dr. Meredith Belbin en los años setenta,

difundido a inicios de los ochenta y que analizan ampliamente diferentes especialistas (Cox, Solucione ese Problema, Deusto, 1995).

Las investigaciones de Belbin en el Management College de Henley revelaron que todos los miembros de un equipo directivo desempeñan un rol doble. Por una parte, está el rol funcional que la persona desempeña como miembro del equipo: director de ventas, jefe de producción, contador, financiero, o cualquier otro. Pero, precisa Belbin, *“el segundo rol es el importante en lo referente a eficacia, el que cada miembro adopta y que determina la forma en que el equipo funciona, el rol de equipo, en lugar del rol por el contenido del trabajo que realiza”*.

Efectivamente, cuando observamos el funcionamiento de un equipo vemos como unos miembros siempre aportan ideas, mientras otros tienen tendencia a decidir y actuar, otros a integrar ideas, otros a resumir, entre otros comportamientos. De sus investigaciones sobre el funcionamiento de equipos de trabajo, Belbin identificó ocho roles que pueden resumirse en lo siguiente:

1. *Coordinador*. Coordina los esfuerzos de todos para alcanzar metas, aunque no ocupe el cargo de líder.
2. *Impulsor*. Está lleno de energía, “empuja” a los demás para avanzar en el trabajo.
3. *Creador*. La persona llena de ideas, fuente de propuestas y sugerencias originales.
4. *Evaluador*. Analiza las ideas presentadas, valora sus pros y sus contras, proporciona instrumentos de análisis.
5. *Realizador*. Es el organizador práctico que transforma las decisiones y estrategias en tareas definidas y realizables, que los miembros del equipo puedan manejar.
6. *Investigador*. El que aporta ideas del “exterior” de la organización, su papel principal es evitar que el equipo se quede estancado. A veces se confunde con el “creador” pero, a diferencia de este, no aporta ideas originales, sino conocidas por sus lecturas, observaciones, u otras fuentes externas.

7. *Comunicador*. El más sensible para identificar necesidades e inquietudes de los demás miembros. Su instinto lo lleva a crear ideas en los demás, sirve de “puente” en el manejo de conflictos.
8. *Rematador*. Se preocupa por lo que puede estar mal hecho, se preocupa por los detalles para asegurarse de que se ha hecho todo y nada se ha pasado por alto.

### **II.2.7.2. Modelo de Vroom y Yetton**

El modelo de Víctor Vroom y Philip Yetton, está más enfocados a una formación de equipos donde, para el líder es muy importante la participación de sus colaboradores, de tal forma que sus opiniones sean tomadas en cuenta para la toma de decisiones, reflejando la estructura de las actividades; pues dicho modelo era normativo y ya que sabemos que el liderazgo tiene su naturaleza en el área humanista, es para nosotros importante resaltar y rescatar los valores de colaboración, más que de competencia dentro del equipo de trabajo, ya que esto nos conduce a una flexibilidad en la resolución de problemas en el momento que estos se presenten.

Pues teniendo un ambiente de armonía en el trabajo, siempre se tendrá un mejor rendimiento.

Las organizaciones ante los retos actuales y el entorno cambiante exceden a las posibilidades de una organización de estructura jerarquizada, compuesta por departamentos y puestos de trabajo, configurados a partir de una estructuración científica y racional del trabajo. (Tjosvold, 1991; Peters & Waterman, 1982; Gil y García, 1993).

Actualmente las organizaciones se han preocupado por desarrollar y promover la cooperación y fomentar la participación de los empleados, tratando de redefinir la función de sus líderes, señalando las grandes ventajas que supone el trabajo en equipo, la fuerza del grupo y otros argumentos resultantes de la “unión de esfuerzos”. (Amherdt, 2000)

Sin embargo, suele ser habitual que las organizaciones, intenten alcanzar sinergias positivas de sus equipos, sin cambiar los viejos patrones de comportamiento, sus relaciones de poder, y la estructura jerárquica de las mismas. En este sentido, Dyer (1988) sugiere que antes de introducir programas para el desarrollo de equipos en una organización, es necesario analizar a fondo si esta metodología es apropiada para su situación.

El trabajo en equipo actualmente es una competencia imprescindible para acceder a un puesto de trabajo, sin embargo existe una gran distancia entre lo que realmente ocurre en las organizaciones actuales, con las que la que se pretende visualizar a través del discurso empresarial.

Aunque son muchas las razones que dificultan la implantación del trabajo en equipo, analizaremos algunas de ellas, en relación a:

1. Los líderes.
2. La tecnología y los componentes del equipo.
3. La capacidad de adaptación al entorno.

#### I. Los líderes y el trabajo en equipo

La principal dificultad en la implantación del trabajo en equipo, surge en el mismo instante en que los propios directivos, quienes han depositado grandes expectativas en este modelo, se enfrentan a la evidencia de que la integración de equipos no es un proceso espontáneo, y constatan que un grupo, y más concretamente un equipo, supone algo más que la suma de individuos, dispuestos en determinados departamentos, secciones o incluso también en proyectos, por lo cual, no siempre están preparados para liderar esta dinámica.

Otro de los inconvenientes, es la dificultad que tienen la mayoría de nuestros líderes, en concienciarse que su actuación está vinculada, hoy por hoy, a la actuación del grupo en su conjunto, y que solo podrán alcanzar la excelencia,

cuando lo haga el grupo. Por tanto, deben mentalizarse que los logros de un líder son los logros de su equipo.

Debido estas circunstancias, son muchas las organizaciones, que carecen de directivos con la formación y el perfil necesarios para liderar el proceso de construcción y manejo de un equipo.

## II. La tecnología y la proximidad espacial de los componentes del equipo.

Por otro lado, la rápida evolución de nuestros tiempos también deja obsoletos, algunos argumentos propuestos por los teóricos respecto al alcance del Trabajo en Equipo. Si en la década de los setenta, Lewis III (1975), sugería que solo se debe usar el enfoque de equipo sí:

- Existe un ambiente igualitario en la Organización.
- Existe un alto grado de interdependencia de las funciones y los gerentes con el fin de alcanzar las metas generales de la organización.
- Los miembros del equipo están situados bastante cerca unos de otros para reunirse con frecuencia en poco tiempo.

Considerando el creciente desarrollo las tecnologías, sistemas de información, redes sociales, etc., así como las actuales posibilidades de comunicación, estas permiten un funcionamiento organizativo independiente del tiempo y la distancia, del mismo modo que es factible la creación de grupos de trabajo geográficamente dispersos. (Gergen, 1997).

En la misma línea, Katzebach & Smith (2001) quienes realizaron un análisis de aquello que da de sí el trabajo en equipo mediante conexiones virtuales (fax, internet, las redes sociales, etc.), sugieren que no debemos dramatizar esta dispersión de los equipos, pues resulta un hecho inevitable en nuestro tiempo, dadas las nuevas tecnologías.



### III. La capacidad de adaptación al entorno.

Por otro lado, las organizaciones tratan de adaptarse a este entorno cada vez más complejo, sin realizar grandes modificaciones en sus estructuras, con lo que surgen grandes carencias y problemas en su gestión operativa, que tratan de resolver mediante la utilización de grupos temporales o creados acorde a las necesidades de ese momento.

Esta situación, supone en realidad una paradoja, ya que se construyen en el seno de la organización, dos estructuras paralelas: la tradicional, y la asentada en grupos creados ad-hoc a las necesidades, ya sean formales o informales que trata de subsanar las ineficiencias, pero también en muchos casos solapar las actuaciones de la primera.

En realidad se trata de grupos, creados para un periodo de tiempo limitado. Son grupos que la literatura denomina de diversas maneras: fuerzas de trabajo, comités, grupos de trabajo o grupos de proyecto (Peters y Waterman, 1982; Payne 1988).

Los grupos informales, no es algo desconocido, los empleados y directivos adscritos a determinadas unidades organizacionales o departamentos, observan a su vez, unos comportamientos y crean unas estructuras no formales propias, que además modifican con el tiempo. Estos responden a una necesidad humana básica de contacto y relación Shein, 1982; Tena, 1989; Weexley & Yukl, 1990. Así resulta evidente, que con las nuevas tecnologías, y ante la dificultad de la mayoría de las organizaciones para adaptarse a la flexibilidad que requiere el entorno, la proliferación de grupos informales es una realidad que las empresas no deben subestimar e incluso deben capitalizar para la posterior creación de equipos formales.

En este sentido, French y Bell (1978), argumentan que resulta necesario apoyarse en la formación y desarrollo de equipos de trabajo, orientados a la resolución de sus propios problemas, para llevar a cabo el cambio todas las partes de la Organización, su cultura, estrategias y prácticas, con el fin de adaptar a las organizaciones al rápido ritmo de cambio de nuestro entorno. (Dunphy, 1976),

Con el mismo enfoque, pero asumiendo decididamente la necesidad del Trabajo en Equipo, Gil y García (1993), argumentan que debe intentarse promover el trabajo en equipo, tanto en los grupos pequeños como grandes, analizando sus procesos y aplicando procedimientos de discusión, confrontación y resolución de conflictos, con el fin de mejorar las unidades existentes, e integrarlas todas ellas en una Organización eficiente. Para este fin, proponen constituir grupos, preferentemente grupos naturales de la propia Organización, y promover que los sujetos evalúen la forma que utilizan para trabajar juntos, y desarrollen comunicaciones abiertas basadas Una de los “intentos” más fructíferos realizados hasta la fecha, han sido las organizaciones de alto rendimiento, que Boyett & Boyett (1998) definen como: prototipo de organizaciones que valoran tanto el trabajo en equipo, la participación, la innovación, la calidad, etc., como el beneficio. En las cuales la jerarquía tradicional no existe.

Son estas, un tipo de Organizaciones, en las que los equipos de trabajo y los equipos de perfeccionamiento, asumen la mayor parte de las responsabilidades que pertenecían a los directivos y supervisores tradicionales. Esta nueva configuración empresarial, supone la adopción de un nuevo rol, para un directivo habituado a mandar y a controlar. Ante esta nueva situación, el líder tradicional pierde parte de su estatus, sin embargo, estos líderes asumen que el nuevo rol a adoptar, es tanto o más importante para el equipo como el anterior.

Para este tipo de organizaciones, se supone que el compromiso del equipo con una meta común, unifica al equipo y reduce la necesidad de liderazgo. Sin embargo, también existe el peligro de que la abdicación del liderazgo pueda paralizar a estos equipos. Sinclair A (1992-1996), sin embargo, este tipo de organizaciones de alto rendimiento, son muy escasas en nuestro ámbito.

La mayoría, las empresas que manejan la imagen de organización ideal, justifican cambios que fomenten la autonomía y polivalencia de sus empleados, cuando en realidad tratan de ocultar reestructuraciones encubiertas para “aligerar sus estructuras”. Este tipo de organizaciones, también conocidas como organizaciones esbeltas, tratan de fomentan el trabajo en equipo, si bien ocurre que, en las mismas se dan las siguientes transformaciones:

1. Intensificación del trabajo (más trabajo y no necesariamente más tiempo para hacerlo ni más retribución)
2. Aumento de la autonomía, pero a su vez se asume más responsabilidad
3. Aumento de las habilidades requeridas, que comporta un aumento de formación.

El avance de la tecnología impacta severamente a las instituciones y organizaciones, produciendo cambios importantes, estos cambios han sido de mucha ayuda, pero también tienen sus desventajas, ya que para la percepción del trabajador esta es una amenaza para conservar su trabajo (Picarin, 2003)

De todo ello, se desprende que si la implantación del trabajo en equipo no se realiza de forma planificada y con voluntad de mantenerla en el tiempo, ocurre entonces que las organizaciones impulsadas por un entorno cambiante y competitivo, se ven abocadas a una total descentralización, configurándose en base a un excesivo número de grupos de trabajo autónomo o grupos temporales periféricos, que dificultan o incluso imposibilitan la coordinación entre las unidades. Unidades que con el tiempo, suelen entrar en una espiral competitiva entre ellas.

Es importante destacar que no siempre el trabajo en equipo produce las ventajas previstas (Zaleznik 1989, Clegg et al 1989). El equipo, no necesariamente ofrece satisfacción a las necesidades individuales, ni contribuye necesariamente a la efectividad organizativa, pues las organizaciones no siempre obtienen el mejor rendimiento de sus miembros. (Sinclair A. 1996 -1992).

Hasta aquí hemos destacado argumentos que justifican, aclaran o simplemente replantean la utilidad del trabajo en equipo. Sus dificultades y ventajas son evidenciadas en diferentes trabajos, pero la realidad parece que impulsa este sistema de trabajo.

## II.3 Elementos de Análisis del Clima Laboral

Las definiciones y teorías anteriores nos han servido para construir, y de alguna forma articular los elementos de Clima Laboral que utilizaremos en esta investigación.

Moss (1989) plantea lo siguientes elementos:

### Elementos del Clima laboral

- 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 interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.
- 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 empleado en la organización;
- Los grupos dentro de la Organización, su estructura, procesos, cohesión, normas y papeles.
- La motivación, necesidades, esfuerzo y refuerzo.
- Liderazgo, poder, políticas, influencias, estilo.
- La estructura con sus macro y micro dimensiones.
- Los procesos organizacionales, evaluación, sistema de remuneración, comunicación y el proceso de toma de decisiones

Estos conceptos nos ayudarán para determinar un modelo que se ajuste a estas consideraciones. Moss propone que el comportamiento del individuo, su adaptación y la forma en la que maneja su entorno determinan su conducta.

Hay dos enfoques del estudio de clima laboral, excluyentes entre sí:

- Enfoque dimensional: Se asume que el clima es una percepción “multidimensional”, lo que explicaría la variedad de percepciones -por la variabilidad en el desarrollo de cada dimensión- en las distintas áreas de la organización según sus diversas circunstancias.
- Enfoque tipológico: en el que el clima tendría una configuración total, aún integrada por distintas propiedades, lo que explicaría la existencia de un macro clima global de la organización, y la inercia de éste.

### **II.3.1 Dimensiones del Clima Laboral**

Evaluar el clima laboral es de uso relevante para las organizaciones ya que es considerado como un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos de una organización, que al ser percibidos por los individuos que lo integran, generan un determinado clima que repercute sobre las motivaciones y el comportamiento y obviamente suscita contradicciones en consecuencia a la organización. (Noriega & Pría, 2011).

Las dimensiones del clima son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos, en un diagnóstico de clima se utilizan diferentes dimensiones, dependiendo del propósito que se tenga en la investigación, El número de dimensiones puede ir de 2 hasta 20 o más. (Luc Brunet Op. Cit., p.41)

A continuación analizaremos las diversas dimensiones que han sido investigadas por diversos autores interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones, algunos coinciden entre algunas dimensiones.

### II.3.1.1 Dimensiones del Clima Laboral según diferentes autores

Actualmente no existe consenso entre los investigadores acerca de cuáles son las dimensiones que conforman el Clima laboral, por lo que mencionaremos a continuación de algunos de los más representativos, el siguiente cuadro nos permitirá conocer las dimensiones planteadas por algunos autores:

**Dimensiones del Clima Laboral planteadas por diversos autores**

NOMBRE DEL AUTOR O LOS AUTORES	NO. DE DIMENSIONES	CUÁLES
Forehand y Gilmer	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tamaño de la organización</li> <li>2. Estructura</li> <li>3. Complejidad sistemática de la organización</li> <li>4. Estilo de liderazgo</li> <li>5. Orientación de fines</li> </ol>
Friedlander y Margulies	8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Empeño</li> <li>2. Obstáculos o trabas</li> <li>3. Intimidada</li> <li>4. Espíritu de trabajo</li> <li>5. Actitud</li> <li>6. Acento puesto en la producción</li> <li>7. Confianza</li> <li>8. Consideración</li> </ol>
Gavin	6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura</li> <li>2. Obstáculo</li> <li>3. Recompensa</li> <li>4. Espíritu de trabajo</li> <li>5. Confianza y consideración de los administradores</li> <li>6. Riesgos y desafíos</li> </ol>
Lawier, et. At.	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencia/eficacia</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Nivel práctico/concreto</li> <li>4. Riesgo</li> <li>5. Impulsividad</li> </ol>

NOMBRE DEL AUTOR O LOS AUTORES	NO. DE DIMENSIONES	CUÁLES
Litwin y Stringer	7	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Recompensa</li> <li>4. Riesgo</li> <li>5. Apoyo</li> <li>6. Normas</li> <li>7. Conflicto</li> </ol>
Payne, et. Al.	2	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tipo de organización</li> <li>2. Control</li> </ol>
Likert	8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estilo de autoridad</li> <li>2. Esquemas motivacionales</li> <li>3. Comunicaciones</li> <li>4. Procesos de influencia</li> <li>5. Toma de decisiones</li> <li>6. Proceso de planificación, fijación de objetivos o directrices</li> <li>7. Procesos de control</li> <li>8. Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento</li> </ol>
Meyer	6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conformidad</li> <li>2. Responsabilidad</li> <li>3. Normas</li> <li>4. Recompensas</li> <li>5. Claridad Organizacional</li> <li>6. Espíritu de trabajo</li> </ol>
Schneider y Bartlett	6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El apoyo patronal</li> <li>2. La estructura</li> <li>3. La implicación con los nuevos empleados</li> <li>4. Los conflictos inteligencias</li> <li>5. La autonomía de los empleados</li> <li>6. El grado de satisfacción general</li> </ol>
Halpin y Crofts	8	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desempeño</li> <li>2. Obstáculos</li> <li>3. Intimidación</li> <li>4. Espíritu</li> <li>5. Actitud distante</li> <li>6. Importancia de la producción</li> <li>7. Confianza</li> <li>8. Consideración</li> </ol>
Pritchard y Karasick	11	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía</li> <li>2. Conflicto y cooperación</li> <li>3. Relaciones sociales</li> <li>4. Estructura</li> <li>5. Remuneración</li> <li>6. Rendimiento</li> <li>7. Motivación</li> <li>8. Estatus</li> <li>9. Flexibilidad e innovación</li> <li>10. Centralización de la toma de decisiones</li> <li>11. Apoyo</li> </ol>

NOMBRE DEL AUTOR O LOS AUTORES	NO. DE DIMENSIONES	CUÁLES
Steers	10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura</li> <li>2. Refuerzo</li> <li>3. Centralización del Poder</li> <li>4. Posibilidad de cumplimiento</li> <li>5. Formación y desarrollo</li> <li>6. Riesgo</li> <li>7. Apertura contra rigidez</li> <li>8. Estatus y moral</li> <li>9. Reconocimiento y retroalimentación</li> <li>10. Competencia y flexibilidad organizacional</li> </ol>
Litina y Astringir	6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura</li> <li>2. Remuneraciones</li> <li>3. Responsabilidad</li> <li>4. Riesgos y toma de decisiones</li> <li>5. Apoyo</li> <li>6. Conflicto</li> </ol>
Crane	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Autonomía</li> <li>2. Estructura</li> <li>3. Consideración</li> <li>4. Cohesión</li> <li>5. Misión e implicación</li> </ol>
Moos e Insel	10	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implicación</li> <li>2. Cohesión</li> <li>3. Apoyo</li> <li>4. Autonomía</li> <li>5. Tarea</li> <li>6. Presión</li> <li>7. Claridad</li> <li>8. Control</li> <li>9. Innovación</li> <li>10. Confort</li> </ol>
Browsers y Taylor	5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Apertura a cambios tecnológicos</li> <li>2. Recursos humanos</li> <li>3. Comunicación</li> <li>4. Motivación</li> <li>5. Toma de decisiones</li> </ol>

*Fuente: Integración personal de acuerdo a información de los autores y Luc Brunet, El clima de trabajo en la organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias p. 44-45*

*Tabla No. 14*

### II.3.1.2 Definición de las principales dimensiones

Las dimensiones nos ayudan a determinar el clima existente en una determinada institución y la vez se relaciona con ciertas propiedades de la misma, a continuación se definen algunas de ellas:



**Estructura.-** Representa la percepción que tiene los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

**Responsabilidad.-** Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo. el grado en que los individuos perciben que se les delega autoridad y pueden desempeñar sus trabajos sin tener que consultar constantemente al supervisor y la medida en que sienten que la responsabilidad del resultado está en ellos

**Recompensa.-** Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el por el buen desempeño en su trabajo. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo el grado en que los individuos perciben que son reconocidos y recompensados por un buen trabajo y que esto se relaciona con diferentes niveles de desempeño

**Riesgo.-** Percepción de los miembros de la organización respecto al nivel de reto y riesgo que les implica el desempeñar un determinado encargo.

**Estilo de Autoridad.-** Forma en cómo se utiliza el liderazgo para influir en los empleados

**Esquemas Motivacionales.-** Procedimientos empleados para motivar a los miembros de la organización y para dar respuesta a sus múltiples necesidades.

**Procesos de Influencia y de interacción.-** Se trata de los procesos de influencia que se ejercen entre superior y subordinado, en la consecución de los objetivos de la organización.

**Conflictos.-** Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan. Son las discrepancias que pueden surgir dentro de la organización, y tengan un nivel de opinión alto para dar soluciones a estas.

**Identidad.-** Es el sentimiento de pertenencia a la organización, es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, la sensación de compartir los objetivos ya sean personales o de la misma empresa, el sentirse identificado compartir los mismos objetivos, muchos creen que estas es la más importante de las dimensiones

**Claridad.-** El grado en que los individuos perciben que las metas, los procedimientos, las estructuras organizativas y el flujo de trabajo están claramente definidos, de manera que todo el mundo sabe que tiene que hacer y a relación que estos guarda con los objetivos generales de la organización.

**Procesos de Comunicación.-** Se entiende por esto, como los tipos de comunicación que dan en la organización a todos sus niveles.

**Procesos de control.-** Interpretados como el ejercicio y la distribución del control entre los miembros de la organización.

**Toma de decisiones.-** Es la pertinencia de la información a partir de la cual se toman las decisiones, así como también tiene que ver con la asignación de funciones.

**Liderazgo.-** Capacidad que tiene un individuo para influir sobre otro, dentro de la estructura de poder que da la organización.

**Espíritu de Equipo.-** El grado en la gente se siente orgullosa de pertenecer a la organización y sienten que todos están trabajando hacia un objetivo común.

Los modelos utilizados para medir el clima organizacional, varían de un autor a otro, utilizan diferentes dimensiones y en algunos casos se reafirman entendiéndose que existen dimensiones comunes para la medición del clima organizacional. Por ende, todas estas dimensiones han servido como elementos referenciales para esta investigación y se pretende que las dimensiones a incluir estén acordes a las necesidades de la realidad organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera garantizar que el clima Laboral se delimite de una manera precisa; es por esto que las instituciones eligen las dimensiones, factores y/o variables de medición que considere pertinentes a los problemas detectados o por prevenir, basándose en todos estos modelos.

## **II.3.2 Metodologías para medir el Clima Laboral**

### **II.3.2.1 Metodología William Mercer**

Esta metodología busca el interés y la iniciativa de generar un buen clima organizacional para que a partir de este y de sus prácticas, potencialicen el talento en la organización, la buena gestión de ellas se caracterice por la percepción y compromiso de los empleados con la organización (2014).

Mercer, bajo la Medición del Clima y Compromiso Organizacional, evalúa las expectativas y la percepción de los colaboradores sobre las prácticas de gestión de personas, implementar métricas que permitan diagnosticar el estado del de Talento de la misma.

Clima laboral, compromiso y satisfacción del empleado, son variables que están estrechamente ligadas, por lo que es importante conjugar estos elementos para contribuir con una eficaz gestión de personas

### **Compromiso de los colaboradores con la organización.**

El compromiso es parte del vínculo emocional entre la empresa y el colaborador. Es parte fundamental de un contrato de expectativas y aspiraciones que está implícito en la relación laboral y cuya importancia es determinante para comprender el desempeño individual del colaborador en la organización. Un empleado que se siente cómodo en una empresa, que disfruta de los proyectos del que forma parte, por ejemplo, está dispuesto a dar la milla adicional.

Por eso, es básico gestionar los impulsores del clima laboral, así como los componentes de la percepción del empleado acerca de la oferta de valor de la organización. Por lo que es preciso favorecer, sin duda, el alineamiento de los objetivos de la empresa con las aspiraciones percepciones individuales de los colaboradores.

Asimismo, la gestión del clima laboral, del compromiso y la satisfacción del trabajador, es una herramienta viva de retención de talento, lo que contribuye a que una empresa sea finalmente más competitiva que otra.

### **Elementos que impactan en el clima laboral:**

Considerando que el clima organizacional es parte importante de la propuesta de valor al empleado. El clima laboral es el conjunto de percepciones que tienen los empleados sobre acciones e iniciativas de gestión humana en la organización. Los elementos que se analizan en relación al clima, basados en la metodología Mercer son procesos de trabajo, gestión del talento, liderazgo, compensaciones y beneficios, toma de decisiones, comunicación corporativa, responsabilidad empresarial entre otros.

**Variables: compromiso, la satisfacción y el lineamiento, ¿cómo se relacionan estas?**

Las variables que se interrelacionan e interactúan en un círculo virtuoso en la organización son la satisfacción, eje del sistema de percepciones, es la que revela el alineamiento entre las expectativas y aspiraciones de cada uno de los empleados con aquello que la organización les proporciona.

Es esencial, entonces, explorar el nivel de satisfacción de los colaboradores, y asegurar el alineamiento de las expectativas y aspiraciones compartidas con aquello que están experimentando en la organización.

Este es el punto de partida en el análisis. Partiendo de la satisfacción podemos analizar el compromiso del empleado. Definiéndose como todo lo que está dispuesto a hacer, a dar o contribuir con la organización a cambio de lo que recibe de ésta. El compromiso está en función de qué tan alineado o satisfecho se siente con la organización, el sentido de pertenencia y orgullo del empleado.

### **La Encuesta de Clima y Compromiso releva el contrato psicológico de los colaboradores**



Fuente: Diagnóstico de Clima y Compromiso Mercer

## **¿Cómo gestionar todas esas variables para lograr un resultado sostenible en el tiempo?**

Cuando nos referimos a la gestión del clima, del compromiso y la satisfacción, estamos hablando de un sistema integrado, en el cual la persona y sus percepciones son las protagonistas, y que son gestionadas a través de las iniciativas de clima organizacional. En otras palabras, es la gestión del vínculo psicológico del trabajador con la organización.

Si bien es importante que la gestión de personas esté alineada a la estrategia del negocio, también es importante analizar el compromiso y la satisfacción del empleado, que son elementos esenciales para que se cumplan los objetivos del negocio.

La medición y monitoreo de estos factores (clima-compromiso-satisfacción), permiten alinear los planes de acción organizacional y la propuesta de valor al empleado con aquello que es relevante para sus clientes internos. Su gestión está focalizada en los factores que inciden en el clima organizacional ya que es el factor en el que como empresa podemos determinar acciones a realizar. Sin embargo, en nuestra práctica de consultoría encontramos que existen otras variables que determinan la satisfacción de los empleados y que también es preciso analizar.

### **Otros factores que se deben considerar**

Es imprescindible incorporar otras variables para entender la satisfacción laboral de los colaboradores. Por ejemplo es clave analizar cómo incide el contexto fuera de la organización, es decir, todo aquello que sucede en el ámbito nacional, regional o global que puede incidir en la percepción del trabajador en aspectos vinculados con la empresa.

Por ejemplo, en un entorno macroeconómico inseguro o inestable, los colaboradores tienden a percibir el entorno amenazante y sentirse más satisfechos con lo que tienen en su trabajo procurando más bien asegurar su puesto de trabajo.

Ocurre lo contrario cuando existe un escenario de crecimiento económico y un mercado laboral donde se existe una guerra por el talento, circunstancias en las que los colaboradores se muestran más exigentes con lo que reciben de la empresa y más expectantes con sus posibilidades en el mercado. Es así que el equilibrio de aspiraciones y realizaciones se altera y la empresa necesita recurrir a iniciativas más creativas e innovadoras para retener al talento. Una realidad que los líderes de negocio y de Capital Humano experimentan en nuestro país.

Otro factor fundamental es comprender los valores laborales de cada uno de los empleados. Comprender qué es lo que valora o prioriza el trabajador en su vida. Este es un ámbito personal en el que se analiza lo que es prioritario para un empleado cuando define un trabajo ideal. Valores organizacionales como balance vida trabajo, relacionamiento con el jefe, oportunidad de crear e innovar, colaboración, etcétera.

Finalmente, hay que tener claro que no existe una cultura única en una organización. Lo que existe son microculturas, donde los integrantes comparten su vivencia organizacional. El análisis de estas microculturas puede ser por función, área de trabajo, antigüedad en la empresa, edad o género. Por tanto, en el análisis de la satisfacción de los empleados y los planes de acción para gestionar el clima laboral es relevante comprender las microculturas, pues ahí se comparten también percepciones la oferta de valor al empleado.

### **¿Qué hacer cuando la percepción es negativa?**

No hay que olvidar que las percepciones de los colaboradores sobre la empresa que se puede obtener a través de encuestas, entrevistas, *focus group*, etc. es algo subjetivo, que no necesariamente se condice con la realidad. Si la organización sabe que esas percepciones no se ajustan a la realidad, es una excelente oportunidad para analizar por qué esa divergencia y tomar acción apreciativa.

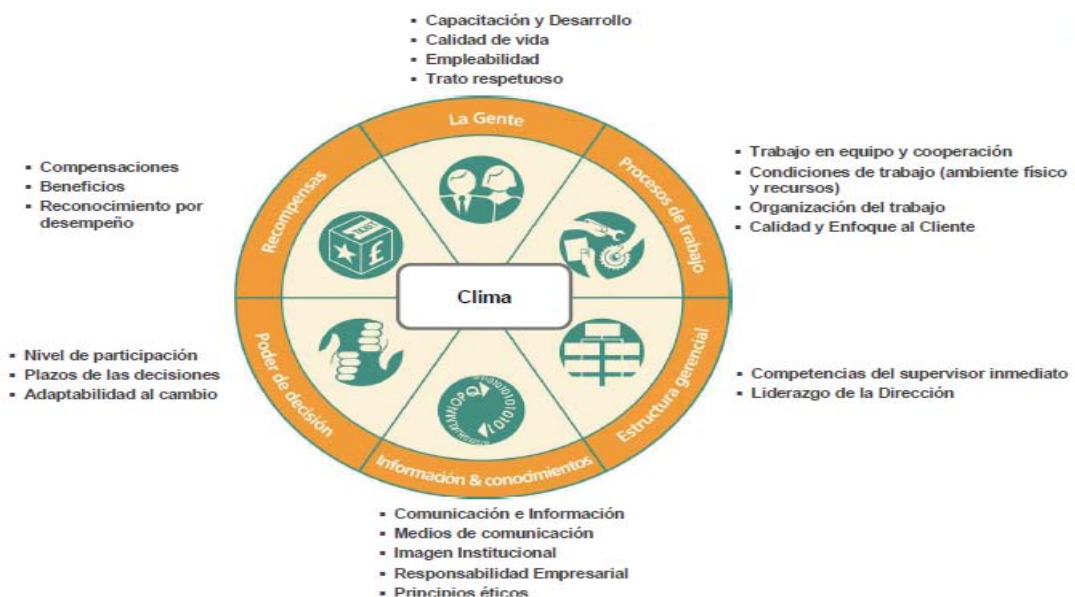
La confidencialidad y el anonimato es un elemento fundamental cuando se indaga sobre las percepciones. No importa quién dijo qué, lo que importa es obtener una respuesta sincera, valiente y transparente de parte de los colaboradores. Es fundamental, entonces, que los colaboradores confíen en la medición y en el impacto de las mismas en las decisiones organizacionales.

### Actualmente la gestión del clima laboral en las organizaciones avanza

Más que el clima laboral, se avanzará en la propuesta de valor integral al empleado, es decir en cómo la empresa gestiona toda la experiencia del empleado en la organización, donde el clima, la satisfacción y el compromiso son elementos fundamentales. Así como la gestión del talento y las compensaciones.

Sin duda, la gestión del clima organizacional, como parte importante de la propuesta de valor al empleado, va a seguir siendo una pieza clave en la atracción, retención y desarrollo del talento y, desde luego, en la competitividad de las empresas del país.

## METODOLOGÍA MERCER





### II.3.2.2 Metodología Hay Group

Más de 60 años de investigación en Hay Group demuestran que un clima organizacional correcto incrementa la motivación, innovación y productividad. Los climas positivos estimulan el esfuerzo extra y pueden impactar el rendimiento total en un 30%. Los climas negativos lo inhiben.



#### Dimensiones Hay Group

- Autoridad y facultamiento
- Calidad de vida
- Colaboración
- Comunicación organizacional
- Confianza en el proceso de medición de Clima
- Confianza en los líderes
- Dirección clara y prometedora
- Enfoque en calidad y el cliente
- Trabajo, estructura y procesos

- Confianza en líderes
- Capacitación
- Gestión de desempeño
- Oportunidades de desarrollo
- Pago y beneficios
- Pertenencia y esfuerzo
- Recursos
- Respeto y reconocimiento
- Responsabilidad social

### II.3.2.3 Metodología de Meyer y Allen

Definen el Clima Laboral como “Un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización, la cual presenta consecuencias respecto a la decisión para continuar en la organización o dejarla”. Estos autores propusieron una conceptualización del compromiso dividida en tres componentes: afectivo, de continuidad y normativo, corresponde a su modelo tridimensional y que consta de 18 afirmaciones o juicios, positivos o negativos, con las que se pretende explicar el compromiso afectivo, el normativo y el de continuidad.



**Compromiso afectivo**, es decir la adhesión emocional del empleado hacia la empresa, adquirido como consecuencia de la satisfacción por parte de la Organización de las necesidades y expectativas que el trabajador siente.

**Compromiso de continuación**, como consecuencia de la inversión de tiempo y esfuerzo que la persona tiene por su permanencia en la empresa y que perdería si abandona el trabajo.

**Compromiso normativo**, o deber moral o gratitud que siente el trabajador que debe responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos (trato personalizado, mejoras laborales, etc.).

Finalmente la evaluación del clima laboral tiene como resultado un valor agregado, que le permite a la organización observar las áreas de oportunidad, para obtener un óptimo desempeño, compartir con cada uno de los elementos que son partícipes del ambiente para así crear una cohesión en el equipo de trabajo que permitirá desvanecer las debilidades de la organización.

Maraver (2004) considera que los resultados obtenidos se deben de presentar principalmente al director general, el equipo de dirección, el director de recursos humanos y a los participantes en el proyecto de diagnóstico de clima. Es entonces que el entorno en el que vive y trabaja el hombre es una determinante de la productividad y calidad del trabajo que realiza. Las organizaciones inteligentes generan nuevos conocimientos a partir de su propio esfuerzo. Existe en este contexto una inevitable relación entre la gestión de la información y el conocimiento, las tecnologías, los recursos humanos, y la gestión de la seguridad, la salud, el medio ambiente, el clima y la cultura organizacional, como elementos fundamentales para que el proceso resulte completo y eficaz como sistema organizativo. (Salazar, Guerrero, Machado & Cañedo, 2009).

El principal beneficio al medir el Clima Laboral de una organización, es mejorar las condiciones que se viven dentro de la misma, el no tomar acciones puede crear

incertidumbre en los empleados y generar el sentimiento de que estos estudios no tienen funcionalidad, por lo cual cada vez es más complicado que el personal participe, ya que al no obtener respuesta se pierde la credibilidad y no se logran las metas planteadas.

Cada organización tiene un clima propio, su riqueza es el capital humano, sin él no hay organización ni razón de ser de ella, la persona es la esencia del clima y vital para la evolución de la organización.

## **Capítulo III**

### **Análisis del Clima Laboral en la CONAGUA**

En este capítulo damos a conocer la institución que nos permitió realizar la presente investigación, presentamos los antecedentes, misión, visión, objetivos estratégicos, estructura organizacional, funciones principales, referenciando una muestra de conveniencia, ya que el investigador puede obtener información con facilidad y el resultado puede aplicarse a la institución consiguiendo resultados óptimos.

#### **III. 1 Antecedentes**

La CONAGUA es la institución de la Administración Pública Federal dedicada a la administración y preservación del agua, La Comisión Nacional del Agua es heredera de una gran tradición hidráulica y a lo largo de su historia ha estado integrada por destacados profesionales y especialistas de diversas disciplinas, reconocidos internacionalmente por su dedicación y capacidad técnica. (Agua, 2006)

Dentro de las instituciones que le antecedieron destacan la Dirección de Aguas, Tierras y Colonización creada en 1917; la Comisión Nacional de Irrigación, en 1926; la Secretaría de Recursos Hidráulicos en 1946 y la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos en 1976.

El 13 de Enero de 1989 el presidente de la República Mexicana en ese entonces, Carlos Salinas de Gortari decreto la creación de la Comisión Nacional del Agua, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, el decreto de creación fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el 16 de enero de 1989 y el 1° de diciembre de 1992 se publica también en el Diario Oficial de la Federación la Ley de Aguas Nacionales que oriento la política hídrica hacia la corresponsabilidad y participación de la sociedad en la administración y preservación de las aguas nacionales.

En 2008 se realiza la última reforma a la Ley de Aguas Nacionales, publicada en el Diario Oficial de la federación el 18 de abril de 2008, incorporándose la figura de los Consejos de Cuenca y sus órganos auxiliares, así mismo al considerar la Cuenca Hidrológica como unidad básica de la gestión del agua.

El Presidente de los Estados Unidos Mexicanos nombra al Director de la Conagua, los nombramientos son sexenales, los cambios de administración repercuten en el Clima Laboral de la Institución en muchos factores.

### **III.2 Cultura Organizacional**

#### **Misión**

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

#### **Visión**

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

#### **Visión del Sector Hidráulico**

“Una nación que cuente con agua en cantidad y calidad suficiente, reconozca su valor estratégico, la utilice de manera eficiente, y proteja los cuerpos de agua, para garantizar un desarrollo sustentable y preservar el medio ambiente”.

La Comisión considera que la participación de la sociedad es indispensable para alcanzar las metas que se han trazado en cada cuenca del país, ya que entre otros aspectos, los habitantes pueden dar continuidad que se requiere a las acciones plan.

## Objetivos y Estrategias

### Objetivos

- Fortalecer el desarrollo técnico y la autosuficiencia financiera de los organismos operadores del país, a través de la aplicación de programas y acciones que impulsen el incremento en su eficiencia global y la prestación de mejores servicios.
- Tratar las aguas residuales generadas y fomentar su rehusó e intercambio.
- Incrementar la cobertura de los servicios de agua potable y alcantarillado en el país, induciendo la sostenibilidad de los servicios.
- Incrementar la cobertura de los servicios de agua potable y alcantarillado en las comunidades rurales, induciendo la sostenibilidad de los servicios.
- Mejorar la calidad del agua suministrada a las poblaciones.

### Estrategias

- Promover el manejo integrado y sustentable del agua en cuencas y acuíferos.
- Mejorar el desarrollo técnico, administrativo y financiero del Sector Hidráulico
- Consolidar la participación de los usuarios y la sociedad organizada en el manejo del agua y promover la cultura de su buen uso.
- Prevenir los riesgos derivados de fenómenos meteorológicos e hidrometeorológicos y atender sus efectos.
- Evaluar los efectos del cambio climático en el ciclo hidrológico.
- Crear una cultura contributiva y de cumplimiento a la Ley de Aguas Nacionales en materia administrativa.

### III.3 Estructura

Para cumplir con sus objetivos y metas la Comisión se divide operativamente en tres áreas

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

## **Oficinas Centrales**

La sede de Oficinas Centrales está en la ciudad de México y dentro de sus acciones principales se encuentran: apoyar a los Organismos de Cuenca y Direcciones Locales en la realización de las acciones necesarias para lograr el uso sustentable del agua en cada región del país, establecer la política y estrategias hidráulicas nacionales, integrar el presupuesto de la institución y vigilar su aplicación, concertar con los organismos financieros nacionales e internacionales los créditos que requiere el Sector Hidráulico, establecer los programas 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

## **Organismos de Cuenca**

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 (Mexicali, Baja California).
- II. Noroeste (Hermosillo, Sonora).
- III. Pacífico Norte (Culiacán, Sinaloa).
- IV. Balsas (Cuernavaca, Morelos).
- V. Pacífico Sur (Oaxaca, Oaxaca).
- VI. Río Bravo (Monterrey, Nuevo León).
- VII. Cuencas Centrales del Norte (Torreón, Coahuila).



- VIII. Lerma Santiago Pacífico (Guadalajara, Jalisco).
- IX. Golfo Norte (Ciudad Victoria, Tamaulipas).
- X. Golfo Centro (Jalapa, Veracruz).
- XI. Frontera Sur (Tuxtla Gutiérrez, Chiapas).
- XII. Península de Yucatán (Mérida, Yucatán).
- XIII. Aguas del Valle de México y Sistema Cutzamala (México, Distrito Federal).

Los Organismos de Cuenca tienen a su cargo aplicar la razón misma de ser de nuestra institución en cada región del país. y son el vínculo con los Gobernadores de las entidades donde se ubican. 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 los riesgos y atender los daños por inundaciones.
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.

### **Direcciones Locales**

Tienen la importante labor de aplicar las políticas, estrategias, programas y acciones de la Comisión en las entidades federativas que e corresponden

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

### **III.3.1 Estructura Orgánica de la CONAGUA**

Director General

Coordinador General de Atención de Emergencias y Consejos De Cuenca

Coordinador General de Atención Institucional, Comunicación y Cultura del Agua

Coordinador General de Revisión y Liquidación Fiscal

Coordinador General del Servicio Meteorológico Nacional

Subdirector General Técnico

Subdirector General de Administración Del Agua

Subdirector General de Administración

Subdirector General de Programación

Subdirector General de Agua Potable, Drenaje y Saneamiento

Subdirector General de Infraestructura Hidroagrícola

Subdirector General Jurídico

Titular del Órgano Interno de Control

13 Directores Generales de Organismos de Cuenca

20 Directores Locales

### **III.4 Clima Laboral en La CONAGUA**

#### **III.4.1. Encuesta de Clima Laboral aplicado en La CONAGUA por la Secretaría de la Función Pública**

La Secretaría de la Función Pública (SFP), a través de la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, coordina como cada año, desde el 2002, durante el periodo de agosto a septiembre, la aplicación de la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional (ECCO), mediante un instrumento que comprende 75 reactivos divididos en 19 factores específicos.

### Factores de Revisión de la ECCO

<i>Factor</i>	<i>Nombre</i>	<i>Rangos de calificación</i>
I	Reconocimiento Laboral	De 70%-100% se considera favorable  De 69%-0%% se considera susceptible de mejoras
II	Capacitación y Desarrollo	
III	Mejora y cambio	
IV	Calidad y orientación del usuario	
V	Equidad y género	
VI	Comunicación	
VII	Disponibilidad de recursos	
VIII	Calidad de vida laboral	
IX	Balance trabajo-familia	
X	Colaboración y trabajo en equipo	
XI	Liderazgo y participación	
XII	Identidad con la Institución y valores	
XIII	Transparencia y Combate a la corrupción	
XIV	Enfoque a resultados y productividad	
XV	Normatividad y procesos	
XVI	Profesionalización de la Administración Pública Federal y Servicio Profesional de Carrera	
XVII	Impacto de la encuesta en mi Institución	
XVIII	Profesionalización de la Administración Pública	
XIX	Estrés laboral	

*Tabla 15*

La SFP determina que la medición de clima laboral es una herramienta de desarrollo organizacional, cuyo objetivo es medir la percepción o grado de satisfacción que tienen las personas que laboran en las instituciones, sobre ciertos factores que inciden en el ambiente del trabajo.

La Secretaría de la Función Pública utiliza la escala tipo Likert en el instrumento de evaluación, con la finalidad de que arroje resultados específicos en la medición de cada factor, que comprende cinco respuestas que permiten al Servidor Público responder a cada una de las diferentes situaciones que se muestran en el instrumento.

Este instrumento es aplicado a los Servidores Públicos de Carrera, es decir del primer nivel de administración, encargado entre algunas de sus atribuciones de proponer y difundir las políticas, criterios, metodologías, herramientas y sistemas a los que se sujeta la organización y funcionamiento de la Comisión Nacional del Agua. Las instituciones gubernamentales no intervienen en el diseño y en la estructuración del instrumento de medición.

La CONAGUA, exclusivamente como todas las Instituciones gubernamentales que participan en este programa, solo tiene como responsabilidad aplicar la encuesta, realizando una campaña de difusión y convencimiento para que los servidores públicos participen, en la actualidad el personal muestra poco interés en el llenado, ya que no encuentran un beneficio o mejora en sus condiciones laborales.

Al terminar el llenado la encuesta, esta es recibida automáticamente, por la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Secretaría de la Función Pública, quién lleva la contabilidad e informa a la institución si ha cumplido con la meta establecida o cuantas faltan. El proceso continúa en dicha Unidad de Recursos Humanos, ya que ellos analizan las encuestas, sacan porcentajes e informan a la Conagua el resultado obtenido.

La Institución recibe el resultado, el cual se presenta por porcentajes de los 17 factores analizados y con base en estos, presenta un programa llamado de "Mejora", que se envía a la multicitada la Unidad de Política de Recursos Humanos de la Administración Pública Federal, donde se incluya eventos a realizar de los factores con menor porcentaje obtenido, este puede incluir eventos de capacitación o propuestas de mejora que se realizarán en el próximo año.

Dentro de los trabajos realizados para analizar este instrumento la UNAM cuenta con la tesis realizada por Sara Patricia Ulloa Rico en el 2010, para obtener el grado de Maestra

en Administración, titulada “La Encuesta de Clima Labora Organizacional en la CONAGUA ¿es una herramienta confiable y valida que permita diagnosticar el clima en la organización para modificarlo y contribuir a su desarrollo y el de los servidores públicos.

La conclusión a la que llega esta investigación, que no se pudo comprobar la confiabilidad y la validez del instrumento de medición.

Por todo lo anterior analizado, se pone en duda si la encuesta, la forma en cómo se ha desarrollado, como se ha abordado el tema, su validez de contenido y si su constructo mide realmente las variables de mayor impacto en LA CONAGUA, por lo siguiente:

- En la elaboración del instrumento de medición no interviene la CONAGUA, ya que este es realizado por la Secretaria de la Función Pública.
- La CONAGUA solo tiene la responsabilidad de su aplicación.
- La meta a cumplir para el llenado es determinado por la SFP, con base al universo de trabajadores.
- Los resultados son obtenidos en la SFP.
- CONAGUA recibe los resultados y con base en ellos debe presentar un Programa de Mejora

Como se puede observar, la forma en que mide el Clima Laboral la SFP, tiene ciertas imperfecciones, para mejorarlo de debe analizar desde un enfoque en el que se revise las cosas buenas que tiene la metodología utilizada y lo que se debería de mejorarse, con la finalidad de que se refleje el verdadero Clima Organizacional que prevalece en la institución, así como el grado de credibilidad en la percepción del personal, para fortalecer dicho Clima y la Cultura Organizacional en la CONAGUA; evidenciándose la necesidad de desarrollar un instrumento que mida el clima laboral en la CONAGUA a través de una estrategia de desarrollo humano que incorpore al quehacer de esta

dependencia, diversos elementos de liderazgo, la consideración de las relaciones interpersonales jefe - empleado, las promociones al personal, que la colocación del personal sea acorde a los perfiles de puesto y que los equipos de trabajo impulsen el logro de los objetivos institucionales, en un ambiente basado en conductas éticas, de responsabilidad pública y de igualdad laboral entre mujeres y hombres.

## **Capítulo IV Análisis de Resultados**

### **IV.1. Análisis de los resultados de la Investigación.**

En la presente investigación, se analiza el efecto que tiene el liderazgo, la autoridad, el trabajo en equipo y la asignación de tareas en el Clima Laboral de la Conagua, los resultados obtenidos son presentados en este capítulo. La investigación trata de explicar el efecto real que tiene estas variables en el personal que integra a la institución, así como otros factores que hemos encontrado durante la realización de este trabajo como son, el acoso y la inseguridad laboral. Los resultados obtenidos son los siguientes:

#### **IV.1. 1 Proceso para el Levantamiento de la Información**

La investigación se realizó durante el segundo semestre del 2014, para su aplicación se elaboró un cuestionario que forma parte del Anexo II página 171.

Se solicitó autorización al área de Recursos Humanos de la CONAGUA, para instrumentar la investigación, tener acceso al personal de la institución y obtener su colaboración. El cuestionario fue enviado vía electrónica a nivel nacional, a las áreas administrativas de la institución a fin de cumplir con una muestra representativa, que cumpliera con los requisitos de: suficiencia, eficiencia y consistencia (Capítulo I, inciso 1.7 tabla 1,); en la Ciudad de México, los cuestionarios fueron entregados personalmente de forma aleatoria, respetando las cuotas de proporcionalidad, en las diferentes áreas que integran a la institución y observando el cumplimiento de los requisitos de elegibilidad.

#### **IV.1.2 Manejo estadístico de la información**

Los datos obtenidos fueron concentrados, (Anexo III, página para ser analizados a través del programa SPSS (Statistics Package for Social Science) versión 21, los resultados a continuación se muestran:

## IV. 1.3 Perfil de los participantes

### VARIABLES SOCIODEMOGRÁFICAS

#### Edad

Respecto a la edad de los participantes en nuestra investigación, el resultado que arroja el reporte del SSPS, muestra que el mayor porcentaje, el 27.1%, son participantes su edad se encuentra entre 35 y 44 años y el menor porcentaje, el 3%, son personas entre 21 y 25 años. Otro dato observable es que la edad de la población fluctúa entre el rango de 26 a 54 años.

Edad				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
21 a 25 años	6	3.0	3.0	3.0
26 a 34 años	52	26.1	26.1	29.1
35 a 44 años	54	27.1	27.1	56.3
45 a 54	53	26.6	26.6	82.9
55 o más	34	17.1	17.1	100.0
Total	199	100.0	100.0	

Tabla No. 16

#### Sexo

Respecto al sexo de los participantes, el resultado indica que existe un equilibrio en la población, el reporte refleja que el porcentaje es muy cercano al 50%, es decir, el personal esta integrado por 100 son hombres y 99 mujeres.

Sexo				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Femenino	99	49.7	49.7	49.7
Masculino	100	50.3	50.3	100.0
Total	199	100.0	100.0	

Tabla No. 17



## Estado Civil

El resultado de la muestra nos permite observar que el 56.8% de la población estudiada 113 personas son casadas y el 43.2 %, son solteros, 86 participantes.

Estado Civil				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Soltero	86	43.2	43.2	43.2
Casado	113	56.8	56.8	100.0
Total	199	100.0	100.0	

Tabla No. 18

## Familia de Puestos

Dentro de los niveles de los puestos, se observa que el mayor porcentaje pertenece a jefes de departamento, que representan el 59.8% del total de la muestra, (119 puestos) y el porcentaje menor es el puesto de subgerente que representa el 6%, (12 puestos).

Familia de Puestos				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Jefe departamento	119	59.8	59.8	59.8
Jefe proyecto	68	34.2	34.2	94.0
Subgerente	12	6.0	6.0	100.0
Total	199	100.0	100.0	

Tabla No. 19

## Antigüedad en la Institución

El porcentaje muestra que el 35.2% de los empleados que tienen mayor antigüedad en la institución, con más de 20 años, son 70 personas del total de la muestra y el porcentaje menor que representa el 11%, tienen entre 11 y 15 años.

Antigüedad en la Institución				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Menos de 5 años	32	16.1	16.1	16.1
6 a 10 años	52	26.1	26.1	42.2
11 a 15 años	22	11.1	11.1	53.3
16 a 20 años	23	11.6	11.6	64.8
Más de 20 años	70	35.2	35.2	100.0
Total	199	100.0	100.0	

Tabla No. 20

## Antigüedad en el Puesto

El porcentaje muestra que el 75.4% de los empleados que tienen mayor antigüedad en el puesto, con más de 10 años, son 150 personas del total de la muestra y el porcentaje menor tiene menos de 3 meses, y son 3 personas.

Antigüedad en el Puesto				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Menos de 3 meses	3	1.5	1.5	1.5
3 a 6 meses	2	1.0	1.0	2.5
7 a 12 meses	18	9.0	9.0	11.6
1 a 2 años	26	13.1	13.1	24.6
3 a 10 años	150	75.4	75.4	100.0
Total	199	100.0	100.0	

Tabla No. 21

## Nivel Académico

El nivel académico del personal que integra la muestra, el 61.8% tiene licenciatura, (123 empleados) y solo una persona ha cursado la primaria que representa el .5% del total de los participantes.

Nivel Académico				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Primaria	1	.5	.5	.5
Secundaria	4	2.0	2.0	2.5
Preparatoria	18	9.0	9.0	11.6
Licenciatura	123	61.8	61.8	73.4
Maestría	51	25.6	25.6	99.0
Doctorado	2	1.0	1.0	100.0
Total	199	100.0	100.0	

Tabla No. 22

## IV. 2 Resultados de cada variable

### Estilo de liderazgo

Los resultados nos muestran que la calificación que se presenta con más frecuencia tiene un promedio de 3, otro dato interesante que observamos es que en esta variable el promedio es 2.9 y coincide con la mediana de la distribución, al determinar los cuartiles primero y tercero, las calificaciones se encuentran entre el 2.4 y 3.5.

Liderazgo		
		Prom LID
N	Válidos	199
	Perdidos	0
Media		2.96
Mediana		2.90
Moda		3
Desv. típ.		0.80
Percentiles	25	2.40
	50	2.90
	75	3.50

Tabla No. 23

Estos datos nos permiten analizar la postura de los servidores Liderazgo es indefinido ya que no tienen interés por sus líderes, o no existen habilidades de los jefes que permitan fortalecer su estilo ya que el liderazgo es el catalizador que transforma la potencia en realidad, a partir de identificar, desarrollar, canalizar y enriquecer dicho potencial y el de los otros.

## Autoridad

Los resultados nos muestran que la calificación de moda es de 3.0, también se observa que el promedio es 2.7; por lo que respecta a los cuartiles primero y tercero los valores son entre el 2.3 y 3.4.

<b>Autoridad</b>		
		Prom Aut
N	Válidos	199
	Perdidos	0
Media		2.79
Mediana		2.70
Moda		3
Desv. típ.		0.72
Percentiles	25	2.30
	50	2.70
	75	3.40

Tabla No. 24

Estos datos nos reflejan que más del 50% del personal, obedece, no por la legitimación de la autoridad, sino decidiendo entre las alternativas de obedecer o no, si la obediencia le trae ventajas que desea obtener o si la desobediencia le trae desventajas que desea evitar, lo cual nos permiten analizar la postura de los servidores en esta variable es ineficiente, ésta es una situación reflejante del acoso laboral que se vive dentro de la institución y se observa a través del porcentaje obtenido, por ejemplo, en la pregunta Número 40 “Las amenazas de despido no ser dan en la institución”, la cual obtuvo un 64.3% de la calificación más baja, según se observa en las el análisis de las preguntas

### Frecuencia Despidos

ANÁLISIS DE RESULTADOS				
No. Pregunta	Texto	No. encuestas	Calif.	%
40	Las amenazas de despido no se dan en la institución	128	1	64.30%

Tabla No. 25

### Asignación de tareas

Los resultados nos muestran que la moda es de 3.0, el promedio es 2.7 y la mediana es 2.6, el primer y tercer cuartil se encuentran entre el 2.1 y 3.3.

Asignación de Tareas		
		Prom AT
N	Válidos	199
	Perdidos	0
Media		2.77
Mediana		2.60
Moda		3
Desv. típ.		0.88
Percentiles	25	2.10
	50	2.60
	75	3.30

Tabla No. 26

Según se observa, de acuerdo a los datos obtenidos, el grado en que es posible formular claramente las tareas y responsabilizar de ellas a los individuos de la institución a través de indicadores que evalúen sus tareas, el personal de la Conagua, no percibe que se realice con la importancia que debería. Recordemos que según Fred E. Fiedler, en su teoría de Enfoque de Contingencias del Liderazgo, señala que “Si las tareas son claras (no vagas ni desestructuradas), será más fácil controlar la calidad del desempeño y responsabilizar más definitivamente de él a los miembros del grupo”.

## Trabajo en Equipo

Los resultados nos muestran que la moda es de 1.8, el promedio es 2.6 y la mediana es 2.4, el primer y tercer cuartil se encuentran entre el 1.9 y 3.2.

Trabajo en Equipo		
		Prom TE
N	Válidos	199
	Perdidos	0
Media		2.63
Mediana		2.40
Moda		1.80
Desv. típ.		0.95
Percentiles	25	1.90
	50	2.40
	75	3.20

Tabla No. 27

Trabajar en equipo es difícil, existen conflictos dentro de los miembros, se solapan las responsabilidades y las habilidades, no existe seguimiento, no hay estímulos. Brown y Moberg dicen que el conflicto en las organizaciones “consiste en un desacuerdo entre dos o más personas o grupos de trabajo que es el resultado de una incompatibilidad de objetivos, información, expectativas, percepciones o valores.” (Brown y Moberg, 1983, p.76), de acuerdo a los datos obtenidos el personal de la Conagua, percibe que no existe esa compatibilidad entre el personal, que el trabajo en equipo no existe como tal, no existe seguimiento ni intercambio de información, por ejemplo, los resultados obtenidos en la pregunta número 92 que dice: “Nos reunimos con nuestro jefe inmediato para revisar avances e intercambiar información”, da un resultado total del 61.3% de calificación mas baja.

### IV.2.1 Resultados Correlación Pearson

Los resultados nos muestran estadísticamente la relación entre las variables, estos fueron obtenidos mediante el paquete SPSS, versión 15.0

### Correlación PEARSON

		Correlaciones				
		Liderazgo	Autoridad	Asignación de Tareas	Trabajo en Equipo	Clima Laboral
Liderazgo	Correlación de Pearson	1	0.862(**)	0.802(**)	0.784(**)	0.938(**)
	Sig. (bilateral)		0.000	0.000	0.000	0.000
	N	199	199	199	199	199
Autoridad	Correlación de Pearson	0.862(**)	1	0.816(**)	0.795(**)	0.929(**)
	Sig. (bilateral)	0.000		0.000	0.000	0.000
	N	199	199	199	199	199
Asignación de Tareas	Correlación de Pearson	0.802(**)	0.816(**)	1	0.859(**)	0.933(**)
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000		0.000	0.000
	N	199	199	199	199	199
Trabajo en Equipo	Correlación de Pearson	0.784(**)	0.795(**)	0.859(**)	1	0.917(**)
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000		0.000
	N	199	199	199	199	199
Clima Laboral	Correlación de Pearson	0.938(**)	0.929(**)	0.933(**)	0.917(**)	1
	Sig. (bilateral)	0.000	0.000	0.000	0.000	
	N	199	199	199	199	199

\*\* . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral)

*Tabla No. 28*

Interpretación Coeficiente de Correlación de Pearson	
-0.90 =	Correlación negativa muy fuerte
-0.75 =	Correlación negativa considerable
-0.50 =	Correlación negativa media
-0.25 =	Correlación negativa débil
-0.10 =	Correlación negativa muy débil
0.00 =	No existe correlación alguna entre las variables
0.10 =	Correlación positiva muy débil
0.25 =	Correlación positiva débil
0.50 =	Correlación positiva mediana
0.75 =	Correlación positiva considerable
0.90 =	Correlación positiva muy fuerte
1.00 =	Correlación positiva perfecta

Fuente Hernández Sampieri Correlaciones de Pearson

## **IV.2.2 Resultados obtenidos a través de Correlación de variables (CROSSTABS)**

### **Análisis de Contingencia**

Se preparo una tabla de contingencia, que analiza las respuestas dadas al cuestionario, correlacionando las variables sociodemográficas por medio del Crosstabs, que son edad, sexo, estado civil, familia de puestos, antigüedad en la institución, antigüedad en el puesto y nivel académico, Se discriminaron del análisis las variables cuyo coeficiente  $r$  de Person inferiores 0.5, a continuación describimos estos resultados:

### **Liderazgo**

#### **Correlación Liderazgo vs Edad:**

Pregunta 4 dice: “Es claro en los objetivos del área”

118 personas dan una calificación baja (1, 2)

60 personas dan una calificación alta (4, 5)

21 personas se mantiene sin decisión

Da una correlación de .668

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación altas.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta.

Pregunta 16 dice: “Tiene trato afable y respeta al personal que integra el equipo de trabajo”

122 personas dan una calificación baja (1, 2)

61 personas dan una calificación alta (4, 5)

16 personas se mantiene sin decisión

Da una correlación de .615

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.



También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación altas.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta.

Pregunta 27 dice: “Promueve con el ejemplo mantener la disciplina y seguir las normas”

133 personas dan una calificación baja (1, 2)

53 personas dan una calificación alta (4, 5)

13 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .602

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta.

Pregunta 33 dice: “Los Colaboradores nos sentimos parte de la Institución”

119 personas dan una calificación baja (1, 2)

71 personas dan una calificación alta (4, 5)

9 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .691

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta.

## **Autoridad**

Correlación Autoridad vs Edad:

Pregunta 37 dice: “Mi jefe directo me trata con respeto”

117 personas dan una calificación baja (1, 2)

73 personas dan una calificación alta (4, 5)

9 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .668

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta.

Pregunta 39 dice: “Mi jefe directo no nos expone a la burla delante de otros integrantes de la institución”

113 personas dan una calificación baja (1, 2)

70 personas dan una calificación alta (4, 5)

16 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .601

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta.

Pregunta 42 dice: “Tengo libertad para organizar mi trabajo”

109 personas dan una calificación baja (1, 2)

75 personas dan una calificación alta (4, 5)

15 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .711

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta.

### Correlación Autoridad vs Edo. Civil:

Al analizar la relación de esta variable sociodemográficas por medio del Crosstabs, al contrastarla con las evaluaciones promedio de esta dimensión del Clima Laboral, no se encontró ninguna correlación significativa, según se observa en el Anexo II

### Correlación Autoridad vs Familia de Puesto:

Al analizar la relación de esta variable sociodemográficas por medio del Crosstabs, al contrastarla con las evaluaciones promedio de esta dimensión del Clima Laboral, no se encontró ninguna correlación significativa, según se observa en el Anexo II

### Correlación Autoridad vs Antigüedad en la Institución:

Pregunta 42 dice: “Tengo libertad para organizar mi trabajo”

109 personas dan una calificación baja (1, 2)

75 personas dan una calificación alta (4, 5)

15 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .513

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la antigüedad en la institución y esta pregunta.

Pregunta 47 dice: : “El favoritismo dentro de la empresa provoca malas relaciones entre el jefe y el personal”

127 personas dan una calificación baja (1, 2)

56 personas dan una calificación alta (4, 5)

16 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .513

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la antigüedad en la institución y esta pregunta.

### Correlación Autoridad vs Antigüedad en el Puesto:

Al analizar la relación de esta variable sociodemográficas por medio del Crosstabs, al contrastarla con las evaluaciones promedio de esta dimensión del Clima Laboral, no se encontró ninguna correlación significativa, según se observa en el Anexo II

## **Asignación de Tareas**

### Correlación Asignación de Tareas vs Edad:

Pregunta 58 dice: : “El trabajo que desarrollo es acorde a mi perfil de puesto ”

126 personas dan una calificación baja (1, 2)

62 personas dan una calificación alta (4, 5)

11 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .698

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta.

Pregunta 60 dice: : “Las funciones que desarrollo son acordes a mi profesión”

114 personas dan una calificación baja (1, 2)

62 personas dan una calificación alta (4, 5)

23 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .695

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta.

Pregunta 61 dice: : “Las funciones que desarrollo son acordes a las que me contrataron”

118 personas dan una calificación baja (1, 2)

56 personas dan una calificación alta

25 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .704

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta.

Pregunta 62 dice: : “Recibo capacitación acorde a mis funciones”

132 personas dan una calificación baja (1, 2)

42 personas dan una calificación alta (4, 5)

25 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .603

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta

Pregunta 63 dice: : “Se me actualiza constantemente”

132 personas dan una calificación baja (1, 2)

44 personas dan una calificación alta (4, 5)

23 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .625

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta

Pregunta 64 dice: : “Mi jefe me apoya con el tiempo en lo referente a la capacitación”

124 personas dan una calificación baja (1, 2)

51 personas dan una calificación alta (4, 5)

24 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .651

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta

Pregunta 65 dice: : “Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades”

120 personas dan una calificación baja (1, 2)

52 personas dan una calificación alta (4, 5)

27 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .626

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta

Pregunta 76 dice: : “Mi trabajo es un reto diario no una tarea más”

125 personas dan una calificación baja (1, 2)

60 personas dan una calificación alta (4, 5)

14 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .622

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta

Pregunta 81 dice: : “Siento que mi trabajo es relevante”

118 personas dan una calificación baja (1, 2)

61 personas dan una calificación alta (4, 5)

20 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .640

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta

## **Asignación de Tareas**

### Correlación Asignación de Tareas vs Sexo:

Al analizar la relación de esta variable sociodemográficas por medio del Crosstabs, al contrastarla con las evaluaciones promedio de esta dimensión del Clima Laboral, no se encontró ninguna correlación significativa, según se observa en el Anexo II

### Correlación Asignación de Tareas vs Estado Civil:

Al analizar la relación de esta variable sociodemográficas por medio del Crosstabs, al contrastarla con las evaluaciones promedio de esta dimensión del Clima Laboral, no se encontró ninguna correlación significativa, según se observa en el Anexo II

### Correlación Asignación de Tareas vs Familia de Puestos:

Al analizar la relación de esta variable sociodemográficas por medio del Crosstabs, al contrastarla con las evaluaciones promedio de esta dimensión del Clima Laboral, no se encontró ninguna correlación significativa, según se observa en el Anexo II

### Correlación Asignación de Tareas vs Antigüedad en la Institución:

Al analizar la relación de esta variable sociodemográficas por medio del Crosstabs, al contrastarla con las evaluaciones promedio de esta dimensión del Clima Laboral, no se encontró ninguna correlación significativa, según se observa en el Anexo II

### Correlación Asignación de Tareas vs Antigüedad en el Puesto:

Al analizar la relación de esta variable sociodemográficas por medio del Crosstabs, al contrastarla con las evaluaciones promedio de esta dimensión del Clima Laboral, no se encontró ninguna correlación significativa, según se observa en el Anexo II

### Correlación Asignación de Tareas vs Nivel de Educación:

Al analizar la relación de esta variable sociodemográficas por medio del Crosstabs, al contrastarla con las evaluaciones promedio de esta dimensión del Clima Laboral, no se encontró ninguna correlación significativa, según se observa en el Anexo II

## **Trabajo en equipo**

## Correlación Trabajo en equipo vs Edad

Pregunta 89 dice: : “El personal se ayuda mutuamente cuando hay exceso de trabajo”

128 personas dan una calificación baja (1, 2)

41 personas dan una calificación alta (4, 5)

30 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .629

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta

Pregunta 98 dice: : “El jefe se integra al equipo ”

124 personas dan una calificación baja (1, 2)

37 personas dan una calificación alta (4, 5)

38 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .606

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta

Pregunta 99 dice: : “Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados”

115 personas dan una calificación baja (1, 2)

75 personas dan una calificación alta (4, 5)

9 personas se mantienen sin decisión

Da una correlación de .637

En la edad se observa que el personal entre 21 y 34 años otorga calificaciones bajas.

También se observa que las personas entre 45 a más de 55 años otorgan calificación alta.

Si hay relación entre la edad y esta pregunta



### Correlación Trabajo en equipo vs Sexo

Al analizar la relación de esta variable sociodemográficas por medio del Crosstabs, al contrastarla con las evaluaciones promedio de esta dimensión del Clima Laboral, no se encontró ninguna correlación significativa, según se observa en el Anexo II

### Correlación Trabajo en equipo vs Estado Civil:

Al analizar la relación de esta variable sociodemográficas por medio del Crosstabs, al contrastarla con las evaluaciones promedio de esta dimensión del Clima Laboral, no se encontró ninguna correlación significativa, según se observa en el Anexo II

### Correlación Trabajo en Equipo vs Antigüedad en la Institución:

Al analizar la relación de esta variable sociodemográficas por medio del Crosstabs, al contrastarla con las evaluaciones promedio de esta dimensión del Clima Laboral, no se encontró ninguna correlación significativa, según se observa en el Anexo II

### Correlación Trabajo en Equipo vs Antigüedad en la Institución:

Al analizar la relación de esta variable sociodemográficas por medio del Crosstabs, al contrastarla con las evaluaciones promedio de esta dimensión del Clima Laboral, no se encontró ninguna correlación significativa, según se observa en el Anexo II

### Correlación Trabajo en Equipo vs Nivel de Educación:

Al analizar la relación de esta variable sociodemográficas por medio del Crosstabs, al contrastarla con las evaluaciones promedio de esta dimensión del Clima Laboral, no se encontró ninguna correlación significativa, según se observa en el Anexo II

#### IV. 2.3 Resultados de las tendencias por variable.

La tabla muestra las medidas de tendencia central obtenidas de las respuestas otorgadas a cada dimensión.

Tendencia obtenida por Variable

Variable	No. de ítems	Promedio	Mediana	Moda
Liderazgo	33	2.9	2.9	3.0
Autoridad	24	2.7	2.7	3.0
Asignación de tareas	19	2.7	2.6	3.0
Trabajo en equipo	24	2.6	2.4	1.8

Tabla No. 29

Gráfica de la Tendencia obtenida por Dimensión

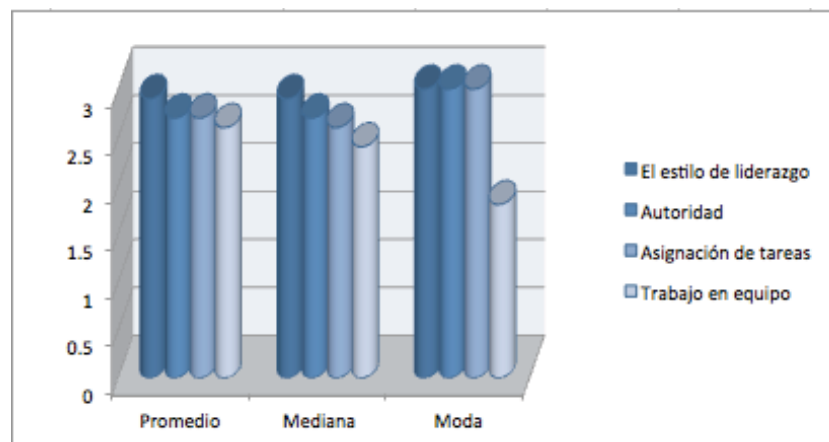


Tabla No. 30

#### IV. 2.4 Análisis de las preguntas por dimensión.

Hasta este momento, nuestro análisis ha sido cuantitativo, lo cual no necesariamente refleja un resultado convincente del estado que guarda la CONAGUA respecto de su Clima Laboral, por ello adquiere importancia el establecer un análisis cualitativo a fin de establecer claramente las áreas de oportunidad para mejorar la percepciones que tienen el servidor público. Cada dimensión la analizamos con la finalidad de identificar las preguntas que obtuvieron las evaluaciones más altas y las más bajas.

## Dimensión Liderazgo

### Preguntas con calificación más alta

Texto	Pregunta	Variable	No encuestas	Calif	%
		<b>Liderazgo</b>			
Promueve valores	17		78	5	39.2
Reconoce la eficiencia y desempeño por los resultados de los subordinados	18		65	5	32.7
Permite que se trabaje en un ambiente de confianza y tranquilidad	23		64	5	32.2
Otorga iguales oportunidades de desarrollo y crecimiento para hombres y mujeres	24		72	5	36.2
Apoya de manera informal a personal en caso de problemas personales	26		66	5	33.2
Espera que se sigan sus instrucciones al pie de la letra y de manera inmediata	29		61	5	30.7
Mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área	30		109	5	54.8

Tabla No. 31

<b>DIMENSIÓN LIDERAZGO</b>		
<b>ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS</b>		
No. preguntas x dimensión	33	
Preguntas	9	dio calif. + alta
Porcentaje	27.3%	
No. de encuestas x pregunta	< 50%	Son 199 encuestas

Tabla No. 32

En la Dimensión de Liderazgo en el 27.3% de las preguntas, menos del 50% de los participantes de la muestra, asignaron calificación de 5 que es la más alta; las preguntas con mayor evaluación fueron:

<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>				
No. Pregunta	Texto	No. encuestas	Calif.	%
17	Promueve valores	78	5	39.20%
24	Otorga iguales oportunidades de desarrollo y crecimiento para hombres y mujeres	72	5	36.20%
26	Apoya de manera informal a personal en caso de problemas personales	66	5	33.20%

Tabla No. 33

## Preguntas con calificación más baja

### Dimensión Liderazgo

Texto	Pregunta	Variable	No encuestas	Calif	%
Es claro en los objetivos del área	4	Liderazgo	110	1	55.3
Cuando existen dudas acerca de las tareas que se realizan, hay orientación de su parte	6		114	1	57.3
Existe motivación para alcanzar los objetivos	7		121	1	60.8
Tiene trato afable y respeta al personal que integra el equipo de trabajo	16		115	1	57.8
Evidencia al personal cuando tiene errores	20		128	1	64.3
Promueve con el ejemplo mantener la disciplina y seguir las normas	27		114	1	57.3
Propicia la comunicación formal e informal	28		112	1	56.3
Se toma en cuenta la opinión de los integrantes del equipo en decisiones importantes	31		114	1	57.3
Se establecen indicadores con los cuales se miden los resultados	32		118	1	59.3
Los colaboradores nos sentimos parte de la institución.	33		110	1	55.3

Tabla No. 34

DIMENSIÓN LIDERAZGO		
ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS		
No. preguntas x dimensión	33	
Preguntas	10	dan calif. + baja
Porcentaje	30.3%	
No. de encuestas x pregunta	> 50%	Son 199 encuestas

Tabla No. 35

En la Dimensión de Liderazgo en el 30.3% de las preguntas, más del 50% de los participantes de la muestra, asignaron calificación de 1 que es la más baja; las preguntas con menor evaluación fueron:

ANÁLISIS DE RESULTADOS				
No. Pregunta	Texto	No. encuestas	Calif.	%
7	Existe motivación para alcanzar los objetivos	121	1	60.80%
20	Evidencia al personal cuando tiene errores	128	1	64.30%
32	Se establecen indicadores con los cuales se miden los resultados	118	1	59.30%

Tabla No. 36

## Dimensión Autoridad

### Preguntas con calificación más alta

Texto	Pregunta	Variable	No encuestas	Calif	%
		<b>Autoridad</b>			
Existe integración en el departamento	34		61	5	30.7
Los indicadores con los cuales se miden los resultados son subjetivos a la decisión del jefe	36		78	5	39.2
Tengo una idea clara de lo que se espera de mí.	38		83	5	41.7
A mi jefe le interesa mi trabajo	50		71	5	35.7
Mi jefe directo defiende a su personal	51		69	5	34.7
El jefe apoya a su grupo	56		67	5	33.7
Puedes comentar con tu jefe tus problemas personales	57		80	5	40.2

Tabla No. 37

<b>DIMENSIÓN AUTORIDAD</b>		
<b>ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS</b>		
No. preguntas x dimensión	24	
Preguntas	7	dan calif. + alta
Porcentaje	29.2%	
No. de encuestas x pregunta	< 50%	Son 199 encuestas

Tabla No. 38

En la Dimensión de AUTORIDAD en el 29.2% de las preguntas, menos del 50% de los participantes de la muestra, asignaron calificación de 5 que es la más alta; las preguntas con mayor evaluación fueron:

<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>				
No. Pregunta	Texto	No. encuestas	Calif.	%
38	Tengo una idea clara de lo que se espera de mí.	83	5	41.70%
57	Puedes comentar con tu jefe tus problemas personales	80	5	40.20%
36	Los indicadores con los cuales se miden los resultados son subjetivos a la decisión del jefe	78	5	39.20%

Tabla No. 39

## Preguntas con calificación más baja

### Dimensión Autoridad

Texto	Pregunta	Variable	No encuestas	Calif	%
Existe comunicación abierta y directa con mi jefe.	35	Autoridad	108	1	54.3
Mi jefe directo me trata con respeto	37		102	1	51.3
Mi jefe directo no nos expone a la burla delante de otros integrantes de la institución	39		106	1	53.3
Las amenazas de despido no se dan en la institución	40		128	1	64.3
Con frecuencia, tengo que quedarme a trabajar o llegar más temprano por diferencia de 2 horas o más de mi horario normal	41		130	1	65.3
Tengo libertad para organizar mi trabajo	42		101	1	50.8
Se reconocen mis logros y conocimientos de mi trabajo realizado	44		112	1	56.3
Las críticas son individuales o delante de toda el área	45		119	1	59.8
El favoritismo dentro de la empresa provoca malas relaciones entre el jefe y el personal	47		113	1	56.8
Mi jefe es congruente con lo que dice y con lo que hace	54		109	1	54.8
Humilla a quien comete errores	55		104	1	52.3

Tabla No. 40

DIMENSIÓN AUTORIDAD		
ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS		
No. preguntas x dimensión	24	
Preguntas	11	dan calif. + baja
Porcentaje	45.8%	
No. de encuestas x pregunta	> 50%	Son 199 encuestas

Tabla No. 41

En la Dimensión de AUTORIDAD en el 45.8% de las preguntas, más del 50% de los participantes de la muestra, asignaron calificación de 1 que es la más baja; las preguntas con menor evaluación fueron:

ANÁLISIS DE RESULTADOS				
No. Pregunta	Texto	No. encuestas	Calif.	%
40	Las amenazas de despido no se dan en la institución	128	1	64.30%
42	Tengo libertad para organizar mi trabajo	130	1	65.30%
45	Las críticas son individuales o delante de toda el área	119	1	59.80%

Tabla No. 42

## Dimensión Asignación de tareas

### Preguntas con calificación más alta

Texto	Pregunta	Variable	No encuestas	Calif	%
		Asignación de Tareas			
El trabajo es estimulante	59		69	5	34.7
Mi jefe inmediato me apoya cuando le informo que voy a concursar alguna plaza vacante	73		60	5	30.2
Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo	75		67	5	33.7
Me siento feliz en mi trabajo	78		71	5	35.7
Me siento motivado para ir más allá de mis responsabilidades actuales	79		66	5	33.2
Mi jefe inmediato promueve actitudes positivas	80		61	5	30.7

Tabla No. 43

<b>DIMENSIÓN ASIGNACIÓN DE TAREAS</b>	
<b>ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS</b>	
No. preguntas x dimensión	19
Preguntas	6 dan calif. + alta
Porcentaje	31.6%
No. de encuestas x pregunta	< 50% Son 199 encuestas

Tabla No. 44

En la Dimensión de ASIGNACIÓN DE TAREAS en el 31.6% de las preguntas, menos del 50% de los participantes de la muestra, asignaron calificación de 1 que es la más alta; las preguntas con mayor evaluación fueron:

<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>				
No. Pregunta	Texto	No. encuestas	Calif.	%
78	Me siento feliz en mi trabajo	71	5	35.70%
59	El trabajo es estimulante	69	5	34.70%
75	Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo	67	5	33.70%

Tabla No. 45

## Preguntas con calificación más baja

### Dimensión Asignación de Tareas

Texto	Pregunta	Variable	No encuestas	Calif	%
		<b>Asignación de Tareas</b>			
El trabajo que desarrollo es acorde a mi perfil de puesto	58		113	1	56.8
Las funciones que desarrollo son acordes a mi profesión	60		106	1	53.3
Las funciones que desarrollo son acordes a las que me contrataron	61		108	1	54.3
Recibo capacitación acorde a mis funciones	62		112	1	56.3
Se me actualiza constantemente	63		117	1	58.8
Mi jefe me apoya con el tiempo en lo referente a la capacitación	64		107	1	53.8
Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades	65		108	1	54.3
Los perfiles de puesto son acordes a los objetivos del área	66		107	1	53.8
Mi jefe es objetivo cuando evalúa mi desempeño	71		113	1	56.8
Mi trabajo es un reto diario no una tarea más	76		114	1	57.3
Siento que mi trabajo es relevante	81		110	1	55.3

Tabla No. 46

<b>DIMENSIÓN ASIGNACIÓN DE TAREAS</b>		
<b>ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS</b>		
No. preguntas x dimensión	19	
Preguntas	11	dan calif. + baja
Porcentaje	57.9%	
No. de encuestas x pregunta	> 50%	Son 199 encuestas

Tabla No. 47

En la Dimensión de ASIGNACIÓN DE TAREAS el 57.9% de las preguntas, más del 50% de los participantes de la muestra, asignaron calificación de 1 que es la más baja; las preguntas con menor evaluación fueron:

<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>				
No. Pregunta	Texto	No. encuestas	Calif.	%
63	Se me actualiza constantemente	117	1	58.80%
71	Mi jefe es objetivo cuando evalúa mi desempeño	113	1	56.80%
76	Mi trabajo es un reto diario no una tarea más	114	1	57.30%

Tabla No. 48



## Dimensión Trabajo en Equipo

### Preguntas con calificación más alta

Texto	Pregunta	Variable	No encuestas	Calif	%
<b>Trabajo en Equipo</b>					
Los colaboradores estamos comprometidos con el trabajo.	84		66	5	33.2
En mi área se trabaja enfocado a resultados, (logro de objetivos)	85		70	5	35.2
Los colaboradores nos esforzamos para obtener los mejores resultados.	88		65	5	32.7

Tabla No. 49

<b>DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO</b>		
<b>ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS</b>		
No. preguntas x dimensión	24	
Preguntas	3	dan calif. + alta
Porcentaje	12.5%	
No. de encuestas x pregunta	< 50%	Son 199 encuestas

Tabla No. 50

En la Dimensión de TRABAJO EN EQUIPO en el 12.5% de las preguntas, menos del 50% de los participantes de la muestra, asignaron calificación de 1 que es la más alta; las preguntas con mayor evaluación fueron:

<b>ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>				
No. Pregunta	Texto	No. encuestas	Calif.	%
84	Los colaboradores estamos comprometidos con el trabajo	122	5	61.30%
85	En mi área se trabaja enfocado a resultados, (logro de objetivos)	119	5	59.80%
88	Los colaboradores nos esforzamos para obtener los mejores resultados.	118	5	59.30%

Tabla No.51

## Preguntas con calificación más baja

### Dimensión Trabajo en equipo

Texto	Pregunta	Variable	No encuestas	Calif	%
Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas	82	Trabajo en Equipo	114	1	57.3
Se promueve la integración	83		117	1	58.8
Se reconoce tanto los logros individuales como los del equipo	86		117	1	58.8
El personal se ayuda mutuamente cuando hay exceso de trabajo	89		114	1	57.3
En la institución se fomenta el trabajo en equipo	90		116	1	58.3
Nos reunimos con nuestro jefe inmediato para revisar avances e intercambiar información	92		122	1	61.3
La comunicación dentro del equipo se da adecuadamente	95		115	1	57.8
Existe cooperación entre los equipos de trabajo de diferentes áreas para resolver problemas	97		119	1	59.8
El jefe se integra al equipo	98		116	1	58.3
Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados	99		112	1	56.3
Siento que pertenezco a un grupo	100		118	1	59.3

Tabla No. 52

DIMENSIÓN TRABAJO EN EQUIPO		
ANÁLISIS DE LAS PREGUNTAS		
No. preguntas x dimensión	24	
Preguntas	11	dan calif. + baja
Porcentaje	45.8%	
No. de encuestas x pregunta	> 50%	Son 199 encuestas

Tabla No. 53

En la Dimensión de TRABAJO EN EQUIPO el 45.8% de las preguntas, más del 50% de los participantes de la muestra, asignaron calificación de 5 que es la más baja; las preguntas con menor evaluación fueron:

ANÁLISIS DE RESULTADOS				
No. Pregunta	Texto	No. encuestas	Calif.	%
92	Nos reunimos con nuestro jefe inmediato para revisar avances e intercambiar información	122	1	61.30%
97	Existe cooperación entre los equipos de trabajo de diferentes áreas para resolver problemas	119	1	59.80%
100	Siento que pertenezco a un grupo	118	1	59.30%

Tabla No. 54

## VI.2.5 Resultados Escalamiento del cuestionario

Los resultados obtenidos de acuerdo al puntaje promedio, en el rango de escalamiento del cuestionario, nos indican el resultado de cada variable en la siguiente tabla:

ESCALAMIENTO DEL CUESTIONARIO		
Variable	Puntaje Promedio	Resultado
Liderazgo	97.71	Indefinido
Autoridad	66.99	Es ineficiente
Trabajo en Equipo	49.91	Indefinido
Asignación de Tareas	66.5	Eficiente

Tabla No. 55

## IV. 3 Análisis Factorial.

### Objetivo del Análisis por Factores

Según Dallas E. Jhonson, dice que el propósito básico del análisis por factores es deducir, crear o desarrollar un nuevo conjunto de variables no correlacionadas, llamadas factores subyacentes o características subyacentes, con la esperanza de que éstas proporcionen una mejor comprensión de los datos que se están analizando; se pueden usar estas nuevas variables en los análisis futuros de los datos. (Jhonson, 2000).

También nos dice, que siempre que se miden muchas variables sobre cada unidad experimental, a menudo esas variables están relacionadas entre sí de maneras muy diferentes. En el modelo de análisis por factores se supone que existe un conjunto más pequeño de variables no correlacionadas que, en algún sentido, impulsa o controla los valores de las variables que se están midiendo.

Para que estas nuevas variables brinden una mejor comprensión de los datos es necesario dar las interpretaciones razonables; casi siempre, el investigador hace esto de manera subjetiva, en lugar de más objetivamente por medio de método estadísticos, y

que para emplear estas nuevas variables, es necesario evaluarlas o calificarlas para cada unidad experimental del conjunto de datos.

Las matrices siguientes, son los resultados obtenidos del Análisis Factorial realizado a los datos obtenidos en la presente investigación:

Conjunto de datos analizados:

Varianza total explicada						
Componente	Autovalores iniciales			de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
Trabajo en Equipo	3.974	36.129	36.129	3.974	36.129	36.129
Asignación de Tareas	1.482	13.473	49.602	1.482	13.473	49.602
Autoridad	1.265	11.505	61.107	1.265	11.505	61.107
Liderazgo	1.197	10.881	71.988	1.197	10.881	71.988
Edad	0.872	7.924	79.912			
Ant	0.801	7.282	87.194			
Puesto	0.666	6.052	93.246			
Ant P	0.279	2.537	95.783			
Esc	0.214	1.948	97.731			
Sexo	0.128	1.167	98.898			
Edo.Civil	0.121	1.102	100.000			

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

Tabla No. 56

Matriz de componentes(a)				
	Componente			
	1	2	3	4
Liderazgo	0.847			
Autoridad	0.890			
Asignación de Tareas	0.928			
Traajo en Equipo	0.915			
Edad	0.650	0.519		
Ant		0.744		
Ant P		0.550		
Puesto			0.725	
Esc			0.775	
Sexo				0.731
Edo Civil				0.741

Tabla No. 57

Se observa que hay 4 grupos de factores, que para mayor comprensión se han agrupado por colores, que suman el mayor porcentaje de la varianza.

El primer grupo de factores, marcado con color gris que hemos denominado factor humano, nos da en su totalidad el 71.9% del total de la varianza, dentro de este grupo, existe un componente, que tiene un porcentaje de 36%, esto nos indica que el Trabajo en Equipo es la variable que de acuerdo con el modelo, tiene mayor efecto en el Clima Laboral.

El segundo grupo marcado con color amarillo denominado Factor Cronológico , nos da el 21.2% del total de la varianza, el tercer grupo marcado con color verde llamado Factor Escolaridad, nos da el 4.4% y el último grupo Factor Social, marcado en color salmón nos da 2.2%.

Es importante señalar que las variables Sexo y Estado Civil, son las que tiene menor efecto en la variable Clima Laboral.

Matriz de correlaciones													
		Edad	Sexo	Edo Civil	Puesto	Ant	Ant P	Esc	Liderazgo	Autoridad	Asignación de Puestos	Trabajo en Equipo	
Correlación	Edad	1.000	-0.006	-0.012	0.227	0.673	0.121	-0.067	0.306	0.411	0.498	0.473	
	Sexo	-0.006	1.000	0.187	0.013	-0.089	-0.010	-0.001	0.067	0.011	0.104	-0.007	
	Edo Civil	-0.012	0.187	1.000	0.063	0.022	0.043	-0.025	-0.035	-0.041	-0.047	-0.059	
	Puesto	0.227	0.013	0.063	1.000	0.152	0.000	0.270	0.094	0.144	0.195	0.207	
	Ant	0.673	-0.089	0.022	0.152	1.000	0.308	-0.001	0.126	0.241	0.341	0.358	
	Ant P	0.121	-0.010	0.043	0.000	0.308	1.000	-0.049	0.004	0.044	0.108	0.042	
	Esc	-0.067	-0.001	-0.025	0.270	-0.001	-0.049	1.000	0.014	-0.052	0.021	0.035	
	Liderazgo	0.306	0.067	-0.035	0.094	0.126	0.004	0.014	1.000	0.862	0.802	0.784	
	Autoridad	0.411	0.011	-0.041	0.144	0.241	0.044	-0.052	0.862	1.000	0.816	0.795	
	Asignación de Tareas	0.498	0.104	-0.047	0.195	0.341	0.108	0.021	0.802	0.816	1.000	0.859	
	Trabajo en Equipo	0.473	-0.007	-0.059	0.207	0.358	0.042	0.035	0.784	0.795	0.859	1.000	
	Sig. (Unilateral)	Edad		0.468	0.431	0.001	0.000	0.044	0.175	0.000	0.000	0.000	0.000
		Sexo	0.468		0.004	0.429	0.106	0.445	0.495	0.175	0.438	0.072	0.464
Edo Civil		0.431	0.004		0.189	0.380	0.275	0.361	0.313	0.283	0.253	0.205	
Puesto		0.001	0.429	0.189		0.016	0.499	0.000	0.092	0.021	0.003	0.002	
Ant		0.000	0.106	0.380	0.016		0.000	0.496	0.038	0.000	0.000	0.000	
Ant P		0.044	0.445	0.275	0.499	0.000		0.247	0.478	0.270	0.065	0.277	
Esc		0.175	0.495	0.361	0.000	0.496	0.247		0.425	0.234	0.382	0.310	
Liderazgo		0.000	0.175	0.313	0.092	0.038	0.478	0.425		0.000	0.000	0.000	
Autoridad		0.000	0.438	0.283	0.021	0.000	0.270	0.234	0.000		0.000	0.000	
Asignación de Tareas		0.000	0.072	0.253	0.003	0.000	0.065	0.382	0.000	0.000		0.000	
Trabajo en equipo		0.00000	0.46352	0.20453	0.00170	0.00000	0.27718	0.31042	0.00000	0.00000	0.00000		

Tabla No. 58

La Matriz de correlaciones nos permite verificar la forma en que están correlacionados los datos analizados, ya que esta comprobación nos permite corroborar la relación teórica prevista.

Por ejemplo en la variable Trabajo en Equipo en Correlación con Liderazgo, se obtiene un coeficiente de 0.784 que es correcto ya que un coeficiente de uno sería una correlación perfecta, lo que significa que la relación de la varianza es del 75%. Este valor se verifica con el Nivel de Significancia da 0.000, valor aceptable ya que el mínimo de aceptación es de .05 o 5%.

Se ilustran en color una correlación por cada factor.

#### **IV. 4 Contraste Paraestatales**

Como parte de la investigación y para conocer el estado que guarda el Clima Laboral en el Sector Público, contrastamos los resultados de otras dependencias o instituciones del gobierno federal, con las nuestras, durante el mismo periodo en que se realizo este trabajo, 2014.

Se identificaron a instituciones que por su estrategia en el Estado, resultaran interesantes para este análisis, y seleccionamos a: Petróleos Mexicanos (PEMEX), La Comisión Federal de Electricidad (CFE), estas dos por ser prioritarias y estratégicas, La Secretaría de Desarrollo Agrario, Territorial y Urbano (SEDATU), y a la Secretaría de la Función Pública (SFP), que cada año durante los meses de agosto a septiembre, se aplica la Encuesta de Clima y Cultura Organizacional de la Administración Pública Federal (ECCO).

La información fue solicitada a la Infomex (Información Pública o de Acceso a Datos Personales), misma que nos entregó los resultados del periodo correspondiente al 2014.

Dado que la información no estaba agrupada acorde con las variables de la investigación, se analizaron y se integraron conforme a las variables utilizadas en el presente trabajo, a fin de tener resultados comparables.

En las siguientes tablas se muestra como se agruparon los diferentes factores que se analizan en cada una de las instituciones seleccionadas, así como el resultado obtenido. En la primer tablas se presenta las variables Liderazgo y Autoridad y en la siguiente Trabajo en equipo y Asignación de tareas :

PARAESTATALES 2014				
	LIDERAZGO		AUTORIDAD	
	Factor	%	Factor	%
PEMEX	Reconocimiento Laboral	77.3		
	Capacitación especializada y desarrollo	81.2	Calidad y orientación al usuario	84.4
	Equidad y Género	78.8	Disponibilidad de Recursos	80.1
	Comunicación	82.3	Calidad de Vida Laboral	83.8
	Disponibilidad de Recursos	80.1	Balace Trabajo - Familia	77.8
	Calidad de Vida Laboral	83.8	Austeridad y combate a la corrupción	88.8
	Balace Trabajo - Familia	77.8	Enfoque a resultados y productividad	84.8
	Colaboración y trabajo en equipo	81.4	Impacto de la encuesta en mi institución	81.4
	Liderazgo y Participación	80.8	Estilo Laboral	81.4
	Identidad con la institución y valores	80.1		
	Normalidad y Proceso	84.5		
	Impacto de la encuesta en mi institución	81.4		
	Estilo Laboral	81.4		
	<b>Promedio</b>	<b>81.72</b>		<b>82.74</b>
CFE	Reconocimiento laboral	83.4	Disponibilidad de recursos	80.8
	Capacitación y desarrollo	87.0	Calidad de vida laboral	89.3
	Equidad y género	82.7	Balace trabajo - familia	83.8
	Comunicación	84.5	Identidad con CFE y valores	83.5
	Disponibilidad de recursos	80.8	Austeridad y combate a la corrupción	88.3
	Calidad de vida laboral	89.3	Enfoque a resultados y productividad	88.8
	Balace trabajo - familia	83.8	Normalidad y proceso	88.8
	Colaboración y trabajo en equipo	88.3	Impacto de la encuesta en CFE	89.8
	Liderazgo y participación	85.3		
	Identidad con CFE y valores	83.5		
	Normalidad y procesos	88.8		
	Impacto de la encuesta en CFE	89.8		
		<b>Promedio</b>	<b>86.56</b>	
SFP	Reconocimiento Laboral	77	Calidad y orientación al usuario	84.4
	Capacitación especializada y desarrollo	81	Disponibilidad de Recursos	74
	Equidad y género	78	Calidad de Vida Laboral	82
	Comunicación	78	Balace Trabajo - Familia	78
	Disponibilidad de Recursos	74	Austeridad y combate a la corrupción	84
	Calidad de Vida Laboral	82	Enfoque a resultados y productividad	83
	Balace Trabajo - Familia	78	Servicio Profesional de Carrera	76
	Colaboración y trabajo en equipo	80	Impacto de la encuesta en mi institución	76
	Liderazgo y Participación	76	Estilo Laboral	80
	Identidad con la institución y valores	81		
	Normalidad y Proceso	82		
	Servicio Profesional de Carrera	76		
	Impacto de la encuesta en mi institución	76		
	<b>Promedio</b>	<b>79.43</b>		<b>80.04</b>
SEDATU	Reconocimiento laboral	73.0	Identidad con la institución y valores	84.0
	Capacitación y desarrollo	74.0	Austeridad y combate a la corrupción	83.0
	Calidad de Vida Laboral	80.0	Enfoque a resultados y productividad	83.0
	Disponibilidad de Recursos	79.0	Calidad de Vida Laboral	80.0
	Normalidad y procesos	79.0	Disponibilidad de Recursos	79.0
	Colaboración y trabajo en equipo	77.0	Normalidad y procesos	79.0
	Liderazgo y participación	77.0	Estilo Laboral	77.0
	Estilo Laboral	77.0	Impacto de la encuesta en mi institución	75.0
	Balace trabajo - familia	76.0	Servicio Profesional de Carrera	72.0
	Impacto de la encuesta en mi institución	75.0		
	Comunicación	74.0		
	Equidad y género	72.0		
	Servicio Profesional de Carrera	72.0		
	<b>Promedio</b>	<b>75.77</b>	<b>Promedio</b>	<b>79.11</b>

Tabla No. 59

PARAESTATALES 2014				
TRABAJO EN EQUIPO		ASIGNATURAS		
Factor	%	Factor	%	
PEMEX	Capacitación especializada y desarrollo	81.3	Capacitación especializada y desarrollo	81.3
	Mejora y Cambio	80.7	Mejora y Cambio	80.7
	Calidad y orientación al usuario	84.4	Calidad y orientación al usuario	84.4
	Comunicación	83.3	Equidad y Género	78.6
	Balace Trabajo - Familia	77.8	Disponibilidad y Recursos	80.1
	Colaboración y trabajo en equipo	81.4	Calidad de Vida Laboral	85.6
	Liderazgo y Participación	80.6	Balace Trabajo - Familia	77.8
	Identidad con la institución y valores	90.1	Austeridad y combate a la corrupción	86.6
	Austeridad y combate a la corrupción	86.6	Enfoque a resultados y productividad	84.6
	Enfoque a resultados y productividad	84.6	Impacto de la encuesta en mi institución	81.4
	Normalidad y Proceso	84.5	Profesionalización de la administración Pu	80
	Impacto de la encuesta en mi institución	81.4	Estrés Laboral	81.4
	Estrés Laboral	81.4		
	<b>82.58</b>		<b>82.20</b>	
CFE	Capacitación y desarrollo	87.0	Capacitación y desarrollo	87.0
	Mejora al cambio	86.4	Mejora al cambio	86.4
	Calidad y orientación al usuario	89.3	Calidad y orientación al usuario	89.3
	Comunicación	84.5	Disponibilidad de recursos	80.9
	Calidad de vida laboral	89.3	Calidad de vida laboral	89.3
	Balace trabajo - familia	85.8	Balace trabajo - familia	85.8
	Colaboración y trabajo en equipo	89.3	Identidad con CFE y valores	90.5
	Identidad con CFE y valores	90.5	Austeridad y combate a la corrupción	89.3
	Austeridad y combate a la corrupción	89.3	Enfoque a resultados y productividad	90.5
	Enfoque a resultados y productividad	90.5	Normalidad y procesos	88.8
	Normalidad y procesos	88.8	Impacto de la encuesta en CFE	89.8
	Impacto de la encuesta en CFE	89.8		
		<b>88.41</b>		<b>88.09</b>
SFP	Capacitación especializada y desarrollo	81	Capacitación especializada y desarrollo	81
	Mejora y Cambio	80	Mejora y Cambio	80
	Calidad y orientación al usuario	84.4	Calidad y orientación al usuario	84.4
	Comunicación	79	Disponibilidad de Recursos	74
	Calidad de Vida Laboral	80	Calidad de Vida Laboral	80
	Balace Trabajo - Familia	78	Balace Trabajo - Familia	78
	Colaboración y trabajo en equipo	80	Austeridad y combate a la corrupción	84
	Liderazgo y Participación	79	Enfoque a resultados y productividad	83
	Identidad con la institución y valores	87	Servicio Profesional de Carrera	76
	Austeridad y combate a la corrupción	84	Impacto de la encuesta en mi institución	79
	Enfoque a resultados y productividad	83	Profesionalización de la administración Pu	80
	Normalidad y Proceso	80	Estrés Laboral	80
	Servicio Profesional de Carrera	76		
Impacto de la encuesta en mi institución	79			
Estrés Laboral	80			
	<b>80.96</b>		<b>80.28</b>	
SEDATU	Capacitación y desarrollo	74.0	Capacitación y desarrollo	74.0
	Mejora y cambio	76.0	Mejora y cambio	76.0
	Calidad y orientación al usuario	84.0	Calidad y orientación al usuario	84.0
	Identidad con la institución y valores	84.0	Identidad con la institución y valores	84.0
	Austeridad y combate a la corrupción	83.0	Austeridad y combate a la corrupción	83.0
	Enfoque a resultados y productividad	83.0	Enfoque a resultados y productividad	83.0
	Calidad de Vida Laboral	80.0	Profesionalización de la administración Pu	82.0
	Colaboración y trabajo en equipo	77.0	Calidad de Vida Laboral	80.0
	Liderazgo y participación	77.0	Disponibilidad de Recursos	79.0
	Estrés Laboral	77.0	Normalidad y procesos	79.0
	Balace Trabajo - familia	76.0	Estrés Laboral	77.0
	Impacto de la encuesta en mi institución	75.0	Balace Trabajo - familia	76.0
	Comunicación	74.0	Impacto de la encuesta en mi institución	75.0
Servicio Profesional de Carrera	72.0	Servicio Profesional de Carrera	72.0	
	<b>78.00</b>		<b>78.86</b>	

Tabla No. 60



En la Tabla siguiente, comparamos los resultados por dimensión de las diferentes paraestatales y los obtenidos por la Secretaría de la Función Pública de la CONAGUA, en la encuesta del clima laboral (ECCO).

Resultados por Variable de cada Institución

VARIABLES	PEMEX	CFE	SFP	SEDATU	CONAGUA OFICIALES
LIDERAZGO	81.72	86.56	79.43	75.77	60.26
AUTORIDAD	82.74	88.29	80.04	79.11	66.96
TRABAJO EN EQUIPO	82.98	88.41	80.96	78.00	71.21
ASIGNACIÓN DE TAREAS	82.20	88.09	80.28	78.86	67.83

Tabla No. 61

Los resultados obtenidos muestran que la menor calificación es la otorgada a la CONAGUA.

A continuación, se contrastaron los resultados obtenidos por la Secretaría de la Función Pública y los obtenidos en la presente investigación en la Conagua.

Resultados Conagua vs Investigación

VARIABLES	CONAGUA OFICIAL	RESULTADOS CONAGUA INVESTIGACIÓN
LIDERAZGO	74.64	60.00
AUTORIDAD	78.13	64.22
TRABAJO EN EQUIPO	73.13	65.46
ASIGNACIÓN DE TAREAS	75.77	64.68

Tabla No. 62

Los resultados muestran que la calificación obtenida en la investigación, son todavía más bajos que los que presenta la Secretaría de la Función Pública como oficiales.

Es importante señalar que los diversos instrumentos utilizados para la medición del Clima Laboral, tienen similitudes importantes, aunque presentan diferencias en sus

resultados ya que ante la misma población en fechas cercanas, se aplicaron los dos instrumentos en la misma institución y se observa una variación de un % en las calificaciones, se puede decir que:

1. El instrumento recoge los estados emocionales de los trabajadores, los cuales necesariamente cambian según la situación, los tiempos y las condiciones en que se realizan.
2. Quien aplica el instrumento puede garantizar o no la confidencialidad y tratamiento de la información.

## **IV.5 Análisis de las Hipótesis de la Investigación**

Los resultados del estimador de Pearson, nos muestran que existe una alta correlación entre las variables analizadas y la variable Clima Laboral, sin embargo cada una de ellas al ser estudiadas independientemente, con base en el análisis de las respuestas obtenidas en el instrumento de medición, nos dan resultados diferentes:

Se plantearon las siguientes hipótesis:

Hipótesis

H<sub>1</sub>. Existe una relación positiva en el efecto que tiene el liderazgo, en el clima laboral de la CONAGUA

Se rechaza, ya que los resultados quedan de forma indefinida y no existe una relación positiva o negativa en el efecto que tiene en el clima laboral de la CONAGUA en la variable Liderazgo, como se observa en el escalamiento del cuestionario y los datos arrojados en el análisis de las variables en las frecuencias.

H<sub>2</sub>. Existe una relación positiva en el efecto que tiene la autoridad, en el clima laboral de la CONAGUA.

Esta hipótesis se rechaza, ya que el efecto positivo no se determinó debido a que el personal, solo obedece de acuerdo a su decisión y conveniencia personal.

H<sub>3</sub>. Existe una relación negativa en el efecto que tiene el trabajo en equipo, en el clima laboral de la CONAGUA.

Se confirma de acuerdo a los resultados que arroja esta variable, ya que en el escalamiento del cuestionario y en los resultados del análisis factorial elaborado, esta variables es la que más influye en el Clima Laboral, sin embargo, la percepción de los encuestados, manifiestan que los líderes no se integran a sus seguidores, por ello no existe continuidad en los programas.

H<sub>4</sub>. Existe una relación negativa en el efecto que tiene la asignación de tareas en el clima laboral de la CONAGUA

Se confirma de acuerdo a los resultados que arroja esta variable, los puestos se otorgan sin consideran los perfiles de puesto.

## Conclusiones

Los resultados de la investigación, permiten contar con información útil para conocer y tomar decisiones de la realidad que viven las instituciones gubernamentales, de tal manera que, contemplan mejoras en el comportamiento de los individuos, las condiciones y satisfacción del trabajo, un clima favorable contribuye al éxito de la institución.

En la presente investigación se analizaron las variables liderazgo, autoridad, trabajo en equipo y asignación de tareas y su efecto en el clima laboral en la Conagua, en el análisis se consideraron las características de la institución y la perspectiva que tienen los trabajadores cuando se les pregunta sobre el efecto que tienen estas dimensiones en su trabajo cotidiano.

Es importante mencionar que la subjetividad de las percepciones y las variables existentes, son características que influyen en sus respuestas, en el análisis se trató de comprobar en que proporción influyen unas y otras en su efecto en el Clima Laboral y su rendimiento en su área de trabajo, sin embargo se puede enfatizar que el Clima laboral es un indicador del comportamiento del personal, dentro de la institución.

Al inicio del trabajo, se habló de la grave crisis que existe en las instituciones gubernamentales, por la falta de credibilidad, desconfianza y claridad, también se comentó que la sociedad pide cada vez mayores exigencias a las instituciones y a los funcionarios que las conforman, sobre este tema los resultados obtenidos de manera sintética, exponen la evidencia que esto es una realidad. La investigación nos indica, que en Conagua es notable la escasez e indefinición de Liderazgo, así como el surgimiento de un estilo que estimule al personal, los miembros no se identifican con sus líderes, ni con su estilo y no sienten que los representen, sin embargo hoy en día, en el campo del liderazgo, se ha encontrado que no solo cuenta la actitud del líder hacia sus subordinados, si no también la actitud de estos sobre el entorno y la productividad. El liderazgo ya no es simplemente una característica de un jefe sino más bien una necesidad de transformación del mismo líder y de él hacia sus subordinados, un

liderazgo que sea flexible ante las situaciones laborales que viven los integrantes de la institución, para generar un clima laboral favorable que repercuta en la productividad.

El clima laboral abarca otras variables que se relacionan, con el bienestar o malestar del personal, en el desarrollo de sus funciones y responsabilidades marcadas por la Autoridad y la Asignación de Tareas, dentro de los resultados obtenidos en ésta investigación, se observa que en la Conagua la legitimidad de la Autoridad se maneja de acuerdo a ventajas o desventajas que produce la conveniencia del personal, los despidos y las amenazas son frecuentes, así mismo la asignación de tareas tiene un efecto negativo en el Clima laboral, ya que la percepción del empleado, es que no se realiza con la importancia que se requiere, porque en la actualidad los puestos son asignados sin considerar los perfiles de puesto.

En lo referente a la variable Trabajo en equipo, el resultado que se obtuvo percibe que no existe esta compatibilidad entre el personal y sus líderes, que el trabajo en equipo no existe como tal, no existe seguimiento ni intercambio de información, el primer obstáculo para conformar un equipo de trabajo es el líder, los jefes actuales en la Conagua no se han integrado a los grupos de personas, a sus empleados, a las actividades que estos realizan, los consideran con habilidades limitadas; no hay continuidad en los programas, no existe apoyo cuando hay exceso de trabajo, no existe compañerismo, no hay reconocimiento y la comunicación no se da en forma adecuada. El efecto en el Clima Laboral se percibe en un ambiente tenso, de inseguridad laboral y temor por perder el trabajo, la mala calidad en las relaciones dentro de la organización son percibidas interna y externamente.

Cuando participan los integrantes de una institución y se trabaja en equipo, el compromiso, la responsabilidad compartida, la cohesión y el apoyo, enriquece el trabajo, aumenta la calidad y eficiente a la institución. Por lo que el estudio en los últimos años sobre equipos de trabajo, se justifica por la importancia que tiene en el desempeño de las instituciones, su formación, la formación de equipos de alto desempeño, los roles del equipo, pero sobre todo la integración del personal, la importancia de sentirse parte de algo. Para que esto sea una realidad, es necesario que el liderazgo que se implemente

en la institución, sea un liderazgo con visión que genere un cambio, que sea un liderazgo confiable, un liderazgo transformacional, es decir que el líder tenga la habilidad de motivar, persuadir, lograr que el personal se sienta que puede ser, más de lo que creen que pueden ser, que el empleado sienta que forma parte del engranaje en el cumplimiento de objetivos.

Las organizaciones constituyen el segundo hogar de las personas, por lo que debe prevalecer en ellas, un clima favorable que contribuya al logro satisfactorio de los objetivos, es más probable que los empleados insatisfechos incrementen el nivel de ausentismo e impuntualidad, que los que se sienten a gusto con su lugar de trabajo. El deterioro del clima laboral lleva al personal a perder entusiasmo y motivación por su trabajo, lo cual, se refleja en la falta de interés, desgano, indiferencia y en consecuencia en bajas en la productividad. Así, el personal se retira puntualmente de sus labores; predominando la actitud de producir lo mínimo requerido.

Este trabajo abre nuevas líneas de investigación, por ejemplo, en el análisis factorial realizado se observan variables específicas que deben estudiarse más a fondo, que permitan clarificar lo que se vive dentro de una institución gubernamental, las variables aquí presentadas muestran que los estudios de Clima Laboral que ha realizado el gobierno federal, difieren en mucho con los resultados obtenidos en este trabajo.

Por otro lado vale la pena mencionar que el trato al personal, por parte de los nuevos jefes que integran las instituciones, no son un ejemplo a seguir, la inconformidad, el acoso, el mal manejo de la autoridad y la deficiente asignación de puestos, se ve reflejado en el desarrollo de los programas prioritarios de la institución.

Las instituciones tienen como misión prioritaria cumplir sus objetivos ante una sociedad que demanda de múltiples servicios, esto sólo se logra a través de una gestión del talento humano en forma acertada y ética; es preferible contar con líderes que son jefes que se encuentran preparados para dirigir de una manera eficiente a las personas, por ello se debe cumplir con la máxima *“El ser humano es el principio de todo y el único fin”*.

## ANEXO I

### Tablas

<b>Número de tabla</b>	<b>Página</b>
Tabla No. 1 Población de la Conagua en 2014	30
Tabla No. 2 Distribución de la población por área	32
Tabla No. 3 Rangos de las Variables Sociodemográficas	32
Tabla No. 4 Población Muestral de Acuerdo a la Estratificación de Cuotas	33
Tabla No. 5 Escala de Likert	40
Tabla No. 6 Matriz de Congruencia	41
Tabla No. 7 Integración del Cuestionario por variable y por Ítems	41
Tabla No. 8 Escalamiento del Cuestionario Liderazgo	42
Tabla No. 9 Escalamiento del Cuestionario Autoridad	42
Tabla No. 10 Escalamiento del Cuestionario Trabajo en Equipo	43
Tabla No. 11 Escalamiento del Cuestionario Asignación de tareas	43
Tabla No. 12 Sistemas y Tipos de Clima Laboral Likert	66
Tabla No. 13 Condiciones de Autoridad	89
Tabla No. 14 Dimensiones del Clima laboral según diversos autores	125
Tabla No. 15 Factores de Revisión del Clima Laboral ECCO	146
Tabla No. 16 Variables sociodemográficas Edad	151
Tabla No. 17 Sexo	151
Tabla No. 18 Estado Civil	152

Número de tabla	Página
Tabla No. 19 Familia de puestos	152
Tabla No. 20 Antigüedad en la institución	153
Tabla No. 21 Antigüedad en el puesto	153
Tabla No. 22 Nivel académico	154
Tabla No. 23 Variables de la investigación Estilo de Liderazgo	154
Tabla No. 24 Autoridad	155
Tabla No. 25 Frecuencia Despidos	156
Tabla No. 26 Asignación de Tareas	156
Tabla No. 27 Trabajo en Equipo	157
Tabla No. 28 Correlación Pearson	158
Tabla No. 29 Tendencia obtenida por Dimensión	169
Tabla No. 30 Gráfica tendencia obtenida por Dimensión	169
Tabla No. 31 Dimensión Liderazgo Preguntas con calificación más alta	170
Tabla No. 32 Dimensión Liderazgo Análisis de las Preguntas	170
Tabla No. 33 Dimensión Liderazgo Análisis de Resultados	170
Tabla No. 34 Preguntas con calificación más baja Dimensión Liderazgo	171
Tabla No. 35 Dimensión Liderazgo Análisis de las Preguntas	171
Tabla No. 36 Dimensión Liderazgo Análisis de Resultados	171



Número de tabla	Página
Tabla No. 37 Dimensión Autoridad Preguntas con calificación más alta	172
Tabla No. 38 Dimensión Autoridad Análisis de las Preguntas	172
Tabla No. 39 Dimensión Autoridad Análisis de Resultados	172
Tabla No. 40 Preguntas con calificación más baja Dimensión Autoridad	173
Tabla No. 41 Dimensión Autoridad Análisis de las preguntas	173
Tabla No. 42 Dimensión Autoridad Análisis de Resultados	173
Tabla No. 43 Dimensión Asignación de Tareas Preguntas con calificación más Alta	174
Tabla No. 44 Dimensión Asignación de Tareas Análisis de las Preguntas	174
Tabla No. 45 Dimensión Asignación de Tareas Análisis de las Resultados	174
Tabla No. 46 Preguntas con calificación más baja Dimensión Asignación de Tareas	175
Tabla No. 47 Dimensión Asignación de Tareas Análisis de las Preguntas	175
Tabla No. 48 Dimensión Asignación de Tareas Análisis de las Resultados	175
Tabla No. 49 Dimensión Trabajo en Equipo Preguntas con calificación más alta	176
Tabla No. 50 Dimensión Trabajo en Equipo Análisis de las Preguntas	176

<b>Número de tabla</b>	<b>Página</b>
Tabla No. 51 Dimensión Trabajo en Equipo Análisis de las Resultados	176
Tabla No. 52 Preguntas con calificación más baja Dimensión Trabajo en Equipo	177
Tabla No. 53 Dimensión Trabajo en Equipo Análisis de las Preguntas	177
Tabla No. 54 Dimensión Trabajo en Equipo Análisis de las Resultados	177
Tabla No. 55 Resultado Escalamiento del Cuestionario	178
Tabla No. 56 Análisis Factorial Varianza Total Explicada	179
Tabla No. 57 Matriz de Componentes	179
Tabla No. 58 Matriz de Correlación y Significancia	180
Tabla No. 59 Resultados Paraestatales Liderazgo y Autoridad	182
Tabla No. 60 Resultados Paraestatales Trabajo en equipo y Asignación de tareas	183
Tabla No. 61 Resultados por variable de las paraestatales	184
Tabla No. 62 Resultados Conagua vs Investigación	184

## Anexos

### Anexo II

#### Instrumento de Medición

### Instrumento de Medición del Clima Laboral

Estimado participante:

El presente cuestionario tiene como finalidad analizar el impacto que tiene el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales jefe empleado, la colocación del personal acorde a los perfiles de puesto y los equipos de trabajo en el Clima Laboral de la CONAGUA.

El cuestionario será respondido en forma ANÓNIMA, ya que es información personal y confidencial, no hay respuestas correctas ni incorrectas, sólo nos interesa su opinión, sea honesto con su respuesta, su opinión es muy importante.

Analice las preguntas siguientes y responda cada una, seleccionando una de las cinco posibilidades, de acuerdo a lo que más corresponda a su modo de pensar o proceder en el caso dado.

Marque con una "X" el número que seleccione.

#### Simbología

1. Completamente de acuerdo
2. En su mayoría de acuerdo
3. Parcialmente de acuerdo
4. Mínimamente de acuerdo
5. No estoy de acuerdo

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Rev. 00

# Instrumento de Medición del Clima Laboral

## DATOS GENERALES

Marque con una X las respuestas que correspondan:



### Sexo:

Masculino \_\_\_\_\_ 1  
Femenino \_\_\_\_\_ 2

### Estado Civil:

Soltero (a) \_\_\_\_\_ 1  
Casado (a) \_\_\_\_\_ 2

### Edad (Rango):

18 a 20 años \_\_\_\_\_ 1  
21 a 25 años \_\_\_\_\_ 2  
26 a 34 años \_\_\_\_\_ 3  
35 a 44 años \_\_\_\_\_ 4  
45 a 54 años \_\_\_\_\_ 5  
55 o más años \_\_\_\_\_ 6

Subgerente \_\_\_\_\_ 1  
Jefe de Proyecto \_\_\_\_\_ 2  
Jefe de Departamento \_\_\_\_\_ 3  
Enlace \_\_\_\_\_ 4



### Antigüedad en:

#### La empresa

Menos de 5 años \_\_\_\_\_ 1  
De 6 a 10 años \_\_\_\_\_ 2  
De 11 a 15 años \_\_\_\_\_ 3  
De 16 a 20 años \_\_\_\_\_ 4  
Más de 20 años \_\_\_\_\_ 5

#### El puesto

Menos de 3 mes \_\_\_\_\_ 1  
De 3 a 6 meses \_\_\_\_\_ 2  
De 7 a 12 meses \_\_\_\_\_ 3  
De 1 a 2 años \_\_\_\_\_ 4  
De 3 a 10 a años \_\_\_\_\_ 5

### Nivel Académico:

Secundaria \_\_\_\_\_ 1  
Preparatoria \_\_\_\_\_ 2  
Licenciatura \_\_\_\_\_ 3

Maestría \_\_\_\_\_ 4  
Doctorado \_\_\_\_\_ 5

Rev. 00

# Instrumento de Medición del Clima Laboral

A continuación deberá utilizar para sus respuestas los siguientes parámetros:

1. No estoy de acuerdo
2. Mínimamente de acuerdo
3. Parcialmente de acuerdo
4. En su mayoría de acuerdo
5. Completamente de acuerdo

Parámetros:	1 = No estoy de acuerdo	2 = Mínimamente de acuerdo	3 = Parcialmente de acuerdo	4 = En su mayoría de acuerdo	5 = Completamente de acuerdo
-------------	-------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

<b>I. Liderazgo</b>	
1.	Aquí las políticas de igualdad de derechos entre personas de diferentes cargos son estrictas.
2.	Se planifican las actividades o todo tiene carácter de Urgente
Mi Jefe inmediato:	
3.	Conoce las actividades que se desarrollan en el área
4.	Es claro en los objetivos del área
5.	Informa periódicamente sobre el avance de metas y logros
6.	Cuando existen dudas acerca de las tareas que se realizan, hay orientación de su parte.
7.	Existe motivación para alcanzar los objetivos
8.	Supervisa y participa en las actividades delegadas
9.	Propicia la mejora continua
10.	Cuando hay conflictos o interviene de forma positiva
11.	El trabajo lo hace realmente estimulante
12.	Motiva al personal para que las relaciones entre estos sean francas y directas
13.	Aporta nuevos enfoques a los problemas
14.	Conoce los problemas de los empleados
15.	En las reuniones de trabajo, proporciona información de forma verbal sin intercambio de opinión
16.	Tiene trato amable y respeta al personal que integra el equipo de trabajo
17.	Promueve valores
18.	Reconoce la eficiencia y desempeño por los resultados de los subordinados
19.	Alenta la creatividad de su personal
20.	Evidencia al personal cuando tiene errores
21.	Nos informa de las decisiones que se toman en niveles más altos
22.	Realiza reuniones informales de convivencia con su equipo
23.	Permite que se trabaje en un ambiente de confianza y tranquilidad
24.	Otorga iguales oportunidades de desarrollo y crecimiento para hombres y mujeres.
25.	Motiva el espíritu de grupo
26.	Apoya de manera informal a personal en caso de problemas personales
27.	Promueve con el ejemplo mantener la disciplina y seguir las normas
28.	Propicia la comunicación formal e informal
29.	Espera que se sigan sus instrucciones al pie de la letra y de manera inmediata
30.	Mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área
31.	Se toma en cuenta la opinión de los integrantes del equipo en decisiones importantes
32.	Se establecen indicadores con los cuales se miden los resultados
33.	Los colaboradores nos sentimos parte de la institución.

Rev. 03 sept.

# Instrumento de Medición del Clima Laboral

Parámetros:	1 = No estoy de acuerdo	2 = Mínimamente de acuerdo	3 = Parcialmente de acuerdo	4 = En su mayoría de acuerdo	5 = Completamente de acuerdo
-------------	-------------------------------	----------------------------------	-----------------------------------	------------------------------------	------------------------------------

<b>II. Autoridad</b>	
34.	Existe integración en el departamento
35.	Existe comunicación abierta y directa con mi jefe.
36.	Mi jefe directo se preocupa por mantener una relación cordial entre los integrantes del área
37.	Mi jefe directo me trata con respeto
38.	Tengo una idea clara de lo que se espera de mí.
39.	Mi jefe directo no nos expone a la burla delante de otros integrantes de la institución
40.	Se manejan amenazas de despido frecuentemente en la institución
41.	Con frecuencia, tengo que quedarme a trabajar o llegar más temprano por diferencia de 2 horas o más de mi horario normal
42.	Tengo libertad para organizar mi trabajo
43.	La empresa otorga estímulos y recompensas a los colaboradores con mejor desempeño
44.	Se reconocen mis logros y conocimientos de mi trabajo realizado
45.	Las críticas son individuales o delante de toda el área
46.	El reconocimiento está basado en un buen rendimiento
47.	El favoritismo dentro de la empresa provoca malas relaciones entre el jefe y el personal
48.	El jefe del área se ayuda cuando hay exceso de trabajo
49.	Nos reunimos con regularidad para intercambiar información
50.	A mi jefe le interesa mi trabajo
51.	Mi jefe directo defiende a su personal
52.	Cambia las funciones de las personas sin tomarlas en consideración
53.	Nos trata sin tomar en cuenta nuestros sentimientos
54.	Mi jefe es congruente con lo que dice y con lo que hace
55.	Humilla a quien comete errores
56.	El jefe apoya a su grupo
57.	Puedes comentar con tu jefe tus problemas personales
<b>III. Asignación de tareas</b>	
58.	El trabajo que desarrollo es acorde a mi perfil de puesto
59.	El trabajo es estimulante
60.	Las funciones que desarrollo son acordes a mi profesión
61.	Las funciones que desarrollo son acordes a las que me contrataron
62.	Recibo capacitación acorde a mis funciones
63.	Se me actualiza constantemente
64.	Mi jefe me apoya con el tiempo en lo referente a la capacitación
65.	Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades
66.	Los perfiles de puesto son acordes a los objetivos del área
67.	Las promociones son justas y equitativas de acuerdo a las funciones desarrolladas
68.	El favoritismo dentro de la empresa provoca que los empleados no logren promociones.
69.	Hay sistema de recompensas por resultados
70.	Se reconoce el desempeño y resultados de los colaboradores
71.	Mi jefe es objetivo cuando evalúa mi desempeño
72.	Cuando se tiene una vacante le dan prioridad a los empleados
73.	Mi jefe inmediato me apoya cuando le informé que voy a concursar alguna plaza vacante
74.	La institución respeta los resultados de los concursos que se realizan
75.	Mi jefe inmediato reconoce tanto los logros individuales como los del equipo
76.	Mi trabajo es un reto diario no una tarea más
77.	En la institución se promueve el desarrollo profesional de sus integrantes
78.	Me siento feliz en mi trabajo

Rev. 03 **sup.**

## Instrumento de Medición del Clima Laboral

Parámetros:	1 = No estoy de acuerdo	2 = Minimamente de acuerdo	3 = Parcialmente de acuerdo	4 = En su mayoría de acuerdo	5 = Completamente de acuerdo
-------------	----------------------------	-------------------------------	--------------------------------	---------------------------------	---------------------------------

79.	Me siento motivado para ir más allá de mis responsabilidades actuales	
80.	MI jefe inmediato promueve actitudes positivas	
81.	Siento que mi trabajo es relevante	
<b>IV. Trabajo en equipo</b>		
82.	Existe integración y cooperación entre los miembros de las distintas áreas	
83.	Se promueve la integración	
84.	Los colaboradores estamos comprometidos con el trabajo	
85.	En mi área se trabaja enfocada a resultados, (logro de objetivos)	
86.	Se reconoce tanto los logros individuales como los del equipo	
87.	Es escrutativo el trabajo	
88.	Los colaboradores nos esforzamos para obtener los mejores resultados.	
89.	El personal se ayuda mutuamente cuando hay exceso de trabajo	
90.	En la institución se fomenta el trabajo en equipo	
91.	Existe espíritu de grupo	
92.	Nos reunimos con nuestro jefe inmediato para revisar avances e intercambiar información	
93.	Se definen las acciones a seguir por los subordinados a través de consensos de grupo	
94.	Se promueve el desarrollo profesional en el equipo de trabajo	
95.	La comunicación dentro del equipo se da adecuadamente	
96.	El jefe nos promueve como equipo	
97.	Existe cooperación entre los equipos de trabajo de diferentes áreas para resolver problemas	
98.	El jefe se integra al equipo	
99.	Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados	
100.	Siento que perteneces a un grupo	

Comentarios:

## Anexo III

### Correlations

CORRELATIONS /VARIABLES=Edad Promedio Sexo Edo Civil Ant Puesto Ant Esc PromedioII PromedioIII PromedioIV /PRINT=TWOTAIL NOSIG /MISSING=PAIRWISE.

Correlations

		Edad	Promedio I	Sexo	Edo Civil	Ant
Edad	Pearson Correlation	1	-.448 <sup>*</sup>	-.540 <sup>**</sup>	-.248	.716 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)		.048	.014	.292	.000
	N	20	20	20	20	20
Promedio I	Pearson Correlation	-.448 <sup>*</sup>	1	-.049	.435	-.261
	Sig. (2-tailed)	.048		.839	.055	.266
	N	20	20	20	20	20
Sexo	Pearson Correlation	-.540 <sup>**</sup>	-.049	1	.089	-.589 <sup>**</sup>
	Sig. (2-tailed)	.014	.839		.709	.006
	N	20	20	20	20	20
Edo Civil	Pearson Correlation	-.248	.435	.089	1	-.094
	Sig. (2-tailed)	.292	.055	.709		.693
	N	20	20	20	20	20
Ant	Pearson Correlation	.716 <sup>**</sup>	-.261	-.589 <sup>**</sup>	-.094	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.266	.006	.693	
	N	20	20	20	20	20
Puesto	Pearson Correlation	-.084	.171	.234	.146	-.071
	Sig. (2-tailed)	.726	.472	.320	.539	.767
	N	20	20	20	20	20
Ant P	Pearson Correlation	.529 <sup>*</sup>	-.259	-.376	.050	.518 <sup>*</sup>
	Sig. (2-tailed)	.017	.269	.102	.833	.019
	N	20	20	20	20	20
Esc	Pearson Correlation	-.025	.003	-.353	.257	.165
	Sig. (2-tailed)	.916	.990	.127	.275	.486
	N	20	20	20	20	20
Promedio II	Pearson Correlation	-.364	.859 <sup>**</sup>	.076	.237	-.411
	Sig. (2-tailed)	.115	.000	.750	.315	.072
	N	20	20	20	20	20
Promedio III	Pearson Correlation	-.114	.630 <sup>**</sup>	.063	.394	-.225
	Sig. (2-tailed)	.634	.003	.792	.085	.340
	N	20	20	20	20	20
Promedio IV	Pearson Correlation	-.258	.770 <sup>**</sup>	.085	.397	-.284
	Sig. (2-tailed)	.272	.000	.721	.083	.224
	N	20	20	20	20	20



**Correlations**

		Puesto	Ant P	Esc	Promedio II
Edad	Pearson Correlation	-.084	.529*	-.025	-.364
	Sig. (2-tailed)	.726	.017	.916	.115
	N	20	20	20	20
Promedio I	Pearson Correlation	.171	-.259	.003	.859**
	Sig. (2-tailed)	.472	.269	.990	.000
	N	20	20	20	20
Sexo	Pearson Correlation	.234	-.376	-.353	.076
	Sig. (2-tailed)	.320	.102	.127	.750
	N	20	20	20	20
Edo Civil	Pearson Correlation	.146	.050	.257	.237
	Sig. (2-tailed)	.539	.833	.275	.315
	N	20	20	20	20
Ant	Pearson Correlation	-.071	.518*	.165	-.411
	Sig. (2-tailed)	.767	.019	.486	.072
	N	20	20	20	20
Puesto	Pearson Correlation	1	-.088	.193	.216
	Sig. (2-tailed)		.712	.415	.361
	N	20	20	20	20
Ant P	Pearson Correlation	-.088	1	.243	-.173
	Sig. (2-tailed)	.712		.302	.467
	N	20	20	20	20
Esc	Pearson Correlation	.193	.243	1	-.092
	Sig. (2-tailed)	.415	.302		.699
	N	20	20	20	20
Promedio II	Pearson Correlation	.216	-.173	-.092	1
	Sig. (2-tailed)	.361	.467	.699	
	N	20	20	20	20
Promedio III	Pearson Correlation	.121	-.127	.057	.683**
	Sig. (2-tailed)	.612	.592	.810	.001
	N	20	20	20	20
Promedio IV	Pearson Correlation	.242	-.180	.040	.776**
	Sig. (2-tailed)	.304	.449	.867	.000
	N	20	20	20	20

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

**Correlations**

		Promedio III	Promedio IV
Edad	Pearson Correlation	-.114	-.258
	Sig. (2-tailed)	.634	.272
	N	20	20
Promedio I	Pearson Correlation	.630**	.770**
	Sig. (2-tailed)	.003	.000
	N	20	20
Sexo	Pearson Correlation	.063	.085
	Sig. (2-tailed)	.792	.721
	N	20	20
Edo Civil	Pearson Correlation	.394	.397
	Sig. (2-tailed)	.085	.083
	N	20	20
Ant	Pearson Correlation	-.225	-.284
	Sig. (2-tailed)	.340	.224
	N	20	20
Puesto	Pearson Correlation	.121	.242
	Sig. (2-tailed)	.612	.304
	N	20	20
Ant P	Pearson Correlation	-.127	-.180
	Sig. (2-tailed)	.592	.449
	N	20	20
Esc	Pearson Correlation	.057	.040
	Sig. (2-tailed)	.810	.867
	N	20	20
Promedio II	Pearson Correlation	.683**	.776**
	Sig. (2-tailed)	.001	.000
	N	20	20
Promedio III	Pearson Correlation	1	.913**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	20	20
Promedio IV	Pearson Correlation	.913**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	20	20

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Anexo IV

Cuadros de Vaciado de la Información Obtenida  
Sociodemográficas

**Promedio I \* Edad**

Tabla de contingencia

Recuento

		Edad					Total
		21 a 25 años	26 a 34 años	35 a 44 años	45 a 54 años	55 o más años	
Promedio I	1,20	0	1	1	0	0	2
	1,40	0	1	0	0	0	1
	1,60	0	1	0	3	0	4
	1,70	0	0	1	0	0	1
	1,80	1	2	5	0	2	10
	1,90	0	0	1	2	1	4
	2,00	0	0	3	1	0	4
	2,10	0	2	2	0	1	5
	2,20	1	2	3	1	2	9
	2,30	0	3	3	0	0	6
	2,40	0	4	3	2	1	10
	2,50	0	3	3	0	1	7
	2,60	0	4	3	2	0	9
	2,70	0	3	2	2	3	10
	2,80	0	4	2	5	1	12
	2,90	0	1	4	1	0	6
	3,00	0	8	3	0	0	11
	3,10	0	7	2	1	7	17
	3,20	0	2	2	1	0	5
	3,30	0	4	5	0	1	10
	3,40	0	0	2	1	2	5
	3,50	2	0	3	1	2	8
	3,60	0	0	0	3	0	3
	3,70	0	0	1	3	1	5
	3,80	0	0	0	2	0	2
	3,90	0	0	0	8	1	9
	4,00	0	0	0	0	1	1
	4,10	1	0	0	1	1	3
	4,20	1	0	0	2	1	4
	4,30	0	0	0	1	1	2
	4,40	0	0	0	5	0	5
	4,50	0	0	0	5	1	6
	4,80	0	0	0	0	3	3
Total		6	52	54	53	34	199

### Promedio I \* Sexo

Tabla de contingencia

Recuento	Sexo		Total
	Masculino	Femenino	
Promedio I 1,20	0	2	2
1,40	1	0	1
1,60	3	1	4
1,70	0	1	1
1,80	8	2	10
1,90	4	0	4
2,00	2	2	4
2,10	3	2	5
2,20	5	4	9
2,30	2	4	6
2,40	4	6	10
2,50	4	3	7
2,60	3	6	9
2,70	3	7	10
2,80	9	3	12
2,90	2	4	6
3,00	2	9	11
3,10	7	10	17
3,20	2	3	5
3,30	6	4	10
3,40	3	2	5
3,50	6	2	8
3,60	0	3	3
3,70	3	2	5
3,80	1	1	2
3,90	4	5	9
4,00	1	0	1
4,10	2	1	3
4,20	3	1	4
4,30	0	2	2
4,40	1	4	5
4,50	5	1	6
4,80	0	3	3
Total	99	100	199

### Promedio I \* Sexo

Tabla de contingencia

Recuento	Sexo		Total
	Masculino	Femenino	
Promedio I 1,20	0	2	2
1,40	1	0	1
1,60	3	1	4
1,70	0	1	1
1,80	8	2	10
1,90	4	0	4
2,00	2	2	4
2,10	3	2	5
2,20	5	4	9
2,30	2	4	6
2,40	4	6	10
2,50	4	3	7
2,60	3	6	9
2,70	3	7	10
2,80	9	3	12
2,90	2	4	6
3,00	2	9	11
3,10	7	10	17
3,20	2	3	5
3,30	6	4	10
3,40	3	2	5
3,50	6	2	8
3,60	0	3	3
3,70	3	2	5
3,80	1	1	2
3,90	4	5	9
4,00	1	0	1
4,10	2	1	3
4,20	3	1	4
4,30	0	2	2
4,40	1	4	5
4,50	5	1	6
4,80	0	3	3
Total	99	100	199

## Promedio I \* Puesto

Tabla de contingencia

Recuento

		Puesto			Total
		Sub Gerente	Jefe de Proyecto	Jefe de Departamento	
Promedio I	1,20	1	1	0	2
	1,40	0	1	0	1
	1,60	1	3	0	4
	1,70	1	0	0	1
	1,80	6	4	0	10
	1,90	3	1	0	4
	2,00	3	1	0	4
	2,10	2	1	2	5
	2,20	5	4	0	9
	2,30	6	0	0	6
	2,40	7	2	1	10
	2,50	7	0	0	7
	2,60	7	1	1	9
	2,70	7	3	0	10
	2,80	5	6	1	12
	2,90	3	2	1	6
	3,00	6	2	1	11
	3,10	9	6	2	17
	3,20	4	1	0	5
	3,30	8	2	0	10
	3,40	1	4	0	5
	3,50	5	3	0	8
	3,60	2	1	0	3
	3,70	5	0	0	5
	3,80	1	1	0	2
	3,90	2	7	0	9
	4,00	1	0	0	1
	4,10	0	2	1	3
	4,20	0	3	1	4
	4,30	1	0	1	2
	4,40	1	4	0	5
	4,50	4	2	0	6
	4,80	3	0	0	3
<b>Total</b>		<b>119</b>	<b>68</b>	<b>12</b>	<b>199</b>

## Promedio I \* Ant

Tabla de contingencia

Recuento

		Ant					Total
		Menos de 5 años	De 6 a 10 años	De 11 a 15 años	De 16 a 20 años	Más de 20 años	
Promedio I	1,20	0	0	2	0	0	2
	1,40	1	0	0	0	0	1
	1,60	0	1	0	0	3	4
	1,70	0	0	0	0	1	1
	1,80	2	3	1	1	3	10
	1,90	0	0	0	2	2	4
	2,00	0	1	1	0	2	4
	2,10	0	3	0	0	2	5
	2,20	1	2	1	1	4	9
	2,30	2	4	0	0	0	6
	2,40	0	4	0	3	3	10
	2,50	1	3	0	2	1	7
	2,60	0	5	1	0	3	9
	2,70	2	2	2	1	3	10
	2,80	2	2	1	2	5	12
	2,90	2	0	1	2	1	6
	3,00	4	4	3	0	0	11
	3,10	4	6	0	1	6	17
	3,20	2	1	0	1	1	5
	3,30	3	5	0	1	1	10
	3,40	0	1	2	1	1	5
	3,50	4	0	2	1	1	8
	3,60	0	0	0	0	3	3
	3,70	0	1	0	1	3	5
	3,80	0	0	1	0	1	2
	3,90	0	0	2	0	7	9
	4,00	0	0	0	0	1	1
	4,10	1	0	0	1	1	3
	4,20	1	1	0	1	1	4
	4,30	0	0	0	0	2	2
	4,40	0	3	0	1	1	5
	4,50	0	0	2	0	4	6
	4,80	0	0	0	0	3	3
<b>Total</b>		<b>32</b>	<b>52</b>	<b>22</b>	<b>23</b>	<b>70</b>	<b>199</b>

# Promedio I \* Ant P

Tabla de contingencia

Recuento

		Ant P					Total
		Menos de 3 meses	De 3 a 6 meses	De 7 a 12 meses	De 1 a 2 años	De 3 a 10 años	
Promedio I	1,20	0	0	0	0	2	2
	1,40	0	1	0	0	0	1
	1,60	0	0	0	1	3	4
	1,70	0	0	0	0	1	1
	1,80	0	0	0	2	8	10
	1,90	0	0	0	1	3	4
	2,00	0	0	0	0	4	4
	2,10	0	0	0	1	4	5
	2,20	0	0	2	0	7	9
	2,30	1	0	1	0	4	6
	2,40	0	0	1	1	8	10
	2,50	0	1	1	1	4	7
	2,60	0	0	3	0	6	9
	2,70	0	0	2	1	7	10
	2,80	0	0	0	1	11	12
	2,90	0	0	0	2	4	6
	3,00	0	0	1	1	9	11
	3,10	0	0	2	4	11	17
	3,20	1	0	0	0	4	5
	3,30	0	0	2	2	6	10
	3,40	0	0	1	0	4	5
	3,50	0	0	0	2	6	8
	3,60	0	0	0	0	3	3
	3,70	0	0	0	0	5	5
	3,80	0	0	0	0	2	2
	3,90	0	0	0	0	9	9
	4,00	0	0	0	0	1	1
	4,10	0	0	0	2	1	3
	4,20	0	0	0	2	2	4
	4,30	1	0	0	0	1	2
	4,40	0	0	2	1	2	5
	4,50	0	0	0	1	5	6
	4,80	0	0	0	0	3	3
Total		3	2	18	26	150	199

## Promedio I \* Esc

Tabla de contingencia

Recuento

	Promedio I	Esc					6	Total
		Secundaria	Preparatoria	Licenciatura	Maestría	Doctorado		
	1,20	0	0	0	1	1	0	2
	1,40	0	0	0	1	0	0	1
	1,60	0	0	1	1	2	0	4
	1,70	0	0	0	1	0	0	1
	1,80	0	0	2	7	1	0	10
	1,90	0	1	1	1	1	0	4
	2,00	0	0	1	3	0	0	4
	2,10	0	0	0	2	2	1	5
	2,20	0	0	0	6	1	0	9
	2,30	0	0	0	4	2	0	6
	2,40	0	0	1	5	4	0	10
	2,50	0	0	0	5	2	0	7
	2,60	0	0	0	7	2	0	9
	2,70	0	1	1	8	0	0	10
	2,80	0	1	2	4	5	0	12
	2,90	0	0	1	3	2	0	6
	3,00	0	0	0	10	1	0	11
	3,10	0	0	2	9	6	0	17
	3,20	0	0	0	1	4	0	5
	3,30	1	0	1	6	2	0	10
	3,40	0	0	0	5	0	0	5
	3,50	0	0	0	6	2	0	8
	3,60	0	0	0	3	0	0	3
	3,70	0	0	2	1	2	0	5
	3,80	0	0	0	2	0	0	2
	3,90	0	0	1	5	2	1	9
	4,00	0	1	0	0	0	0	1
	4,10	0	0	0	1	2	0	3
	4,20	0	0	0	2	2	0	4
	4,30	0	0	0	1	1	0	2
	4,40	0	0	0	4	1	0	5
	4,50	0	0	2	3	1	0	6
	4,80	0	0	0	3	0	0	3
<b>Total</b>		<b>1</b>	<b>4</b>	<b>18</b>	<b>123</b>	<b>51</b>	<b>2</b>	<b>199</b>



# Anexo V

## Cuadros de Vaciado de la Información Obtenida Paraestatales

	PARAESTATALES 2014							
	LIDERAZGO		AUTORIDAD		TRABAJO EN EQUIPO		ASIG. TAREAS	
	Factor	%	Factor	%	Factor	%	Factor	%
PEMEX	Reconocimiento Laboral	77.3	Capacitación especializada y desarrollo	81.2	Capacitación especializada y desarrollo	81.2	Capacitación especializada y desarrollo	81.2
	Capacitación especializada y desarrollo	81.2	Mejora y Cambio	80.7	Mejora y Cambio	80.7	Mejora y Cambio	80.7
	Equidad y Género	78.6	Calidad y orientación al usuario	84.4	Calidad y orientación al usuario	84.4	Calidad y orientación al usuario	84.4
	Comunicación	82.3	Disponibilidad y Recursos	80.1	Comunicación	82.3	Equidad y Género	78.6
	Disponibilidad y Recursos	80.1	Calidad de Vida Laboral	85.6	Comunicación	82.3	Disponibilidad y Recursos	80.1
	Calidad de Vida Laboral	85.6	Balace Trabajo - Familia	77.8	Balace Trabajo - Familia	77.8	Calidad de Vida Laboral	85.6
	Balace Trabajo - Familia	77.8	Austeridad y combate a la corrupción	86.6	Colaboración y trabajo en equipo	81.4	Balace Trabajo - Familia	77.8
	Colaboración y trabajo en equipo	81.4	Enfoque a resultados y producción	84.6	Liderazgo y Participación	80.6	Austeridad y combate a la corrupción	86.6
	Liderazgo y Participación	80.6	Impacto de la encuesta en mi institución	81.4	Identidad con la institución y valores	90.1	Enfoque a resultados y producción	84.6
	Identidad con la institución y valores	90.1	Estrés Laboral	81.4	Austeridad y combate a la corrupción	86.6	Impacto de la encuesta en mi institución	81.4
	Normatividad y Proceso	84.5			Enfoque a resultados y producción	84.6	Profesionalización de la administración Pública	83
	Impacto de la encuesta en mi institución	81.4			Normatividad y Proceso	84.5	Estrés Laboral	81.4
	Estrés Laboral	81.4			Impacto de la encuesta en mi institución	81.4		
	Promedio	81.32		82.34		82.98		82.26
CFE	Reconocimiento laboral	83.4	Disponibilidad de recursos	80.3	Capacitación y desarrollo	87.2	Capacitación y desarrollo	87.2
	Capacitación y desarrollo	87.2	Calidad de vida laboral	89.2	Mejora al cambio	86.4	Mejora al cambio	86.4
	Equidad y género	82.7	Balace trabajo - familia	85.3	Calidad y orientación al usuario	89.3	Calidad y orientación al usuario	89.3
	Comunicación	84.5	Identidad con CFE y valores	93.5	Comunicación	84.5	Disponibilidad de recursos	80.3
	Disponibilidad de recursos	80.3	Austeridad y combate a la corrupción	88.3	Calidad de vida laboral	89.2	Calidad de vida laboral	89.2
	Calidad de vida laboral	89.2	Enfoque a resultados y productividad	90.5	Balace trabajo - familia	85.3	Balace trabajo - familia	85.3
	Balace trabajo - familia	85.3	Normatividad y procesos	88.8	Colaboración y trabajo en equipo	88.3	Identidad con CFE y valores	93.5
	Colaboración y trabajo en equipo	88.3	Impacto de la encuesta en CFE	89.8	Identidad con CFE y valores	93.5	Austeridad y combate a la corrupción	88.3
	Liderazgo y participación	85.3			Austeridad y combate a la corrupción	88.3	Enfoque a resultados y productividad	90.5
	Identidad con CFE y valores	93.5			Enfoque a resultados y productividad	90.5	Normatividad y procesos	88.8
	Normatividad y procesos	88.8			Normatividad y procesos	88.8	Impacto de la encuesta en CFE	89.8
	Impacto de la encuesta en CFE	89.8			Impacto de la encuesta en CFE	89.8		
	Promedio	85.56		88.25		88.41		88.09
	SEPR	Reconocimiento Laboral	77	Calidad y orientación al usuario	84.4	Capacitación especializada y desarrollo	81	Capacitación especializada y desarrollo
Capacitación especializada y desarrollo		81	Disponibilidad de Recursos	74	Mejora y Cambio	80	Mejora y Cambio	80
Equidad y Género		78	Calidad de Vida Laboral	82	Calidad y orientación al usuario	84.4	Calidad y orientación al usuario	84.4
Comunicación		79	Balace Trabajo - Familia	78	Comunicación	79	Disponibilidad de Recursos	74
Disponibilidad de Recursos		74	Austeridad y combate a la corrupción	84	Calidad de Vida Laboral	82	Calidad de Vida Laboral	82
Calidad de Vida Laboral		82	Enfoque a resultados y productividad	83	Balace Trabajo - Familia	78	Balace Trabajo - Familia	78
Balace Trabajo - Familia		78	Servicio Profesional de Carrera	76	Colaboración y trabajo en equipo	80	Austeridad y combate a la corrupción	84
Colaboración y trabajo en equipo		80	Impacto de la encuesta en mi institución	79	Liderazgo y Participación	79	Enfoque a resultados y productividad	83
Liderazgo y Participación		79	Estrés Laboral	80	Identidad con la institución y valores	87	Servicio Profesional de Carrera	76
Identidad con la institución y valores		87			Austeridad y combate a la corrupción	84	Impacto de la encuesta en mi institución	79
Normatividad y Proceso		82			Enfoque a resultados y productividad	83	Profesionalización de la administración Pública	82
Servicio Profesional de Carrera		76			Normatividad y Proceso	82	Estrés Laboral	80
Impacto de la encuesta en mi institución		79			Servicio Profesional de Carrera	76		
Estrés Laboral		80			Impacto de la encuesta en mi institución	79		
Promedio	79.43		86.04		86.96		86.28	
SEIDATU	Reconocimiento laboral	73.2	Identidad con la institución y valores	84.2	Capacitación y desarrollo	74.2	Capacitación y desarrollo	74.2
	Capacitación y desarrollo	74.2	Austeridad y combate a la corrupción	83.2	Mejora y cambio	76.2	Mejora y cambio	76.2
	Calidad de Vida Laboral	80.2	Enfoque a resultados y productividad	83.2	Calidad y orientación al usuario	84.2	Calidad y orientación al usuario	84.2
	Disponibilidad de Recursos	79.2	Calidad de Vida Laboral	80.2	Identidad con la institución y valores	84.2	Identidad con la institución y valores	84.2
	Normatividad y procesos	79.2	Disponibilidad de Recursos	79.2	Austeridad y combate a la corrupción	83.2	Austeridad y combate a la corrupción	83.2
	Colaboración y trabajo en equipo	77.2	Normatividad y procesos	79.2	Enfoque a resultados y productividad	83.2	Enfoque a resultados y productividad	83.2
	Liderazgo y participación	77.2	Estrés Laboral	77.2	Calidad de Vida Laboral	80.2	Profesionalización de la administración Pública	82.2
	Estrés Laboral	77.2	Impacto de la encuesta en mi institución	75.2	Colaboración y trabajo en equipo	77.2	Calidad de Vida Laboral	80.2
	Balace Trabajo - familia	76.2	Servicio Profesional de Carrera	72.2	Liderazgo y participación	77.2	Disponibilidad de Recursos	79.2
	Impacto de la encuesta en mi institución	75.2			Estrés Laboral	77.2	Normatividad y procesos	79.2
	Comunicación	74.2			Balace Trabajo - familia	76.2	Estrés Laboral	77.2
	Equidad y género	72.2			Impacto de la encuesta en mi institución	75.2	Balace Trabajo - familia	76.2
	Servicio Profesional de Carrera	72.2			Comunicación	74.2	Impacto de la encuesta en mi institución	75.2
					Servicio Profesional de Carrera	72.2	Servicio Profesional de Carrera	72.2
Promedio	75.37		79.11		78.08		78.85	

## Cuadros de Vaciado de la Información Obtenida Resultados SFP CONAGUA VS Resultados investigación

CONAGUA 2014							
LIDERAZGO		TRABAJO EN EQUIPO		ASIGNACION DE TAREAS		AUTORIDAD	
Factor	%	Factor	%	Factor	%	Factor	
Reconocimiento laboral	68	Capacitación y desarrollo	74	Capacitación y desarrollo	74	Disponibilidad de Recursos	
Capacitación y desarrollo	74	Mejora y cambio	72	Mejora y cambio	72	Calidad de Vida Laboral	
Equidad y género	70	Calidad y orientación al usuario		Calidad y orientación al usuario		Identidad con la institución y valores	
Comunicación	70	Equidad y género	70	Equidad y género	70	Transparencia y combate a la corrupción	79
Calidad de Vida Laboral		Comunicación	70	Disponibilidad de Recursos		Enfoque a Resultados y Productividad	
Balance trabajo - familia	79	Calidad de Vida Laboral		Calidad de Vida Laboral		Normatividad y procesos	84
Colaboración y trabajo en equipo	74	Balance trabajo - familia	79	Balance trabajo - familia	79	Impacto de la encuesta en mi institución	76
Liderazgo y participación	73	Colaboración y trabajo en equipo	74	Identidad con la institución y valores		Estrés Laboral	76
Transparencia y combate a la corrupción	79	Liderazgo y participación	73	Transparencia y combate a la corrupción	79	Vocación de Servicio en la AP	
Impacto de la encuesta en mi institución	76	Identidad con la institución y valores		Enfoque a Resultados y Productividad		Construir relaciones en la AP	79
Estrés Laboral	76	Transparencia y combate a la corrupción	79	Normatividad y procesos	84	Actuar con valores en la AP	79
Vocación de Servicio en la AP		Enfoque a Resultados y Productividad		Profesionalización de la administración Pública Federal	65	Enfoque a Resultados en la AP	
Construir relaciones en la AP	79	Impacto de la encuesta en mi institución	76	Impacto de la encuesta en mi institución	76	Aplicar eficientemente las TICS	78
Actuar con valores en la AP	79	Estrés Laboral	76	Estrés Laboral	76	Igualdad y no discriminación	74
Enfoque a Resultados en la AP		Vocación de Servicio en la AP		Vocación de Servicio en la AP			
Identificar permanentemente la AP	74	Construir relaciones en la AP	79	Construir relaciones en la AP	79		
Igualdad y no discriminación	74	Actuar con valores en la AP	79	Actuar con valores en la AP	79		
		Enfoque a Resultados en la AP		Enfoque a Resultados en la AP			
		Impulsa cambios en la AP		Impulsa cambios en la AP			
		Aplicar eficientemente las TICS	78	Aplicar eficientemente las TICS	78		
		Identificar permanentemente la AP	74	Igualdad y no discriminación	74		
		Igualdad y no discriminación	74				
Promedio	74.64	Promedio	75.13	Promedio	75.77	Promedio	78.13

## Referencias

- o Acosta S. (1996) *El clima organizacional y la satisfacción laboral*. Colombia; Universidad Santo Tomás, Facultad de Psicología.
- o Adeyoyin SO. (2006) *Managing the library's corporate culture for organizational efficiency, productivity, and enhanced service*. *Library Philosophy and Practice*;8(2):. [versión electrónica]. Disponible en: <http://libr.unl.edu:2000/LPP/adeyoyin.pdf>
- o Alcover de la Hera, C.M. (2003) *Cultura y clima organizacional*. En F. Gil Rodríguez y C. M. Alcover de la Hera (Coords.)
- o Alonso Amo, E. (1990). Clima y cultura en las organizaciones. En J. M. Peiró (Comp.), *Psicología social y sociedad del bienestar: "Trabajo, Organizaciones y Marketing Social"*, Vol. 5 (pp. 45-54). Barcelona: P.P.O.
- o Argyle, Michael (1998) *Psicología del Comportamiento Interpersonal*, Editorial Alianza Madrid, España.
- o Argyris, C. (1957). *Personality and Organization. The Conflict between System and the Individual*. New-York: Harper and Brothers. Trad.
- o Bautista Alvarado, S.D.: (2008) "*Habilidades de dirección del servidor público, en la Facultad de Estudios Superiores de Acatlán*", Tesis Doctoral UNAM, México, D.F.
- o Bell, Daniel, 1950, "Notas sobre el liderazgo autoritario y democrático: Liderazgo y Acción Democrática", en Alvin W. Gouldner (edit.), *Estudios en Liderazgo: Liderazgo y Acción Democrática*, Nueva York, Harper.
- o Bierstedt, Robert 1964, "El problema de la autoridad", Berger y Abel ed. *Libertad y control en la sociedad moderna*, Octagon Books Inc., Nueva York, 1964.
- o Brunet L. (1987). *El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. México, D. F., Editorial Trillas.
- o Bunch KJ. (2007) *Training failure as a consequence of organizational culture*. *Human Resource Development Review*.;6(2):142-63.
- o Campbell, J. R. y Dunnette, M. D., (1968), The effectiveness of T-group experiences in managerial training and development. *Psychological Bulletin*, 70, 73-104
- o Chiavenato, I. (1999). *Introducción a la teoría general de la Administración*. Colombia, Ed. Mc Graw Hill, Interamericana, S.A.
- o Cruz Ortiz, V. Salanova, M. Martínez (2011) *Liderazgo Transformacional y su Relación con el Capital tecnológico Positivo Grupal*, III Jornada de Emociones y Bienestar Madrid, España.
- o Denison, D. R. (1966). What is the difference between organizational, culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21, pág. 619-654
- o Denison, D.R., Haaland, S. y Goelzer, P. (2003). Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World? *Organizational Dynamics*, 33 (1) 98-109.
- o Dessler. Gary. (1993) *Organización y Administración*. Prentice Hall Interamericana, México, 1993, p. 181.
- o Durkheim, Emile y Mauss (1971), "*De ciertas formas primitivas de clasificación. Contribución al estudio de las representaciones colectivas*", Maedel Mauss, Obras II. Institución y culto Edit. Barral Barcelona.
- o Dyer, Richard (1977) 'Stereotyping', in Richard Dyer (ed.) *Gays and Film*, London:British Film Institute.
- o Edel, R. García, A. Casiano R: (2007) "*Clima y Compromiso Organizacional. Vol. I*, Versión electrónica gratuita.

Texto completo

- o Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. y Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87 (3), 565– 573. doi: 10.1037/0021-9010.87.3.565.
- o Fernández Ríos, M. (1995), *Análisis y descripción de puestos de trabajo*, Editorial Díaz de Santos S. A. Juan Bravo España
- o Fiedler, F. y García, J.E. (1987). *New Approaches to Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*. New York: Wiley.
- o Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). *Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior*. *Psychological Bulletin*. 62, 361-382.
- o Forehand, G. y Gilmer, B. (1964). *Environmental variation in studies of organizacional behavior*. *Psychological Bulletin*, 62, 361-382.
- o Frug, Gerald. (1984) “*The Ideology of Bureaucracy in America Law*” *Harvard Law Review*
- o Fuentes, F. J. (2004). *Auditoría del clima laboral. La influencia de factores externos*. *Trabajo y Seguridad Social. Recursos Humanos*, 254, 123-158.
- o Gadamer, Hans-George. (1996(()) *Verdad y Método III*, Editorial Marshall, Editorial Ward & Sheer, pág. 377-285.
- o Gelade, G. y Gilbert, P. (2003). Work Climate and organizational Effectiveness: The Application of Data Envelopment Analysis in Organizational Research. *Organizational Research Methods*, 6(4) 482-501.
- o Gellerman, S. W. (1960). *People, problems and profits*. New York: McGraw Hill. Trad. 1966. *Problemas Humanos de la empresa*. Madrid: Guadarrama.
- o Ghiselli, E.( 1966): *The Validity of Occupational Selection Test*. Wiley & Sons, N.Y.
- o Guion, R. M. (1973), *A note on Organizational Climate*. *Organizational Behavior and Human Performance*, 9, 120-123.
- o Halpin, A. W. y Croft, D. B. (1963). *The organizational climate of schools*. University of Chicago Press.
- o Hay Group. (2011), *Dimensiones para evaluar el clima organizacional*. [citado 17 May 2011].
- o Hernández María Aidé D. R. 2008 *Revista Mexicana de Sociología* 70, núm. 2 (abril-junio, 2008) 261-302. México, D.F. ISSN:0188-2503. Universidad Nacional Autónoma.
- o Hernández, Sampieri Roberto, Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio Pilar. (1997) *Metodología de la Investigación*. Editorial Mac Graw Hill. Internacional S.A: de C.V. Pág. 101-148
- o Hernández, Sampieri Roberto., Méndez, V.S. y Contreras, S. R. (2012). *Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia*. *Contaduría y Administración* 59 (1): 229-257.
- o Hersey, P., Blanchard, K.H. y Johnson, D.E. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. (7a ed.). México: Prentice Hall.
- o Hersey, P., Blanchard, K. H. y Natemeyer, W.E. (1979). Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power. *Group and Organization Studies*, 4, 4, 418-428.
- o Hodgetts, Richard M. And Steven Altman. (1989) *Comportamiento en las Organizaciones*, Editorial: MC GRAW HILL, México D.F.
- o Homans, George C. (1958). *Social Behavior as Exchange*. *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.

- o James, L., James, L., & Asch, D. (1990). The measuring of organizations: the role of cognition and values. In B. Schneider (Ed.), *Organizational climate and culture* (pp. 40–89). Jossey-Bass: San Francisco
- o James, L. R. y Jones, A. P. (1974). Organizational climate: A review of theory and research. *Psychological Bulletin*. Vol. 81, 12, 1096- 1112.
- o James, L. R. y Sells, S.B. (1981). Psychological climate: Theoretical perspectives and empirical research. En D. Magnusson (Ed.). *Toward a psychology of situations: An interactional perspective* (pp. 275-295). New Jersey: Lawrence Erlbaum.
- o Jones, A. P. y James, L. R (1979). Psychological climate: Dimensions and relationships of individual and aggregated work environment perceptions. *Organizational Behavior and Human Performance*, 23, 201-250.
- o Kaarst-Brown ML, Nicholson S, Von Dran GM, Stanton JM. (2004) *Organizational cultures of libraries as a strategic resource*. *Library Trends*.;53(1):33-53.
- o Kahn, R.L., Wolfe, D.M., Quinn, R.P., Snoek, J.D., & Rosenthal, R.A. 1964, *Organizational stress: studies in role conflict and ambiguity*, New York: Wiley
- o Katz, D. y Kahn, R. L. (1966). *The Social Psychology of Organizations*. New York: Wiley. Trad. (1983). *Psicología Social de las Organizaciones*. 2a Ed. México: Trillas.
- o Krieger, Mario. (2002), *Sociología de las Organizaciones*, Editorial Prentice Hall, Buenos Aires Argentina.
- o Lasswell, Harold D. y Abraham Kaplan, 1963, *Poder y Sociedad*, Yale University Press, New Haven y Londres.
- o Lewin, K., Lippit, R., y White, R.K. (1939). 'Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates'. *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- o Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. Nueva York: McGraw-Hill. Trad. (1965). *Un nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao: Deusto.
- o Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: McGraw-Hill.
- o Likert, R. y Likert, J. (1976). *New Ways of Managing Conflict*. New York: McGraw-Hill.
- o Likert, R. (1965) *Un nuevo método de Gestión y Dirección*. España: Deusto.
- o Litwin, G. y Stringer, R.,(1968) *Motivación y clima organizacional* (Boston, Division of Research Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1968), pág. 356.
- o Litwin G. y Stinger R., (1997), *Organizational Climate* (New York, Simon y Schuster.).
- o Litwin, G. H. y Stringer, R.A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Graduate School of Business Administration.
- o Marinalva da Silva (2006), Tesis Doctoral *Nuevas Perspectivas de la Calidad de Vida Laboral y sus relaciones con la eficacia organizacional* Barcelona Facultad de Psicología, pág. 3.
- o MacFarland, 1969, *Poder y Sociedad Liderazgo en Pluralistis*, Standford University Press
- o MacCormick, E.J. 1976, *Job and Task analysis*, En M. D. Dunnette Edit. 1976, *Handbook of industrial and organizational psychology*. Nueva York, John Wiley&Sons
- o McClelland, D.C. (1993) Introduction en Spencer L.M. y S.M. *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- o Mandler, G. (1982). Stress and Thought Processes. En: L. Goldberger y S. Breznitz, eds. *Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects*. New York: The Free Press.
- o Merton, Robert K (1975), *Contemporary Sociology* editado por Robert King Merton, Carlo Mongardini, Simonetta Tabboni

- o Medina Romero Gerardo, (2013), *El Avatar Organizacional*, Editorial Porrúa, México, D.F.
- o Michels, Robert, 1979, *Los Partidos Políticos*, Amorrortu, Buenos Aires.
- o Milkovich, G y Boudreau, J (1994). *El Desarrollo de Carrera*. Trillas. México.
- o Moos, R. H., Moos, B. S. y Trickett, E. J. (1989). *Escalas de clima social (FES, WES, CIES, CES). Manual (Adaptación española, Fernández- Ballesteros, R. y Sierra, B.)*. Madrid: T.E.A.
- o Muro JL. (2008) *La cultura organizacional en la comunidad universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional de Celaya*. Guanajuato, México: Disertación doctoral no publicada, Universidad de Celaya.
- o Osgood, C., Suci, G., Tannenbaum, P. (1957): *The measurement of meaning*. University of Illinois Press.
- o Peabody, Robert L. 1975, "la Autoridad", en *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, Aguilar.
- o Parsons, Talcott, (1966). *Sociedades: Evolutiva y Perspectivas comparativas*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- o Patterson MG, West MA, Shackleton VJ, Dawson JF, Lawthom R, et al. (2005). *Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation*. *Journal of Organizational Behavior*;26(4):379-408.
- o Payne, R. L. (2000). Climate and culture. How close can they get? En N. M. Ashkanasy, C.P.M. Wilderon y M. F. Peterson (Eds.). *Hanbook of Organizacional Culture and Climate* (pp. 163-176). Thousand Oaks, CA: Sage.
- o Peters, RB "La Autoridad" 1977, en *Filosofía Política*, Brev. FCE, México.
- o Peters T, Waterman R. (1982) *En búsqueda de la excelencia*. Nueva York: Harper &Row;
- o Pfeffer Jeffrey.(1982) "*Organizations and Organization Theory*"; Ballinger Publishing Co., Editorial en español por el Ateneo.
- o Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1975), "Determinants of supervisory behavior; a role set anlysis, *Human Relations*, 28: pag. 139-154
- o Presthus, Robert (1975), *Public Administration*, Editorial Ronald Press, U.S.; edición 6th
- o Pritchard, R. D. y Karasick, B.W. (1973). *The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction*. *Organizational Behavior and Human Performance*, pág. 9, 126– 146.
- o Portela, D.G; Ramírez, E. Y; Ramos, M. I. (2001). *Relación entre el clima organizacional, la satisfacción laboral y la satisfacción del Cliente frente al servicio en una empresa de transporte de encomienda de la Sociedad de Bogotá*. Universidad de la Sabana.
- o Robbins, S. P. (1987). *Comportamiento Organizacional, Conceptos, controversias y aplicaciones*. Ed. Prentice Hall.
- o Robbins, Stephen (1999). *Comportamiento Organizacional*. México, Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- o Rodríguez Fernández, A., (1996). *Hacia una nueva cultura en las organizaciones públicas*. En A. Rodríguez Fernández (D.), *Los recursos humanos en las administraciones públicas* (pp. 469-497). Madrid: Tecnos.
- o Rojas Soriano, Raúl (1981), *El Proceso de la Investigación Científica*, Editorial Trillas México D.F, pág. 95
- o Rousseau, D.M. (1988). *The Construction of Climate in Organizational Research*. En C.I. Cooper y I. Robertson, *International Review of Industrial and Organizationat Psychology*.Wiley, 139-158.
- o Sánchez Carlessi Hugo y Reyes Meza C. (2006). *Metodología y diseños en Investigación Científica*. Edit. Visión Universitaria. Lima – Perú. pp.222

- o Schmitt, N., Gooding, R.Z., Noe, R.A., & Kirsch, M. (1984). Meta-analyses of validity studies published between 1964 and 1982 and the investigation of study characteristics. *Personnel Psychology*. 37, 407-422
- o Schneider B. y Reichers, A. E. (1983). On the etiology of climates. *Personnel Psychology*. Vol. 36, 19-39.
- o Schneider, B. J., M. G. Ehrhart y W. H. Macey, (2011). Perspectives on organizational climate and culture. En S. Zedeck (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 373-414). Washington, DC: American Psychological Association
- o Schneider, B., Bowen, D. E. Ehrhart, M.G. y Holcombe, K. M. (2000) The Climate for Service. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon y M. F. Peterson (Eds.). *Handbook of Organizacional Culture and Climate* (pp. 21-36). Thousand Oaks, CA. Sage.
- o Schein, E. H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. En N. M. Ashkanasy, C. P. M. Wilderon y M. F. Peterson (Eds.) *Handbook of Organizacional Culture and Climate* (pp. xxiii-xxx). Thousand Oaks, CA: Sage.
- o Seisedos, Nicolás, R (1996). *El Clima Laboral su Medida*. Psicología del Trabajo y de las Organizaciones
- o Seligaman, Lester G. 1975 "Liderazgo, Aspectos Políticos" en *Enciclopedia Intemacional de las Ciencias Sociales* , Aguilar.
- o Selltiz, C., Jahoda, M., Deutsch, M. y Cook, S. (1965) *Métodos de investigación en las Relaciones Sociales*. Madrid: Rialp
- o Stern, G.G. (1970). *People in context: Measuring person- environment congruente in education and industry*. New York: Wiley.
- o Stogdill, R. M. & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, The Ohio State University.
- o Stonner, James. Freeman, R. Edward y Gilbert, R. Daniel (2004), *Administración Editorial Prentice Hall Pearson, México, D.F. pág. 510*.
- o Tagiuri, R.I. (1968). The concept of organizational climate. En R.I. Tagiuri y G. H. (Eds.) *Organizacional climate: Exploration of a concept* (pp.1-34) Boston: Harvard University.
- o Trice, H. M. y Beyer, J. M. (1993). *The Culture of Work Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- o Toro, F. A. (2002). Bases conceptuales para el diseño de un instrumento de diagnóstico de la satisfacción laboral en Colombia. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 21 (2). Medellín, Antioquia, Colombia.
- o Uribe Prado Jesús, Patlán Pérez Juana y Gracia Saisó Alejandra.(2014) *Manifestaciones psicósomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta (path analysis)* *Revista UNAM*, Universidad Nacional Autónoma de México, Facultad de Psicología, México b Proyecto Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) IN302012 e IN303014 financiado por Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la Universidad Nacional Autónoma de México Recibido el 7 de abril de 2014; aceptado el 22 de agosto de 2014.
- o Varela Juárez, Ricardo A. (2015), Fondo editorial FCA UNAM
- o Vroom, V. H. (1964). *Work and Motivation*. New York: John Wiley.
- o Weber, mayo, *La Religión de la India* , 1962, The Free Press of Glencoe, EE.UU., *La religión de China*, de 1966, Macmillan; Canadá; 1974, *Economía y Sociedad* , FCE, México; *Escritos Políticos* , 1982, Ed folios, México.
- o Zabalza, Miguel (1966) *El clima, el concepto, tipos e influencias del clima e intervención sobre el mismo*, en G. Domínguez y J. Mensanza (coords.), *Manual de Organización de instituciones educativas*, Escuela Española Madrid, pág. 263-301

### Journals y Revistas Electrónicas:

- o Bhal, K. T. y Ansari, M. A. (2007): "Leader-member exchange-subordinate outcomes relationship: Role of voice and justice", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 28, n° 1, p. 20-35.
- o Chow, I.H.S. y Liu, S.S. (2009). The effect of aligning organizational culture and business strategy with HR systems on firm performance in Chinese enterprises. *International Journal of Human Resource Management*, 20, 2292-2310.
- o Harter, J. K., Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- o Herencia, A. (2003). Estimación de la satisfacción laboral mediante variables multinomiales referidas a aspectos de la comunicación interna. *Revista Electrónica de Metodología Aplicada*. Vol.8 (N°1) 24-36.  
Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=752251>
- o Lacouture, G. (1996) El Legado de Kurt Lewin. *Revista Latinoamericana de Psicología*. Vol. 28 (N° 1) 159 – 163.  
Recuperado de: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/805/80528113.pdf>
- o Noriega, V. & Pría, M. (2011) Instrumento para evaluar el clima organizacional en los grupos de control de vectores. *Revista Cubana Salud Pública*. Vol. 37 (N° 2) 166- 122.  
Recuperado de: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&hid=119&sid= b08b767c-6b9a-4431-be60-7e69579e40e7%40sessionmgr115 106>
- o Reinoso, H. & Araneda, B. (2007) Diseño y validación de un modelo de medición del clima organizacional basado en percepciones y expectativas. *Revista Ingeniería Industrial*. Vol. 6 (N° 1) 39-54.  
Recuperado de: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&hid=119&sid= b08b767c-6b9a-4431-be60-7e69579e40e7%40sessionmgr115>
- o Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M. & Van, P. (2010) Inventario del clima organizacional como una herramienta para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*. Vol.48 (N°2). 177 – 196.  
Recuperado de: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=6&hid=119&sid= b08b767c-6b9a-4431-be60-7e69579e40e7%40sessionmgr115>
- o Segredo, Pérez, A.M. (2011), La gestión universitaria y el clima organizacional. *Revista Cubana de Educación Medica Superior*. Vol. 25 (N° 2) 164 – 177.  
Recuperado de: <http://web.ebscohost.com/remoto.dgb.uanl.mx:443/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=9d3a748f-16fa-42e3-88a8-76a3d0882952%40sessionmgr12&vid=4&hid=12>
- o Seisdedos, N. (1986) El clima laboral y su medida. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*. Vol. 1 (N° 2) 77-100. Recuperado de: <http://psicodoc.idbaratz.com/Restringido/revistas/Trabajo/1985/vol2/arti1.htm>.
- o Yen, H. R. y Niehoff, B. P. (2004). Organizational Citizenship Behaviors and Organizational Effectiveness: Examining Relationships in Taiwanese Banks. *Journal of Applied Social Psychology*. 34 (8), 1617-1637.