



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

**FACULTAD DE CONTADURIA
Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

CASO PRÁCTICO

**INFLUENCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
CAPITAL HUMANO DE UNA EMPRESA**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

BEATRIZ ARAOZ MARTÍNEZ

ASESOR:

DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

JUAN CARLOS HUERAMO ROMERO

MORELIA, MICHOACAN. AGOSTO 2013



AGRADECIMIENTOS

He aquí el espacio donde se me permite expresar mi agradecimiento y aprecio a todas las personas que contribuyeron significativamente en este ciclo educativo, el cual refleja mi dedicación, compromiso y madurez académica. Siendo este el comienzo de mi camino en construcción.

A MIS AMADOS PADRES

A ti madre te agradezco la vida y el sincero abrazo que siempre le das a mis días para seguir adelante con confianza y alegría, porque en ti veo fortaleza y amor sincero.

A ti padre te doy gracias por tus sabios consejos, por tu apoyo incondicional, por corregir mis faltas y celebrar mis triunfos, deseo que este día te sientas orgulloso de mi y sepas que valoro cada esfuerzo que nos trajo hasta aquí.

A MIS HERMANOS

Irvin y Oscar, por ser parte importante en mi vida y representar la unión familiar.

A DANY LUNA

Por ser el motor de mi corazón y acompañarme en este importante camino dándome ánimo, soportando mis cambios de humor, creyendo en mí, regalándome siempre una sincera sonrisa.

A MIS AMIGAS

Gracias por todo lo compartido, por las risas sin final, los secretos, la complicidad, por recorrer los pasillos hablando de todo y de nada a la vez, por la confianza y la sinceridad depositada en cada abrazo, pero sobre todo porque gracias a ustedes aprendí a conocerme y a apreciar lo que soy, para ustedes mi incondicional amistad eterna (Karen, Carol, Erandi, Damaris, Amneris, Maritzi, Divina)

A DIOS

Por ser mi fortaleza espiritual, por darme sabiduría y guiar mi camino.

El presente trabajo fue realizado con la supervisión académica del

DR. JUAN CARLOS HUERAMO ROMERO

A quien le agradezco su valiosa guía y asesoramiento al compartir sus conocimientos y experiencia para hacer posible la culminación de este trabajo.

ÍNDICE

CAPÍTULO I	1
1.1 INTRODUCCIÓN.....	1
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3 JUSTIFICACIÓN	4
1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	5
1.5 HIPÓTESIS	6
1.6 OBJETIVOS	7
1.7 ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	8
1.8 ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL	10
CAPITULO II	12
2.1 MARCO TEORICO	12
2.1.1 DEFINICIONES HISTORICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN AUTORES	12
2.1.2 FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	15
2.1.3 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	17
2.1.4 INSTRUMENTOS DE MEDICION EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL	19
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	20
2.2.1 CONCEPTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	20
2.2.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	20
2.2.3 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	21
2.2.4 MEDICION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2.2.5 PERIODO DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS ENFOCADO EN ASPECTOS CULTURALES	26
2.2.6 FUNCIONES DE LA CULTURA	27
2.2.7 VALORES ORGANIZACIONALES	28
2.2.8 IMPORTANCIA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES	29
2.3 LA DIRECCION COMO PARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.	30
2.3.1 ELEMENTOS DE DIRECCIÓN	30
2.3.2 OBJETIVO DE LA DIRECCIÓN	30
2.3.3 FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN	31
2.3.4 PRINCIPIOS BASICOS DE DIRECCIÓN	31
2.3.5 IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN	33
2.4 AUTORIDAD	34
2.4.1 TIPOS DE AUTORIDAD	34
2.4.1.1 AUTORIDAD FORMAL	34
2.4.1.2 AUTORIDAD OPERATIVA.	35
2.4.1.3 AUTORIDAD TECNICA.	36

2.4.1.4 AUTORIDAD PERSONAL	36
2.4.2 DELEGACION DE AUTORIDAD.....	36
2.4.3 PROCESO DE DELEGACION DE AUTORIDAD.	37
2.4.4 VENTAJAS DE LA DELEGACION.....	37
2.4.5 DESVENTAJAS DE LA DELEGACION.	38
2.5 MOTIVACION	39
2.5.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN	40
2.5.1.1 TEORÍA DE MASLOW	40
2.5.1.2 TEORIA DE HERZBERG	41
2.5.1.3 TEORIA DE McCLELLAND	43
2.5.2 APLICACION DE LAS TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN	44
2.5.3 TIPOS DE MOTIVACION	44
2.5.4 CICLO MOTIVACIONAL	45
2.6 COMUNICACIÓN	46
2.6.1 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.	46
2.6.2 DIVISION DE LA COMUNICACIÓN.	46
2.6.3 REQUISITOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA.	48
2.6.4 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.	48
2.6.5 MEDIDAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICIENTE.	50
2.7 LIDERAZGO	51
2.7.1 DEFINICIONES DE LIDERAZGO.	51
2.7.2 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO	52
2.7.3 ENFOQUES DEL LIDERAZGO	52
2.7.4 EVALUCIÓN DEL LIDERAZGO.....	53
2.7.5 ESTILOS DE LIDERAZGO.	55
2.7.6 ESTRATEGIAS DEL LIDERAZGO EFECTIVO	55
2.7.7 CARACTERISTICAS DEL LIDER.....	56
2.7.8 ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO por Jonh Gardner.....	56
2.7.9 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN LIDER.	57
2.8 TOMA DE DECISIONES.....	58
2.8.1 DEFINICIONES DE TOMA DE DECISIONES POR DIFERENTES AUTORES.....	58
2.8.2 IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES	58
2.8.3 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES.....	59
2.8.4 TIPOS DE DECISIONES	60
CÁPITULO III	61
3.1 CASO DE APLICACIÓN.....	61
3.1.1 UNIVERSO DE ESTUDIO.....	61
3.1.2 DISEÑO Y DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.	61
3.1.3 ESCALAS DE MEDICION.....	61
3.1.4 DISEÑO DEL CUESTIONARIO	62
3.1.5 RECOLECCION DE DATOS.....	63

CAPITULO IV.....	64
4.1 RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO	64
4.1.1 GRAFICA 1, LIDERAZGO.....	65
4.1.2 RESULTADOS DE LIDERAZGO	66
4.1.3 GRAFICA 2, MOTIVACIÓN.....	67
4.1.4 RESULTADOS DE MOTIVACIÓN	68
4.1.5 GRAFICA 3, COMUNICACIÓN.....	69
4.1.6 RESULTADOS DE COMUNICACIÓN	70
4.1.7 GRAFICA 4, CONDICIONES DE TRABAJO	71
4.1.8 RESULTADOS DE CONDICIONES DE TRABAJO	72
CONCLUSIÓN	73
RECOMENDACIONES.....	74
BIBLIOGRAFIA.....	75
ANEXOS.....	76
ENCUESTA DE ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	76
TABULACIÓN DE VALORES	78
LIDERAZGO.....	78
MOTIVACIÓN.....	79
COMUNICACIÓN	80
CONDICIONES DE TRABAJO	81

CAPÍTULO I

1.1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo habla sobre la influencia del clima organizacional en los empleados, el cual consta de cuatro capítulos, en el Capítulo I se da a conocer la introducción, planteamiento del problema, justificación, preguntas de investigación, hipótesis, objetivos, antecedentes del Clima Organizacional y algunos estudios realizados sobre el clima organizacional.

El Capítulo II, muestra el marco teórico en donde se define el clima organizacional, los factores que intervienen en este, sus instrumentos de medición, la importancia de la cultura organizacional como representante del conjunto de valores, creencias, ideas y conductas, que forjan una organización. También encontrara una síntesis de los elementos que forman parte del clima de una organización: Autoridad, Motivación, Comunicación, Liderazgo, Toma de decisiones y la distribución de espacios.

En el capítulo III describe la realización del trabajo de campo y las estrategias utilizadas para esta investigación, en donde se evaluaron el liderazgo, motivación, comunicación y las condiciones de trabajo.

Por ultimo en el capítulo IV encontrará el análisis de resultados del caso práctico al igual que las gráficas diseñadas para un mejor entendimiento según la situación que se vive dentro de la organización, la conclusión, recomendaciones y bibliografía.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización como etapa del proceso administrativo es un conjunto de personas en forma sistemática que aporta sus esfuerzos para lograr determinados fines comunes, el cual solo es posible si dichos esfuerzos se encuentran organizados y coordinados. Dentro de una empresa la organización es fundamental ya que ayuda al cumplimiento de objetivos.

Para lograr el cumplimiento de dichos objetivos es necesario contar con un clima organizacional favorable; actualmente la mayoría de las empresas se preocupan más por tener una estructura en su organización que por las necesidades de los empleados, desvalorizando al empleado dejando a un lado sus emociones, sentimientos y objetivos personales estancando su crecimiento y desarrollo laboral, complicando el cumplimiento de objetivos en común (Organización-Empleado)

Según Dale Yoder la teoría más reciente sobre la organización se interesa en los efectos del clima organizacional sobre las contribuciones del individuo y supone que una organización debe prometer a sus miembros satisfacciones significativas, analizando esta teoría considero que no es aplicada en algunas organizaciones, las cuales se basan en la teoría tradicional, esta habla poco sobre la necesidad de interesarse en la relación entre la organización y su gente, apartando el entusiasmo de sus empleados, sin satisfacer sus necesidades o proporcionar reconocimiento a sus contribuciones.

En la teoría clásica, entonces, el conflicto entre el hombre y la organización estaba nítidamente establecido a favor de la organización. El único camino hacia la eficiencia y la productividad era pasar por alto las necesidades del hombre para dar servicio a la insensible maquina (Warren G. Bennis; 1966: 67).

Considerando lo antes mencionado baso mi investigación en la problemática que he observado en la empresa donde laboro, destacando los siguientes puntos:

- Las necesidades y sentimientos personales son asuntos ajenos a la organización.
- Falta de reconocimiento hacia el área administrativa.
- Diferencia de espacios.
- El líder influye en el clima organizacional.
- Diferencia de trato por parte del jefe (líder) con los diferentes departamentos.
- Barreras de comunicación dentro de la organización.

1.3 JUSTIFICACIÓN

La importancia de esta investigación radica en aportar recomendaciones para mejorar el clima organizacional en beneficio de los empleados y la organización generando como resultado el cumplimiento de objetivos en común.

En la actualidad el recurso humano es considerado el arma competitiva de la empresa, es importante valorarlo y prestarle la debida atención. Un clima organizacional positivo propicia una mayor motivación y por tanto una mejor productividad por parte de los trabajadores, provocando el aumento del compromiso y de lealtad hacia la empresa.

Debido a esto me parece importante saber lo que piensa y siente el trabajador, este invierte gran parte de su tiempo prestando sus servicios, lo que me hace pensar que no es sencilla la vida dentro de una organización cuando el clima organizacional no es el más óptimo ya que el empleado termina adaptándose por necesidad.

Creo que generar un clima organizacional favorable es una inversión a largo plazo para la organización pues ayudara a generar motivaciones que elevan la moral del personal, incrementar la productividad, disminuir la rotación, proyectar una buena impresión de la empresa.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las causas que generan el clima organizacional dentro de una organización?

¿De qué manera influye el clima organizacional en el empleado?

¿Qué tan importante es para el empleado sentirse parte de una organización?

¿Cómo puede el empleado integrar sus necesidades personales con las metas de la organización?

¿Qué tan necesario es el reconocimiento de cada departamento dentro de una organización?

1.5 HIPÓTESIS

HIPÓTESIS GENERAL

Considero que en la actualidad la sociedad vive bajo el estrés, siendo este un factor importante que puede afectar el desempeño de cada individuo, por lo que a mi parecer el clima organizacional es un tema al que se le debería dar la debida importancia ya que es parte del día a día de cada empleado tomando en cuenta que este invierte la mayor parte de su tiempo dentro de la organización.

El clima organizacional debe ser favorable en cualquier empresa sin importar el sector al que pertenezca o la extensión de esta, pienso que es importante que la organización tenga valores propios para que a su vez los haga parte del empleado pues mientras existan factores positivos en el clima organizacional se tendrán resultados favorables para la organización y el empleado.

HIPÓTESIS DEL TRABAJO

- El líder debe tener consciencia de la definición de clima organizacional para poder darle la debida importancia
- El favoritismo del líder hacia algunos empleados genera desmotivación en el resto
- Si existieran espacios adecuados para cada área, los empleados podrían realizar su trabajo sin limitaciones.
- La comunicación es un factor importante para el cumplimiento adecuado de las actividades dentro de la organización

1.6 OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Analizar el Clima Organizacional que se genera en la empresa donde laboro, para conocer de qué manera este influye en el empleado y los efectos que puede causar en el ámbito personal y laboral con la finalidad de corregir comportamientos en los jefes y personal dirigente en general, buscando concientizar la participación del capital humano, para ayudar a crear un ambiente favorable en beneficio de cada miembro que forma parte de dicha organización.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proporcionar conocimientos generales sobre el clima organizacional para analizar su funcionamiento interno dentro de una organización.
- Mejorar el desempeño de las actividades de la organización, tomando como base un clima organización óptimo para los empleados.
- Unificar las necesidades y objetivos de la organización y quienes la forman.
- Aportar la importancia del clima organizacional para que los empleados puedan llegar a sentirse cómodos con el puesto que desempeñan.
- Sugerir espacios adecuados para cada departamento.

1.7 ANTECEDENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Como primeros antecedentes del clima organizacional, entre los años 1927 – 1947 en los estudios de Hawthorne realizados por Elton Mayo, se tomaron elementos de producción en el trabajo y otros factores como iluminación, temperatura y otros, por lo que se concluye que el rendimiento de la organización está estrechamente relacionado con el interés de la gerencia sobre las necesidades e ideas de los trabajadores. (Stoner, 1996)

Argyris (citado en Chruden & Sherman, 1987) hizo investigaciones de clima en un banco y a partir de esto define el clima en términos de políticas formales de la organización, necesidades de los trabajadores, valores y personalidades que operan en un propio sistema. Menciona que la organización formal tiende a ser descuidada y centrarse en las tareas desatendiendo su personalidad humana, lo cual provoca que los individuos no sean tratados maduramente respecto a su trabajo. Además, cambia el concepto de clima citado e intercambiado como cultura informal.

Gellerman en 1960 (citado en Brunet, 1999) acuñó por primera vez en psicología organizacional el término clima organizacional como el grupo de características que describen a una organización por lo cual se va a distinguir de otras organizaciones, dichas características provocan influencia en el comportamiento de las personas.

Tigiuri en 1968 (citado en Fernández, 2004) define el clima como algo perdurable en el medio interno de la organización que va a ser experimentado por sus miembros, que influye en su comportamiento y que puede describirse por atributos dados en la organización.

A comienzos de los 80's Weisner en 1981 (citado en Martin, 2000) distingue tres enfoques distintos para remarcar la importancia del clima de las organizaciones “primero, el clima como algo objetivo y medible puesto que tiende a ser durable en la organización, segundo, desde lo subjetivo, como una percepción colectiva que

forma parte de la visión global de la institución y por último, lo subjetivo pero individual del clima, o sea un constructo personal.

Carvajal (2000) define el concepto del clima laboral como una parte natural de la cultura más profunda dentro de la organización, determina la manera en que el trabajador percibe su trabajo, su productividad, rendimiento y satisfacción. Da por entendido que el clima no se puede ver ni tocar, pero existe y afecta a todo lo que pueda suceder en la empresa, por lo que, un clima establece una inversión a largo plazo en donde los directivos tienen la obligación de percatarse de la valoración y atención de su medio ambiente.

1.8 ESTUDIOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Investigación Científica y Recursos Humanos, 2008

Maisch Molina presenta en su artículo una síntesis previa de cuáles son los factores externos, internos y de resultado que actúan sobre el clima organizacional y que han permitido el incremento de los estudios en esta área temática. En su trabajo da herramientas sobre cómo y para qué investigar el clima organizacional planteando ciertas pautas metodológicas que pueden ayudar a los interesados a realizar estudios a nivel teórico como en contextos organizacionales específicos.

Relación entre el clima y el compromiso organizacional en una empresa del sector petroquímico, Marielvy Marín Pérez, Universidad Católica Andrés Bello, Caracas 2003,

El objetivo de la investigación es detectar la relación del clima percibido por los trabajadores con el compromiso que estos muestran con la organización, planteando la hipótesis que a mayor percepción positiva del clima, habrá mayor compromiso del empleado hacia la organización. El estudio se llevó a cabo en una empresa del sector petroquímico del área metropolitana de Caracas, en donde se les suministró los instrumentos de medición a trabajadores de todos los niveles ocupacionales. El estudio aporta la relación que existe entre el clima y el compromiso organizacional de los trabajadores con la institución, brinda información de las formas en que se presenta el compromiso y el clima con la finalidad de que la organización pueda alcanzar niveles productivos más altos.

Clima organizacional y su diagnóstico: Una aproximación conceptual, Mónica García Solarte, Colombia 2009.

Este trabajo realiza una aproximación conceptual desde diferentes autores, que ayuda a evidenciar la importancia del clima en los cambios organizacionales, exponiendo las diferentes herramientas que se pueden emplear para su medición y diagnóstico que consideran numerosas variables que giran en torno a los valores

de la organización, las creencias, costumbres y prácticas empresariales, para esclarecer las causas de la satisfacción e insatisfacción en el trabajo; y su incidencia en los cambios organizacionales.

Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional

Revista de Psicología General 1992, Universidad de Barcelona

El artículo escrito por Silva Vázquez para la Revista de Psicología General de la universidad de Barcelona en 1992, se propone buscar una definición comprehensiva del constructo “clima organizacional” por lo que incluye antecedentes, desarrollo, formación y diversificación de su definición formal y a partir de esto explora la posibilidad de una integración de las tres formas de definir el clima, proponiendo una definición en la cual el clima se considera externo al individuo, distinto de la realidad organizacional en la que existe y de las percepciones individuales, aunque generado por los miembros de la organización.

CAPITULO II

2.1 MARCO TEORICO

CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional nace de la idea de que el hombre hoy en día vive en ambientes complejos y dinámicos, por lo que las personas son más vulnerables a los cambios de humor, pues existen problemas que lejos de hacerlos propios terminan convirtiéndose en parte del entorno en que realizan sus actividades, asumiendo que tienen que lidiar con valores, emociones, culturas, grupos, reglas, políticas, etcétera, que generan comportamientos diversos y afecta el ambiente.

Considero que el clima organizacional es un factor importante para el crecimiento y desarrollo de una organización pues este va a determinar el buen o mal funcionamiento interno de una organización.

A continuación daré a conocer las definiciones históricas del clima organizacional según diferentes autores, con la finalidad de comprender mejor este concepto.

2.1.1 DEFINICIONES HISTORICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL SEGÚN AUTORES

Gellerman (1960): A quien 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:

- Es necesario identificar a las personas en la organización cuyas actitudes son importantes.
- Estudiar a las personas y determinar cuáles son sus objetivos, tácticas y puntos ciegos.
- Revisar la historia de la compañía y prestar especial atención a las carreras de sus líderes.

- 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.

Dessler (1979) Plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, 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.

Chiavenato (1992): El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmosfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Goncalves (1997) considera que el clima organizacional se relaciona con las condiciones y características del ambiente laboral las cuales generan percepciones en los empleados que afectan su comportamiento.

Sudarsky (1997) el clima organizacional es un concepto integrado que permite determinar la manera como las políticas y prácticas administrativas, la tecnología, los procesos de toma de decisiones, etc., se traducen a través del clima y las motivaciones en el comportamiento de los equipos de trabajo y las personas que son influenciadas por ellas.

Vázquez M. (2001) No es otra cosa que el ambiente que se presenta en una organización como producto de una serie de variables objetivas y subjetivas que crean una gran variedad de actitudes, conductas y reacciones.

Da Silva (2002) Menciona que el clima organizacional es difícil de definir con precisión. Es más bien algo que se siente, porque está compuesto por fuerzas que no son todas comprensibles; el clima organizacional es el ambiente psicológico resultante de los comportamientos, los modelos de gestión, las políticas empresariales que se reflejan en las relaciones interpersonales.

Anzola (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Pérez M.I. y Maldonado P.M. y Bustamante (2006) Se construye colectivamente, a través desde la interacción cotidiana en la organización, y como tal esa construcción tiene la capacidad de facilitar u obstaculizar el logro de las metas organizacionales.

Torres D.N. (2006) Se refiere a la atmósfera colectiva o ambiente del trabajo: las actitudes, percepciones y dinámicas que determinan como las personas se comportan diariamente.

Tomando como referencia estas definiciones concuerdo con Da Silva y Dessler, quienes exponen que no existe una definición específica del clima organizacional, por lo que este es subjetivo, considerando que el clima varía dependiendo de cada organización, y al tratarse de relaciones interpersonales existe diversificación debido a que cada persona es diferente.

2.1.2 FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Factores Internos: Son las situaciones que se generan dentro de una organización, aportando beneficios o irregularidades en la misma. Los representantes de la empresa tienen la responsabilidad de establecer el marco de actuación entre las necesidades de los empleados quienes son usuarios de las políticas y los requerimientos de la organización. Algunos de los factores internos que forman parte del clima organizacional son:

- **Liderazgo:** Este juega un papel clave para establecer el tono de una organización, puesto que es la única cualidad que influye en el comportamiento de los empleados de manera positiva o negativa. Cuando los empleados perciben el liderazgo como confiable, íntegro y honorable, los motiva a ser más productivos; el resto de la organización será un reflejo de lo que es el liderazgo.
- **Estructura Organizacional:** La Universidad de Lamar define la estructura organizativa como "el sistema formal de tareas y relaciones jerárquicas que controla, coordina y motiva a los empleados para que cooperen para alcanzar las metas de una organización". Esto incluye políticas de organización, procedimientos y expectativas; una estructura organizacional saludable permitirá a los empleados ser más eficientes, mientras que una estructura poco saludable puede evitar que sus empleados alcancen su potencial.
- **Cultura organizacional** definida como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del

comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros"(Hill y Jones, 2001).

- Distribución de espacios; se refiere a la disposición física de los puestos de trabajo, de sus componentes materiales y a la ubicación de las instalaciones para la atención y servicios del personal.

Factores Externos: Son condiciones que se encuentran fuera de la organización que ejercen una influencia inestimable en el empleado, influyendo en el desarrollo de la organización, algunos de los factores externos son:

- Vida familiar: Los empleados puede tener un impacto directo en su comportamiento, cuando hay un conflicto en la vida familiar puede afectar la conducta del empleado en el trabajo. Este puede responder negativamente a la crítica en el trabajo y a la interacción con el liderazgo; la felicidad en el hogar puede lograr un empleado motivado y feliz.
- Competencia: Otras relaciones con organizaciones del mismo giro impactan en el comportamiento de los empleados, si en otro negocio tiene altas expectativas y resultados, los empleados pueden responder en su rendimiento debido a tales expectativas.

2.1.3 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Las dimensiones del clima organizacional pueden definirse como las percepciones que tienen los miembros de la organización acerca de ciertas situaciones que resultan significativas desde el punto de vista psicológico (Rousseau 1988; citado por García 2006).

Es por esto que para poder llevar a cabo un diagnóstico de clima organización es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas según el autor.

Browsers y Taylor, miden las características en función de 5 dimensiones:

- Apertura a cambios tecnológicos
- Recursos humanos
- Comunicación
- Motivación
- Toma de decisiones

Campbell (1970), establece la existencia de cuatro dimensiones.

- Autonomía individual
- Grado de estructuración impuesta sobre la situación
- Orientación a la recompensa
- Consideración, cordialidad y apoyo

Valenzuela (2005), encontró que una de las grandes necesidades en México, está asociada a la falta de instrumentos válidos y confiables para medir el clima organizacional, por lo que diseñó un instrumento para medir el clima organizacional a través de 10 dimensiones.

- Trabajo personal
- Supervisión
- Trabajo en equipo y relaciones con compañeros de trabajo
- Administración
- Comunicación

- Ambiente físico y cultural
- Capacitación y desarrollo
- Promoción y carrera
- Sueldos y prestaciones
- Orgullo de pertenencia

La intervención y actuación sobre todas y cada una de las dimensiones antes mencionadas permitirán la mejora global del clima organizacional.

2.1.4 INSTRUMENTOS DE MEDICION EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Para determinar la situación en que se encuentra una organización, es necesario recabar información significativa sobre el clima organizacional, utilizando diversas técnicas como entrevistas, cuestionarios y observación pueden ser de gran ayuda.

ENTREVISTA

Consiste en una conversación que el investigador sostiene con un miembro de la organización, con el objetivo de obtener información sobre una gran variedad de temas de la organización y la opinión del entrevistado acerca de estos temas. Las expectativas, tanto del entrevistador como del entrevistado pueden influir determinadamente sobre los resultados.

El éxito de una entrevista se relaciona con la habilidad del entrevistador para escuchar adecuadamente, esta capacidad puede ser desarrollada si presta atención a los factores: motivación, interés, respeto, empatía, naturalidad del entrevistado.

CUESTIONARIO

Compuesto por preguntas adaptadas a la empresa objeto de investigación mediante el cual el empleado expresa sus opiniones sobre el trabajo y entorno laboral, su finalidad es conseguir la comparabilidad de la información entre los miembros de la organización

OBSERVACION

El método se basa en la observación directa de la labor que realizan y cómo lo realizan los trabajadores de la organización durante toda la jornada y por periodos que abarquen ciclos completos, con el objetivo que no escapen situaciones relevantes.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La existencia de una cultura organizacional será el principio para un mejor lugar en donde trabajar. Los valores y la cultura son el camino para llegar al objetivo, conseguir talento e integrar las capacidades que serán el combustible para recorrer el camino empresarial, pues no existe organización sin una cultura esencial, que la distinga, la identifique, que oriente su accionar y modo de hacer.

“Desde que un grupo tiene un pasado, tiene una cultura” dice Schein (1985)

2.2.1 CONCEPTOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Hellriegel “la cultura organización representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evoluciona con el paso del tiempo”.

Para Chiavenato "cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización, así como el sistema de significados, que distinguen a la organización de los demás".

Según Schein (1988), se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas.

2.2.2 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

- Culturas adaptables: culturas exitosas, flexibles e innovadoras, caracterizadas por la constante revisión y actualización de sus estándares de conducta.
- Culturas conservadoras: también llamadas como no adaptables puesto que predomina el mantenimiento y conservación de ideas, valores, costumbres y tradiciones que no cambian con el tiempo.

2.2.3 ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Existen varias formas en que la cultura se transmite a los empleados y se convierten en herramienta para dar continuidad a la cultura de una organización, estos elementos favorecen en diversos grados a que el trabajador conozca y asimile la cultura que prevalece en la organización de la que forma parte.

- **Historias:** anécdotas que surgieron en la organización y que se refieren a los fundadores, es la mejor forma de transmitir normas y valores de la organización.
- **Rituales:** son las secuencias constantes de las actividades para reforzar los valores de la organización.
- **Símbolos materiales:** es el diseño y la forma como están dispuestos los elementos materiales de las organizaciones, los espacios, mobiliarios, uniformes, privilegios ejecutivos. Estos símbolos materiales dan pauta a los miembros de la organización para darse cuenta de quién es importante y cuál es la conducta apropiada que debe aportarse.
- **Lenguaje:** cada área de la organización tiene un lenguaje particular que lo hace distinto a otras y que da identidad a sus integrantes como parte de una determinada cultura o subcultura.

Se puede también como elementos básicos de la definición de cultura organizativa, los siguientes:

- **Conjunto de valores y creencias esenciales:** Los valores son afirmaciones acerca de lo que está bien o mal de una organización. Creencia es la percepción de las personas entre una acción y sus consecuencias. Valores y creencias se concretan por medio de normas, cuyo papel es especificar el comportamiento esperado.

- **La cultura compartida:** No es suficiente con que existan valores y creencias a título individual, deben ser valores y creencias sostenidos por una mayoría de los miembros de la organización.
- **Imagen integrada:** Es la configuración de la identidad de la empresa. La identidad proporciona continuidad en el tiempo, coherencia a pesar de la diversidad, especificidad frente al exterior y permite a sus miembros identificarse con ella.
- **Fenómeno persistente:** Es resistente al cambio. Esta inercia social puede tener implicaciones tanto positivas como negativas. No obstante, la cultura organizativa evoluciona constantemente.

2.2.4 MEDICION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

No es fácil medir las culturas y compararlas, pero es importante intentarlo. Usualmente estas mediciones se basan en el análisis de historias, símbolos, rituales y ceremonias religiosas para conseguir algunas pistas. Entre otras se recurre a entrevistas y a cuestionarios abiertos con el propósito de juzgar los valores y creencias. Otro método consiste en realizar entrevistas directas con el personal y averiguar sus percepciones de la cultura de la empresa.

Encontramos dos proposiciones efectuadas por Schein, una en 1984 y otra en 1985, más elaborada que la primera.

La inicial en 1984 es la siguiente:

- Análisis del proceso de socialización de los nuevos miembros con entrevistas a los agentes socializadores.
- Análisis de los incidentes críticos: con la elaboración de una biografía organizacional con base en documentos y entrevistas. Con este método se puede identificar los períodos de formación de la cultura. En cada incidente crítico se debe identificar lo que fue hecho, por qué fue hecho y los resultados.

- Análisis de las creencias y valores de los fundadores o portadores de la cultura. Al entrevistar las personas claves debe hacerse una cronología histórica de la persona en la organización.

Después de la colecta de información de los tres pasos anteriores se los debe discutir (dando atención especial a las anomalías y características sorprendentes) en conjunto con una persona integrante de la organización que esté interesada en la revelación de las premisas culturales.

La proposición de 1985, en el quinto capítulo del libro *La cultura empresarial y el liderazgo* (2002), es descrita por el autor como una entrevista clínica interactiva realizada entre el investigador e informantes motivados, insertos en la cultura que será descifrada, dividiendo los supuestos básicos de cinco dimensiones:

- *Relación de la organización con el ambiente externo.* ¿Qué presunciones básicas posee la empresa sobre sí misma?
- *Naturaleza de la realidad y de la verdad.* ¿Qué presunciones básicas tiene la empresa sobre la realidad?

Se suman dos subdimensiones:

2a- Naturaleza del tiempo. Relato de los mayores sistemas y procedimientos utilizados en la organización y el tiempo de repetición para cada ciclo.

2b- Naturaleza del espacio. Schein sugiere se haga un grupo de discusión con el objetivo de exponer los usos del espacio como símbolo.

- *La naturaleza del género humano.* Identificación de los héroes y villanos de la organización, de las personas de suceso y las personas de fracaso, con la comparación de las historias contadas. Análisis del reclutamiento, selección y criterios de promoción.
- *La naturaleza de la actividad humana.* ¿Cuál se presume es la postura propia y natural de los humanos frente a su entorno? Identificación del conjunto de problemas enfrentados por la organización, en los cuales el problema era originario de fuerzas externas que actuaron como barreras o

limitaciones en la actuación de la organización. Identificación de las estrategias para lidiar con estos problemas.

- *La naturaleza de las relaciones humanas.* Clima organizacional. Examen de historias organizacionales sobre héroes y villanos, para descubrir como las personas relatan a otras de la organización.

En cada premisa se debe encontrar el patrón básico subyacente, contrastando las informaciones con las reglas comportamentales vigentes, ya que las premisas culturales se traducen objetivamente en prácticas institucionales y comportamiento.

Método de Fleury.

La autora corrobora las aseveraciones de Schein, incrementando un aspecto político con la siguiente metodología:

- El histórico de las organizaciones. Reconstruir el histórico de la organización, situando la época en que fue fundada, relacionándolo con el momento histórico para que podamos comprender mejor sus metas y objetivos. El fundador ocupa un papel central en este momento por tener la concepción global sobre el proyecto futuro de la organización.

La revisión de los incidentes críticos también son importantes en este momento pues en un momento de crisis muchos valores emergen con más facilidad.

- El proceso de socialización de los nuevos miembros. Momento en que una persona de fuera es inmersa en la cultura organizacional y comienza a aprehenderla.
- Las políticas de Recursos Humanos. Pueden revelar muchos elementos de la cultura pues determinan en gran medida quienes son las personas ideales para la organización, los sistemas de remuneración y de carrera.
- El proceso de comunicación. Analizando el proceso de trabajo (en el ámbito tecnológico y también social) se puede detectar las relaciones de poder, además de las relaciones laborales en sí.

Método de Freitas.

Freitas (1991) afirma que la dificultad de llegar a una aceptación en la definición de cultura propicia el desarrollo de diferentes metodologías, pues la investigación de la misma está directamente relacionada a lo que se considera como cultura. Considera una forma de fácil identificación de la cultura a través de la investigación de los elementos que la componen: valores, creencias y supuestos, rituales y ceremonias, historias y mitos, tabúes, héroes, normas y procesos de comunicación.

Hace notar la importancia del órgano de recursos humanos como puerta de entrada de las personas para la organización al elaborar perfiles de candidatos de acuerdo con valores de la institución. Recomienda la observación del background de los fundadores, los eventos críticos pasados por la organización y las personas consideradas desviantes, así como la actuación de la organización para con estas personas.

Freitas también cita el método de Deal y Kennedy, (1982) que sugieren se haga un análisis interno y otro externo de la organización. Este último consiste en analizar su ambiente físico, verificar lo que la empresa habla de sí a través de revistas, informes, etc.; observación del uso del tiempo dentro de la organización así como lo que se dice sobre este uso; una rápida conversación con recepcionistas para ver como la empresa recibe a los no conocidos, el tipo de personas que trabajan en ella, cómo es un día de trabajo, cómo las cosas son hechas, etc. Para analizar los aspectos internos los autores sugieren se entienda el sistema de progresión de carrera, verificación del tiempo medio en que las personas quedan en un cargo, observación de los contenidos de discursos y memorándums, observación y análisis de las anécdotas e historias.

Por último, Freitas cita a Paul Shrivastva (1983), quien sugiere el análisis de los mitos y sagas; sistemas de lenguaje y metáforas, simbolismo, ceremonias, rituales, y el sistema de valores y normas de comportamiento.

2.2.5 PERIODO DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS ENFOCADO EN ASPECTOS CULTURALES.

Dentro de una organización las funciones de la cultura van cambiando conforme evoluciona la empresa; el siguiente cuadro recoge los tres principales períodos de desarrollo de las empresas y para cada uno de ellos los más importantes aspectos culturales:

Estadio de crecimiento	Función de la cultura
Nacimiento y primeros años.	La cultura deviene aptitud distintiva y fuente de identidad. Se considera el "aglutinante" que unifica a la empresa. La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.
Adolescencia de la empresa. Expansión de productos/ servicios. Expansión geográfica. Adquisiciones, consorcios.	La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad. Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.
Madurez empresarial. Madurez o declinación de los productos/ servicios. Aumento de la estabilidad interna y/ o estancamiento. Falta de motivación para el cambio.	La cultura obliga a la innovación. La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa.

Schein. p.267- 268. "Estadios de crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio".

2.2.6 FUNCIONES DE LA CULTURA

La cultura de una organización promueve el cumplimiento de funciones que serán determinantes para que sus miembros se adapten exitosamente al grupo, algunas funciones de la cultura organizacional son las siguientes:

Definir los límites: A través de normas y valores propios y auténticos que se establecen progresivamente, son los elementos que hacen a la organización diferente de otras, los que la hacen única y auténtica.

Sentido de identidad: Las normas y los valores, cuando son propios de la organización transmitirán a los trabajadores el sentimiento de identidad, con el fin de hacerlos sentir elemento único de la cultura de la organización.

Intereses comunes: Para promover un compromiso personal de cada uno de los empleados y evitar intereses individuales, es importante compartir principios y valores, para convertir los esfuerzos en trabajo para la construcción del bien común.

Socializar el trabajo: La cultura es una forma de integrar al individuo a la organización, al aumentar la estabilidad del sistema y establecer normas de respeto y convivencia entre sus integrantes.

Coordinar toda la organización: La cultura se encarga de guiar y modelar las actividades de los miembros de una organización, de promover que su comportamiento se dirija hacia el bien común, para ellos se auxilian de las normas y los principio de convivencia, cooperación, tendencia a la acción, autonomía, iniciativa, productividad, mano de obra, espíritu práctico y valores claros entre otros.

Cuando se ha establecido algún tipo de cultura en la organización, deben realizarse practicas constantes que ayuden a mantenerla activa, entre ellas se encuentra la selección de personal, las acciones de alta gerencia y la socialización.

2.2.7 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional (Denison, 1991).

Los valores inspiran la razón de ser de cada Institución, las normas vienen a ser los manuales de instrucciones para el comportamiento de la empresa y de las personas Robbins (1991).

Por lo tanto, toda organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa, algunos de los factores para relevantes que deben existir dentro de una organización son los siguientes:

- Honestidad: sinceridad y transparencia en todos nuestros actos.
- Trabajo de Equipo: fomentar el compañerismo, la humildad, la disponibilidad, y la comunicación entre todos los empleados de la empresa.
- Lealtad: ser fiel a nuestra compañía y a nuestros valores organizacionales.
- Respeto: a nuestros grupos de interés (clientes, empleados e invitados)
- Eficacia: realizar nuestro trabajo eficientemente para lograr el objetivo deseado.
- Calidad: realizar las cosas bien y a la primera vez cumpliendo y excediendo las expectativas de los clientes.
- Responsabilidad: cumpliendo con las funciones encomendadas en tiempo y forma
- Justicia: dar a cada quien lo que merece siendo prudente en actos y tomas de decisiones.

- Creatividad e innovación: fomentar un ambiente que propicie la generación e implementación de ideas y su reconocimiento, creando una organización capaz de responder a los cambios de entorno.
- Orden y Limpieza: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar, con un ambiente de trabajo limpio y adecuado.

2.2.8 IMPORTANCIA DE LOS VALORES ORGANIZACIONALES

En las organizaciones, los valores permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual.

Para el bienestar de una organización es necesario que existan normas compartidas que orienten el comportamiento de sus integrantes. De lo contrario, la comunidad no logra funcionar de manera satisfactoria para la mayoría.

En términos prácticos es poco probable que una organización funcione bien si las personas que la integran no se basan en ciertos principios que orienten permanentemente su forma de relacionarse, en las buenas y en las malas.

Para la cultura organizacional de una empresa los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Los valores son la columna vertebral de sus comportamientos.

Si los valores no tienen significados comunes para todos los empleados, el trabajo diario se hace más difícil y pesado. El ambiente laboral se vuelve tenso, la gente trabaja con la sensación de que no todos reman en la misma dirección y los clientes pagan las consecuencias.

Como pilares de una empresa, los valores no sólo necesitan ser definidos. La empresa debe darles mantenimiento, promoverlos y divulgarlos constantemente. Sólo así sus trabajadores tendrán mejor oportunidad de comprender sus significados y ponerlos en práctica en sus labores diarias.

2.3 LA DIRECCION COMO PARTE DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

La dirección forma parte central dentro de la Administración, pues forma parte del proceso administrativo, se encarga de conducir los esfuerzos de las personas para ejecutar los planes y lograr los objetivos de una organización.

Algunos autores definen la Dirección como:

Idalberto Chiavenato define la Dirección como conducir a la empresa teniendo en cuenta los fines y buscando obtener las mayores ventajas posibles de todos los recursos de que disponga. Su objetivo es alcanzar al máximo rendimiento de todos los empleados.

David Hampton dice que la Dirección es el proceso mediante el cual los administradores buscan influir sobre sus subordinados para lograr las metas y esto a través de la comunicación, la Dirección se distingue de otros procesos de administración por su naturaleza interpersonal.

2.3.1 ELEMENTOS DE DIRECCIÓN

- El jefe: es aquel que tiene la función de dirigir
- Los dirigidos: son a los que dirige el jefe
- La situación: momento donde se lleva a cabo la dirección

2.3.2 OBJETIVO DE LA DIRECCIÓN

El objetivo exclusivo de la dirección son las actividades y las acciones por medio del cual el administrador se ocupa de la ejecución y el seguimiento de las acciones que adelantan el trabajo y lo dirigen hacia el logro de los objetivos planeados.

2.3.3 FUNCIONES DE LA DIRECCIÓN

- Planificar, organizar, dirigir, ejecutar, supervisar y controlar, a través de los departamentos que la integran, todas las actividades administrativas de la Institución a nivel nacional.
- Orientar y asesorar a las autoridades y demás instancias de la institución sobre el desarrollo de las acciones administrativas.
- Evaluar, aprobar y tramitar de acuerdo con las leyes y reglamentos aplicables a cada caso, las adquisiciones de suministros, materiales, servicios y equipo que requiera la institución.
- Establecer, dirigir, supervisar, coordinar y controlar los métodos y procedimientos administrativos que permitan el buen desarrollo de las actividades dentro de la Institución.
- Diseñar y establecer sistemas de control para las solicitudes de los diferentes servicios que brinda dicha unidad administrativa.
- Velar porque se cumplan las normas administrativas y reglamentarias, con el fin de lograr el buen funcionamiento de la Institución.
- Elaborar Informes Mensuales de acuerdo a las labores realizadas por cada uno de los Departamentos, que están bajo la Dirección.

2.3.4 PRINCIPIOS BASICOS DE DIRECCIÓN

- Principio de la coordinación de intereses para la Dirección, el logro de los objetivos será fácil si se logra coordinar los intereses del grupo con los individuos.
- Principio del tipo de jefatura. Quien ejerce autoridad debe elegir el tipo de jefatura en relación a la persona supervisada, para hacerse obedecer.
- Principios de la resolución de los conflictos. Los conflictos deben resolverse lo más pronto posible.

- Principio de la aprovechamiento del conflicto. Se puede aprovechar el conflicto para forzar la meta y buscar soluciones que sean ventajosas a ambas partes.
- Principio de la comunicación bilateral. Todo mensaje implica forzosamente una comunicación en sentido contrario que puede ser o no en la misma Dirección.
- Principio del mejoramiento de la comunicación. La comunicación debe revisarse constantemente para eliminar sus barreras.
- Principio de utilidad de la motivación. La motivación nos ayuda a lograr una alta moral en lo personal y superar rendimiento.
- Principio de las relaciones humanas. Tratando a los trabajadores como seres humanos, estimulando su progreso y mejoramiento, asegurándoles un trato equitativo.
- Principio del cumplimiento de órdenes. La persona que expide una orden, tiene también la obligación de procurar que se cumpla correctamente.
- Principio de la unidad en expedición de órdenes. Las órdenes referentes a una operación determinada deben emanar directamente de una sola persona.

2.3.5 IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN

- Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la Planeación y la Organización.
- A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
- La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y consecuentemente, en la productividad.
- Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.
- A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Por lo tanto al ser la dirección quien trata directamente con las personas, son estas quienes finalmente influyen en el éxito o fracaso de una organización, algunos elementos claves de la dirección son autoridad, motivación, comunicación, coordinación y toma de decisiones.

2.4 AUTORIDAD

La autoridad en la empresa se puede definir como "la facultad de mandar y la obligación correlativa de ser obedecido por otros". Una definición más completa sería "la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos".

Dentro de una organización la autoridad es fundamental para fomentar el orden, pues a quien se le atribuye este cargo debe actuar de manera responsable al ejercer su poder ante sus subordinados, con la finalidad de encaminarlos de manera positiva al cumplimiento de objetivos.

Según Paulo Nunes el concepto de autoridad está relacionado con el concepto de jerarquía y corresponde al poder de mandar sobre los demás, induciéndoles una determinada forma de actuar; constituye la base para la responsabilidad. Así que se trata de una relación de poder que se establece del superior hacia al subordinado.

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

2.4.1 TIPOS DE AUTORIDAD

De índole JURIDICA, que forman el poder o la autoridad propiamente dicha misma que se impone por obligación, dentro de esta se encuentra la autoridad formal y operativa.

2.4.1.1 AUTORIDAD FORMAL

Es un poder que surge como una necesidad en todo organismo social, pues si no existiera, la situación dentro de las organizaciones sería caótica; implica el derecho de mandar y el poder de exigir obediencia a quien recibe las ordenes. Este tipo de autoridad es delegada oficialmente desde los altos niveles hacia abajo, en forma lineal, para ser ejercida sobre un grupo de subordinados.

La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos:

- Autoridad lineal.

Está representada por la cadena normal de mando, empezando por el consejo de administración y extendiéndose hacia abajo por los diversos niveles de jerarquía, hasta el punto donde se efectúan las actividades básicas de organización. Se basa primordialmente, en el poder legítimo, los gerentes que tiene autoridad lineal son aquellas personas de la organización que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la empresa.

- Autoridad Funcional.

Derecho delegado a un individuo o un departamento para controlar procesos, prácticas y políticas específicas u otros asuntos relacionados con actividades realizadas por personal de otros departamentos.

2.4.1.2 AUTORIDAD OPERATIVA.

La que no ejerce directamente sobre las personas, si no que da facultad para decidir sobre determinadas acciones: autoridad para comprar, para lanzar un producto, etc. Estas decisiones deben ser respetadas y de algún modo obedecidas por otras personas, pero directamente este tipo de autoridad se ejerce sobre actos y no sobre personas.

De índole MORAL, la cual surge naturalmente de la superioridad de conocimientos de un determinado individuo, puede dividirse en autoridad técnica y autoridad personal.

2.4.1.3 AUTORIDAD TECNICA.

Aquella que se tiene en razón del prestigio, la experiencia, la capacidad que dan ciertos conocimientos, técnicos, prácticos, que una persona posee en determinada materia. Es la autoridad del profesional, del técnico o del experto que capacitan a una persona para guiar o asesorar a otras sobre asuntos relacionados con su especialidad; es por tanto, una autoridad adquirida.

2.4.1.4 AUTORIDAD PERSONAL.

Es la que tiene un individuo por su carisma, es decir, por la facilidad de influir y atraer la voluntad de los demás, de manera espontánea, por sus características personales: inteligencia, simpatía, dinamismo, personalidad, facilidad de palabra, criterio, etc.; es una autoridad aceptada, no impuesta.

2.4.2 DELEGACION DE AUTORIDAD

Para que una organización funcione con eficiencia es preciso que los gerentes deleguen en los empleados autoridad y responsabilidad. El delegar autoridad maximiza la efectividad de los empleados agilizando así la toma de decisiones y pueden llegar a mejores decisiones en favor de la organización.

La delegación se puede definir como el otorgamiento de poder a otra u otras personas subordinadas, para que actúen en representación de quien les transfiere autoridad.

Dos conceptos utilizados para este aspecto son:

- Centralización, es la concentración o reservación de autoridad para dirigir y tomar decisiones dentro de un campo de acción.
- Descentralización, es la delegación d autoridad para tomar decisiones en los niveles jerárquicos inferiores de un organismo social.

2.4.3 PROCESO DE DELEGACION DE AUTORIDAD.

- Definir los objetivos y las tareas. A partir de tener los objetivos que se quieren alcanzar se deben definir las tareas que se van a delegar, tratando no sólo de delegar los asuntos rutinarios sino también las tareas que exigen reflexión e iniciativas, tareas importantes, atrayentes y agradables.
- Selección del subordinado. Debe seleccionarse al subordinado que posea capacidades y cualidades para desarrollar la tarea, cuidando no delegar siempre en los más competentes.
- Asignación de la tarea y transmisión de la capacidad de mando. Debe transmitirse todo el poder necesario para la realización de la tarea, procurando ser claro, preciso y transmitiendo toda la información necesaria.
- Exigencia de la responsabilidad por el logro de la tarea. Debe establecerse un sistema de control que garantice el cumplimiento de la tarea.

Para que la delegación sea efectiva, deben darse las siguientes condiciones:

- Definir claramente la tarea a realizar, plazos y objetivos que se quieren conseguir.
- Supervisión de la tarea delegada según sea su importancia y dificultad al final de la misma o durante su proceso en diferentes etapas.

2.4.4 VENTAJAS DE LA DELEGACION.

- Directivo: Ahorra tiempo y gestión.
Potencia capacidades gerenciales.
Libera sobre la presión del trabajo inmediato.
El directivo puede dedicarse a otras funciones.
- Empleado: Incrementa la participación e incrementa su motivación.

2.4.5 DESVENTAJAS DE LA DELEGACION.

- La mala delegación puede llevar al fracaso del directivo, puede pensar que está perdiendo autoridad o no confía en sus subordinados.
- Delegación de tareas sin justificación.

2.5 MOTIVACION

Los autores Rodil y Mendoza la definen como todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

Según Idalberto Chiavenato, es aquello que mueve al ser humano a realizar alguna actividad en particular.

Para Robbins, es el resultado de la interacción del individuo y la situación, el deseo de esforzarse para alcanzar las metas de la organización, condicionado por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.

Para el administrador es importante tener conocimiento de los factores que motivan a las personas para actuar de una manera determinada, pues una de sus responsabilidades consiste en inducirlas a que aporten sus esfuerzos para alcanzar los objetivos que persigue la organización.

Gran cantidad de dirigentes consideran que su principal problema es la dirección motivadora de su personal; el fracaso se manifiesta en los índices ausentismo, ineficiencia, conflictos, baja moral y productividad, etc.

Con respecto a la motivación en las organizaciones, la pregunta generalmente formulada es: ¿cómo puede ser motivado el personal?

Tradicionalmente se ha considerado el dinero, como parte efectiva para motivar a las personas; es cierto que para muchos individuos el incentivo económico tiene efectos significativos, pero según las corrientes administrativas, se ha hecho evidente mediante investigaciones que gran cantidad de personas no realizan sus mayores esfuerzos cuando son motivadas con factores monetarios. En muchos casos, tienden a lograr cierto nivel establecido por los mismos integrantes de un grupo, que por lo común es inferior al de sus capacidades; el dinero será siempre un factor importante, pero no absoluto.

2.5.1 TEORÍAS DE LA MOTIVACIÓN

Múltiples son las teorías que existen en relación con la motivación, pero todas pueden agruparse en dos grandes tendencias:

- Teorías de contenido, se centran en los factores internos de la persona, que estimulan, orientan, mantienen y detienen la conducta. El principal objeto de estudio de estas teorías es descubrir que es lo que motiva. Las teorías más conocidas son: teoría de Maslow y la teoría de Herzberg.
- Teorías de aprendizaje o del enfoque externo, parten del supuesto de que la conducta observable en las organizaciones, así como sus consecuencias son la clave para explicar la motivación, relacionando los efectos que ejerce el ambiente sobre la conducta de los individuos, de tal manera que el individuo puede aprender que habrá ciertas consecuencias que seguirán a determinadas conductas. La teoría más conocida es la teoría de McClelland.

Existen varias teorías que tratan de comprender el porqué del comportamiento humano en el trabajo, ya que a través de ellas se describe la razón por la cual los empleados son productivos, o lo que impulsa su conducta, a la vez que aportan datos valiosos para mejorar dicha conducta.

2.5.1.1 TEORÍA DE MASLOW

Abraham Maslow concibió y sostuvo que las necesidades humanas podían clasificarse en cinco niveles, cada uno de ellos con una determinada jerarquía en función de importancia. En forma ascendente, los niveles de necesidades que se deben satisfacer son:

1. **Necesidades fisiológicas.** Son todas las relacionadas con la supervivencia, y antes que ninguna otra, busca satisfacer a toda persona: alimentarse, calmar la sed, vestirse, dormir, etc. Una vez satisfechas las

necesidades de este nivel, dejan de operar como motivadoras de la conducta surgiendo fuerzas motivantes de un orden más alto.

2. **Necesidades de seguridad.** Se presentan cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas; ante el desconocimiento futuro, las personas buscan proveerse de elementos o bienes que brinden la seguridad de poder afrontar los riesgos que pudieran presentarse en cuanto a su protección, salud y economía.
3. **Necesidades sociales.** Es decir, el deseo de relacionarse con los demás, perteneciendo a grupos donde el individuo sea reconocido y aceptado por otras personas. Cuando una persona ya está integrada a grupos, no basta el que la conozcan, siente las necesidades de mantener relaciones afectuosas con otras personas, es decir de sentirse estimado, querido, respetado, etc., lo que le producirá tener mayor confianza en sí mismo.
4. **Necesidades de autoestima.** Incluye la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.
5. **Necesidades de autorrealización.** Sentirse realizado, de llegar a la cúspide, de desarrollar todas sus potencialidades, por lo que tratará de superarse en todos los aspectos.

Según Maslow, las necesidades de un nivel superior van surgiendo cuando las del nivel anterior han sido adecuadamente satisfechas; a esto lo denominó “prepotencia de necesidades”

2.5.1.2 TEORIA DE HERZBERG

Frederick Herzberg se preocupó por investigar cuáles son los factores que motivan a las personas a trabajar con mayor entusiasmo.

Los resultados obtenidos al analizar las motivaciones de ingenieros y contadores de una empresa de Pittsburgh le sirvieron de base para formular su teoría.

Así, afirma que existen factores que producen motivación y otros que causan descontento en las personas al trabajar, los primeros son:

- El tipo de trabajo en sí (placer al hacerlo)
- La responsabilidad
- La iniciativa
- La participación
- El reconocimiento de méritos, etc.

Cuando los factores señalados están presentes. Herzberg dice que impulsan a las personas a desarrollar un mejor trabajo. Si los factores no están presentes, su ausencia no provoca insatisfacción, solamente se evita la satisfacción que producirá su existencia; por tanto, sólo hay no satisfacción.

Los factores que producen descontento son:

- Suciedad en el medio ambiente de trabajo
- Inconformidad en el salario
- La supervisión exagerada
- La inseguridad en el empleo
- Las deficientes relaciones interpersonales, etc.

Cuando estos factores se encuentran presentes producen insatisfacción en las personas, pero la eliminación de estos factores no causa satisfacción, es decir, no motiva a desarrollar un mejor trabajo o esfuerzo, simplemente evita la insatisfacción que su existencia producirá.

Puede notarse que los factores motivantes están íntimamente relacionados con las actividades del puesto que desempeña, mientras que los factores de descontento son contiguos del trabajo. Por ello Herzberg considera que es erróneo pensar que la insatisfacción es el polo opuesto de la satisfacción; cada una de ellas debe medirse en diferentes escalas.

A la teoría de Herzberg también se le conoce como “teoría dual” porque mide los grados de satisfacción e insatisfacción en diferentes escalas. Para que el trabajo tenga un significado relevante para las personas. Herzberg recomienda que se dé mayor responsabilidad y reconocimiento, que se enriquezcan las labores para obtener mejores resultados en el desempeño del trabajo.

2.5.1.3 TEORIA DE McCLELLAND

David McClelland formulo su teoría teniendo como base la identificación de tres factores que motivan a las personas a manifestar una conducta determinada; los factores son:

- Factor logro. Se fijan metas que signifiquen la realización de cosas importantes, trascendentes, o la obtención de dinero y bienes que las representen; encauzan sus esfuerzos y luchan con todos los medios para conseguirlos, ya que mediante ellos queda materializado su esfuerzo, éxito, prestigio y realización; si no lo logran se sienten fracasados.
- Factor afiliación. Resalta su interés por mantener buenas relaciones sociales con sus semejantes, por dar y recibir afecto, por ser amables y cooperativas; tratan de evitar ser rechazadas por los demás; cuando surge algún problema con otras personas, se deprimen fácilmente.
- Factor de poder. Su interés consiste en lograr posiciones de liderazgo, para tener bajo su mando, influencia y control a los demás; mientras mayor sea el número de subordinados que dirijan, sienten mayor prestigio y satisfacción personal.

Las teorías motivacionales han servido de base a diferentes prácticas administrativas que buscan comprender las motivaciones humanas y la satisfacción de las necesidades individuales y organizacionales.

2.5.2 APLICACION DE LAS TEORIAS DE LA MOTIVACIÓN

Algunos aspectos en las empresas en los que puede influir el manejo de la teoría de la motivación son entre otros:

- La producción, ésta puede elevarse si se motiva a los empleados, desarrollando su sentido de orgullo y lealtad, más que si se implementan sistemas de supervisión.
- El cambio es una fuerza importante de motivación, pero debe buscarse la aceptación de los empleados, de otra manera aparecerán las fuerzas de resistencia en deterioro de la productividad.
- Los problemas con los empleados también son aspectos de la organización que pueden abordarse desde la perspectiva de la motivación, al igual que los problemas de las compensaciones ligadas con el salario.

En conclusión, casi todos los aspectos de la función de personal implican de alguna forma aspectos motivacionales tanto en lo individual como en los componentes de la organización, de tal manera que entenderlos y aplicarlos puede incidir de manera positiva en el ambiente organizacional. Cuando los empleados tienen una gran motivación se eleva el clima organizacional (entendido éste como el ambiente existente entre los miembros de una organización) y se establecen relaciones satisfactorias de animación, interés, colaboración, etc. Pero cuando la motivación es escasa, sea esto por frustración o por algún impedimento para la satisfacción de necesidades. Sobrevienen estados de depresión, desinterés, apatía, y descontento que puede llegar hasta la agresividad.

2.5.3 TIPOS DE MOTIVACION

Motivación intrínseca: Es cuando el individuo realiza una actividad por el simple placer de realizarla sin que nadie de manera obvia le de algún incentivo externo.

Motivación extrínseca: aparece cuando lo que atrae al individuo es lo que recibe a cambio de la actividad realizada.

2.5.4 CICLO MOTIVACIONAL

El ciclo motivacional comienza cuando surge una necesidad. Esta es una fuerza dinámica y persistente que origina comportamiento. Cada vez que aparece una necesidad, esta rompe el estado de equilibrio del organismo y produce un estado de tensión, insatisfacción, inconformismo y desequilibrio que lleva al individuo a desarrollar un comportamiento o acción capaz de descargar la tensión y liberarlo de la inconformidad y del desequilibrio.

Algunas veces la necesidad puede satisfacerse en el ciclo motivacional, y puede originar frustración o, en algunos casos, compensación (transferencia hacia otro objeto, persona o situación). Cuando se presenta la frustración de la necesidad en el ciclo motivacional, la tensión provocada por el surgimiento de la necesidad encuentra una barrera u obstáculo que impide su liberación; al no hallar la salida normal, la tensión represada en el organismo busca una vía indirecta de salida, bien sea mediante lo psicológico (agresividad, descontento, tensión emocional, apatía, indiferencia). O bien mediante lo fisiológico (tensión nerviosa, insomnio, repercusiones cardiacas o digestivas).

La satisfacción de algunas necesidades es transitoria y pasajera, lo que equivale a decir que la motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que

2.6 COMUNICACIÓN

Por comunicación se entiende todo proceso que en forma implícita o explícita origina transmisión de información, es de suma importancia el intercambio de información para coordinar las múltiples actividades que se realizan para lograr objetivos dentro de una organización.

Para que toda actividad funcione de forma correcta debe existir una buena comunicación que consiste en un conjunto de técnicas que tienen como objetivo facilitar y dar rapidez a un mensaje que queremos que se dé entre todas las personas que conforman un grupo, y así que sus opiniones y sus ideas nos encaminen a cumplir el objetivo que se está planteando para llevarse a cabo dentro de la organización.

2.6.1 ELEMENTOS DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN.

El proceso de comunicación dependiendo del autor consta de diversos elementos básicos. Jorge Barajas Medina (1994) clasifica los elementos de comunicación en cinco:

- Emisor: es la persona o grupo de personas que transmiten información.
- Mensaje: es el cúmulo de información que se comunica.
- Medio o Canal: es la forma que se utiliza para transmitir la información: oral, escrita o simbólica.
- Receptor: es la persona o grupo de personas que reciben la información.
- Reacción: es la respuesta que da el receptor al recibir el mensaje y sirve de retroalimentación al emisor sobre el grado de captación del mensaje.

2.6.2 DIVISION DE LA COMUNICACIÓN.

- Formal: es el intercambio de información entre los integrantes de un organismo social, en razón de los puestos que ocupan y de las actividades asignadas; este tipo de comunicación se da principalmente por medios orales y escritos: órdenes, instrucciones, cartas, reportes, circulares, etc.

- Informal: es el intercambio de información que se efectúa entre los integrantes de la organización por una relación independiente de la jerarquía de los puestos que ocupan, sin seguir los canales ni procedimientos establecidos en la comunicación formal. Las personas que intervienen en la comunicación informal se reúnen en forma espontánea, por afinidades entre ellas, por razones de simpatía, sexo, edad, profesión, preferencias comunes en diversas actividades, etc.

También se dice que estas dos formas de comunicación pueden ser de forma:

- Interna: es la que se presenta entre los integrantes de un organismo social, clasificándose en vertical y horizontal. La vertical puede ser descendente o ascendente, según el nivel donde se origine la comunicación y hacia donde vaya dirigida.

La comunicación vertical descendente es la que fluye de arriba hacia abajo; puede ser general cuando es dirigida desde los más altos niveles a todo el personal: circulares, memorandos, políticas, avisos, etc.; o particular, es decir, de jefe a subordinado a través de órdenes, instrucciones o procedimientos.

La comunicación vertical ascendente es la que fluye de abajo hacia arriba, es decir, de subordinado a jefe, a través de: reportes, consultas, quejas, sugerencias, etc.

La comunicación horizontal es la que se da entre los integrantes de un mismo nivel jerárquico, a efecto de intercambiar información por diversos medios, para cumplir y coordinar sus actividades.

- Externa: es la que se efectúa entre una o varias personas del organismo social y otra u otras que no pertenecen a él, pero con quienes por cualquier circunstancia debe existir comunicación, por ejemplo: clientes, proveedores, etc.

2.6.3 REQUISITOS PARA UNA COMUNICACIÓN EFECTIVA.

- Claridad: La comunicación debe ser clara; para ello, el lenguaje en que se exprese y la manera de transmitirla deben ser accesibles para quien va dirigida.
- Integridad: La comunicación debe servir como lazo integrador entre los miembros de la organización, tanto de forma interna como en relación con los clientes, para lograr el mantenimiento de la cooperación necesaria para la consecución de los objetivos comunes.
- Aprovechamiento de la organización informal: La comunicación es más efectiva cuando la administración utiliza la organización informal para suplir canales de información formal.
- Equilibrio: Todo plan de acción administrativo debe acompañarse del plan de comunicación para quienes resulten afectados.
- Moderación: La comunicación ha de ser la estrictamente necesaria y lo más concisa posible, ya que el exceso de información puede ocasionar burocracia e ineficiencia.
- Difusión: la comunicación formal de la empresa debe efectuarse por escrito y pasar solo a través de los canales estrictamente necesarios, evitando papeleo excesivo.
- Evaluación: los sistemas y canales de comunicación deben revisarse y perfeccionarse periódicamente.

2.6.4 BARRERAS DE LA COMUNICACIÓN.

Durante el proceso de comunicación pueden presentarse ciertos obstáculos que la dificultan y que es necesario detectar para evitarlos y lograr una comunicación eficiente; a dichos obstáculos se les denomina como barreras de comunicación y se clasifican en:

- Semánticas: es la parte de la lingüística que se encarga de estudiar el significado de las palabras; muchas de ellas tienen oficialmente varios significados.

El emisor puede emplear las palabras con determinados significados, pero el receptor, por diversos factores, puede interpretarlas de manera distinta o no entenderlas, lo cual influye en una deformación o deficiencia del mensaje.

- Físicas: son las circunstancias que se presentan no en las personas, sino en el medio ambiente y que impiden una buena comunicación: ruidos, iluminación, distancia, falla o deficiencia de los medios que se utilizan para transmitir un mensaje: teléfono, micrófono, grabadora, televisión, etc.
- Fisiológicas: son las deficiencias que se encuentran en las personas, ya sea del emisor (voz débil, pronunciación defectuosa) o del receptor (sordera, problemas visuales, etc.) que son factores frecuentes que entorpecen o deforman la comunicación.
- Psicológicas: representan la situación psicológica particular del emisor o receptor de la información, ocasionada a veces por agrado o rechazo hacia el receptor o emisor, según sea el caso, o incluso al mensaje que se comunica; la deficiencia o deformación puede deberse también a estados emocionales (temor, odio, tristeza, alegría) o a prejuicios para aprobar o desaprobar lo que se le dice, no lea lo que está escrito, no entienda o no crea lo que oye o lee.

2.6.5 MEDIDAS PARA UNA COMUNICACIÓN EFICIENTE.

- Utilizar un lenguaje sencillo y adecuado al nivel cultural del receptor.
- Seleccionar los medios de comunicación que le faciliten al receptor la comprensión del mensaje.
- Atender las actitudes y expresiones no verbales, puesto que comúnmente reflejan diversas respuestas acerca del mensaje: comprensión, confusión, rechazo, aceptación, etc.
- Comprobar mediante la retroalimentación que el mensaje a sido fielmente interpretado por el receptor.

Finalmente la comunicación debe siempre tener un propósito por el cual hacerlo aun y cuando sea de forma informal nos lleva a cumplir un objetivo, ya que aunque sea verbal o no el mensaje se está transmitiendo.

2.7 LIDERAZGO

A lo largo de nuestra existencia hemos pertenecido a una organización en la cual sin darnos cuenta nos encontramos en las manos de un líder quien de alguna o diversas maneras encaminan nuestros objetivos o deseos hacia el cometido de llegar a cumplir lo pensado, seguramente es porque nos rodean personas en quienes depositamos nuestra admiración y son ellos los que nos impulsan a conseguir nuestros objetivos.

Son muchas las personalidades que han hablado sobre el tema de liderazgo ya sea de forma directa o indirecta; así mismo, han sido numerosos los intentos de conceptualizarlo por lo que existen diferentes definiciones acerca del tema, a continuación presento diferentes definiciones sobre liderazgo según los siguientes autores:

2.7.1 DEFINICIONES DE LIDERAZGO.

Para Idalberto Chiavenato (1993) 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.

Según Fiedler, el liderazgo es parte de la Administración, pero no de toda ella, siendo así el liderazgo la capacidad de persuadir a otro para que busque entusiasmadamente objetivos definidos. Es el factor humano que mantiene unido a un grupo y lo motiva hacia sus objetivos.

Richard L. Daft, define el liderazgo como la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. Los elementos básicos de esta definición son: líder, influencia, intención, responsabilidad, cambio, propósito compartido y seguidores.

2.7.2 IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO

El liderazgo en una empresa es importante porque con él se tiene la capacidad de guiar, dirigir, organizar y controlar los objetivos de una organización, con la finalidad de que otros lo sigan.

Tomado en cuenta que una empresa cuente con un buen líder, puede tener una planeación correcta, un excelente control, y puede lograr que la empresa fluya, haciéndola más efectiva.

2.7.3 ENFOQUES DEL LIDERAZGO

El liderazgo se contempla en tres principales enfoques de estudio, los cuales son:

- Enfoque de rasgos: “Son ciertas características estables de las personas (rasgos) diferencian a quienes pueden considerarse líderes de aquellos que no lo son” (Bass, 1990). Según Yukl (1992) este enfoque permite decir que tipo de persona es la indicada para ocupar puestos de liderazgo, pero no indica si el líder será exitoso o no.
- Enfoque conductual: Este enfoque se centra en el análisis de las conductas de los líderes y en la relación entre estas y el liderazgo efectivo. En estudios realizados en Ohio State University se descubrió que los seguidores perciben la conducta de su líder en relación con dos categorías independientes:
 - ✓ Iniciación de estructura: Son conductas orientadas a la consecución de la tarea e incluyen actos tales como organizar el trabajo, dar estructura al contexto laboral, definir roles y obligaciones, entre otras.

- ✓ Consideración: Son conductas que tienen como fin el mantenimiento o mejora en las relaciones entre el líder y los seguidores, esta incluye el respeto y la confianza.
- Enfoque situacional: Se basa en la idea de que diferentes patrones de conductas pueden ser efectivos en diferentes situaciones pero que una misma conducta no es óptima para todas ellas, algunas conductas situacionales son:
 - ✓ Teoría de contingencia: Su creador es Fiedler (1967, 1978). Esta teoría sostiene que existen tres variables situacionales que influyen en el hecho de poder lograr un liderazgo efectivo. Dichas variables son: las relaciones entre el líder y los seguidores.
 - ✓ Teoría de las metas: Sus creadores son Evans y House (1971) sostienen que los líderes son capaces de motivar a sus seguidores convenciéndolos de que mediante la realización de esfuerzos se pueden lograr resultados valiosos.

2.7.4 EVALUCIÓN DEL LIDERAZGO

Para poder evaluar el liderazgo es necesario entender primero que es lo que cada teoría entiende por líder, para llevar a cabo su estudio determinara el tipo de método que escoja para su evaluación.

Existen dos tipos de metodologías en investigación:

- ✓ Métodos cuantitativos: Estos implican la comprobación de hipótesis previamente discutidas desde el plano teórico, se basan en la objetividad y la generalización

- ✓ Métodos cualitativos: En este método el investigador forma parte del campo de estudio ya que es incluido como una variable más y tiene participación activa en el proceso de investigación.

La elección de métodos cualitativos o cuantitativos dependerá del propósito de la investigación y de los recursos disponibles (Creswell, 1994).

2.7.5 ESTILOS DE LIDERAZGO.

- Líder autócrata: es quien asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno.
- Líder emprendedor: un líder que 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 les incumben.
- Líder liberal: mediante este estilo de liderazgo, el líder delega a sus subalternos la autoridad para tomar decisiones.
- Líder proactivo: este tipo de liderazgo promueve el desarrollo del potencial de las personas, de la forma que un jardinero cuida y potencia su jardín.
- Líder audaz: este tipo de persona es capaz de relacionarse con muchas instituciones y personas, persuasivo, crítico, con mirada positiva. Tiene la capacidad de consultar a las demás personas para luego tomar decisiones.

2.7.6 ESTRATEGIAS DEL LIDERAZGO EFECTIVO

Warren Bennis, autor del libro “Leaders: The Strategies for Taking Charge”, introduce cuatro estrategias fundamentales para líderes que buscan efectividad:

- Atención mediante visión: Un líder debe captar la atención de los colaboradores mediante una visión clara y simple.
- Sentido mediante comunicación: Un líder debe crear significado sobre su visión mediante una comunicación clara y concisa.
- Confianza mediante posicionamiento: Un líder debe transmitir confianza a sus colaboradores mediante el posicionamiento estratégico de sus acciones.
- La utilidad de uno mismo: Para llegar a motivar a los colaboradores, un líder debe primero conocerse a sí mismo.

2.7.7 CARACTERISTICAS DEL LIDER.

- Innovan
- Toman riesgos
- Incitan a otros a que les sigan
- Desarrollan visiones y estrategias
- Se centran en las personas
- Incitan a la gente a cambiar
- Toman iniciativa de liderar

Considerando las características del líder James O'Tolee menciona cuatro características del líder basado en los valores.

- Integridad
- Confianza
- Saber escuchar
- Respeto a sus seguidores

2.7.8 ATRIBUTOS DEL LIDERAZGO por Jonh Gardner.

- Vitalidad física y resistencia
- Inteligencia y buen juicio
- Buena voluntad
- Competencia en las tareas
- Comprensión por sus seguidores
- Habilidad en el trato
- Necesidad de Logro
- Capacidad para motivar
- Valentía, resolución y firmeza

- Capacidad para ganarse la confianza
- Capacidad para dirigir, decidir y establecer prioridades
- Confianza
- Influencia, dominio y asertividad
- Adaptabilidad, flexibilidad en el enfoque

2.7.9 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE UN LIDER.

VENTAJAS	DESVENTAJAS
-Se mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.	-Se tiene demasiadas responsabilidades.
-Se está actualizando en los temas de interés.	-Quita mucho tiempo personal.
-Es la cabeza y responsable frente a otros.	-Ser responsable cuando un miembro comete un error.
-Se da sentido humano a la administración.	-No es fácil, se tiene que mantener un aprendizaje continuo y rápido.
-Se gana aprecio, gratitud y respeto de las personas.	-Se pierde confianza de grupo, cuando el líder tiene un fracaso en un proyecto.
	-Se está a la incertidumbre del ambiente externo, creando estrés y preocupaciones.

2.8 TOMA DE DECISIONES

Las decisiones son el motor de una organización pues la adecuada selección de alternativas dependerá en gran parte de su éxito, siendo el administrador quien decide que es lo que se debe hacer, como, cuando y donde.

La toma de decisiones invade cuatro funciones administrativas que forman parte del proceso de Administración, las cuales son a través de la planeación, organización, dirección y control, por medio de las mismas y haciendo uso responsable se podrá llevar a cabo la toma de decisiones apuntando al éxito de una organización.

2.8.1 DEFINICIONES DE TOMA DE DECISIONES POR DIFERENTES AUTORES

Para Freemont E. Kast, decidir significa adoptar una posición, implica dos o más alternativas bajo consideración y la persona que decide tendrá que elegir entre ellas.

Según Leon Blank Buris, se puede decir que una decisión es una elección que se hace entre varias alternativas.

Para Idalberto Chiavenato, la toma de decisiones es el proceso de análisis y elección entre diversas alternativas, para determinar un curso a seguir.

Para Samuel C. Certo, la toma de decisiones es la mejor elección de la mejor alternativa con el fin de alcanzar los objetivos, basándose en la probabilidad.

2.8.2 IMPORTANCIA DE LA TOMA DE DECISIONES

El ser humano diariamente toma decisiones, muchas de estas realizadas por inercia sin ser planificadas, pues desde que inicia su día al realizar una actividad debe tomar decisiones que marcan su estilo de vida, siendo el resultado de esta acción algo positivo o consecuente; es por esto que si queremos hacer lo correcto

debemos actuar conscientemente pensando en los efectos secundarios que nos pueden traer nuestras elecciones.

2.8.3 PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

La necesidad de adoptar decisiones adecuadas es un proceso en el cual se debe asimilar toda la información necesaria para tener éxito en la fijación de objetivos, por lo que es importante considerar los siguientes pasos.

- Identificación del problema: reconocer que estamos ante un problema para buscar alternativas al mismo, tomando como primer escalón el preguntarnos ¿Qué hay de decidir?
- Análisis del problema: determinar las causas del problema, sus consecuencias y recoger la máxima información posible sobre el mismo. Considerando en este paso ¿Cuáles son las opciones posibles?
- Evaluación o estudio de las opciones o alternativas: aquí nos tenemos que centrar en identificar las posibles soluciones al problema, así como posibles consecuencias. Nos debemos preguntar ¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes de cada alternativa?
- Selección de la mejor opción: una vez analizadas todas las opciones o alternativas posibles, debemos escoger la que nos parece más conveniente y adecuada, realizando el cuestionamiento de ¿Cuál es la mejor opción?
- Poner en práctica las medidas tomadas. Una vez tomada la decisión debemos llevarla a la práctica y observar su evolución. Aquí reflexionamos sobre ¿Es correcta la decisión?
- Evaluación de resultados: tenemos que considerar si el problema se ha resuelto conforme a lo previsto, analizando los resultados para modificar o replantar el proceso en los aspectos necesarios para conseguir el objetivo predeterminado, nos preguntamos ¿La decisión tomada produce los resultados deseados?

2.8.4 TIPOS DE DECISIONES

- Individuales: Este tipo de decisiones se dan cuando existe un problema que es fácil de resolver. Quien realiza el esfuerzo es una sola persona.
- Gerenciales: Son aquellas decisiones que toma el alto nivel gerencial. Son importantes y se buscará orientación, asesoría y evaluación en cada paso del proceso.
- Programables: Son tomadas como un hábito, regla o procedimiento. Este tipo de decisiones se aplican a problemas estructurados, rutinarios y repetitivos.
- No programables: Se usan en situaciones no estructuradas, novedosas y mal definidas de una naturaleza no recurrente.
- En condiciones de certidumbre: Son aquellas que se toman con certeza acerca de lo que sucederá, ya que se cuenta con información exacta, medible, confiable y se conocen las relaciones de causa-efecto.
- En condiciones de incertidumbre: Cuando existe falta de información, escasez de datos, falta confiabilidad de los datos y se ignoran las probabilidades de los datos.

CÁPITULO III

3.1 CASO DE APLICACIÓN

3.1.1 UNIVERSO DE ESTUDIO.

Como método de investigación se decidió estudiar un despacho de Arquitectos, el cual cuenta con un área administrativa y un área para arquitectos; la empresa está constituida por 14 empleados, de los cuales 4 pertenecen al área administrativa y los 10 restantes corresponden al área de arquitectura.

Considerando este campo de investigación se realizaron 14 encuestas de las cuales solo se integraron 12 encuestas, ya que 2 no fueron entregadas.

3.1.2 DISEÑO Y DESCRIPCION DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Con la finalidad de llevar a cabo la medición de las variables independientes que afectan el clima organizacional dentro de la empresa, fue necesario diseñar una encuesta para el método de investigación, misma que abarco los factores que influyen en el clima organización dentro de una organización.

3.1.3 ESCALAS DE MEDICION.

Una vez definidas las variables, es necesario cuantificarlas, para poder analizarlas y expresarlas matemáticamente. Se utilizó la escala de Likert para las variables independientes, esta consiste en, especificar el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración, también denominada método de evaluaciones sumarias y se consideró una evaluación global a través de la sumatoria de dichos resultados.

TABLA DE ESCALA DE MEDICION.

Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

En el cuestionario que se diseñó con la finalidad de calificar el clima organizacional que se vive dentro de la empresa, se elaboraron varias preguntas cerradas y la escala de medición referente a resultados se presenta de forma positiva a negativa descendente, de tal modo se conocerá que tan de acuerdo o desacuerdo se encuentra con el clima organizacional que le rodea.

3.1.4 DISEÑO DEL CUESTIONARIO

Para diseñar de dicho cuestionario, primordialmente se consideró la observación, como fuente de recolección de datos, generándose así las preguntas de las cuales se tiene interés por conocer las causas, motivos y porqués del clima organizacional que se presenta en dicha organización.

Al observar que con el transcurso de los días, en alguna parte del día alguien participaba con algún comentario respecto al tema, fue así como se consiguió elaborar el cuestionario, para posteriormente ponerlo a disposición de los integrantes de la organización, quienes de modo participativo colaboraron en la recolección de datos.

El cuestionario contiene distintas preguntas, las cuales fueron distribuidas en cuatro bloques:

- Liderazgo.
- Motivación.
- Comunicación.
- Condiciones de trabajo.

Cada bloque con preguntas estructuradas para conocer las necesidades y situación en que se encuentran los integrantes que conforman la organización.

3.1.5 RECOLECCION DE DATOS

Con el fin de conocer y satisfacer las necesidades inmediatas de los miembros de la organización correspondiente, se recolecto información por medio de los siguientes instrumentos de investigación:

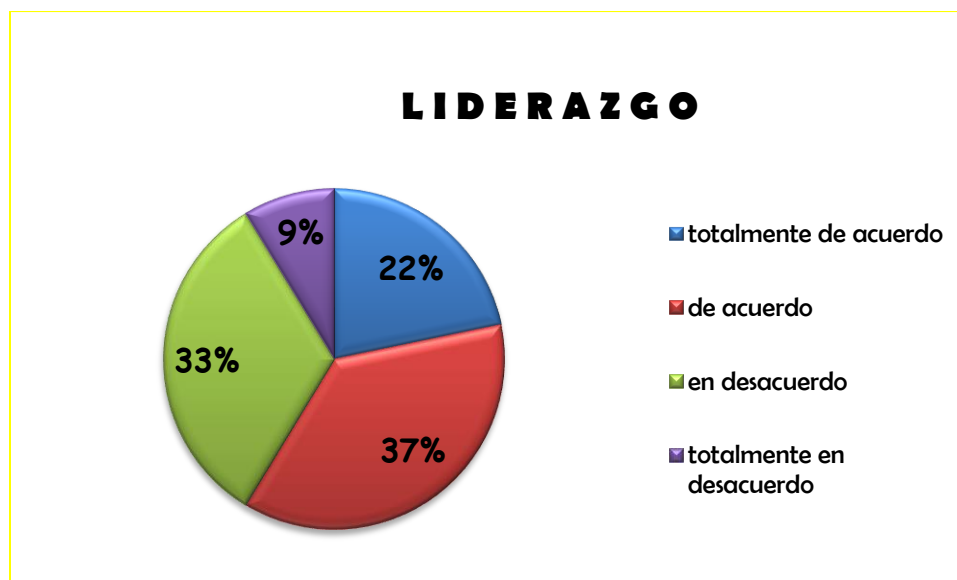
- Observación
- Encuesta

CAPITULO IV

4.1 RESULTADOS DE TRABAJO DE CAMPO

Para el análisis de datos se utilizó un método estadístico, a través de variables tomadas individualmente, mismas que son representadas en gráficas, para su mejor entendimiento, indicando los porcentajes obtenidos del estudio y con ello se pretende desprender conclusiones y recomendaciones, para la mejora del clima organización.

4.1.1 GRAFICA 1, LIDERAZGO



Fuente: Elaboración propia.

Preguntas:

¿El jefe se interesa por escuchar a sus subordinados?

¿Se puede hablar libremente con el jefe cuando se está en desacuerdo con él?

¿Su jefe lo trata con amabilidad?

¿Cuándo llega a cometer algún error, su jefe le orienta de manera adecuada?

¿Frecuentemente revisa con su jefe su trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen su efectividad?

¿El estilo de dirección de su jefe le influye positivamente?

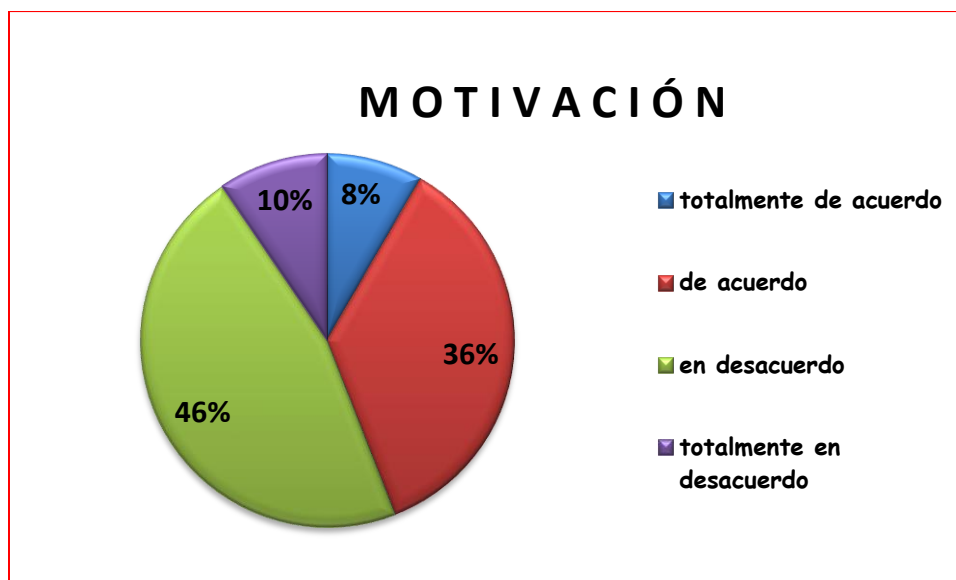
¿Su jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar?

¿Considera que el estado de ánimo de su jefe influye en el ambiente laboral?

4.1.2 RESULTADOS DE LIDERAZGO

En esta gráfica podemos observar que el 59% de los empleados están de acuerdo con el tipo de liderazgo aplicado por su patrón y el 41% se encuentra en desacuerdo, a pesar de que la mayoría de los empleados consideran que su líder es bueno, las cifras muestran que la diferencia es poca, pues la mayoría cree que el estado de ánimo de su jefe influye en el ambiente laboral provocando que este sea inestable, y a partir de la observación puedo concluir que los empleados suponen que se encuentran bajo un buen liderazgo por motivo de admiración hacia su líder.

4.1.3 GRAFICA 2, MOTIVACIÓN



Fuente: Elaboración propia.

Preguntas:

¿Se siente usted motivado en el lugar donde trabaja?

¿Se siento como una “maquina” o un “robot” en su trabajo?

¿Tiene la seguridad de conservar su trabajo?

¿Considera que su sueldo es justo de acuerdo a las actividades que desarrolla?

¿Cuándo hace bien su trabajo recibe un reconocimiento?

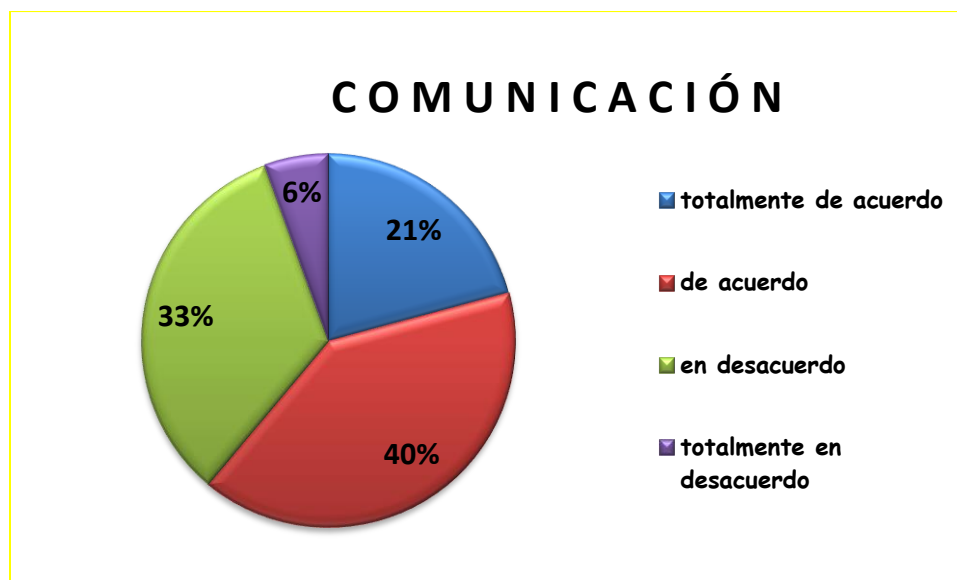
¿Se siente valorado(a) y respetado(a) en su trabajo?

¿Estar en su puesto le genera sentimiento de autosatisfacción?

4.1.4 RESULTADOS DE MOTIVACIÓN

Con respecto a la motivación, los resultados arrojados en la gráfica demuestran que el 56% de los empleados se encuentran desmotivados y el 44% dicen estar motivados, la desmotivación entre los empleados se debe a la falta de reconocimiento, estos perciben que el sueldo que reciben no es justo conforme a las actividades que realizan; mientras que los empleados que se consideran motivados tienen esta percepción por su antigüedad y por ello poseen un sueldo más alto, además, los empleados se sienten satisfechos con su puesto por el prestigio de la empresa y por la pasión que tienen por su carrera profesional.

4.1.5 GRAFICA 3, COMUNICACIÓN.



Fuente: Elaboración propia.

Preguntas:

¿Esta oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la organización?

¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es buena?

¿Su jefe inmediato conoce sus problemas de trabajo?

¿La comunicación que existente con su jefe inmediato es adecuada?

¿Al momento de recibir órdenes le gritan?

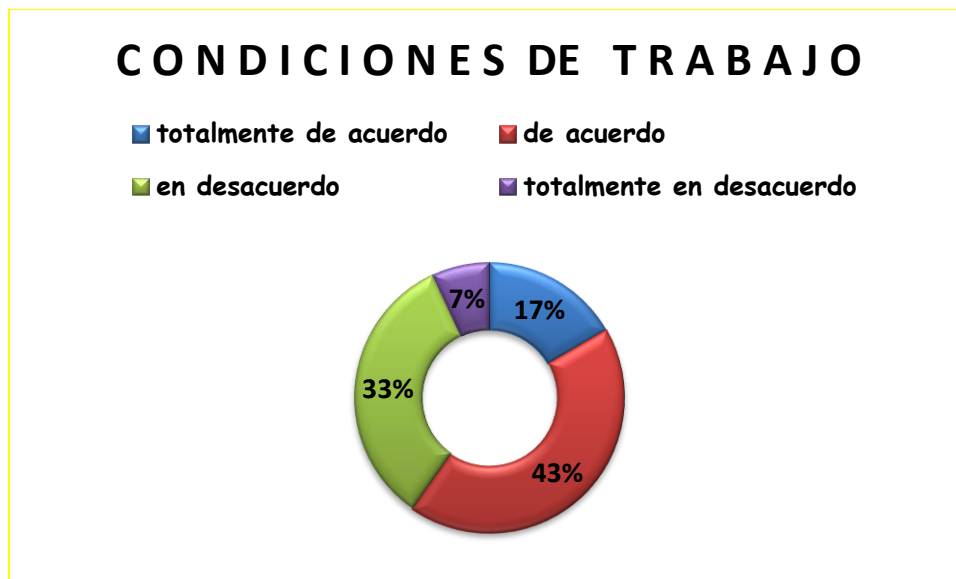
¿Al encomendársele una actividad se le comunica de manera adecuada?

4.1.6 RESULTADOS DE COMUNICACIÓN

El 61% de los entrevistados consideran que existe buena comunicación entre ellos y el 39% cree que la comunicación es deficiente, en su mayoría los empleados denotan que no se encuentran debidamente informados sobre las actividades y objetivos a realizar, pues continuamente se les notifica con poca anticipación y bajo presión; siendo también víctimas de la barreras de comunicación en los procesos de entrega.

En la encuesta sobresale que la comunicación que mantiene el jefe directo con sus empleados es inapropiada puesto que la forma en que se dirige es agresiva lo que provoca la inadecuada comunicación con el jefe directo.

4.1.7 GRAFICA 4, CONDICIONES DE TRABAJO



Fuente: Elaboración propia.

Preguntas:

¿Posee suficiente espacio para trabajar?

¿El nivel de ruido le permite concentrarse en su trabajo?

¿Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo?

¿Considera que su equipo de cómputo funciona excelentemente?

¿La temperatura del lugar donde labora es apropiada?

¿Cuenta con el material necesario para realizar sus actividades?

4.1.8 RESULTADOS DE CONDICIONES DE TRABAJO

En esta gráfica también se observa que la diferencia entre resultados es poca pues un 60% considera que las condiciones de trabajo son buenas y un 40% que son malas, mediante la observación puedo concluir que las condiciones varían dependiendo del departamento, siendo el departamento de arquitectura quienes se encuentran con condiciones favorables pues poseen espacios adecuados y equipos vanguardistas, a diferencia del departamento administrativo que posee reducción de espacios y equipos deficientes.

CONCLUSIÓN

Por medio de esta investigación pude realizar un análisis referente al clima organizacional; al realizar la recolección teórica observe que hasta la fecha aún no existe una definición específica sobre el clima organizacional, puesto que existe una gran variedad de organizaciones cada una de ellas con valores y políticas diferentes que al estar constituidas por personas se generara siempre un clima organizacional diferente.

Es importante que los empleados se encuentren bajo un clima organizacional óptimo, pues de este modo tanto los empleados como la organización se verán favorecidos en cuanto al cumplimiento de resultados en conjunto, los empleados lograran sus objetivos personales y profesionales si se consideran parte de una organización colocándose así la camiseta y se convertirán en personal valioso para la organización, misma que será beneficiada pues cumplirá su propósito como organización.

Sobre los diversos elementos que conforman una organización se puede concluir:

- Si existe un buen líder los empleados serán guiados hacia el cumplimiento de objetivos comunes.
- La compensación monetaria es un factor motivacional importante para los miembros de esta organización, como también lo es el reconocimiento por sus actividades.
- De existir una comunicación cordial y precisa del líder a sus empleados, estos se verían beneficiados en el cumplimiento de objetivos y serían más eficientes en cuestión de entrega de tareas.
- La toma de decisiones podría ser más efectiva si el líder considerara opiniones de su grupo de trabajo.
- La distribución de espacios será un factor importante en la realización de tareas de los empleados, pues se verán beneficiados si cuentan con áreas óptimas para su desempeño.

RECOMENDACIONES

Entre las principales recomendaciones destaca la necesidad de ejercer un liderazgo donde sobresalga la colaboración del líder con sus subordinados, mejorando en primer lugar la comunicación para evitar que existan barreras y distorsión en los objetivos comunes.

En cuanto a la distribución de espacios en la organización sería recomendable que no existieran distinciones evidentes entre los departamentos, pues de este modo se sentirían más valorizados los empleados considerándose parte de la organización, por lo que se verían motivados y por tanto aportarían mejores resultados, esto podría garantizar un incremento en sus salarios y obtendrían reconocimiento.

BIBLIOGRAFIA

- Barajas Medina Jorge, "Curso introductorio a la administración", Trillas, México, 2002, pp. 195
- Brunet Luc, "El clima de trabajo en las organizaciones", Trillas, México, 2002.
- Chiavenato Idalberto, "Administración del recurso humano", McGraw-Hill, 5ta edición, Colombia, 2000.
- Fernando Collado Carlos, "La comunicación en las organizaciones", México, D.F, Trillas, 2003.
- García S.; Dolan S.; "La dirección por Valores"; McGraw-Hill; España; 1997.
- Goncalves, Alexis, "Fundamentos del clima organizacional". Sociedad Latinoamericana para la Calidad, 2000.
- Goncalves, Alexis P., "Dimensiones del Clima Organizacional", Sociedad Latinoamericana para la Calidad (SLC), Internet, 1997.
- Keith Davis, John W. Newstrom, "Comportamiento Humano en el trabajo", Onceava Edición, McGraw-Hill, México, 2003.
- ROBBINS, Stephen, "Comportamiento Organizacional". Prentice Hall, 1999.
- Siliceo Alfonso, Casares David, "Liderazgo, valores y cultura organizacional", Mc Graw-Hill.
- Shein Edgar, "La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica", gestión e innovación, 1988.
- Valle, R. "Gestión Estratégica de Recursos Humanos". Addison Wesley Iberoamericana, Estados Unidos, 1995.

ANEXOS

ENCUESTA DE ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES

En escala del 1 al 4, favor de marcar con una 'X' el número que mejor represente el grado en el que está de acuerdo con las siguientes afirmaciones. La tabla que se muestra a continuación, presenta el significado de la escala mencionada. Nota: Se solicita contestarla en función del lugar en el que se encuentra laborando.

Totalmente de acuerdo	4
De acuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

LIDERAZGO

	4	3	2	1
Su jefe se interesa por escuchar lo que tiene que decir.				
Puede hablar libremente con su jefe cuando está en desacuerdo con él.				
Su jefe lo trata con amabilidad.				
Cuando llega a cometer algún error, su jefe lo orienta de manera adecuada.				
Frecuentemente revisa con su jefe su trabajo en busca de nuevas ideas que incrementen su efectividad.				
El estilo de dirección de su jefe le influye positivamente.				
Su jefe es una de las mejores personas con las que se puede trabajar.				
Considera que el estado de animo de su jefe influye en el ambiente laboral.				

MOTIVACIÓN

	4	3	2	1
Se siente motivado en el lugar donde trabaja.				
Se siente como una "maquina" o un "robot" en su trabajo.				
Tiene seguridad de conservar su trabajo.				
Considera que su sueldo es justo de acuerdo a las actividades que desarrolla.				
Cuando hace bien su trabajo recibe un reconocimiento				
Se siente valorado(a) y respetado(a) en su trabajo.				
Estar en su puesto le genera un sentimiento de autosatisfacción.				

COMUNICACIÓN

	4	3	2	1
Esta oportunamente comunicado sobre los objetivos, cambios, logros, y/o actividades de la organización.				
La comunicación con sus compañeros de trabajo es buena.				
Su jefe inmediato conoce sus problemas de trabajo.				
La comunicación que existente con su jefe inmediato es adecuada.				
Al momento de recibir órdenes le gritan.				
Al encomendársele una actividad se le comunica de manera adecuada.				

CONDICIONES DE TRABAJO

	4	3	2	1
Posee suficiente espacio para trabajar.				
El nivel de ruido le permite concentrarse en su trabajo.				
Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.				
Considera que su equipo de cómputo funciona excelentemente.				
La temperatura del lugar donde labora es apropiada.				
Cuenta con el material necesario para realizar sus actividades.				

TABULACIÓN DE VALORES

LIDERAZGO

Número de instrumentos aplicados	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7	Pregunta 8
1	1	1	2	2	3	3	1	4
2	1	2	2	3	3	2	3	4
3	2	2	3	2	2	2	2	3
4	2	2	3	2	3	3	2	4
5	2	1	2	2	1	2	1	4
6	2	3	3	3	1	3	2	4
7	2	2	2	1	3	3	1	3
8	3	2	3	3	4	3	3	4
9	3	2	2	2	4	1	1	4
10	3	3	4	4	4	3	3	4
11	3	3	3	2	3	3	2	4
12	4	4	4	4	3	4	4	3
totalmente de acuerdo	1	1	2	2	3	1	1	9
de acuerdo	4	3	5	3	6	7	3	3
en desacuerdo	5	6	5	6	1	3	4	0
totalmente en desacuerdo	2	2	0	1	2	1	4	0

	factor	%
totalmente de acuerdo	20	22%
de acuerdo	34	37%
en desacuerdo	30	33%
totalmente en desacuerdo	8	9%
TOTAL	92	100%

MOTIVACIÓN

Número de instrumentos aplicados	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6	Pregunta 7
1	4	2	3	3	3	4	3
2	2	3	2	1	3	2	2
3	2	2	4	2	2	3	3
4	2	1	2	1	1	1	2
5	2	2	2	2	2	3	3
6	2	3	2	1	2	2	3
7	2	2	4	2	2	3	3
8	3	4	3	2	2	2	3
9	3	2	2	2	1	2	3
10	3	1	3	2	2	3	3
11	3	4	3	2	2	3	2
12	3	4	3	2	2	3	3
totalmente de acuerdo	1	3	2	0	0	1	0
de acuerdo	5	2	5	1	2	6	9
en desacuerdo	6	5	5	8	8	4	3
totalmente en desacuerdo	0	2	0	3	2	1	0

	factor	%
totalmente de acuerdo	7	8%
de acuerdo	30	36%
en desacuerdo	39	46%
totalmente en desacuerdo	8	10%
TOTAL	84	100%

COMUNICACIÓN

Número de instrumentos aplicados	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
1	4	4	4	4	1	4
2	3	3	3	3	3	2
3	2	4	3	4	2	3
4	2	3	2	3	2	2
5	2	3	3	3	4	2
6	2	3	3	3	3	2
7	2	2	3	3	4	2
8	2	2	2	3	2	3
9	1	4	3	2	4	1
10	2	3	3	2	3	3
11	2	2	1	3	3	3
12	3	4	4	4	2	4
totalmente de acuerdo	1	4	2	3	3	2
de acuerdo	2	5	7	7	4	4
en desacuerdo	8	3	2	2	4	5
totalmente en desacuerdo	1	0	1	0	1	1

	factor	%
totalmente de acuerdo	15	21%
de acuerdo	29	40%
en desacuerdo	24	33%
totalmente en desacuerdo	4	6%
TOTAL	72	100%

CONDICIONES DE TRABAJO

Número de instrumentos aplicados	Pregunta 1	Pregunta 2	Pregunta 3	Pregunta 4	Pregunta 5	Pregunta 6
1	4	4	4	3	2	4
2	3	3	3	3	3	3
3	2	3	3	3	2	3
4	1	1	3	1	1	2
5	2	1	2	2	3	3
6	3	3	3	2	2	2
7	2	2	3	2	3	2
8	3	2	2	3	2	3
9	3	3	2	2	2	3
10	4	4	4	4	2	4
11	2	3	3	2	3	2
12	3	4	4	3	3	4
totalmente de acuerdo	2	3	3	1	0	3
de acuerdo	5	5	6	5	5	5
en desacuerdo	4	2	3	5	6	4
totalmente en desacuerdo	1	2	0	1	1	0

	factor	%
totalmente de acuerdo	12	17%
de acuerdo	31	43%
en desacuerdo	24	33%
totalmente en desacuerdo	5	7%
TOTAL	72	100%