



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE
SAN NICOLÁS DE HIDALGO**



**DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE
CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

**FACTORES QUE INCIDEN EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. CASO ESPECÍFICO: SECRETARÍA DE TURISMO
MUNICIPAL DE LA CIUDAD DE MORELIA, MICHOACÁN.**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**

PRESENTA:

LIC. PATRICIA AGUILAR MEDINA

DIRECTOR DE TESIS:

M.A. JAVIER ALCANTAR HERNÁNDEZ

MORELIA, MICHOACÁN OCTUBRE 2013

CONTENIDO

I.	Glosario	11
II.	Resumen	12
III.	Abstract	13
IV.	Introducción	14
	Capítulo I	17
1.	Metodología de la investigación	17
1.1.	Situación problemática	17
1.1.1.	Planteamiento del problema	24
1.2.	Preguntas de investigación	25
1.2.1.	Pregunta general	25
1.2.2.	Preguntas específicas	25
1.3.	Objetivos de la investigación	27
1.3.1.	Objetivo general	27
1.3.2.	Objetivos específicos	27
1.4.	Justificación de la investigación	29
1.4.1.	Limitaciones de la investigación	30
1.5.	Tipo de investigación	31
1.6.	Hipótesis	33
1.6.1.	Hipótesis general	33
1.6.2.	Hipótesis específicas	33
1.7.	Universo y muestra	36
1.8.	Sujetos de investigación	37
1.9.	Diagrama de variables	38
1.10.	Operacionalización de las variables	40

1.11.	Matriz de congruencia	44
Capítulo II	47
2.	Marco Teórico.....	47
2.1.	Clima Organizacional	47
2.1.1.	Antecedentes del concepto	47
2.1.2.	Definición de clima organizacional	51
2.1.3.	Causas y efectos del clima organizacional	56
2.1.4.	Dimensiones del clima organizacional	60
2.2.	Estructura organizacional	63
2.2.1.	Estructura y proceso organizacional	63
2.2.2.	Definición de estructura organizacional	66
2.2.3.	División del trabajo	71
2.2.4.	Departamentalización.....	72
2.2.5.	Parámetro de control y autoridad	75
2.2.6.	Políticas y disposiciones organizacionales	79
2.2.7.	Estructura y clima organizacional.....	80
2.3.	Motivación	81
2.3.1.	Definición de motivación.....	81
2.3.2.	Teorías de motivación	84
2.3.3.	¿Qué motiva a las personas?	90
2.3.4.	Motivadores: incentivos	94
2.3.5.	Incentivos financieros	97
2.3.6.	Incentivos no financieros	100
2.3.7.	Motivación y clima organizacional.....	103
2.4.	Trabajo en equipo.....	105
2.4.1.	Grupo y equipo de trabajo	105

2.4.2.	Definición de trabajo en equipo	108
2.4.3.	Equipos eficaces	111
2.4.4.	Participación de los miembros	113
2.4.5.	Responsabilidad y compromiso con un propósito común.....	117
2.4.6.	Composición del equipo	119
2.4.7.	Trabajo en equipo y clima organizacional	121
2.5.	Liderazgo.....	123
2.5.1.	Evolución del concepto de liderazgo.....	123
2.5.2.	Administración y liderazgo	125
2.5.3.	Definición de liderazgo	129
2.5.4.	Teorías de liderazgo.....	133
2.5.5.	Estilos de liderazgo	138
2.5.6.	Las dimensiones de un líder	142
2.5.7.	Liderazgo y clima organizacional	168
2.6.	Toma de decisiones	172
2.6.1.	Definición de toma de decisiones.....	172
2.6.2.	Tipos de decisiones.....	174
2.6.3.	La eficacia de las decisiones.....	176
2.6.4.	El proceso de toma de decisiones	179
2.6.5.	Toma de decisiones individual vs grupal.....	182
2.6.6.	Limitantes de la organización	188
2.6.7.	Influencias sobre la toma de decisiones	191
2.6.8.	Toma de decisiones y clima organizacional.....	195
2.7.	Comunicación.....	198
2.7.1.	Definición de comunicación.....	198
2.7.2.	Objeto de la comunicación	201

2.7.3.	Proceso de la comunicación	203
2.7.4.	¿Quién, cómo y qué debe comunicarse?.....	205
2.7.5.	Tipos de comunicación.....	209
2.7.6.	Medios de comunicación.....	212
2.7.7.	Barreras en la comunicación.....	221
2.7.8.	La comunicación efectiva	224
2.7.9.	Plan de comunicación interna	229
2.7.10.	Comunicación y clima organizacional	230
2.8.	Relaciones interpersonales	231
2.8.1.	Definición de relaciones interpersonales.....	231
2.8.2.	Objetivo de las relaciones interpersonales.....	233
2.8.3.	Estilos de relación interpersonal	234
2.8.4.	Relaciones con los jefes.....	236
2.8.5.	Relaciones con los compañeros de trabajo	237
2.8.6.	Relaciones interpersonales y clima organizacional	238
Capítulo III	239
3.	Caso de aplicación	239
3.1.	Gobierno Municipal.....	239
3.1.1.	Municipio de Morelia.....	239
3.1.2.	H. Ayuntamiento	241
3.1.3.	Administración Pública Municipal.....	242
3.2.	Secretaría de Turismo.....	245
Capítulo IV	256
4.	Recolección y Análisis de los datos	256
4.1.	Recolección de los datos	256
4.2.	Medición	256

4.3.	Nivel de medición de cada ítem	257
4.4.	Cálculo de la validez.....	258
4.5.	Confiabilidad del instrumento	260
4.6.	Cuestionario	261
4.7.	Análisis de los datos.....	262
	Resultados.....	264
	Conclusiones y Propuestas.....	277
	Bibliografía.....	281
	Anexos.....	297
	Anexo 1: Cuestionario	297
	Anexo 2: Distribución de frecuencias	301
	Anexo 3: Tablas de contingencia	317

RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de las variables.....	40
Tabla 2. Matriz de congruencia (1).....	44
Tabla 3. Matriz de congruencia (2).....	46
Tabla 4. Definiciones de clima organizacional	54
Tabla 5. Dimensiones del clima organizacional	61
Tabla 6. Estructura y Proceso organizacional.....	65
Tabla 7. Definiciones de estructura organizacional	66
Tabla 8. Definiciones de motivación	82
Tabla 9. Sistemas de recompensas	95
Tabla 10. Diferencias entre grupo y equipo	106
Tabla 11. Definiciones de trabajo en equipo.....	108
Tabla 12. Modelos cambiantes del liderazgo.....	125
Tabla 13. Comparación entre administración y liderazgo	126
Tabla 14. Definiciones de liderazgo	131
Tabla 15. Estilos de liderazgo	140
Tabla 16. Posibles resultados del conflicto en las organizaciones.....	148
Tabla 17. Cinco dimensiones centrales del facultamiento.....	159
Tabla 18. Bloques conceptuales que inhiben la solución creativa de problemas.....	167
Tabla 19. Teoría de Sistemas	169
Tabla 20. Definiciones de toma de decisiones.....	173
Tabla 21. Ventajas y desventajas de la toma de decisiones con la ayuda del grupo.....	185
Tabla 22. Evaluación de la eficacia del grupo.....	187
Tabla 23. Comparación de la toma de decisiones individual o en grupo.....	188

Tabla 24. Cinco estilos de participación del líder	190
Tabla 25. Definiciones de comunicación.....	199
Tabla 26. Clasificaciones de la comunicación	210
Tabla 27. Ventajas y desventajas de la comunicación oral y escrita	213
Tabla 28. Tipología para los principales medios internos de comunicación.....	217
Tabla 29. Funciones de la comunicación en las organizaciones	218
Tabla 30. Funciones de la comunicación en contextos relacionales	219
Tabla 31. Definiciones de relaciones interpersonales.....	232
Tabla 32. Actitudes en las relaciones interpersonales.....	234
Tabla 33. Estadísticos de fiabilidad.....	260
Tabla 34. Matriz del coeficiente de correlación de Pearson (r).....	274

RELACIÓN DE FIGURAS

Ilustración 1. Diagrama de variables	38
Ilustración 2. Resultados del clima organizacional	57
Ilustración 3. Estructura organizacional	68
Ilustración 4. Relación entre estructura y clima organizacional	80
Ilustración 5. Factores motivacionales	91
Ilustración 6. Modelo básico de motivación	93
Ilustración 7. Ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo	96
Ilustración 8. Incentivos financieros	99
Ilustración 9. Factores que influyen en la motivación	104
Ilustración 10. Elementos básicos del equipo	110
Ilustración 11. Eficacia del equipo de trabajo.....	112
Ilustración 12. Participación en los equipos	114
Ilustración 13. Algunas influencias sobre la eficacia de los equipos	121
Ilustración 14. Habilidades de liderazgo y directivas organizadas mediante el Sistema de valores en competencia	128
Ilustración 15. Dimensiones de un líder	142
Ilustración 16. El proceso del conflicto	146
Ilustración 17. Modelo bidimensional del comportamiento del conflicto	151
Ilustración 18. Relaciones entre los principios de una delegación eficaz	157
Ilustración 19. Síntomas y consecuencias del estrés	162
Ilustración 20. El proceso racional para la toma de decisiones	181
Ilustración 21. Factores que influyen en la toma de decisiones	191
Ilustración 22. Factores potenciales que afectan la toma de decisiones	196

Ilustración 23. Modelo del proceso de comunicación	203
Ilustración 24. Riqueza de información de los canales de comunicación.....	220
Ilustración 25. Mejorando la comunicación en la organización.....	227
Ilustración 26. Objetivos de las relaciones interpersonales	233
Ilustración 27. Tipos de relación interpersonal según la cooperación y la asertividad prevalecientes	235
Ilustración 28. Organigrama general de la Administración Pública Municipal	244
Ilustración 29. Organigrama de la Secretaría de Turismo	250
Ilustración 30. Distribución de los recursos humanos en la Secretaría de Turismo	251

I. GLOSARIO

Desviación estándar: es el promedio de desviación de las puntuaciones con respecto a la media.

Distribución de frecuencias: es un conjunto de puntuaciones ordenadas en sus respectivas categorías.

Media: es la medida de tendencia central más utilizada y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución.

Mediana: es el valor que divide a la distribución por la mitad, es decir, la mitad de los casos caen por debajo de la mediana y la otra mitad se ubica por encima de la mediana.

Medidas de la variabilidad: indican la dispersión de los datos en la escala de medición.

Medidas de tendencia central: son puntos en una distribución, los valores medios o centrales de ésta, y nos ayudan a ubicarla dentro de la escala de medición.

Moda: es la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia.

Variable: es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse.

II. RESUMEN

El presente estudio está encaminado a determinar si las variables: estructura organizacional, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, comunicación y relaciones interpersonales influyen sobre el clima organizacional de la Administración Pública, específicamente, de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, todo ello, con el fin de establecer las mejoras que conlleven a un clima laboral satisfactorio.

En relación a la metodología de la investigación, éste es de tipo descriptivo, en donde se identificaron las variables del clima, así como sus dimensiones e indicadores con base en el marco teórico realizado. A través de la correlación se estableció en qué medida éstas influyen sobre el clima.

Asimismo, con base en los resultados se determinó que se muestra mayor insatisfacción respecto a la estructura organizacional, a la motivación y al trabajo en equipo; por el contrario, de las relaciones interpersonales, en donde se obtuvo únicamente resultados positivos.

La aportación más relevante de este estudio deriva de la influencia de las variables sobre el clima, y con ello, el establecimiento de las medidas pertinentes que mejoren el clima organizacional prevaleciente en esta Institución.

III. ABSTRACT

The present study aims to determine whether the variables: organizational structure, motivation, teamwork, leadership, decision making, communication and interpersonal relationships affect the organizational climate of the Public Administration, specifically, of the Secretary of Tourism of the City of Morelia, all with the aim of establishing the improvements that lead to a satisfactory working environment.

As for the methodology of the investigation, it is descriptive, in which identified climate variables, their dimensions and indicators based on the theoretical framework done. Through correlation was established to what extent they influence the climate.

Moreover, based on the results was determined as shown greater dissatisfaction with the organizational structure, motivation and teamwork, by contrast, interpersonal relationships, where positive results were obtained only.

The most important contribution of this study derives from the influence of climate variables, and thus, the establishment of appropriate measures to improve the organizational climate prevailing in this Institution.

IV. INTRODUCCIÓN

El mundo cambia con gran velocidad; los cambios tecnológicos, económicos, sociales, culturales, legales, políticos, demográficos y ecológicos actúan de forma conjunta y sistemática, produciendo resultados impensables y colocando a las instituciones en un ambiente de incertidumbre.

Bajo este contexto, los procesos de cambio determinan el desarrollo de más habilidades, destrezas y conocimientos, con la necesidad de implementar nuevas estrategias laborales para enfrentar los retos que se les presentan.

Así, las personas se han convertido en el diferencial competitivo que propicia y sostiene el éxito de la organización, por lo que ahora se invierte en las personas con el propósito de que ayuden a la organización a ganar o a mantener una ventaja sostenible frente a sus competidores.

De este modo, las instituciones buscan atraerlos, desarrollarlos, producirlos, mejorarlos y retenerlos.

En este sentido, es cada vez más necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo, a lo que surge el concepto de clima organizacional, entendiéndose básicamente como la personalidad de una organización, por estar conformada por una multitud de dimensiones que componen su configuración global.

En efecto, al reconocer que el clima condiciona el comportamiento del individuo, sus variables siguen siendo difíciles de identificar, pues su naturaleza multidimensional, hace que éstas sean numerosas y estén en constante interacción, por lo que en ocasiones es difícil aislarlas.

Por tal razón, este estudio surge con el fin de reconocer aquellos determinantes que condicionan este comportamiento, específicamente, en la Administración Pública, y una vez identificadas las dimensiones que causan la mayoría de sus problemas, utilizar su influencia para modificarlo.

Para abordar esta problemática, esta tesis comprende en su primer capítulo la metodología de investigación, compuesta por la situación problemática que muestra la importancia de luchar por ofrecer ambientes de trabajo satisfactorios, que permitan captar y retener al mejor talento humano, con el fin de contrarrestarse los efectos del mal clima organizacional; asimismo, en esta parte se establecen las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación, las hipótesis, el diagrama de variables y su operacionalización; todo ello sirve de guía en el desarrollo de este estudio.

En el segundo capítulo se profundiza la importancia del clima organizacional, partiendo de sus antecedentes, los cuales llevan a determinar sus principales dimensiones, con base en su importancia, en la generación de rendimientos a todos los recursos que integran a la organización.

El tercer capítulo brinda un contexto general de lo que es la Administración Pública, asimismo, se describen algunos aspectos que caracterizan, particularmente, a la Secretaría de Turismo; misión, visión, atribuciones, estructura, capital humano y reglamentación.

El cuarto capítulo conforma la recolección y procesamiento de los datos, así como el análisis e interpretación de los resultados que ayudaron a validar las hipótesis que se plantearon en un principio.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegaron por los resultados obtenidos.

CAPÍTULO I

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Todo problema nace de una idea, necesidad o dificultad, es el interés que surge en el individuo que lo lleva a comenzar una investigación. La situación problemática es la descripción de tantas aristas como puedan percibirse en el problema; es la necesidad de hallar una solución, impacto económico, técnico, tecnológico, científico, etc. Este conjunto de características dan como resultado la formulación del problema (Navarro Ojeda & Navarro Santana, 2009).

El interés sobre alguna situación conlleva a aquellas acciones que buscan encontrar una respuesta. Toda indagación debe surgir de una motivación, si no existe una inquietud personal, un deseo y voluntad necesarios para conocer un problema dado, es imposible realizar un trabajo de investigación (Zapata, 2005).

La nueva era de la información y la tecnología está trayendo nuevos desafíos a las organizaciones, en especial, a la administración de éstas. Con anterioridad se había creído que los recursos financieros eran la base del éxito en la organización, pero actualmente, la administración de los recursos humanos acentúa la relevancia que tienen las personas para su desarrollo competitivo. Como lo señalan Milkovich & Boudreau (1994), diferentes autores han planteado que aun cuando los activos financieros, el equipamiento y la planta física son también

recursos necesarios, los recursos humanos proporcionan la chispa creativa y productiva.

En este sentido, se hace necesario, que las empresas desarrollen nuevas técnicas de producción, mercado, distribución, servicio y atención al cliente, lo cual necesariamente amerita de la calidad del talento humano, para enfrentar con una buena y rápida capacidad de respuesta los retos organizacionales. Así, éste se convierte en elemento clave de sobrevivencia, por tanto, la coordinación, dirección, motivación y satisfacción del personal son aspectos cada vez más importantes en el proceso administrativo (Quintero, Africano, & Faría, 2008).

Actualmente en todo el mundo se ha fomentado el estudio integral del comportamiento de los individuos en las organizaciones; es un tema que ocupa a todos los países por el impacto económico y social que tiene en los diferentes sectores y en los servicios que se prestan en la industria (Aburto Pineda & Bonales Valencia, 2011).

Tal es la importancia, que el Instituto Great Place to Work ha llevado a cabo estudios para identificar a las mejores empresas para trabajar, a través de la evaluación basada por una parte, en una encuesta de clima organizacional que se distribuye entre los empleados; y por la otra, mediante el análisis de sus filosofías, políticas y prácticas (Great Place to Work Institute, 2013).

Así, la preocupación por crear un excelente entorno de trabajo para los empleados no es exclusivamente una cuestión de responsabilidad social corporativa. Es una cuestión de superávit o déficit; el éxito económico del negocio. Las empresas que logran obtener una alta satisfacción por parte de sus empleados en cuanto al clima laboral, suelen al mismo tiempo lograr un mayor crecimiento bursátil que el promedio del mercado. Esto se confirma por analistas de la bolsa Frank Russell Company, al afirmar que mientras los índices de mercado han crecido con un promedio anual de alrededor de un 4%, la cotización de las mejores empresas para trabajar ha crecido con un promedio de casi un 10% anualmente.

Es así como, resulta una batalla ofrecer ambientes de trabajo satisfactorios para el personal, que permitan eliminar los efectos del mal clima organizacional:

- Situaciones de conflicto y aumento de insatisfacción, provocando ausentismo, que se define como la inasistencia frecuente al trabajo, constituyendo un costo e interrupciones enormes para los empleadores (Robbins & Judge, 2009).
- Conductas que amenazan el bienestar de la organización, como lentitud, desgano e indiferencia, y en consecuencia menos productividad.

- Predomina la actitud de cumplir con la ley del mínimo esfuerzo. Al respecto, Goleman (2010) señala que el impacto del clima laboral sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%.
- Rotación, entendiéndose ésta, como el retiro voluntario o involuntario dentro de una organización. Y una tasa de rotación elevada significa costos más altos de reclutamiento, selección y capacitación.

En general, en una organización las actitudes de un empleado hacia diversos aspectos del trabajo son producto tanto de su experiencia interior y exterior, como de sus circunstancias laborales. Por esta razón, si las personas perciben los sistemas, procedimientos, objetivos y prácticas administrativas como algo acorde con sus propias necesidades, objetivos y aspiraciones, el clima organizacional será de mutua confianza y aceptación de las condiciones necesarias para permanecer en ella (Vázquez Martínez & Guadarrama Granados, 2001).

Al hablar de México, las modas administrativas no han pasado desapercibidas; la presencia de empresas globales y sus prácticas gerenciales, así como la participación de algunas grandes empresas nacionales en la competencia global han contagiado a las demás organizaciones mexicanas a reproducir las nuevas prácticas administrativas (Guillén Mondragón & Aduana Mondragón, 2008).

Ya empresas mexicanas reconocen que, el buen clima organizacional brinda vitalidad a los sistemas organizativos, permitiendo una mayor productividad por su evidente vinculación con el recurso humano.

Este fenómeno, ha tomado el auge ante la necesidad de comprender todo lo que influye en el rendimiento de las personas, como condición indispensable en la obtención de la excelencia en el proceso del cambio y así lograr una mayor eficiencia organizativa (Rodríguez Salvá et al., 2010).

Lo anterior, sustentado por el hecho de que empresas del país se han visto afectadas por un incremento en sus costos, derivado de un alza en la inactividad compensada, es decir, por aquellos días que se pagan y no se trabajan, así como un incremento en la rotación por renuncia y, sobre todo, por un mayor ausentismo injustificado de empleados. El sobrecosto que pagan estas empresas a sus empleados por un día no trabajado supera el 13%, que podría traducirse como un pago a la improductividad (Universal, 2006).

De manera que, al ser el clima organizacional un reflejo de las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su productividad; el desafío de las empresas mexicanas es lograr un adecuado ambiente laboral, con la finalidad de procurar una producción eficiente, que permita un compromiso estable de los trabajadores con su institución, donde se preserve su salud mental y física (Galarsi & Marrau, 2007). Evitando por el

contrario, sus consecuencias, que fungen como entorpecedores del logro de los objetivos organizacionales.

Así pues, sin importar el tipo de organización que se trate, éstas dependen de las personas para operar, producir bienes o servicios, alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones (Chiavenato, 2009). De modo que ninguna entidad se encuentra exenta de poner atención en el clima organizacional que se genere dentro de ellas.

Bajo este contexto, ya Instituciones de Gobierno reconocen que para trabajar en beneficio del colectivo, requieren aprovechar al máximo el talento individual. De tal forma, que según el Instituto Great Place to Work México, numerosas Dependencias están trabajando en pro de crear un ambiente laboral sano, armonioso y de confianza, con el fin de obtener mayor productividad, mejores resultados en el servicio, y mayor compromiso y lealtad de sus colaboradores (Great Place to Work Institute, 2013).

Así que Instituciones como FIRA (Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura), Comisión Federal de Electricidad División Centro Occidente, Comisión de Derechos Humanos del Estado de Hidalgo, Secretaría de Desarrollo Social Chihuahua, Secretaría de Economía (Oficialía Mayor), Secretaría de Administración Jalisco, Consejo de Promoción Turística de México, por mencionar algunas, ya se encuentran dentro de este tipo de empresas.

De manera particular, al hablar del Estado de Michoacán, éste carece de industria suficiente para albergar al recurso humano disponible, por lo que el Gobierno se ha convertido en una fuente importante generadora de empleo. De tal forma, que se hace más relevante el que se lleven a cabo actividades de gestión que busquen el bienestar del empleado, y que al mismo tiempo, permitan de forma inmediata y permanente la satisfacción de las necesidades públicas, y con ello, lograr el bien general.

En suma, toda institución que busque ofrecer una buena atención, debe considerar aquellos factores que se encuentran correlacionados e inciden de manera directa en el desempeño de los trabajadores (Quintero et al., 2008).

Por lo anterior citado, en la actualidad el clima organizacional constituye una herramienta para determinar la eficiencia del ambiente laboral en cualquier institución, a partir del reflejo de la interacción entre el individuo y la organización, todo lo cual repercutirá en el rendimiento del colectivo de trabajadores (Cañellas Granda et al., 2007).

1.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las personas en su conjunto constituyen el capital humano de la organización. Este capital es valioso en la medida en que contenga talentos y competencias capaces de incrementar su éxito. Lo anterior, hace necesario que las organizaciones se preocupen por conocer que motiva a sus empleados, ya que el comportamiento de los individuos, conlleva a un ambiente propicio para la consecución de los objetivos.

Al considerar que gran parte de la vida del individuo se desarrolla en una empresa, sea cual sea su giro, es de interés actual conocer aquellos factores inherentes a su comportamiento dentro de éstas. Debido a la influencia ejercida del ambiente sobre la conducta de sus miembros, el clima determina la forma en que un trabajador percibe su trabajo, cómo se desempeña y su sentir sobre el laborar en ella.

Por lo anterior expuesto, surge como una interrogante científica a manera de análisis el siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles son los factores que inciden en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?

1.2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1. PREGUNTA GENERAL

De acuerdo con Luiz Cervo & Alcino Bervian (1998), formular preguntas, significa abrir la puerta a través de la cual el investigador penetrará en el campo del conocimiento científico. Las preguntas deben ser de tal calidad que exista posibilidad de respuesta mediante la investigación.

Con base en ello, se formula la siguiente pregunta: ¿En qué medida la estructura organizacional, la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?

1.2.2. PREGUNTAS ESPECÍFICAS

De la pregunta general se despliegan las siguientes preguntas específicas:

1. ¿De qué manera influye la estructura de la organización en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?
2. ¿Cómo contribuye la motivación en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?

3. ¿Cómo incide el trabajo en equipo en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?
4. ¿En qué medida el tipo de liderazgo influye en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?
5. ¿Cuáles son los efectos de la toma de decisiones acertada en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?
6. ¿De qué manera interviene la comunicación en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?
7. ¿Cómo afectan las relaciones interpersonales en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?

1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

En toda investigación, es necesario establecer qué pretende, es decir, cuáles son sus objetivos. Los objetivos son las guías del estudio y durante todo su desarrollo deben tenerse presente. Es conveniente comentar que durante la investigación pueden surgir objetivos adicionales, modificarse los objetivos iniciales e incluso ser sustituidos por nuevos objetivos, según la dirección que tome la investigación (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2000).

El objetivo general que se ha planteado para esta investigación es el siguiente:
Determinar en qué medida la estructura organizacional, la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Del objetivo general se despliegan los siguientes objetivos específicos:

- Identificar de qué manera la estructura de la organización influye en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

- Determinar cómo contribuye la motivación en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
- Definir cómo incide el trabajo en equipo en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
- Determinar en qué medida el tipo de liderazgo influye en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
- Identificar los efectos de la toma de decisiones acertada en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
- Definir de qué manera interviene la comunicación en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
- Determinar cómo afectan las relaciones interpersonales en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

1.4. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Con el fin de describir el ambiente social en las organizaciones, se ha utilizado con mayor medida el concepto de clima organizacional, el cual refleja las percepciones que las personas tienen de su contexto de trabajo; dichas percepciones influyen en las conductas del personal, de tal forma que se vuelve importante para el administrador ser capaz de analizar y diagnosticar el clima dentro de ellas.

Por lo tanto, la relevancia social del presente estudio radica en la importancia que tiene el clima organizacional en las instituciones, sin importar su giro, ya que a través de éste se busca un continuo mejoramiento del ambiente de trabajo, para así, alcanzar un aumento de la productividad sin olvidar al recurso humano.

Bajo este contexto, los beneficiarios del presente estudio serán en primer término, los individuos que conforman la Secretaría de Turismo, al permitirles a los administradores contar con información relevante que les ayude a tomar mejores decisiones encaminadas a ofrecer un ambiente de trabajo sano que conduzca al bienestar del trabajador. Y en segundo término a la sociedad, al recibir un mejor trato y servicio por parte del personal, como resultado de su satisfacción en el trabajo.

Finalmente, este estudio intenta enriquecer el conocimiento del clima organizacional al aportar información que pueda ser considerada por aquellas entidades que presenten características similares a la descrita.

1.4.1. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Las principales limitaciones contempladas en el desarrollo de la presente investigación son las que se enlistan a continuación:

- *En cuanto al tiempo.* El tiempo que se pretende dedicar a la elaboración de esta investigación estriba en un periodo de seis a doce meses, lo anterior con el fin de darle el correcto seguimiento a la misma.
- *En cuanto al espacio.* Debido al número de Dependencias de Gobierno con las que cuenta el Municipio, la investigación se centrará en el clima laboral y las condiciones bajo las cuales se origina, en la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
- *En cuanto a los recursos.* Básicamente la limitante más relevante a la que se enfrenta en la realización del proyecto, se relaciona con la falta de generación de información por parte de la Dependencia. La poca participación de los encuestados puede impedir que se cuente con información valiosa para soportar o complementar los datos que se recaben.

1.5. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Una vez que se ha decidido, que la investigación vale la pena y debe realizarse, el siguiente paso consiste en elegir el tipo de estudio que se efectuará. Generalmente, los autores lo clasifican en exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos. Esta clasificación es muy importante, pues del tipo de estudio depende la estrategia de investigación. El diseño, los datos que se recolectan, la manera de obtenerlos, el muestreo y otros componentes del proceso de investigación son distintos en cada uno (Hernández Sampieri et al., 2000).

Asimismo, el razonamiento puede ser deductivo, inductivo o hipotético deductivo y de carácter cuantitativo o cualitativo, según el estudio que se desee realizar.

Por lo tanto, la presente investigación científica tiene un diseño descriptivo-correlacional, causal, hipotético deductivo-inductivo, así como de carácter cuantitativo-cualitativo, con predominancia cualitativa.

La investigación es de tipo descriptiva. De acuerdo con Danhke (1989), los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Es decir, las cuestiones que se seleccionan, se miden independientemente, para así describir lo que se investiga.

Es de tipo correlacional, porque tiene como propósito medir el grado de relación que exista entre dos o más conceptos o variables (Hernández Sampieri et al., 2000). Es decir, se busca medir el grado de relación entre las variables independientes (estructura organizacional, motivación, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones, comunicación y relaciones interpersonales), con la variable dependiente (clima organizacional). Igualmente es causal, porque se asumen relaciones de causa-efecto entre las variables involucradas.

La investigación emplea el método hipotético con razonamiento deductivo; éste combina el razonamiento deductivo de Aristóteles con la inducción de Bacon, el investigador procede en primer lugar de forma inductiva, observando casos concretos que conducen a la formulación de hipótesis, posteriormente se pasa a las implicaciones de forma deductiva (Dávila Newman, 2006).

De igual manera, el estudio es de tipo cualitativo-cuantitativo; cualitativo porque involucra la comprensión personal, el sentido común y la introspección; y de tipo cuantitativo, por utilizar técnicas de conteo, de medición y de razonamiento abstracto. La combinación de ambos, busca contribuir a reducir los posibles sesgos del estudio (Medina Bermúdez, 2001).

1.6. HIPÓTESIS

1.6.1. HIPÓTESIS GENERAL

Según Dieterich Steffan (2005), una hipótesis es una afirmación razonada objetivamente sobre la propiedad de algún fenómeno o sobre alguna relación funcional entre variables.

La hipótesis equivale, habitualmente, a una suposición verosímil, luego comprobable o rebatible por los hechos, los cuales decidirán, en último caso, la verdad o falsedad de lo que se pretende explicar. De donde la hipótesis es la suposición de una causa o de una ley destinada a explicar provisionalmente un fenómeno hasta que los hechos vengan a contradecirla o a invalidarla (Luiz Cervo & Alcino Bervian, 1998).

Con base en lo citado, se establece la siguiente hipótesis: La estructura de la organización, la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y las relaciones interpersonales son las principales variables que influyen en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

1.6.2. HIPÓTESIS ESPECÍFICAS

De la hipótesis general se desprenden las siguientes hipótesis específicas:

1. Una adecuada estructura de la organización incide en un mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
2. Una elevada motivación del personal origina un mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
3. A mayor disposición de trabajar en equipo se tiene un mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
4. El tipo de liderazgo ejercido por las autoridades contribuye a mejorar el clima organizacional en la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
5. La toma de decisiones acertada origina un mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
6. A mayor comunicación entre todos los niveles jerárquicos, mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

7. Al surgir buenas relaciones interpersonales se tiene un mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

1.7. UNIVERSO Y MUESTRA

Según Selltiz, Jahod, Deutsch, & Cook (1976), la población o también denominada universo, es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. En todo estudio, se procede a delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados (Hernández Sampieri et al., 2000).

Del concepto anterior, emana lo que se conoce como muestra, que de acuerdo con Sudman (1976), es un subgrupo de la población. Es un subconjunto de elementos que pertenecen al conjunto definido como universo.

De manera que, en la presente investigación el universo está compuesto por 46 personas que se desempeñan en la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán. Así que al calcular el tamaño de la muestra con un nivel de confianza del 95% y un error máximo del 5%, se obtiene que ésta sea de 40 trabajadores. Correspondiendo a un 95% del total de los empleados.

1.8. SUJETOS DE INVESTIGACIÓN

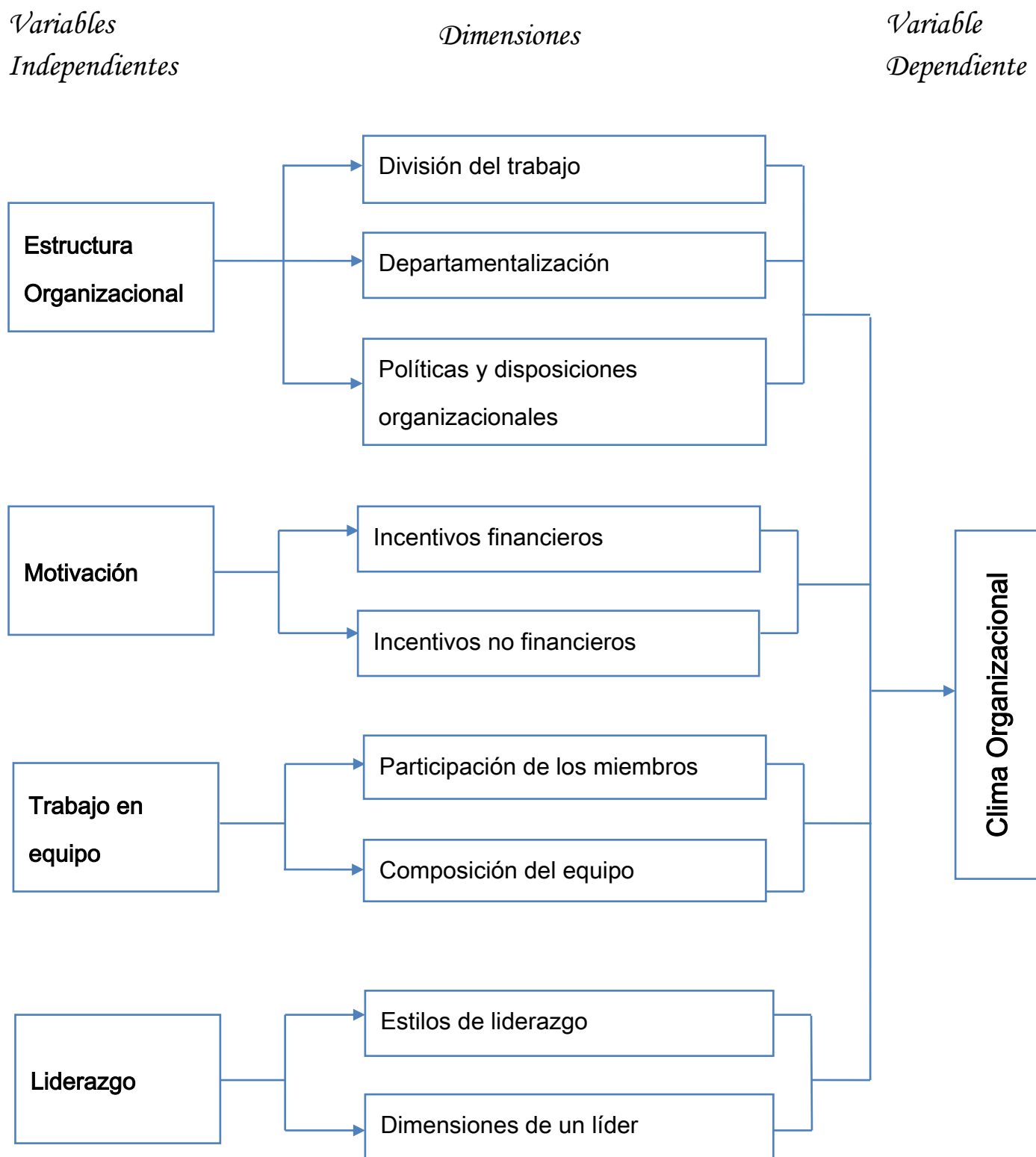
Aquí el interés se centra en “quiénes”, es decir, en los sujetos u objetos de estudio. El “quiénes van a ser medidos”, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación (Hernández Sampieri et al., 2000).

En el caso de este estudio, se determinó que los sujetos seleccionados para que respondieran sobre el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal, fueran los siguientes:

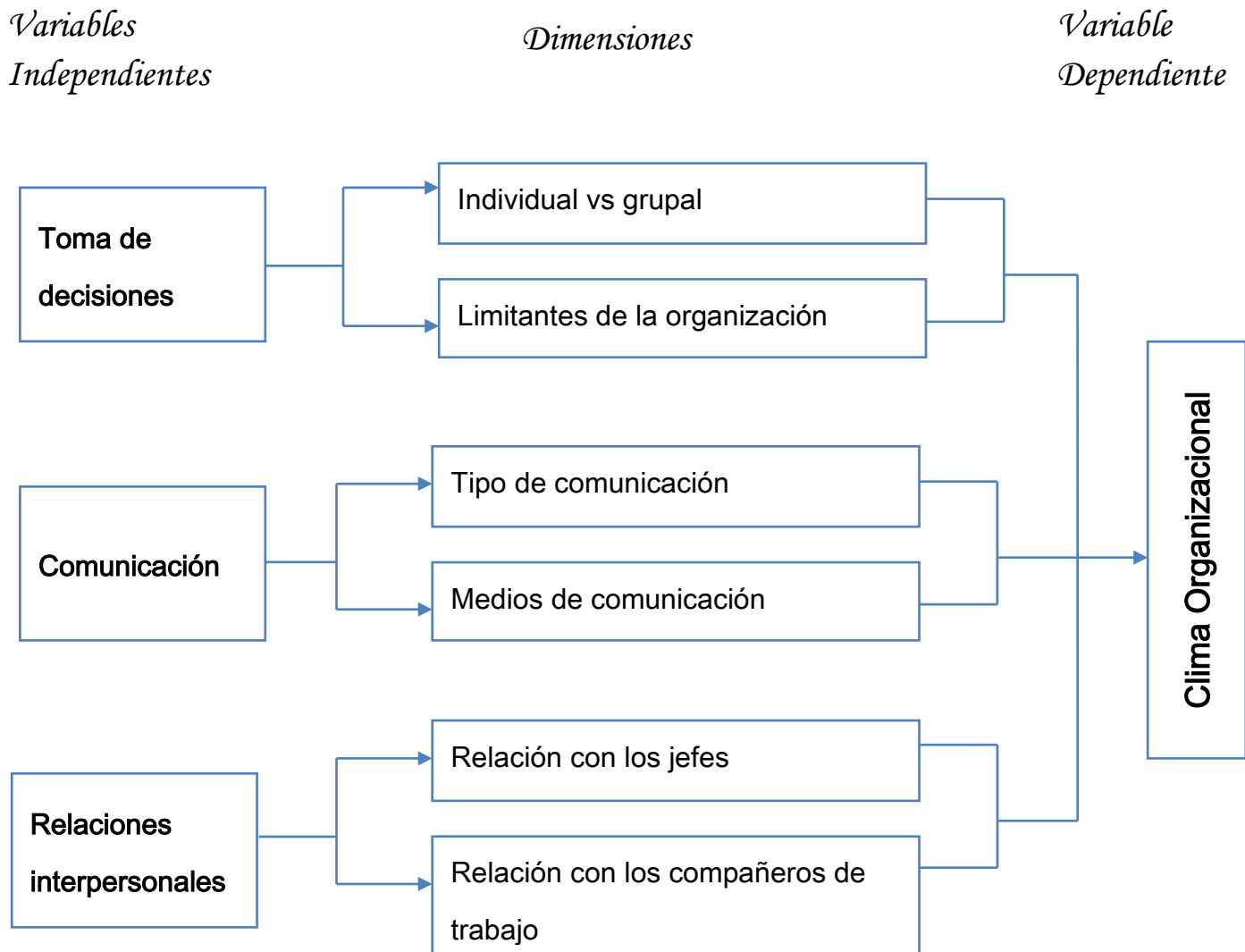
- Despacho del Secretario; personal de las áreas que la conforman, que son: Delegación Administrativa y Unidad Técnica.
- Dirección de Turismo; personal de sus jefaturas: Departamento de Promoción Turística y Departamento de Desarrollo Turístico.
- Dirección de Cultura; personal de sus jefaturas: Departamento de Cultura y Departamento de Eventos Especiales.

1.9. DIAGRAMA DE VARIABLES

Ilustración 1. Diagrama de variables



Continúa...



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

1.10. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

Tabla 1. Operacionalización de las variables

VARIABLE DEPENDIENTE	VARIABLES INDEPENDIENTES	DEFINICIÓN REAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ÍTEMS
Clima organizacional	Estructura organizacional	Descripción de los trabajos y las relaciones de dependencia existentes en una organización para influir y coordinar el comportamiento laboral de los miembros a efecto de alcanzar las metas.	Forma en que el individuo percibe la manera en que está diseñado el contenido y estructura de los puestos, las tareas que realiza y si se le permite usar sus habilidades, así como la percepción que tiene de los reglamentos, procedimientos, normas, políticas, etc., que guían su trabajo.	División del trabajo	Especialización	1, 2
				Departmentalización	Estructura orgánica	3, 4
					Comunicación	5, 6
				Políticas y disposiciones organizacionales	Normatividad	7, 8

	Motivación	Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.	Forma en que el individuo percibe los incentivos que se aplican para motivarlo en el trabajo, así como su grado de satisfacción respecto a éstos.	Incentivos financieros	Retribución directa	9, 10
					Retribución indirecta	11, 12
				Incentivos no financieros	Contenido del trabajo	13, 14
					Contexto del trabajo	15, 16
	Trabajo en equipo	Existe cuando los miembros de un equipo, contribuyen responsable y entusiastamente a su tarea, y se brindan apoyo mutuo.	Forma en que el individuo percibe la sinergia que se da entre los miembros, las habilidades conjuntas y el grado de compromiso hacia el logro de los objetivos de la Institución.	Participación de los miembros	Rol de trabajo	17, 18
				Composición del equipo	Compatibilidad	19

	Liderazgo	Influencia interpersonal ejercida en determinada situación, para la consecución de uno o más objetivos específicos.	Forma en que el individuo percibe el estilo de liderazgo de su superior y las habilidades que considera importantes para dirigirlo al cumplimiento de las metas.	Estilos de liderazgo	Formación necesaria	20, 21
				Dimensiones de un líder	Resolver conflictos	22, 23
					Otorgar facultades	24, 25
	Toma de decisiones	Resolver un problema para lograr un objetivo predeterminado.	Forma en que el individuo percibe la manera en que se toman las decisiones, así como el papel de los empleados en este proceso.	Individual vs grupal	Forma de decisión	26, 27
				Limitantes de la organización	Disponibilidad de información	28, 29
					Nivel de involucramiento	30, 31
	Comunicación	Flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.	Forma en que el individuo percibe los canales de información que tiene la Institución y la manera en que fluye la información en los diferentes niveles jerárquicos.	Tipo de comunicación	Patrones de comunicación	32, 33
				Medios de comunicación	Canales verbales y escritos	34, 35

	Relaciones interpersonales	Interacción de los empleados con el fin de satisfacer un propósito social.	Forma en que el individuo percibe las relaciones que se establecen dentro de la Institución.	Relación con los jefes	Relación jefe-subordinado	36, 37
Relación con los compañeros de trabajo				Compañerismo	38, 39	

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

1.11. MATRIZ DE CONGRUENCIA

Tabla 2. Matriz de congruencia (1)

Planteamiento del Problema			
Pregunta General	Objetivo General	Preguntas Específicas	Objetivos Específicos
¿En qué medida la estructura organizacional, la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?	Determinar en qué medida la estructura organizacional, la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y las relaciones interpersonales influyen en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.	1. ¿Cómo influye la estructura de la organización en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?	1. Identificar de qué manera la estructura de la organización influye en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
		2. ¿De qué manera contribuye la motivación en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?	2. Determinar cómo contribuye la motivación en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
		3. ¿Cómo incide el trabajo en equipo en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?	3. Definir cómo incide el trabajo en equipo en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
		4. ¿En qué medida el tipo de liderazgo influye en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?	4. Determinar en qué medida el tipo de liderazgo influye en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

		5. ¿Cuáles son los efectos de la toma de decisiones acertada en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?	5. Identificar los efectos de la toma de decisiones acertada en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
		6. ¿De qué manera interviene la comunicación en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?	6. Definir de qué manera interviene la comunicación en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.
		7. ¿Cómo afectan las relaciones interpersonales en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán?	7. Determinar cómo afectan las relaciones interpersonales en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

Tabla 3. Matriz de congruencia (2)

Hipótesis General	Hipótesis Específicas	Variables Independientes
<p>La estructura de la organización, la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y las relaciones interpersonales son las principales variables que influyen en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.</p>	<p>Una adecuada estructura de la organización incide en un mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.</p>	<p>Estructura organizacional</p>
	<p>Una elevada motivación del personal origina un mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.</p>	<p>Motivación</p>
	<p>A mayor disposición de trabajar en equipo, se tiene un mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.</p>	<p>Trabajo en equipo</p>
	<p>El tipo de liderazgo ejercido por las autoridades contribuye a mejorar el clima organizacional en la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.</p>	<p>Liderazgo</p>
	<p>La toma de decisiones acertada origina un mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.</p>	<p>Toma de decisiones</p>
	<p>A mayor comunicación entre todos los niveles jerárquicos, mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.</p>	<p>Comunicación</p>
	<p>Al surgir buenas relaciones interpersonales, se tiene un mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, Michoacán.</p>	<p>Relaciones interpersonales</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1.1. ANTECEDENTES DEL CONCEPTO

Al hablar de clima organizacional, el desarrollo de este concepto se enmarca en el mismo proceso de evolución de la psicología de las organizaciones, sin embargo, es difícil determinar con exactitud el momento preciso en que empezaron a realizarse los primeros estudios.

En el intento por encontrar más fuentes que den una explicación del por qué se ha desarrollado el estudio del clima en una y otras direcciones, es posible remontarse a los trabajos Tolman (1932), que buscaban explicar la conducta propositiva sobre la base de mapas cognitivos individuales del ambiente. De acuerdo con el autor, el ambiente relevante para la conducta es abiertamente subjetivo y un claro antecedente del clima (Silva Vázquez, 1992).

Igualmente la obra Lewin (1935), sirve como estímulo para el desarrollo creciente del interés por el contexto social, al remarcar que el comportamiento de un individuo en el trabajo está en función de la persona implicada y de su entorno, es decir, la forma de comportarse de un individuo no depende únicamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Brunet, 2004).

Asimismo, en su trabajo sobre los estilos de liderazgo grupal, introduce el término clima como vínculo entre la persona y el ambiente, así, según sean las conductas de los líderes, el grupo se comportará de modo distinto, creándose diferentes climas.

Bajo esta línea de estudio se encuentra la teoría de personalidad de Murray (1938), el cual interpreta las bases marcadas por Lewin, conceptualizando las fuerzas externas e internas como necesidades (tendencias autodirectivas de la personalidad) y como presiones (controles situacionales externos). Establece que el entorno, tal como es, influye en el clima psicológico de los individuos que trabajan en el mismo.

De este modo, como se cita en los párrafos anteriores, este interés por el clima llevó posteriormente a la realización de numerosos estudios que presentarían definiciones más formales sobre este término.

Tal es el caso de la propuesta por Cornell, quien subraya el sentido interpretativo o perceptivo del clima, visto como una interpretación o percepción de uno de los elementos constitutivos de la organización, cual es el rol propio y los roles de los demás en la misma. O la de Argyris, en la que acentúa la importancia de las relaciones interpersonales al ser identificadas como los principales determinantes del clima de la organización (Silva Vázquez, 1992).

Sin embargo, a pesar de que estas contribuciones ampliaron el estudio del clima organizacional en dichos años, las investigaciones recientes reconocen que, la introducción del concepto de clima en la psicología organizacional e industrial no fue sino hasta los años sesenta con Gellerman (1960), quien lo define como la personalidad o carácter de la organización.

Consecutivamente, surgen publicaciones importantes entre las que destacan las de Halpin & Croft (1963). Con su publicación *“The Organizational Climate of Schools”*, se marca definitivamente la etapa, a partir de la cual, se desarrolla ampliamente el estudio del clima e inicia el camino que seguirán ulteriores investigaciones.

Es así, como el desarrollo histórico del constructo clima organizacional en la teoría e investigación, ha sido diverso. Pese a ello, analizando la documentación existente parece que el concepto de clima está constituido por una combinación de dos grandes escuelas del pensamiento (Brunet, 2004):

- *Escuela de la gestalt*. Su representante más ilustre fue Max Wertheimer (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000). Este enfoque se centra en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de sus partes); este acercamiento se funda en dos principios importantes:
 - a. Captar el orden de las cosas tal y como éstas existen en el mundo.

- b. Crear un nuevo orden mediante un proceso de integración a nivel del pensamiento. Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven ese mundo.
- *Escuela funcionalista.* Encabezada por Williams James y John Dewey. Establece que captar el significado del ambiente sirve para que el individuo adapte sus actitudes y conductas al mismo, de este modo, toda persona tiene la necesidad de conocer su situación en relación con el medio, para la cual explora y examina sus elementos (Silva Vázquez, 1992).

Según el funcionalismo, el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen del ambiente que lo rodea y las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio. Al contrario de los gestaltistas, que postulan que el individuo se adapta a su medio porque no tiene otra opción, los funcionalistas introducen el papel de las diferencias individuales en este mecanismo. Así, el individuo interactúa con su medio y participa en la determinación del clima de éste (Brunet, 2004).

Es entonces que, gracias a la percepción de la gestalt y el funcionalismo, se derivó un modo mejor de entender la naturaleza del clima en una organización.

El desarrollo de estudios en la última década, muestran las preocupaciones que suscita la problemática conceptual y metodológica implicada en la definición del clima organizacional (Silva Vázquez, 1992).

2.1.2. DEFINICIÓN DE CLIMA ORGANIZACIONAL

La mayor parte de los estudios que existen actualmente no son lo suficientemente descriptivos o válidos para ofrecer un trabajo de síntesis definitiva, por lo que existe una polémica respecto a la definición que puede ser unida al concepto de clima organizacional (Brunet, 2004).

Los investigadores en este ámbito no se han puesto de acuerdo para definir este constructo, y al no existir un consenso sobre ello, se identifican diferentes perspectivas bajo las cuales se define.

Al respecto, los investigadores James & Jones (1974), circunscriben muy bien la problemática al identificar tres modos diferentes de investigación, no mutuamente excluyentes del clima: a) medida múltiple de los atributos organizacionales, b) medida perceptiva de los atributos individuales y c) medida perceptiva de los atributos organizacionales.

De igual manera y de forma muy similar Silva Vázquez (1992), clasifica los estudios del clima en: a) predominio de factores organizacionales, b) predominio de factores individuales y c) definiciones de interacción persona-situación.

Al respecto, cada perspectiva entiende al clima organizacional de la siguiente manera (Brunet, 2004):

- a. *Medida múltiple de los atributos organizacionales.* Considera el clima como un conjunto de características que: a) describen una organización y la distinguen de otras, b) son relativamente estables en el tiempo, y c) influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.
- b. *Medida perceptiva de los atributos individuales.* Define clima como elementos meramente individual relacionado principalmente con los valores y necesidades de los individuos más que con las características de la organización.

En la evolución del concepto toman parte las definiciones que consideran el clima como un atributo del individuo. De esta forma, el clima organizacional no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere.

- c. *Medida perceptiva de los atributos organizacionales.* Considera el clima como una serie de características que: a) son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades, y que b) pueden ser deducidas según la

forma en que la organización y/o sus unidades actúan (consciente o inconscientemente) con sus miembros y con la sociedad.

En este sentido el clima es tanto una propiedad del individuo que percibe como de la organización, cumpliendo la función de ser una variable del sistema que tiene la virtud de integrar el individuo, el grupo y la organización (Silva Vázquez, 1992).

Esta última perspectiva sigue siendo la definición más utilizada entre los investigadores, al considerar el clima como una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de estos dos elementos.

Así, lo citado anteriormente propone que la definición de cada autor está determinada por la forma como individualmente consideran el origen del mismo, así como de las situaciones que lo determinan (Méndez, 2006).

De tal forma que, es posible encontrar en la bibliografía una diversidad de definiciones y puntos de vista.

A continuación en el siguiente cuadro se presentan las propuestas de algunos autores;

Tabla 4. Definiciones de clima organizacional

Autor	Definición
Forehand & Gilmer (1964)	Conjunto de características que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.
Katz & Kahn (1999)	Resultante de un número de factores que se reflejan en la cultura total de la organización.
Taguiri (1968) en Likert & Gibson (1986)	Calidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que experimentan sus miembros, influye en su comportamiento y puede describirse en términos de los valores de una serie particular de características o atributos de la organización.
Payne & Pugh (1976) en Guillén Gestoso & Guil Bozal (2000)	Procesos comportamentales característicos de un sistema social de forma puntual, dichos procesos reflejan los valores, actitudes y creencias de los miembros.
Joyce & Slocum (1979) en Silva Vázquez (1992)	Percepciones que los individuos tienen del ambiente, determinadas por los hechos cuasi-físicos, cuasi-sociales, cuasi-conceptuales y por la intersubjetividad, produciéndose una influencia mutua en las percepciones.
James & Sells (1981) en Silva Vázquez (1992)	Representaciones cognitivas del individuo de eventos situacionales relativamente cercanos, expresado en términos que reflejan el significado psicológico y el significado de la situación para el individuo.
Ekvall (1983) en Silva Vázquez (1992)	Conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización.
Reichers & Schneider (1990)	Percepciones compartidas entre los miembros de una organización con respecto a sus propiedades fundamentales, esto es, con relación a políticas, procedimientos y prácticas.

Delgado Torres (2003)	Conjunto de propiedades mensurables del ambiente de trabajo percibido, directa o indirectamente, por los individuos que viven y trabajan en este ambiente y que influye en la motivación y en el comportamiento de esas personas.
Pérez de Maldonado, Maldonado Pérez, & Bustamante Uzcátegui (2006)	Fenómeno socialmente construido, que surge de las interacciones individuo-grupo-condiciones de trabajo, lo que da como resultado un significado a las experiencias individual y grupal.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

Como se observa en el cuadro, estas definiciones reflejan la perspectiva bajo la cual concuerda el autor, lo que hace diferenciar una de otra; sin embargo, pueden identificarse algunos elementos fundamentales, que componen al constructo (Brunet, 2004); 1. El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad; 2. Sus elementos constitutivos pueden variar aunque el clima puede seguir siendo el mismo; 3. El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas, por las realidades sociológicas y culturales de la organización; 4. Tiene consecuencias sobre el comportamiento; 5. Es un determinante directo del comportamiento, al actuar sobre las actitudes y expectativas de los miembros que conforman la organización.

En suma, con base en la revisión de la bibliografía, puede entenderse el clima organizacional como el conjunto de características que constituyen a una

organización y la distinguen de otras, las cuales pueden descomponerse, como lo señala Brunet (2004), en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, estilo de liderazgo de la dirección, etc.

Así, éste juega un papel importante en el comportamiento del individuo, al no depender únicamente de las características personales, sino también, de la forma en que percibe el ambiente de trabajo y los componentes de su organización. Estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada uno tenga con la organización.

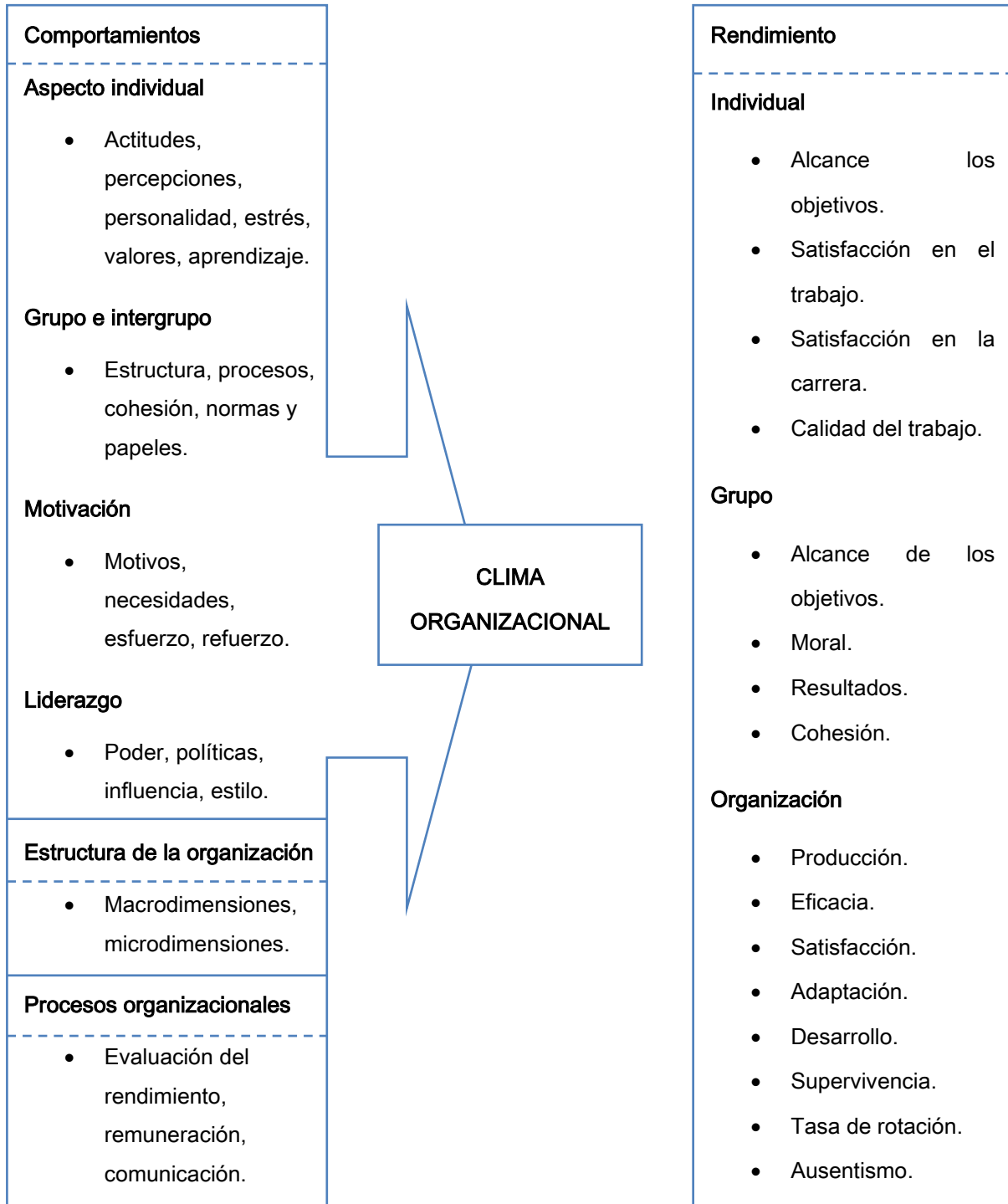
Finalmente, en torno a este concepto seguirán desarrollándose nuevas definiciones que contemplen nuevos elementos, pues el uso asiduo en el lenguaje diario permite entrever su relevancia para el individuo en su interacción laboral.

2.1.3. CAUSAS Y EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

La mayoría de los autores establecen la importancia de la influencia del clima sobre una serie de variables tanto psicológicas como organizacionales.

Como se muestra en la siguiente figura, los elementos del clima y sus interacciones tienen efectos positivos y negativos para la organización;

Ilustración 2. Resultados del clima organizacional



Fuente: Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske (2006)

Son varias las consecuencias negativas que se pueden enunciar; al percibir un clima como malsano, rígido y cerrado, es común que el individuo actúe en reacción a su ambiente, lo cual es causa de accidentes.

Los accidentes son numerosos en organizaciones que presentan bajas tasas de movilidad y pocas oportunidades de cambio o de promoción, lo que lleva al desarrollo de actitudes de indiferencia. El accidente está muy relacionado con la frustración de necesidades, en particular de aquellas que se refieren al cumplimiento o al dominio de una tarea, a la autonomía y a la implicación en la toma de decisiones (Brunet, 2004).

Por su parte, el ausentismo está también muy ligado a la percepción de un mal clima organizacional; su insatisfacción lleva al empleado a tener una tendencia a retirarse, lo cual representa para la organización pérdidas momentáneas de una mano de obra importante que altera el ritmo de trabajo, reduce o modifica las tareas de un departamento o de un grupo y produce incidentes al reemplazar las ausencias por personal menos experimentado.

De igual forma, estas consideraciones respecto al ausentismo pueden transferirse a las tasas de rotación que enfrentan las empresas.

En cuanto al rendimiento, éste también está influenciado por el clima, como lo señalan Blum & Naylor (1999), las condiciones ambientales desfavorables

contribuyen a la lentitud en las actividades y en la producción del empleado. Sin embargo, el efecto del clima sobre el rendimiento es menos importante que sobre el nivel de satisfacción, ya que en el rendimiento están implicados varios factores personales difíciles de aislar.

Pese a ello, hoy en día se ha demostrado que las organizaciones que son altamente productivas, ofrecen a sus empleados un clima organizacional calificado como óptimo.

Además de las consecuencias negativas ya señaladas, también se observan la inadaptación, la poca innovación, el desinterés, la apatía y otras actitudes que el empleado toma en su trabajo y que provocan altos costos.

Por otro lado, algunas investigaciones señalan una relación entre el clima y la satisfacción, ya que cuando el individuo encuentra dentro de los componentes de la organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, éste se puede postular como satisfecho (Brunet, 2004).

Asimismo, entre las consecuencias positivas que buscan las empresas al ofrecer un clima satisfactorio, se pueden nombrar el logro, la afiliación, la productividad, la innovación, logro de metas organizacionales, entre otras.

En general, el clima afecta la conducta de los individuos, y según sea ésta, sus efectos serán positivos o negativos; al respecto Forehand & Gilmer (1964), recalcan que el clima afecta esta conducta en tres formas:

- Definiendo los estímulos del ambiente confrontan al sujeto y le hacen experimentar elementos específicos.
- A través de las limitaciones que una persona observa a la hora de elegir su comportamiento.
- Indicando el tipo de refuerzo que la organización establece en función del tipo de conducta de los trabajadores.

En sí, toda entidad habrá de comprender, que es necesario la creación de un clima eficaz, es decir, aquel que permita que se alcancen los objetivos de la organización y, al mismo tiempo, satisfaga las necesidades psicológicas y sociales de su personal (Chruden & Sherman, 2002).

2.1.4. DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Al hablar de las dimensiones del clima, éstas se entienden como las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos (Sandoval Caraveo, 2004).

Gran parte de los esfuerzos de quienes estudian el clima organizacional se han centrado, en aislar aquellas dimensiones que permiten concretarlo. Se habla indistintamente de factores o dimensiones, que varían según el autor las considere sobresalientes en el complejo del clima organizacional (Chiang, Martín, & Núñez, 2010).

Por lo anterior, no se ha llegado a un acuerdo en cuanto al número y tipo de dimensiones que deben ser evaluadas, a fin de tener una estimación más exacta del clima.

El siguiente cuadro presenta cierto número de dimensiones propuestas por los investigadores;

Tabla 5. Dimensiones del clima organizacional

Halpin & Croft (1963)	Forehand & Gilmer (1964)	Likert (1967)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Cohesión entre el cuerpo docente. 2. Grado de compromiso del cuerpo docente. 3. Moral de grupo. 4. Apertura de espíritu. 5. Consideración. 6. Nivel afectivo de las relaciones con la dirección. 7. Importancia de la producción. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tamaño de la organización. 2. Estructura organizacional. 3. Complejidad sistemática de la organización. 4. Estilo de liderazgo. 5. Orientación de fines. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Métodos de mando. 2. Naturaleza de las fuerzas de motivación. 3. Naturaleza de los procesos de comunicación. 4. Naturaleza de los procesos de influencia y de interacción. 5. Toma de decisiones. 6. Fijación de los objetivos o de las directrices. 7. Procesos de control. 8. Objetivos de resultados y de perfeccionamiento.

Litwin & Stringer (1968)	Friedlander & Margulies (1969)	Payne, Pheysey, & Pugh (1971)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional. 2. Responsabilidad. 3. Recompensa. 4. Riesgo. 5. Apoyo. 6. Normas. 7. Conflicto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Empeño. 2. Obstáculos o trabas. 3. Intimidación. 4. Espíritu de trabajo. 5. Actitud. 6. Acento puesto sobre la producción. 7. Confianza. 8. Consideración. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tipo de organización. 2. Control.
Schneider & Bartlett (1968)	Lawler (1974)	Gavin (1975)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Apoyo de la dirección. 2. Interés por los nuevos empleados. 3. Conflicto. 4. Independencia de los agentes. 5. Satisfacción. 6. Estructura organizacional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia /eficacia. 2. Responsabilidad. 3. Nivel práctico concreto. 4. Riesgo. 5. Impulsividad. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estructura organizacional. 2. Obstáculo. 3. Recompensa. 4. Espíritu de trabajo. 5. Confianza y consideración por parte de los administradores. 6. Riesgos y desafíos.
Álvarez (1992)	Rodríguez (2005)	Toro (2005)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Grado de satisfacción. 2. Motivación. 3. Sentido de pertenencia. 4. Responsabilidad en desempeño laboral. 5. Relaciones interpersonales. 6. Valores colectivos. 7. Comunicación y difusión de políticas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Disposición al cambio. 2. Estilo de liderazgo. 3. Toma de decisiones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentido de pertenencia. 2. Responsabilidad en desempeño laboral. 3. Espíritu de cooperación. 4. Consideración y apoyo del jefe. 5. Relaciones interpersonales. 6. Trabajo en equipo. 7. Apoyo/confianza en el grupo. 8. Estilo de liderazgo. 9. Valores colectivos. 10. Infraestructura.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

Como se aprecia en el cuadro anterior, el número de dimensiones propuestas por cada autor es bastante heterogéneo. Asimismo, se hace notar que ciertas dimensiones coinciden entre sí, lo que refleja que existen dimensiones comunes del clima.

Además de las señaladas, existen un sinnúmero de dimensiones; su validez en el estudio del clima organizacional, varía según Brunet (2004), en su capacidad para trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una organización en particular.

En suma, éstas deben delimitar de la manera más general posible, el clima organizacional tal y como lo viven sus miembros.

2.2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.2.1. ESTRUCTURA Y PROCESO ORGANIZACIONAL

Dentro del contexto global de la organización, los psicólogos pueden estudiar a los individuos, sus percepciones, actitudes, motivaciones, relaciones interpersonales, entre otros aspectos, que están muy condicionados y se ven afectados por la estructura organizacional.

De esta forma, la estructura de una organización es el patrón formal de actividades e interrelaciones entre las distintas unidades que la conforman, es decir, es el padrón de tareas en una organización.

Así, la estructura representa un intento deliberado por establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos eficientemente (Kast & Rosenzweig, 2001).

De modo que, las organizaciones a pesar de clasificarse de maneras distintas, es esencial que como un todo, indiquen algo definido, que sugiera características únicas de identificación (Blum & Naylor, 1999).

Por tal motivo, toda entidad posee una estructura, aún cuando ésta en ocasiones, no llega a ser visible mediante un diagrama.

Pues como lo señalan Kast & Rosenzweig (2001), la estructura de una organización se destaca como una característica relevante y perdurable para cada una de ellas.

Antes de presentar una definición formal, la diferenciación entre estructura y proceso en los sistemas organizacionales, permitirá lograr una mejor comprensión del concepto, por lo que a continuación se muestran algunas variables que las diferencian;

Tabla 6. Estructura y Proceso organizacional

Estructura organizacional	Proceso organizacional
<ol style="list-style-type: none"> 1. Envergadura del control. 2. Dimensión y tamaño de la organización. 3. Número de niveles jerárquicos. 4. Configuración jerárquica de puestos (organigrama). 5. Relación entre la dimensión de una unidad/departamento y el número de unidades/departamentos. 6. Especialización de funciones. 7. Centralización/descentralización de la toma de decisiones. 8. Normalización de los procedimientos organizacionales. 9. Aspecto formal de los procedimientos organizacionales. 10. Grado de interdependencia de los diferentes subsistemas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Liderazgo. 2. Comunicación. 3. Control. 4. Gestión de conflictos. 5. Coordinación. 6. Centralización, descentralización de la toma de decisiones. 7. Especialización de funciones. 8. Estatus, papel y relaciones. 9. Mecanismos de socialización de los colaboradores. 10. Grado de autonomía de los colaboradores. 11. El individuo como una variable preponderante en este proceso.

Fuente: Brunet (2004)

Como se aprecia en el cuadro, la estructura organizacional está relacionada con los componentes físicos de una entidad, mientras que proceso organizacional con la gestión de la plataforma laboral (Brunet, 2004).

De este modo, la estructura se establece de manera inicial por medio del diseño de los principales componentes o subsistemas y, posteriormente, por el establecimiento de patrones de relación entre éstos (Katz & Kahn, 1999).

Es por ello, que no pueden implementarse procesos si no hay estructuras claramente definidas (Gilli, Arostegui, Doval de Antoine, Iesulauro, & Schulman, 2000).

2.2.2. DEFINICIÓN DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Como se mencionó anteriormente, entre las decisiones fundamentales que debe tomar un líder, se encuentra aquella relacionada con la estructura organizacional, la cual algunos autores definen de la siguiente manera;

Tabla 7. Definiciones de estructura organizacional

Autor	Definición
Mintzberg (1990)	Conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas.
Zerilli (1992)	Esquema formal de relaciones, comunicaciones, procesos de decisión, procedimientos y sistemas dentro de un conjunto de personas, unidades,

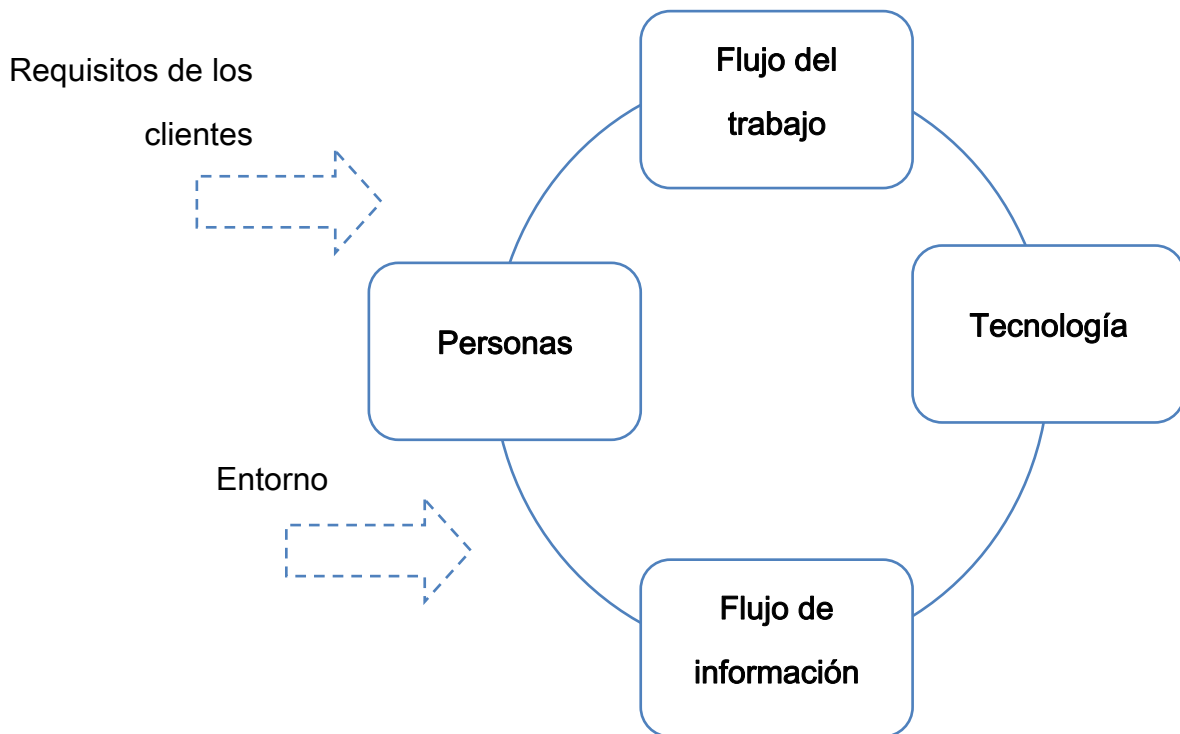
	factores materiales y funciones, con vista a la consecución de los objetivos.
Stoner, Freeman, & Gilbert (1996)	Forma por la cual las actividades de la organización están divididas, organizadas y coordinadas.
Gordon (1997)	Descripción de los trabajos y las relaciones de dependencia existentes en una organización, para influir y coordinar el comportamiento laboral de los miembros a efecto de alcanzar las metas.
Gibson, Ivancevich, Donnelly, & Konopaske (2006)	Patrón formal del modo en que están agrupados las personas y los trabajos.
Kast & Rosenzweig (2001)	Algo que se crea para proporcionar sostén y estabilidad a un conjunto de elementos.
Dubrin (2003)	Forma en que las personas y las tareas se disponen para alcanzar metas organizacionales.
Robbins & Judge (2009)	Modo en que se dividen, agrupan y coordinan los trabajos de las actividades.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

Es así como, la estructura organizacional puede entenderse como la forma en que se organizan y definen: a) las actividades o tareas para ser asignadas a las diferentes unidades que conforman a la organización, b) las relaciones de jerarquía y poder que regirán en ella y c) las políticas, procedimientos y sistemas que guiarán tales actividades, con el fin de coordinar el comportamiento de los miembros para alcanzar los objetivos establecidos.

A este propósito, la estructura organizacional puede representarse de la siguiente manera:

Ilustración 3. Estructura organizacional



Fuente: Gilli et al. (2000)

De esta forma, la estructura se refiere, ya sea a la distribución física de las personas en la organización o incluso a nivel de la estructura de trabajo y de las políticas que le son impuestas. En otras palabras, la estructura al definir las propiedades físicas de una organización, se encuentran así elementos organizacionales tales como la dimensión de la organización, los procedimientos, la tecnología, la estructura y el número de niveles jerárquicos, entre otros (Brunet, 2004).

Por otro lado, como es sabido la estructura organizacional comúnmente se ilustra a través de un diagrama, conocido como organigrama, que se define como la configuración de posiciones y deberes de trabajo en línea de autoridad, entre las partes de una organización (Gibson et al., 2006).

Las unidades que componen el organigrama, están ligadas por medio de enlaces. El esquema de enlaces entre las unidades es lo que proporciona la estructura de todo el sistema organizativo (Blum & Naylor, 1999).

Así pues, el plasmar la estructura en un organigrama, representa un intento por establecer relaciones esquematizadas entre los componentes encargados de cumplir los objetivos eficientemente (Kast & Rosenzweig, 2001).

En relación a ello, en la estructura se suponen dos aspectos importantes: por un lado, diferenciar las tareas, y por el otro, integrarlas, a través de la coordinación, con el fin de alcanzar los objetivos definidos previamente (Gilli et al., 2000).

Finalmente, al considerarse la estructura como un marco de referencia general que describe las funciones y responsabilidades, así como las relaciones entre ellas, los autores Gibson et al. (2006), proponen las siguientes perspectivas bajo las cuales puede definirse:

- a. *La estructura como una influencia en el comportamiento.* La importancia de la estructura como fuente de influencia, es tan ampliamente aceptada, que

algunos expertos la entienden como aquellas características de la organización que sirven para controlar o distinguir sus partes.

b. *La estructura como actividades recurrentes.* La segunda perspectiva se enfoca en las actividades realizadas como consecuencia de la estructura organizacional. De acuerdo con esta perspectiva, el aspecto dominante de la estructura es su padrón de regularidad. Esta definición enfatiza la persistencia y la regularidad de las actividades; destaca que dentro de las organizaciones, se puede contar con que ciertas actividades ocurran rutinariamente.

c. *La estructura como un comportamiento intencional y orientado hacia las metas.* Las organizaciones son intencionales y orientadas hacia las metas, por lo tanto, la estructura de dicha organización también es intencional y orientada hacia las metas.

Así, la estructura debe estar diseñada para funcionar, para permitir las aportaciones de los miembros de un grupo y para ayudar a las personas a lograr los objetivos con eficiencia (Koontz & Weihrich, 1994).

Ésta debe guiar el comportamiento de los individuos y grupos a conseguir altos niveles de producción, eficiencia, satisfacción, calidad, flexibilidad y desarrollo (Gibson et al., 2006).

2.2.3. DIVISIÓN DEL TRABAJO

No se halla la persona que tenga la capacidad física o psicológica para realizar todas las operaciones que constituyen la mayor parte de las tareas complejas, aun suponiendo que una persona pudiera adquirir todas las habilidades especializadas para hacerlo. Es así, como gracias a la división del trabajo, se crean tareas simplificadas que se pueden aprender y realizar con relativa velocidad (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

La división del trabajo significa dividir grandes tareas en paquetes más pequeños de trabajo que se distribuyen entre varias personas (Terry & Franklin, 2003).

Gracias a la división del trabajo, se hace un uso eficiente de la diversidad de habilidades y capacidades que los empleados tienen. Dado que las actividades definen lo que debe hacer la persona que desempeña el cargo, la división del trabajo puede ocurrir de tres maneras (Robbins & Coulter, 1996):

1. El trabajo puede ser dividido en especialidades personales. La mayoría de las personas piensan en la especialización en el sentido de especialidades ocupacionales (contador, ingeniero, administrador, etc.).
2. El trabajo puede ser dividido en distintas actividades necesitadas por la secuencia natural de trabajo que realiza la organización. Esta manifestación particular de trabajo se define como especialización horizontal.

3. El trabajo puede ser dividido a lo largo del plano vertical de una organización.

Al permitir la división del trabajo, crear trabajos diferentes, se fomenta a la especialización, que hace que el empleado domine una tarea en el tiempo más corto, en ocasiones, con un mínimo de habilidad. Igualmente, logra que el trabajo se vuelva intercambiable, lo que contribuye mucho a la eficiencia organizacional (Terry & Franklin, 2003).

Sin embargo, aun cuando la división del trabajo y la especialización se muestran positivas para toda organización, en especial por lograr la ejecución de trabajos de forma más efectiva, no se puede dejar de señalar que su aumento continuo puede resultar contraproducente, ya que los empleados que realizan sólo trabajos muy rutinarios y sencillos, que exigen pocas habilidades, se sentirán aburridos y frustrados, lo cual puede traducirse, a calidad y productividad más bajas, mayor rotación y ausentismo alto (Hellriegel & Slocum, 2004).

2.2.4. DEPARTAMENTALIZACIÓN

Como se puede afirmar, existen muchas variedades de trabajos, por lo que un aspecto de la organización, es el establecimiento de departamentos.

Se refiere a la estructura formal de la organización, al agrupamiento eficiente y efectivo de los puestos en unidades de trabajo significativos, para coordinar los

numerosos puestos y facilitar la rápida realización de los objetivos de la organización (Terry & Franklin, 2003).

Un departamento indica un área de una organización, sobre la cual un administrador, tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas. Si bien el propósito de organizar es otorgar eficacia a la cooperación humana, la razón de los niveles de la organización, se encuentra en las limitaciones del tramo de administración, en otras palabras, los niveles organizacionales existen porque hay un límite del número de personas que un administrador puede supervisar con eficacia (Koontz & Weihrich, 1994).

Al hablar sobre la división de las actividades en departamentos, su organización jerárquica y la creación de múltiples niveles, éstos no se consideran totalmente deseables por sí mismos:

1. En primer lugar, los niveles son costosos. A medida que aumentan, se dedica más dinero y esfuerzo a su administración, debido a la necesidad de administradores adicionales, grupos de asesores para ayudarlos y la exigencia de coordinar las actividades departamentales, así como los costos de instalaciones para el personal.
2. En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación.
En una entidad con muchos niveles se tiene una mayor dificultad para

comunicar los objetivos, planes y políticas en forma descendente a través de la estructura organizacional, que aquella en la que el administrador comunica directamente a los empleados. A medida que la información desciende por la línea de mando, se producen omisiones y malas interpretaciones.

3. Por último, muchos departamentos y niveles complican el control y la planeación.

A pesar de lo anterior, el agrupar las tareas, no busca más que coordinarlas, con el único fin de lograr los trabajos propuestos.

Los principales medios de departamentalización son: 1) por función, 2) por producto, 3) por territorio, 4) por cliente, 5) por proceso, 6) por grupo especial y 7) por matriz. Dentro de cada organización, se tiene la libertad de usar cualquier medio al formar la estructura de la organización (Terry & Franklin, 2003).

Así pues, los trabajos y departamentos de una organización serán diferentes que los de otras, ya que su diseño varía según las diversas situaciones (Koontz & Weihrich, 1994).

2.2.5. PARÁMETRO DE CONTROL Y AUTORIDAD

El tramo de control administrativo es la cantidad de personas y departamentos que depende, directamente, de un administrador específico (Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996).

Por lo general, este asunto se refiere a la decisión de cuántas personas se pueden supervisar, es decir, tiene que ver fundamentalmente con determinar el volumen de relaciones interpersonales que el departamento puede manejar (Gibson et al., 2006).

Elegir un tramo de control administrativo en la jerarquía organizacional es importante por dos razones (Stoner et al., 1996):

- En primer término, el tramo puede influir en lo que ocurra con las relaciones laborales en un departamento específico. Por ejemplo, un tramo demasiado amplio, podría significar que los empleados reciban poca dirección o control. Cuando sucede esto, pueden surgir presiones e ignorar o perdonarse errores graves. Cuando los empleados piden se les proporcione retroalimentación, puede existir potencial para la frustración.
- En segundo término, el tramo puede afectar la velocidad de las decisiones que se toman en situaciones que implican, por necesidad, diversos niveles de la jerarquía organizacional.

Bajo este contexto, en una organización, se pueden encontrar tramos estrechos. Sus ventajas: supervisión y control estricto, comunicación rápida entre subordinados y superiores, relaciones más personalizadas, y quizá un manejo más efectivo de los subordinados (Terry & Franklin, 2003). Sus desventajas: los superiores tienden a intervenir demasiado en el trabajo de los subordinados y, generalmente, se cuentan con más niveles de administración, por lo que son altos los costos (Koontz & Weihrich, 1994).

De igual manera, se pueden observar organizaciones con tramos amplios. Sus ventajas: los superiores están obligados a delegar y constituye un reto para el administrador, ya que el ámbito de las operaciones se amplía, asimismo, hay una mayor oportunidad de demostrar lo que puede hacerse. Sus desventajas: tendencia a que los supervisores con exceso de trabajo se conviertan en cuellos de botella para la toma de decisiones, peligro de que se pierda el control, así como de requerir de administradores capacitados.

Aunque no existe un número correcto de subordinados que se puedan supervisar, el nivel o grado de control adecuado es básicamente una cuestión de comportamiento y varía con situaciones tales como: la habilidad del administrador, la relativa ubicación del superior en la estructura, la competencia de los empleados, la similitud de las tareas que se supervisan y la extensión de las reglas

y normas de operación que influyen sobre el tramo de control (Hellriegel & Slocum, 2004).

Al hablar de autoridad, por su parte, se define como el derecho legítimo que se deriva de la posición de una persona en una organización, es decir, la autoridad viene con el puesto. En contraste con el poder, que es la capacidad de un individuo de influir en las decisiones. Por lo que la autoridad forma parte del concepto más amplio de poder (Robbins & Coulter, 1996).

Como se señaló anteriormente, la estructura se ocupa del establecimiento de puestos y las relaciones entre éstos, por lo que gracias a ella se cuenta con un marco de referencia para las relaciones de autoridad (Kast & Rosenzweig, 2001).

Como en otros aspectos organizacionales, hay límites definidos de autoridad en una organización. Incluso el superior más capacitado, debe tomar decisiones en cuanto a la delegación de autoridad.

En este sentido, delegación significa conferir autoridad de un superior o unidad organizacional a otro, para cumplir con trabajos específicos (Terry & Franklin, 2003).

Esta práctica permite que los empleados acepten responsabilidad y apliquen su juicio, lo cual mejora su confianza, asimismo, conduce a mejores decisiones, porque es probable que los empleados que están más cerca del punto donde se

desarrolla la acción, tengan una visión más clara de los hechos. De igual manera, acelera la toma de decisiones (Stoner et al., 1996).

En relación a ello, se encuentra la centralización y descentralización. La centralización está en función de cuánta autoridad para la toma de decisiones se ha delegado hacia los niveles más bajos de la jerarquía (Robbins & Coulter, 1996).

La centralización implica limitar la responsabilidad de tomar decisiones en quienes se encuentran en la cima de la pirámide (Gordon, 1997).

Por el contrario, conforme los entornos organizacionales se han vuelto más complejos, se ha hecho más necesaria la descentralización, lo cual implica extender la responsabilidad de tomar decisiones a otros dentro de la organización.

La descentralización presupone que las decisiones deben ser tomadas por quienes tienen la mejor información para hacerlo, sin importar su nivel en la organización (Robbins & Coulter, 1996).

Así pues, la toma de decisiones descentralizada permite que las organizaciones respondan con rapidez a las condiciones cambiantes, y que se eviten cuellos de botella a causa de la cantidad ilimitada de situaciones que deben enfrentar los administradores.

La centralización y la descentralización, se pueden considerar como dos extremos teóricos, ninguno de los cuales es puro en la práctica real, ya que implicaría la

inexistencia de administradores subordinados y, por consiguiente, la de una organización estructurada (Koontz & Weihrich, 1994).

2.2.6. POLÍTICAS Y DISPOSICIONES ORGANIZACIONALES

Como miembros de una organización, y partes importantes en el desempeño de una unidad o departamento organizacional, los individuos deben, necesariamente, regirse por sus acuerdos, políticas y reglas comunes, desistiendo a la libertad de actuar independientemente (Gibson et al., 2006).

Es por ello, que las políticas organizacionales constituyen abstracciones o generalizaciones a un nivel que abarca toda la estructura de la organización, relativas a la conducta de la misma, es decir, éstas son generalizaciones de lo que será la conducta organizacional (Katz & Kahn, 1999).

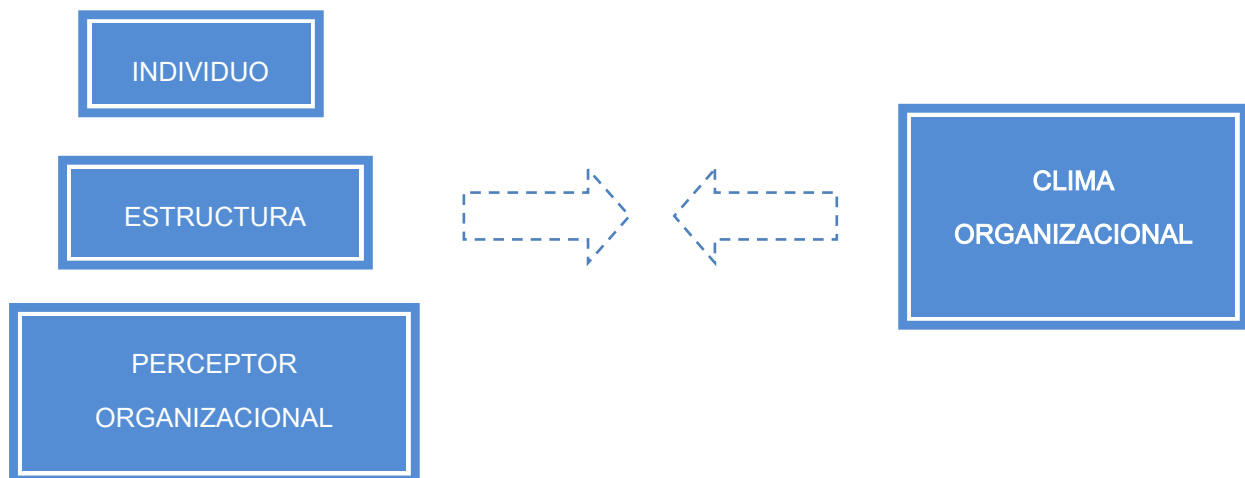
Esta parte de la organización que tiene que ver con ello, algunos autores lo denominan formalización, ya que refleja el grado en que una entidad depende de reglas y procedimientos para dirigir el comportamiento de los empleados (Robbins & Coulter, 1996). Se dice que entre más sean las normas y reglamentos de una organización, más formalizada será la estructura de la misma.

2.2.7. ESTRUCTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo con Guion (1973), las condiciones reales en las organizaciones son los determinantes claves de las actitudes de los miembros, de los valores y de las percepciones de los acontecimientos organizacionales. Por ello, se sugiere que los climas surgen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional, tales como el tamaño de la organización, el grado de centralización en la toma de decisiones, el número de niveles en la jerarquía, así como la extensión de reglas formales y políticas que prescriben el comportamiento individual (Hesse Zepeda, 2006).

Lo anterior puede representarse de la siguiente manera:

Ilustración 4. Relación entre estructura y clima organizacional



Fuente: Guion (1973)

Por lo anterior se infiere, que la estructura organizacional produce un clima con características propias. El clima resulta de las percepciones comunes de los miembros, que están expuestos a una estructura común (Hesse Zepeda, 2006).

Diferentes estructuras, crean diferentes climas organizacionales internos, que conducen a distintas actitudes y comportamientos (Kast & Rosenzweig, 2001).

Asimismo, cuando estas características estructurales son adecuadas y responden a los requerimientos ambientales, tienen un impacto positivo en el desempeño y la satisfacción individual. Las organizaciones efectivas tienen un alto grado de congruencia entre estos factores.

2.3. MOTIVACIÓN

2.3.1. DEFINICIÓN DE MOTIVACIÓN

El concepto de motivación es difícil de definir, puesto que se ha utilizado en diferentes sentidos. En el vocabulario de la motivación, es común encontrar términos como motivo, propósito, deseo, impulso, preferencia, percepción, actitud e incentivo. Sea cual fuere la palabra que se utilice, su uso tiende a exponer que toda persona experimenta cierto número de impulsos, deseos, anhelos que lo llevan a emprender una acción (Blum & Naylor, 1999).

Ello, dado que la palabra motivación se deriva del latín *motivatum*, que significa lo que pone en movimiento, es decir, aquello que provoca la acción (Mercado, 2002).

Especialmente, en el Comportamiento Organizacional es uno de los temas que se investiga con mayor frecuencia; debido a su popularidad es posible encontrar diversas definiciones, entre las cuales se citan las siguientes:

Tabla 8. Definiciones de motivación

Autor	Definición
Koenes (1996)	Estado emocional que se genera en una persona como consecuencia de la influencia que ejercen determinados motivos en su comportamiento.
Guillén Gestoso & Guil Bozal (2000)	Proceso interno que parte de una serie de necesidades personales y que se orienta al cumplimiento de éstas, a través de unas realizaciones externas concretas.
Séller (2000)	Aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.
Gibson et al. (2006)	Estado de la perspectiva de un individuo que representa la fuerza de su propensión a hacer un esfuerzo hacia un comportamiento en particular.
Kinicki & Kreitner (2003)	Procesos psicológicos que producen el interés, la dirección y la persistencia de acciones voluntarias y orientadas a objetivos.
Hellriegel & Slocum (2004)	Fuerzas que actúan sobre una persona o en su interior y provocan que se comporte de una forma específica, encaminada hacia las metas.
Cortés Mejía (2004)	Conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio circundante se hacen presentes.
Hernández Herrera (2006)	Estado interno, acompañado del estado emocional del individuo; es variable y depende de factores y situaciones tanto internos como externos.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

Entonces, motivación puede ser entendida como aquello que impulsa a una persona, a desarrollar ciertos esfuerzos en la realización de una actividad, para la consecución de alguna meta u objetivo, con el fin único de satisfacer una necesidad.

Asimismo, como lo señala Chiavenato (2000), este impulso a actuar puede provocarlo un estímulo externo (que proviene del ambiente) o puede ser generado internamente en los procesos mentales del individuo. De ahí, que la motivación se asocia con su sistema de cognición, entendiéndose en función de conceptos como fuerzas activas e impulsoras, traducidas por palabras como deseo y rechazo.

Bajo este contexto, al referirse a un comportamiento dirigido a un objetivo, éste se caracteriza por el proceso de seleccionar aquellas acciones que lleven a alcanzarlo; su grado de impulso dependerá del nivel percibido de satisfacción que pueda lograrse por el objetivo (Terry & Franklin, 2003).

En suma, al revisar el concepto de motivación tal como lo describen distintos autores, es posible señalar una serie de características notablemente generalizadas (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000):

- a. Su consideración como proceso psicológico.
- b. La desencadena una necesidad de cualquier índole (psíquica, social o física).

- c. Está orientada a una meta que la persona selecciona; meta cuya consecución considera válida para satisfacer esa necesidad.
- d. Facilita la actividad en cuanto es energizante y mantenedora de esa energía hasta el logro de la meta.

2.3.2. TEORÍAS DE MOTIVACIÓN

Debido a que estas teorías son consideradas importantes para el entendimiento de la motivación, a continuación se señalan las más relevantes de manera sucinta, enfocándose principalmente en el aspecto laboral. Para ello, se considera la clasificación más clásica propuesta por Campbell.

Teorías de Contenido

Las teorías de contenido tratan de describir los aspectos y factores específicos que motivan a las personas a trabajar, y reconocen que todas las personas tienen necesidades innatas, aprendidas o adquiridas (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000). Dentro de esta clasificación se encuentran:

- *Jerarquía de las necesidades de Maslow*. El fundamento de esta teoría radica en las siguientes suposiciones básicas (Hellriegel & Slocum, 2004):
 - a. Cada persona tiene una jerarquía de cinco necesidades: 1. Fisiológicas: alimento, agua, temperatura, etc.; 2. Seguridad: refugio,

protección, etc.; 3. Sociales: afecto, amistad, aceptación, etc.; 4. Estima: prestigio, logro, autoestima, etc.; 5. Autorrealización: experiencias enriquecedoras y de desarrollo personal.

- b. Una vez satisfecha una necesidad, se reduce su importancia como motivador. Conforme se satisface una, de manera gradual, emerge otra que ocupa su lugar.
 - c. La red de necesidades de cada persona es muy compleja, y afectan el comportamiento en algún momento determinado.
 - d. En general, hay que satisfacer las necesidades de nivel inferior antes de que las necesidades de nivel más alto se activen con fuerza suficiente para impulsar el comportamiento.
- *Teoría X-Y de McGregor.* El autor contrapone dos teorías acerca de la condición humana existente (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000):
 - a. Teoría X, la visión pesimista del ser humano. Considera que a las personas no les gusta trabajar, así que si pueden, no lo harán, por ello habrá que presionarlos, controlarlos o amenazarlos. Evitan asumir responsabilidades y prefieren una dirección formal.
 - b. Teoría Y, la visión optimista del ser humano. Parte del supuesto que a las personas les gusta trabajar, se autocontrolan, asumen

responsabilidades y, en general, son capaces de tomar decisiones creativas.

- *Teoría de los dos factores de Herzberg.* Herzberg basa su teoría en el ambiente externo y en el trabajo del individuo. Según este autor, la motivación de las personas depende de dos factores (Chiavenato, 2000):

a. *Factores higiénicos.* Se consideran como las condiciones que rodean al individuo en el trabajo; éstas se destinan a evitar fuentes de insatisfacción, puesto que su influencia en el comportamiento no logra elevar la satisfacción de manera sustancial y duradera. Entre ellas se encuentran el salario, los beneficios sociales, las políticas, el tipo de supervisión, los reglamentos internos, etc.

b. *Factores motivacionales.* También llamados factores de satisfacción, por producir un efecto de satisfacción duradera. Cuando estos factores son óptimos, elevan la satisfacción, cuando son precarios provocan su pérdida. Los factores motivacionales tienen que ver con sentimientos de realización, crecimiento y reconocimiento profesional, manifiestos en la ejecución de tareas y actividades que constituyen un gran desafío, y tienen bastante significado para el trabajo.

- *Teoría de las necesidades de McClelland.* De acuerdo con McClelland, la motivación está en función de tres necesidades o motivos cuya configuración va perfilando a lo largo de su vida, fruto del aprendizaje (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000):
 - a. *De logro.* Afán de alcanzar el éxito, evitar el fracaso y realizarse según un modelo.
 - b. *De poder.* Necesidad de influir sobre los demás y ejercer control sobre ellos.
 - c. *De afiliación.* Necesidad de tener relaciones interpersonales afectivas.
- *Teoría ERG de Alderfer.* Esta teoría es una adaptación de la Teoría de Maslow; las modificaciones más destacadas son las siguientes:
 - a. Reduce a tres los cinco niveles de necesidades de ese autor, por considerar que algunos se solapan:
 1. *Necesidades de existencia (E).* Incluyen las fisiológicas y de seguridad.
 2. *Necesidades de relación (R).* Incluyen las sociales y de reconocimiento externo.

3. *Necesidades de crecimiento (G)*. Incluyen las de autorrealización y autoestima.

- b. Acepta que las necesidades satisfechas estimulan el deseo de satisfacer las de nivel superior, sin embargo, no deben satisfacerse primero las necesidades del nivel inferior para que entren en juego las de un nivel superior, es más, según su hipótesis si se frustra la satisfacción de un nivel superior, se activa la necesidad inferior.

Teorías de Proceso

Las teorías de proceso se centran en aspectos cognitivos de la motivación, en cuanto ésta es fruto de la percepción y evaluación anticipada de una serie de variables del ámbito laboral, es decir, la forma de potenciar, dirigir y terminar la conducta en el trabajo (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000). Entre ellas se encuentran:

- *Teoría de la expectativa de Vroom*. La premisa básica del modelo de expectativas es que los empleados son personas racionales, es decir, piensan en lo que deben hacer para obtener los premios, y lo que los premios representan para ellos. Afirma que cada persona tiene sus propias necesidades e ideas sobre lo que desean (Hellriegel & Slocum, 2004). Sus conceptos básicos son:

- a. *Valencia*. Valor que para la persona tiene el resultado de su acción.
 - b. *Instrumentalidad*. Anticipación subjetiva sobre la probabilidad de que un resultado (primer nivel), le sirve para obtener otro resultado (segundo nivel).
 - c. *Expectativa*. Probabilidad de que cierto esfuerzo conduzca a cierto resultado.
- *Teoría de la equidad de Adams*. Según el autor cada persona compara subjetivamente, lo que le reporta a ella un esfuerzo, y lo que les reporta, un esfuerzo similar a otras personas; si percibe diferencias, se produce una situación de inequidad, creando tensión (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000).
 - *Teoría de las metas de Locke*. De manera puntual, en esta teoría las personas deciden conscientemente sus metas, y esta decisión es un elemento central de la motivación laboral.

Como se observa en cada una de las teorías, éstas se centran en algún aspecto de la motivación en el trabajo. En general, son teorías que no se contraponen claramente, así que la validez de una, no supone la invalidez de las demás, más bien, pueden considerarse como complementarias. Bajo esta línea de estudio, varios autores han propuesto modelos integradores de las diferentes teorías.

2.3.3. ¿QUÉ MOTIVA A LAS PERSONAS?

Como motivar es dar motivo, la manera más concreta de buscar las bases de la motivación, es buscar aquellas cuestiones por las cuáles se movilizan los seres humanos.

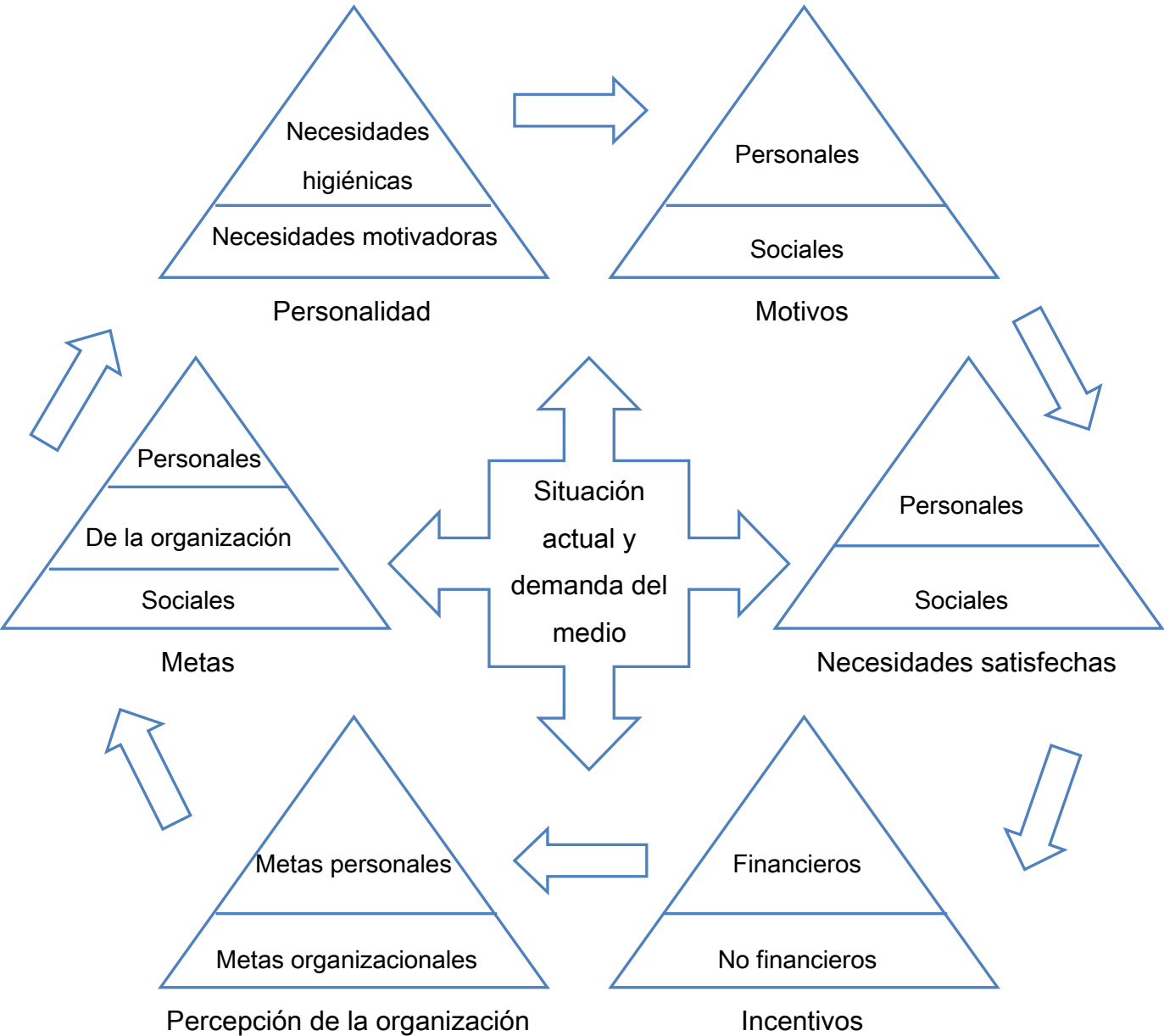
El hombre no actúa por cualquier causa, ni siquiera todos reaccionan por las mismas razones, sino que cada uno tiene ciertos motores más exacerbados que otros (Maristany, 2000).

Como lo mencionan los autores Hellriegel & Slocum (2004), cada persona, en cualquier momento dado, tiene diversas necesidades, deseos y expectativas, las cuales cambian con el transcurso del tiempo, así como también, llegan a oponerse entre sí, es decir, su importancia relativa es particular de cada individuo, y con demasiada frecuencia, de cada situación.

De modo que, para satisfacer dichas necesidades, los seres humanos se movilizan: vivir, hacer, crecer, tener, pertenecer, ser reconocido, sentir seguridad, trascender.

Lo anterior se muestra en la siguiente figura:

Ilustración 5. Factores motivacionales



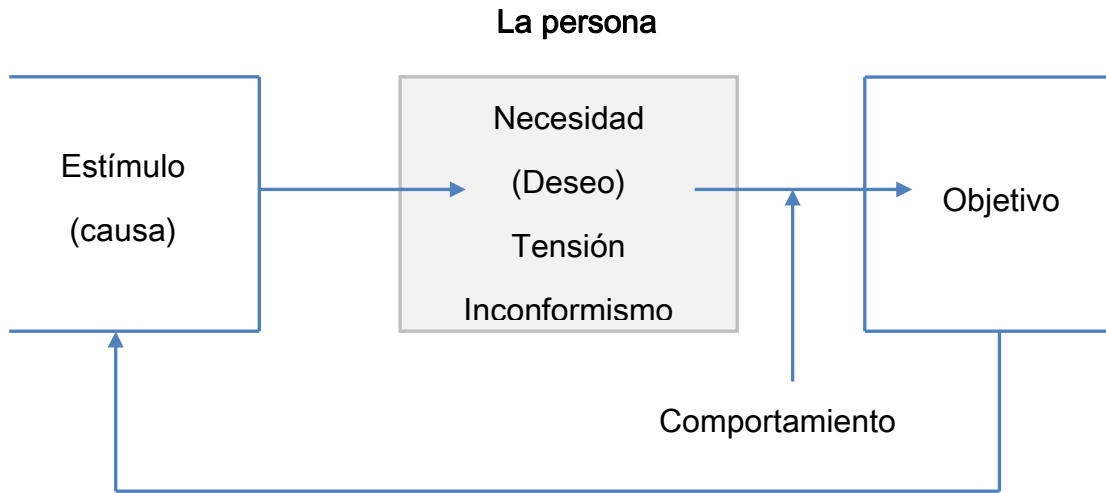
Fuente: González & Olivares (2006)

A pesar, que como ya se mencionó, las necesidades varían de individuo a individuo y producen diversos patrones de comportamiento; no obstante esas diferencias, el proceso que dinamiza el comportamiento, es más o menos semejante en todas las personas. En otras palabras, aunque varíen los patrones de comportamiento, en esencia el proceso que los origina es el mismo para todos. En este sentido, Chiavenato (2000), propone tres premisas que explican el comportamiento humano:

1. *El comportamiento es causado.* Existe una causalidad del comportamiento; tanto la herencia como el ambiente influyen de manera decisiva en el comportamiento de las personas, el cual se origina en estímulos internos o externos.
2. *El comportamiento es motivado.* Todo comportamiento tiene una finalidad, no es causal ni aleatorio, siempre está dirigido u orientado hacia algún objetivo.
3. *El comportamiento está orientado hacia objetivos.* En todo comportamiento existe un impulso, un deseo, una necesidad, una tendencia que sirven para indicar los motivos del comportamiento.

De modo que, el comportamiento no es espontáneo ni está exento de finalidad, siempre habrá un objetivo implícito o visible que lo explique;

Ilustración 6. Modelo básico de motivación



Fuente: Leavitt (1964)

Igualmente, aun cuando el modelo sea aplicable a todas las personas, el resultado podrá variar indefinidamente, pues depende de la manera de cómo se percibe el estímulo, de las necesidades y del conocimiento que posee cada persona (Chiavenato, 2000).

Por otro lado, durante este proceso de motivación, cuando una meta es bloqueada, aparece la frustración, cuya fuerza está relacionada con la magnitud de la necesidad que ha quedado truncada. Bajo esta situación, la persona responde de la siguiente manera (Blum & Naylor, 1999):

1. *Respuestas de ajuste.* La persona puede encontrar una forma nueva y aceptable de reducir la necesidad, es decir, una meta sustituta aceptable que pueda obtener.

2. *Respuestas de desajuste.* La persona puede seguir tratando de alcanzar la meta imposible, o puede darse por vencido en cualquier intento en relación con cualquier otra meta. Una respuesta normal al desajuste es la agresión.

Así, la motivación es uno de los procesos básicos relacionados directamente con la conducta, el interés por analizarla responde a la necesidad de entender el comportamiento de la gente, ya que busca la explicación o motivo de las acciones humanas (Valverde Aparicio, González Santoyo, Flores Romero, & Chagolla Farías, 2004).

2.3.4. MOTIVADORES: INCENTIVOS

Los empleados son una ventaja competitiva para las organizaciones, por lo que tener empleados motivados, comprometidos y capacitados, es un factor de éxito. Esta motivación se logra cuando existen incentivos, definidos como los premios otorgados como resultado del trabajo bien realizado; éstos muestran el carácter recíproco de la relación de intercambio existente entre el individuo y la organización.

Dentro de cada entidad, cada persona valora estos estímulos conforme a la capacidad que éstos tengan para satisfacer sus necesidades, de ahí que no todos generen el mismo tipo de respuesta en los empleados (González & Olivares, 2006).

Aunque se puede hablar de motivadores en general, éstos van a depender de muchos factores entre los que se encuentran: el medio ambiente o circundante en los que se han desarrollado, el nivel de escolarización, el deseo de superación, creencias, expectativas, el nivel de compromiso para con terceros y muchos otros factores, incluso de tipo biológico (Valverde Aparicio et al., 2004).

Entre los incentivos que motivan al trabajador, por ayudarles a satisfacer sus necesidades, son los siguientes:

Tabla 9. Sistemas de recompensas

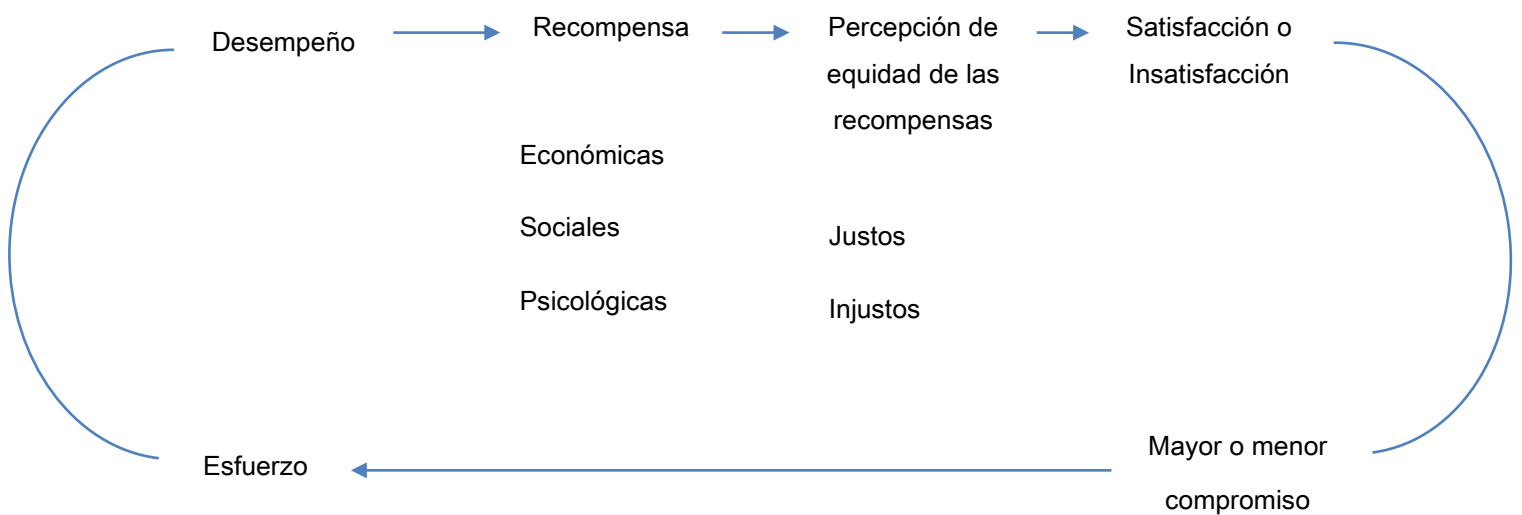
Monetarios		No monetarios	
Directos	Indirectos	Contenido del trabajo	Contexto del trabajo
<ul style="list-style-type: none"> • Salario. • Comisiones. • Bonos. • Acciones. • Reparto de beneficios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vacaciones. • Seguros. • Pensiones. • Otros con valor monetario. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tareas interesantes. • Responsabilidad. • Reconocimiento. • Desarrollo. • Trabajo como reto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Condiciones de trabajo. • Calidad de la supervisión. • Relaciones grupales. • Flexibilidad. • Estatus.

Fuente: Valverde Aparicio et al. (2004)

Como se observa en la tabla, el pago de una actividad no necesariamente es por completo de tipo monetario, esto se debe principalmente, a que no tan sólo se tiene la necesidad de una remuneración de tipo económico o financiero, sino que además el ser humano requiere de otras satisfacciones para sentirse motivado a realizar su trabajo tanto de forma eficiente como eficaz.

Así, tanto los incentivos financieros como no financieros juegan un papel importante en la satisfacción del individuo, y con ello en el desempeño, tal como lo ilustra la siguiente figura:

Ilustración 7. Ciclo desempeño-satisfacción-esfuerzo



Fuente: Davis & Newstrom (2003)

Bajo este marco de referencia, es importante señalar que la retribución no sólo es fuente esencial de motivación, sino también puede llegar a ser desmotivante.

2.3.5. INCENTIVOS FINANCIEROS

Se puede afirmar de manera definitiva que tanto el hombre como la industria, han exagerado la importancia del dinero, creyéndolo el único y más importante incentivo dentro de las organizaciones, sin embargo, no ha sido totalmente eficaz (González & Olivares, 2006).

Esta importancia dada al dinero, se relaciona con las cinco teorías propuestas Opsahl & Dunnette (1966), que intentan explicar el efecto que ejerce el dinero sobre el desempeño en el trabajo (Blum & Naylor, 1999):

1. *El dinero como reforzador.* Se basa en un enfoque conductista, en donde el dinero se ve como un reforzador condicionado, asociado generalmente a la satisfacción de necesidades básicas.
2. *El dinero como incentivo condicionado.* De acuerdo con este punto de vista, el dinero adquiere un valor de incentivo debido a la continúa equiparación con otros incentivos de naturaleza más básica.
3. *El dinero como reductor de ansiedades.* La idea aquí, es que la ausencia de dinero se relaciona habitualmente, con reacciones de ansiedad dentro de la sociedad, por lo que el dinero sirve como reductor de ansiedades.
4. *El dinero como factor higiénico.* El dinero constituye un factor higiénico que sirve principalmente como insatisfactor, es decir, que produce insatisfacción

cuando se carece de él, pero que contribuye con muy poca satisfacción cuando se tiene.

5. *El dinero como medio de instrumentalidad.* Bajo esta perspectiva, el dinero adquiere valor como resultado de su capacidad instrumental para obtener otros resultados, como seguridad, prestigio, tranquilidad, entre otros.

De igual manera, más recientemente, la investigación organizacional también ha mostrado que el dinero es un motivador, al satisfacer tres condiciones por lo menos (Terry & Franklin, 2003): a) Debe percibirse como sustancial y suficiente para justificar el esfuerzo extra requerido para obtenerlo; b) Debe percibirse como relacionado directamente al desempeño extra y recibirse inmediatamente después de su realización; c) Debe percibirse como justo y equitativo por la mayoría.

A pesar, de que el dinero sigue siendo un incentivo de importancia, no se ha tomado en cuenta que los incentivos financieros operan con diferente eficacia en distintas situaciones y que a menudo, ni siquiera, originan un incremento en la producción y mejora del servicio (Vroom & Deci, 1999).

Bajo estos supuestos, el que el dinero funcione como elemento más dinámico y motivador en el trabajo, depende de que los incentivos financieros sean absolutamente compatibles con la cultura organizacional, así como estar integrados con los demás procesos de gestión del talento humano que se lleven a

cabo (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 1999). Los incentivos financieros más comunes son:

Ilustración 8. Incentivos financieros

Incentivos Financieros

- **Salario:** Cantidad monetaria que tiene asegurada el trabajador, si realiza la actividad por la que fue contratado.
- **Incrementos salariales:** Percibidos de manera adicional a la paga normal por los méritos obtenidos.

Implican:

1. **Bonos/Comisiones:** Cantidad de dinero que se otorga de forma extra al salario y es variable dependiendo del esfuerzo del trabajador.
2. **Aumentos basados en la antigüedad:** Se fundamentan en la suposición de que la aptitud crece con el tiempo en el cargo, por lo que se premia a los trabajadores por su permanencia en el puesto.
3. **Aumentos basados en méritos:** A través de la evaluación del empleado, la organización establece una escala para premiar el buen desempeño.
4. **Pagos por ascensos:** Basados en la estructura salarial por clases; permite que los individuos que así lo ameriten asciendan de una clase a la siguiente.
5. **Ajustes por inflación:** Ajustes realizados por el aumento del costo de vida.
6. **Incentivos por méritos profesionales:** Ciertos cargos y disciplinas, se les pueden motivar con incentivos por los méritos en sus funciones.
7. **Reparto de beneficios:** Percepción de una cantidad de dinero en función de los resultados empresariales calculados a medio plazo.
8. **Plan de adquisición de acciones:** Cada vez más organizaciones ofrecen opciones de compra de acciones como incentivo a los empleados.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

Como se muestra en el diagrama anterior, existen gran variedad de incentivos financieros, cuya importancia radica en el valor que el trabajador le da al dinero a cambio de su esfuerzo, lo anterior no implica que sean el único mecanismo de motivación, existen satisfacciones intrínsecas que busca el trabajador en la realización de su trabajo (Morales Arrieta & Velandia Herrera, 1999).

2.3.6. INCENTIVOS NO FINANCIEROS

En la industria moderna, el énfasis ha cambiado de las recompensas financieras a sistemas de recompensa basados en otros valores.

Los incentivos no financieros conforman otro de los elementos de la motivación laboral, que aunque se relacionan indirectamente con los incentivos financieros y tienen cierta dependencia y relación con el dinero, son vistos por el trabajador como algo muy diferente a una retribución directa por su trabajo (González & Olivares, 2006).

Estos motivadores como lo señalan los autores Valverde Aparicio et al. (2004), se relacionan tanto con el contenido como con el contexto del trabajo en el que se desenvuelve el trabajador.

Entre los principales incentivos no financieros se encuentran los descritos a continuación (Valverde Aparicio et al., 2004):

1. *Participación.* Fomenta y permite las contribuciones a las decisiones, objetivos y planes, junto con sugerencias sobre la forma en que éstos pueden cumplirse. Puede ser definida como la dedicación tanto mental como emocional de una persona a contribuir en el proceso de toma de decisiones, en especial sobre asuntos en donde esa persona está involucrada. Su base motivacional es que a la gente le agrada que le pidan su opinión y saber que sus ideas y convicciones tienen cierto valor en la acción administrativa final que se emprenda. Las suposiciones que la fundamentan son (Terry & Franklin, 2003):

- Las personas derivan satisfacción al formar parte de la acción administrativa; de hacer un trabajo tan efectivo como práctico.
- La participación favorece una mayor aceptación al cambio.
- La mayoría de las personas acepta con facilidad lo que en parte ayudaron a crear, que algo completamente extraño a ellas.
- La participación proporciona la sensación de pertenecer y ser necesitado.
- Reconoce el ego de una persona y proporciona un necesario sentido de pertenencia.

2. *Puesto motivador/tareas interesantes.* Todo trabajo se hace motivador e interesante cuando el puesto consiste en una serie adecuada de tareas que permiten al empleado conocer el principio y el fin de lo que está logrando; permite al empleado decidir y administrar su propio trabajo todo lo que sea posible; posee libertad para utilizar la creatividad, para sugerir y adoptar mejores formas y soluciones a los problemas, lo anterior dentro de las restricciones mutuamente entendidas entre el trabajador y el superior (Terry & Franklin, 2003).

Además este tipo de tareas son satisfactorias porque permite al trabajador realizar actividades que demandan desarrollar sus capacidades.

3. *Responsabilidad.* Cualidad necesaria por la cual el trabajador es capaz de responder por los resultados obtenidos, ya sean satisfactorios o no. Al brindar responsabilidad al trabajador, éste siente mayor compromiso para alcanzar las metas organizacionales de forma efectiva y eficaz.

4. *Reconocimiento.* El devengar un salario por la realización de cierto trabajo no necesariamente proporciona la satisfacción completa en un empleado, sin embargo, el reconocimiento fortalece las relaciones laborales-recompensa.

5. *Oportunidades de desarrollo.* Un aspecto interesante es el poder continuar con el desarrollo personal y/o profesional como parte del sistema de recompensa, además que de manera directa, toda organización se ve beneficiada al tener empleados mejor capacitados.

6. *Condiciones de trabajo.* Las condiciones motivadoras están basadas en la seguridad tanto para la organización como para el trabajador, respetuosas de la dignidad personal, justas en estímulos y recompensas. Entre estas condiciones de trabajo destacan los horarios, características propias del lugar, instalaciones y materiales.

Igualmente bajo este rubro, están aquellos incentivos que dan al trabajador prestigio, como los ascensos y promociones (Reyes Ponce, 2001).

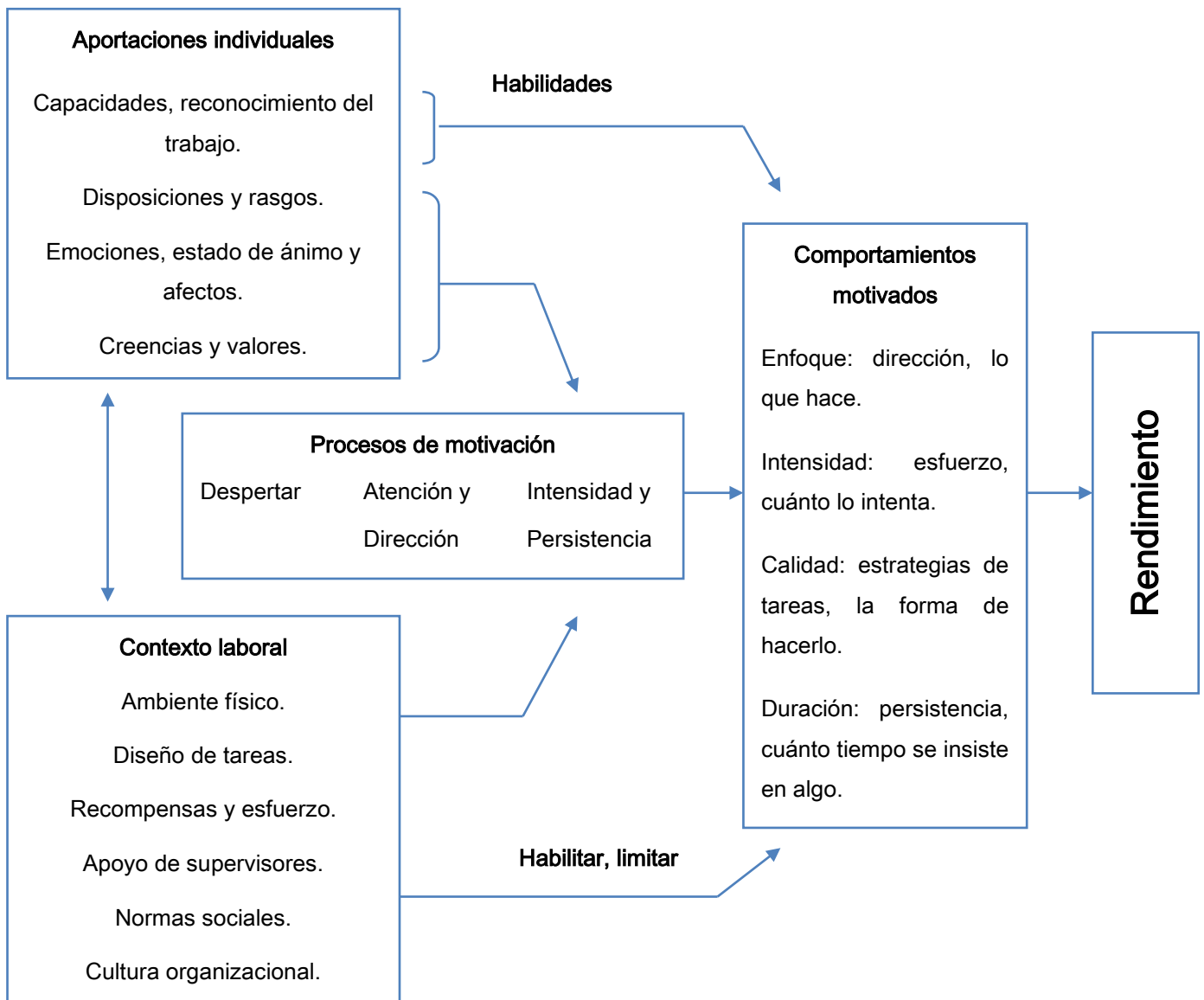
En suma, se puede afirmar que un sistema de recompensas motivador es aquel que considera tanto los parámetros monetarios, para permitirle al trabajador satisfacer sus necesidades básicas de alimentación, vestido, protección, etc., así como los no monetarios, con los cuales logra desarrollar todas sus capacidades en el ambiente laboral.

2.3.7. MOTIVACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Existe una relación estrecha entre el clima de una organización y la motivación de los trabajadores, al respecto T. Mitchell, investigador del comportamiento

organizacional, señala que tanto los aportes individuales como el contexto de trabajo son dos categorías clave de factores que influyen en la motivación (Kinicki & Kreitner, 2003);

Ilustración 9. Factores que influyen en la motivación



Fuente: Kinicki & Kreitner (2003)

Como lo revela la figura anterior, los comportamientos motivados reciben efecto directo de la capacidad del individuo y sus conocimientos del trabajo (habilidades), así como de la combinación de los factores del contexto laboral, que fungen ya sea como habilitadores, o por el contrario, como limitantes (Kinicki & Kreitner, 2003).

Así la motivación del individuo en el trabajo, será elevada en la medida en que el clima organizacional sea estimulante, sin esto, la motivación sufrirá y se producirá la frustración. En el mismo grado en que las barreras y los obstáculos en la realización de las tareas, proporcionan variedad a éste (Blum & Naylor, 1999).

2.4. TRABAJO EN EQUIPO

2.4.1. GRUPO Y EQUIPO DE TRABAJO

La pérdida de competitividad y el cambio de valores sociales dentro de las organizaciones, ha llevado a que los líderes reconsideren la forma en que se diseñan los trabajos y en que se organizan las funciones (Montebello, 2000).

Según el experto en administración Peter Drucker, las organizaciones necesitan ser más planas, basarse en la información y organizarse en torno a equipos (Kinicki & Kreitner, 2003).

Para lograr una mejor comprensión del significado de trabajar en equipo, es importante establecer que un grupo no es lo mismo que un equipo.

El tema de los grupos en las organizaciones ha ido desarrollándose técnica y teóricamente en Administración, desde la época de Elton Mayo. Por su parte, el concepto de equipo, con origen en la versión deportiva, se incorpora al ámbito organizacional hasta mediados del siglo XX, donde distintos autores, muchos sin percibir una diferencia entre ambos, empiezan a reconocer la importancia de los equipos en las organizaciones, particularmente en proyectos (Valverde Aparicio et al., 2004).

Pese que el término se usa con frecuencia para designar a cualquier grupo, algunos expertos en equipos hacen una distinción entre los equipos y los grupos de trabajo tradicionales;

Tabla 10. Diferencias entre grupo y equipo

Grupo	Equipo
La comunicación no tiene que tener, necesariamente, una direccionalidad.	La direccionalidad en la comunicación es una de las características más relevantes en la mayor cantidad de interacciones.
La constitución no se orienta al logro de resultados mensurables.	Se constituye para el logro de resultados mensurables.
La sensación de pertenencia, con referencia a sí mismos y a otros grupos, puede ser muy baja o alta.	De ser posible se estimula la sensación de pertenencia, ya que favorece la integración y la orientación a resultados.
La pertinencia en relación con la tarea puede ser baja.	La pertinencia con relación a la tarea tiene que ser elevada.

La especialización individual no es un factor determinante para la tarea del grupo.	La especialización individual y la co-especialización en equipos es un factor clave para realizar la tarea y elevar la productividad del equipo.
No hay funciones definidas diferenciadas.	Aunque sean polifuncionales o interdisciplinarios, una clara definición de funciones, es característico de la operación de los equipos.
Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas en forma explícita ocasionalmente.	Desarrolla estrategias, tácticas y técnicas explícitamente para realizar la tarea y lograr resultados.
Los roles varían en los integrantes, en el devenir grupal.	Estímulo al rol de liderazgo.
El protagonismo es un resultado de un complejo proceso de asunción y adjudicación de roles.	El protagonismo es resultado de la producción del equipo.
La competencia se advierte como perjudicial para la operatoria del grupo.	La competencia es fomentada en el desarrollo del potencial del equipo, buscando el término donde todos ganan.

Fuente: Valverde Aparicio et al. (2004)

Como se observa en el cuadro, existen varias divergencias que hacen que usar indistintamente los términos grupo y equipo sea un error.

De ahí que, de acuerdo con Luthans (2008), la diferencia fundamental entre ellos se relaciona con los resultados de desempeño, es decir, el desempeño de un grupo de trabajo depende de lo que sus miembros hacen como individuos; el desempeño de un equipo incluye tanto resultados individuales, como lo que se denomina producto de trabajo colectivo, aquel en el que los miembros han trabajado juntos y refleja la contribución conjunta.

Por lo anterior, en la actualidad dada la multiplicidad de competencias y el compromiso con la misión por parte de los miembros que conforman un equipo, éstos constituyen el ingrediente sustancial para cualquier organización, al grado de llegar, inclusive, a determinar su suerte (Valverde Aparicio et al., 2004).

2.4.2. DEFINICIÓN DE TRABAJO EN EQUIPO

Una vez aclaradas las diferencias entre grupo y equipo, se entiende como trabajo en equipo;

Tabla 11. Definiciones de trabajo en equipo

Autor	Definición
Davis & Newstrom (2003)	Existe cuando los miembros de un equipo de tarea conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a su tarea y se brindan apoyo mutuo.
Borrell (2000)	Actividad u objetivo que para su consecución forzosamente deben concurrir diferentes personas; lo que significa: <ul style="list-style-type: none"> a. Hay una necesidad mutua de compartir habilidades o conocimientos. b. Los profesionales de un equipo se complementan en sus perfiles. c. Existe una relación de confianza, que les permite delegar en la competencia del compañero.
Katzenbach & Smith (2004)	Significa: <ul style="list-style-type: none"> a. Reunir habilidades y experiencias complementarias que, por definición, exceden las que puede tener un sólo individuo en el equipo.

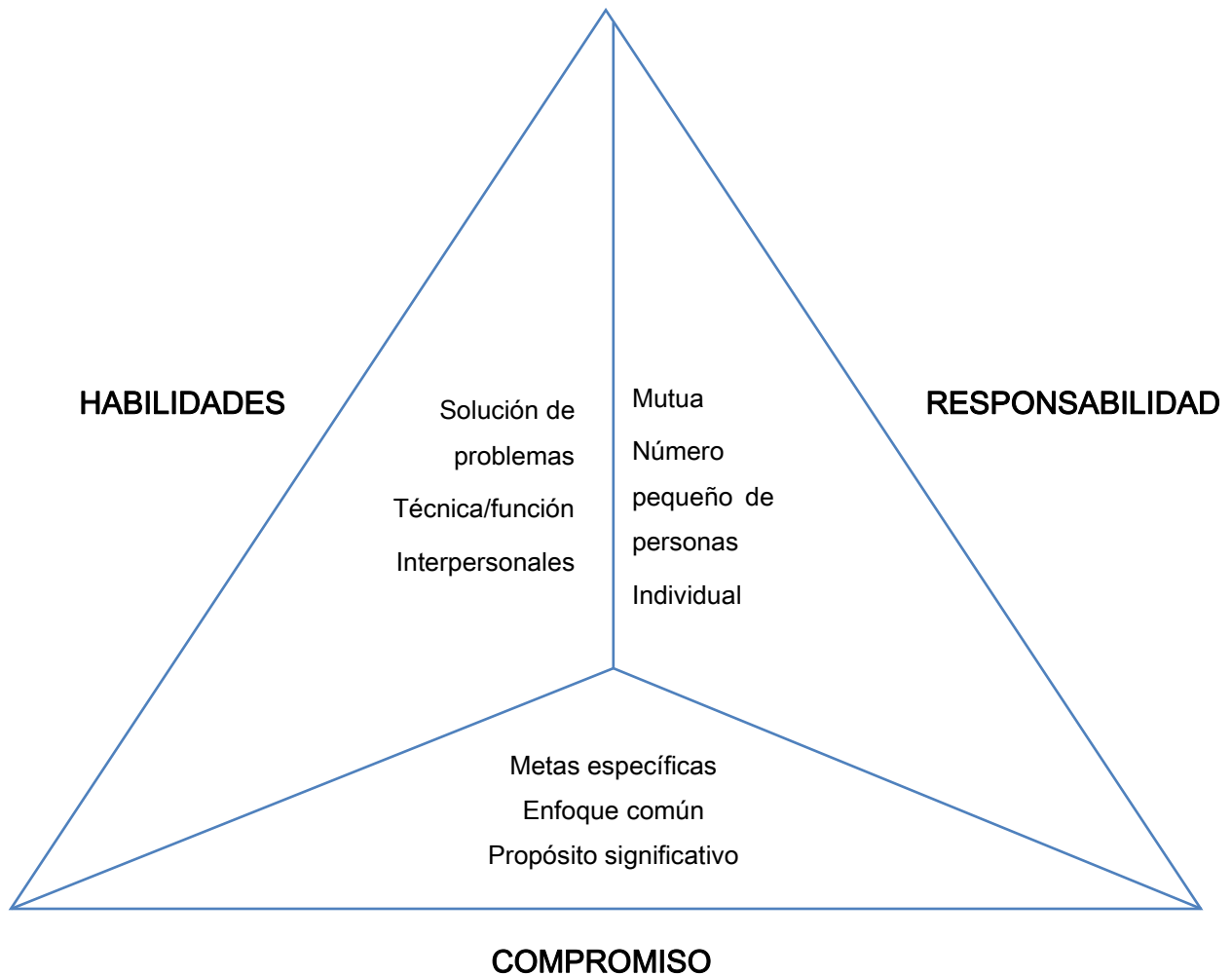
	<ul style="list-style-type: none"> b. Desarrollar en forma conjunta metas y enfoques claros, comunicaciones que respaldan las soluciones de problemas de tiempo real y la iniciativa. c. Adaptarse a nueva información y retos con mayor rapidez, exactitud y efectividad. d. Proporcionar una dimensión social única que mejora los aspectos económicos y administrativos del trabajo. e. Reforzar las intenciones de cada uno para lograr el objetivo del equipo sobre cualquier propósito individual o funcional. f. Superar las barreras del desempeño.
Robbins & Judge (2009)	<p>Cuando se genera una sinergia positiva a través del esfuerzo coordinado; estos esfuerzos dan como resultado un nivel de rendimiento superior a la suma de los aportes individuales.</p>

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

De lo anterior, se puede desprender que el trabajo en equipo se logra cuando sus miembros trabajan intensamente en una meta común usando su sinergia positiva, sus habilidades y conocimientos, y su responsabilidad individual y mutua; que todo en conjunto se complementa para así obtener resultados favorables tanto para cada individuo, como para la organización.

Esto se ve claramente representado en la siguiente figura:

Ilustración 10. Elementos básicos del equipo



Fuente: Katzenbach & Smith (2004)

En suma, como lo cita Montebello (2000), el trabajo en equipo surge como el planteamiento lógico que permite adaptarse a esta era de competencia. La razón de su éxito continuo radica en la importancia que le da al ser humano que realiza el trabajo.

2.4.3. EQUIPOS EFICACES

El rendimiento del trabajo a menudo requiere de un alto grado de colaboración entre las personas, los departamentos y las funciones, por ello la verdadera razón de esta tendencia es que es algo que funciona (Montebello, 2000).

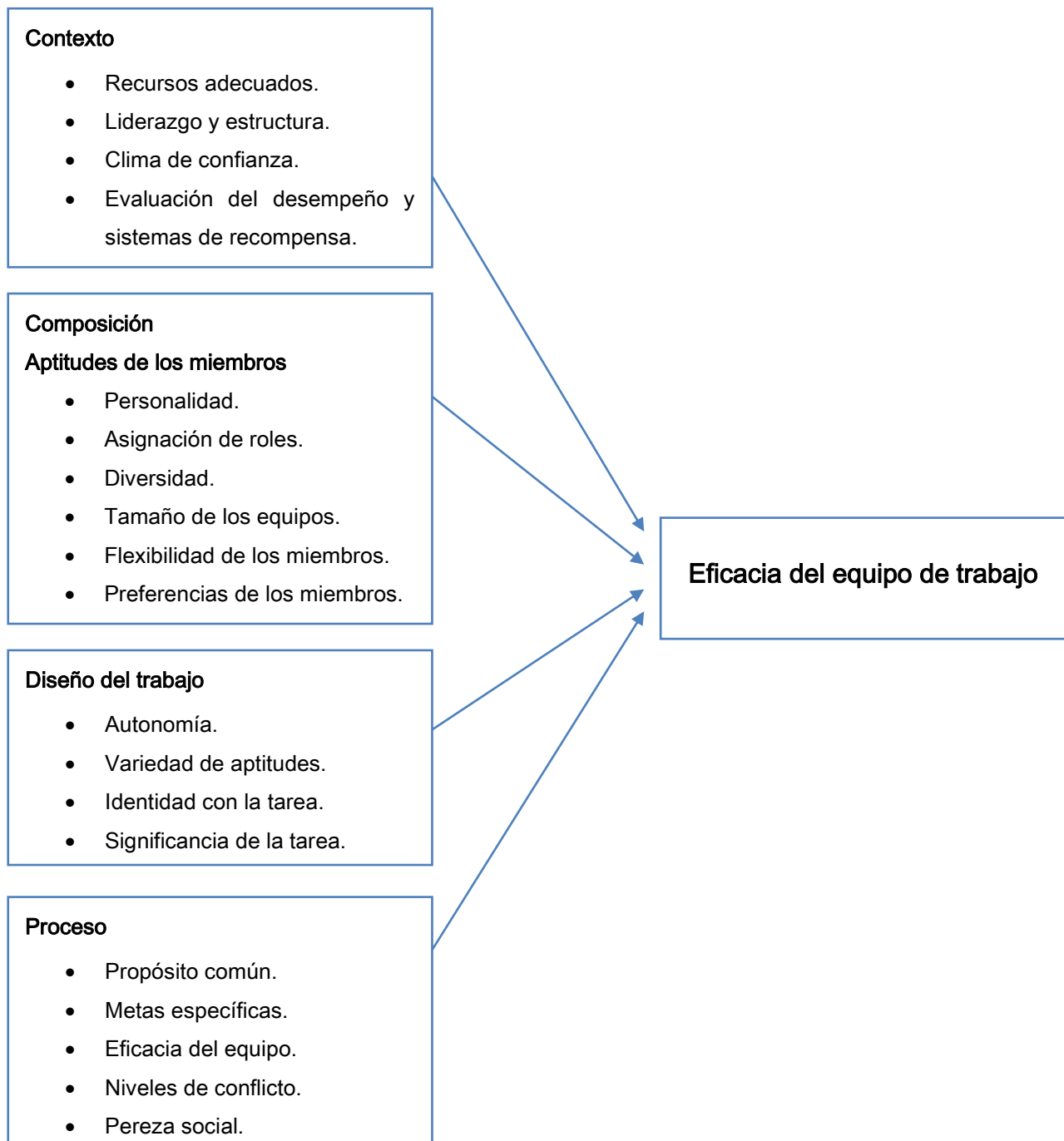
Desde la perspectiva de las organizaciones, los equipos son más productivos, les ayuda a obtener velocidad, eliminar trabajo innecesario, generan una mayor calidad y son más eficaces en términos de costos. Desde la perspectiva de las relaciones humanas, la satisfacción por el trabajo, la motivación y la moral, están bien fundamentados. Además de su flexibilidad; se pueden reunir, desplegar, combinar y disolver con mayor rapidez (Katzenbach & Smith, 2004).

Sin embargo, pese a los beneficios citados en el párrafo anterior, el hecho de que las organizaciones cambien al trabajo en equipo, no significa necesariamente que éstas ya serán eficaces.

Por ello, estudios recientes proponen los componentes clave que hacen que los equipos sean más eficaces, entendiéndose como aquellos capaces de optimizar los recursos de los que dispone (materiales y humanos), para producir bienes y/o servicios, por encima de la media producidos por equipos similares (Borrell, 2000).

En este sentido los autores Robbins & Judge (2009), proponen algunas condiciones para que se lleve a cabo un trabajo en equipo efectivo;

Ilustración 11. Eficacia del equipo de trabajo



Fuente: Robbins & Judge (2009)

Como se muestra en la figura, son varios los factores que influyen en el desempeño del equipo, no obstante, sólo resume lo que se sabe actualmente de aquello que los hace eficaces, no siendo éstos los únicos y absolutos.

2.4.4. PARTICIPACIÓN DE LOS MIEMBROS

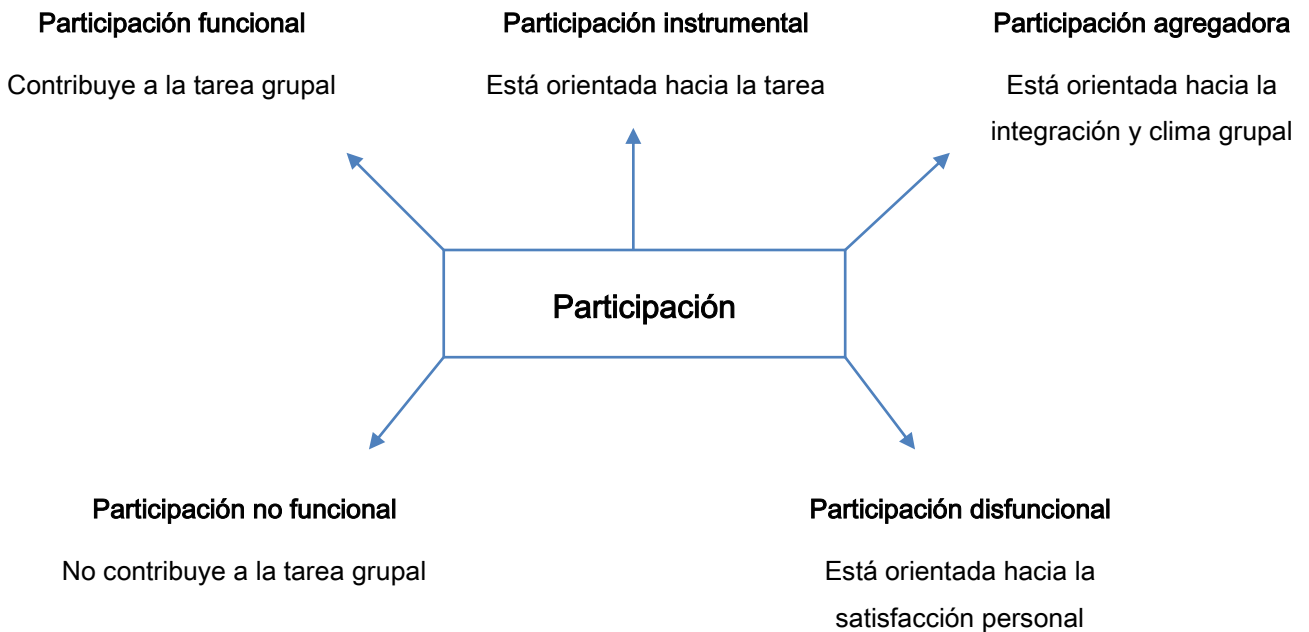
La asignación de roles es uno de los aspectos más desafiantes que encaran los equipos, pues la fuente de la mayoría de los conflictos y problemas de desempeño, suele radicar en la falta de una clara definición de éstos (Montebello, 2000).

El definir los roles implica establecer las responsabilidades de los miembros del equipo, es decir, con base en las fortalezas que cada persona aporta al equipo, se les asigna el trabajo que mejor se ajuste con los estilos que prefieren.

De tal forma, que lo ideal es que se asignen las tareas correctas a las personas adecuadas, aquellas que cuenten con las habilidades y el interés para llevarlas a cabo de manera eficaz y competente.

Bajo este contexto, es posible identificar roles potenciales, que pueden clasificarse con base en su aspecto funcional, esto es, en el sentido o influencia que cada individuo tiene en la dinámica del equipo;

Ilustración 12. Participación en los equipos



Fuente: González & Olivares (2006)

De tal forma, que los principales roles que se interpretan en un equipo de trabajo, en función de su tipo de participación, son los siguientes:

1. *Participación instrumental u orientada a las tareas*. Como su nombre lo indica este tipo de participación tiene como característica principal estar orientada a lograr los objetivos del trabajo del equipo, para realizar de mejor manera la tarea. Entre este tipo se encuentran (Kinicki & Kreitner, 2003):

- *Iniciador*. Propone nuevos objetivos o ideas que favorezcan el logro de la tarea.

- *Buscador/difusor de información.* Pone en claro aspectos clave de la tarea.
- *Buscador/difusor de opiniones.* Busca el esclarecimiento y profundización de puntos de vista sobre aspectos de relevancia.
- *Esclarecedor.* Promueve una mayor comprensión a través de información, hechos, inducciones, deducciones, comparaciones y profundizaciones.
- *Coordinador.* Concentra ideas y sugerencias.
- *Orientador.* Mantiene al equipo dirigido hacia sus objetivos expresados.
- *Evaluador.* Prueba los logros del equipo con diversos criterios, como la lógica y naturaleza práctica.
- *Motivador.* Estimula al equipo para que continúe o logre más.
- *Técnico de procedimientos.* Se encarga de tareas cotidianas, como el manejo de materiales.
- *Registrador.* Sirve como memoria del equipo al documentar los análisis de resultados.

2. *Participación agregadora u orientada a las relaciones.* Este tipo de participación está orientada hacia el funcionamiento del equipo como tal, en relación a su cohesión, integración, clima o ambiente. Son ejemplos de este tipo de participación (Kinicki & Kreitner, 2003):

- *Estimulador.* Procura mantener abiertos los canales de comunicación, facilitando la participación de otros, elogiando y aceptando su contribución con simpatía, solidaridad y comprensión.
- *Armonizador.* Verifica la unidad en los puntos de vista, pidiendo que cada uno se manifieste, no sin conciliar las diferencias personales.
- *Mediador.* Reduce la tensión grupal, atenúa fricciones y disminuye el nivel de ansiedad, para buscar acuerdos mediante el intercambio.
- *Conserje.* Alienta la participación de todos los miembros del equipo.
- *Fijador de normas.* Expresa normas que el equipo debe alcanzar o aplicar al evaluar la calidad de los procesos.
- *Comentarista.* Registra y comenta los procesos.
- *Seguidor.* Funge como auditorio pasivo.

3. *Participación disfuncional u orientada a sí mismo.* Sólo procura la satisfacción personal de necesidades de los miembros, sin tomar en cuenta

los intereses, objetivos y tareas del equipo. La existencia de este tipo de participación indica que algo está fallando dentro de éste. Esta participación incluye (Hellriegel & Slocum, 2004): impedir el avance; buscar reconocimiento, al llamar la atención hacia sí mismo; dominar; manipular el equipo; recurrir a la adulación; interrumpir las aportaciones de otro; evitar la participación.

En suma, cada miembro del equipo representa un papel dentro del mismo, sin embargo, es posible que una misma persona desempeñe varios roles, como también varios miembros, pueden desempeñar el mismo rol (Hesse Zepeda, 2006).

Lo anterior se relaciona, a que cada una de las personas que participan en el equipo, tiene necesidades, sentimientos y un conjunto de valores, que siempre tratarán de satisfacer.

2.4.5. RESPONSABILIDAD Y COMPROMISO CON UN PROPÓSITO COMÚN

Como se observa en la mayoría de las definiciones de trabajo en equipo, uno de los aspectos que lo diferencian del trabajo de los grupos, es la responsabilidad que se confiere al ser parte de éste.

En un equipo, las personas se responsabilizan mutuamente, con aquello con que se comprometen: un propósito común, un método y unas metas de desempeño (Montebello, 2000).

De acuerdo con Katzenbach & Smith (2004), ningún grupo se convierte en un equipo a menos que pueda responsabilizarse de sí mismo. La responsabilidad del equipo se relaciona con el compromiso y la confianza; al hacerlo, se adquiere el derecho de expresar puntos de vista, y que sean escuchados en forma justa y constructiva.

Un equipo dedica una cantidad enorme de tiempo y esfuerzo a investigar, dar forma y llegar a un acuerdo sobre un propósito que los identifique tanto en forma colectiva como individual (Katzenbach & Smith, 2004). Éste puede entenderse como una visión.

En general, contar con un propósito común proporciona la cimentación para desarrollar los planes y tácticas que unan el presente con un futuro deseado. Ayuda a poner en claro los papeles, las responsabilidades y los requisitos de coordinación de manera que los miembros sepan exactamente por qué están ahí, con qué contribuirán y cómo trabajarán juntos en equipo. Igualmente brinda las bases para tomar decisiones, solucionar problemas y manejarse de tal forma que la situación actual avance hacia la deseada (Montebello, 2000).

Asimismo, fortalece la motivación de los individuos, ya que se ven a sí mismos, como una parte importante de un esfuerzo en la consecución de los objetivos. Como resultado, los miembros del equipo estarán en mejor disposición de poner entusiasmo en la tarea.

2.4.6. COMPOSICIÓN DEL EQUIPO

El rendimiento de un equipo depende entre muchos factores, de las características que posee cada miembro. Entre las variables más relevantes a considerar, se pueden citar las siguientes (Robbins & Judge, 2009):

- *Aptitudes de los miembros.* Parte del desempeño de un equipo depende del conocimiento, las aptitudes y las habilidades de sus miembros individuales. A pesar de que el desempeño colectivo no es sólo la suma de las aptitudes individuales de sus miembros, éstas fijan los parámetros de lo que los integrantes son capaces de hacer y la eficacia con la que se desempeñan en un equipo.

Entre las aptitudes requeridas están: la experiencia técnica; la aptitud para resolver problemas y tomar decisiones; y que sepan escuchar, retroalimentar y resolver conflictos, entre otras aptitudes personales.

- *Personalidad de los miembros.* Al igual que la personalidad tiene una influencia significativa en el comportamiento del empleado individual, esto

también se extiende al comportamiento del equipo. De acuerdo con investigaciones, los equipos con calificación alta en extroversión, amabilidad, responsabilidad, apertura a la experiencia y estabilidad emocional, tienden a mostrar un desempeño más alto.

- *Diversidad de los miembros.* Muchos consideran que la diversidad debe ser algo bueno: los equipos diversos deben beneficiarse de las distintas visiones y por ello funcionan mejor, desafortunadamente, algunas evidencias dan la razón a los pesimistas. Un estudio concluyó que las diferencias superficiales relacionadas con la categoría social, como raza, nacionalidad, género y edad, tienden a tener efectos negativos en el desempeño colectivo.

Sin embargo, no quiere decir que la heterogeneidad es mala, por el contrario, esta característica favorece la realización de actividades complejas

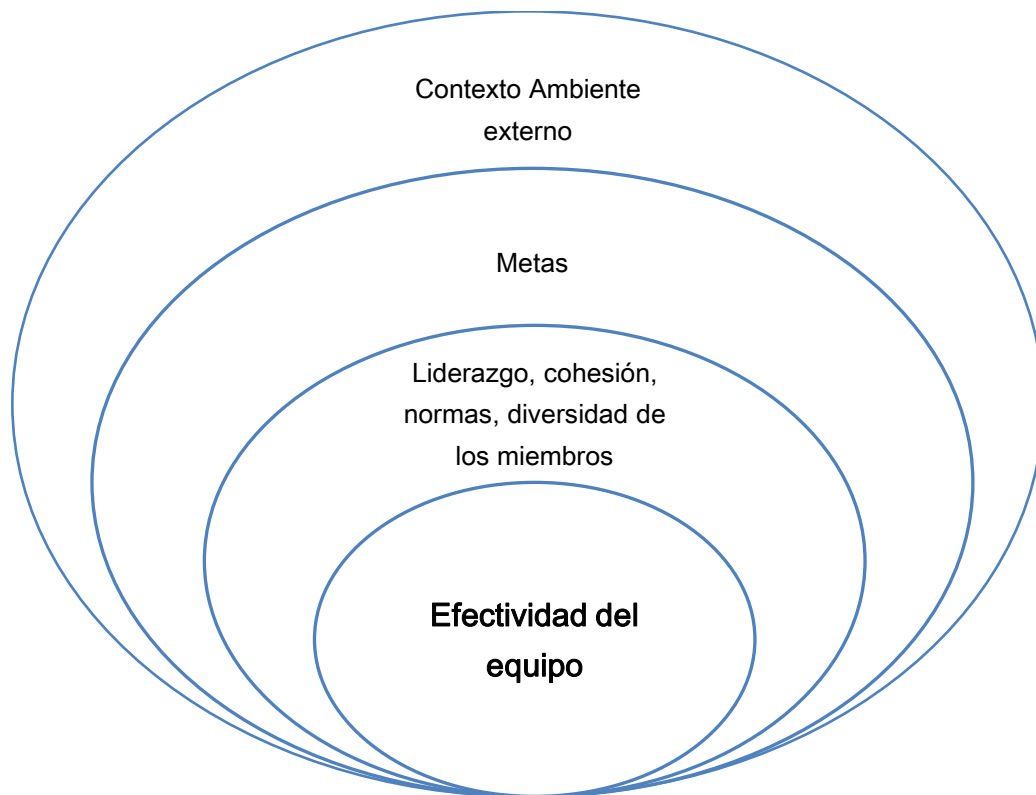
La compatibilidad de los miembros, en general, conlleva a un alto o bajo grado de cohesión, lo cual es importante, pues ésta se define como el grado en que los miembros están atraídos unos por otros y se encuentran motivados a permanecer unidos (Robbins, 1998).

2.4.7. TRABAJO EN EQUIPO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Son muchos los factores que influyen en los resultados del equipo y que están interrelacionados (Robbins & Judge, 2009).

El desempeño de un equipo de trabajo se encuentra fuertemente afectado por las condiciones externas a las que está expuesto, entre ellas el clima organizacional, tal como se muestra en la siguiente figura;

Ilustración 13. Algunas influencias sobre la eficacia de los equipos



Fuente: Robbins & Judge (2009)

Algunos de los aspectos que conforman al clima de la organización y que influyen en el equipo son (González & Olivares, 2006):

- *Recursos.* Por lo que respecta a los recursos, se debe hacer hincapié en aquellos como: herramientas, equipos, instalaciones, métodos y procedimientos de trabajo, entre otros. Al igual que de manera individual, de forma grupal se requiere de elementos de apoyo que faciliten el logro de los objetivos y el correcto aprovechamiento de los materiales y demás instrumentos de trabajo.
- *Tecnología.* La tecnología se define como los medios con los cuales se lleva a cabo el trabajo. La influencia básica de la tecnología en los equipos, es precisamente la manera con que facilita o dificulta la interacción entre los miembros.
- *Distribución espacial.* La distribución física del espacio de trabajo también es un aspecto que puede influir en el equipo, debido a que favorece o dificulta la cantidad y calidad de interacciones que ocurren, las actitudes hacia su trabajo, sus compañeros y hacia la organización en sí misma.
- *Estructura y tamaño.* La estructura y el tamaño de la organización también pueden afectarlos. Un equipo que se desenvuelve en una gran institución, con una estructura compleja, difícilmente concentrará sus esfuerzos,

experimentando confusión, pérdida de identidad y una falta de responsabilidad en los resultados finales de la producción.

- *Sistemas de recompensa y metas.* Todo equipo se ve influenciado por éstas; por ejemplo, el no estar suficientemente claras las metas, puede afectar en el desempeño.

Al igual que estos factores, se pueden citar también, las estructuras de autoridad existentes, los reglamentos formales, los procesos de selección de personal, las evaluaciones de rendimiento, entre otros (Valverde Aparicio et al., 2004).

En general, lo significativo del ambiente de trabajo en el que se desenvuelve un equipo reside, principalmente, en su relación con la organización como un todo y con los equipos que lo componen (Tyson & York, 2000).

2.5. LIDERAZGO

2.5.1. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE LIDERAZGO

A psicólogos y a científicos de la administración, desde hace mucho tiempo, les ha interesado el surgimiento, las funciones, los rasgos, estilos, habilidades y debilidades de los líderes. Una de las razones de la diversidad y las diferencias en las teorías en esta área, radica en el hecho de que los investigadores se han centrado en distintas facetas o características, de los líderes y el liderazgo (Furnham, 2001).

De ahí que, la percepción acerca del liderazgo ha ido evolucionando en el transcurso de los siglos, asimismo, su interés ha aumentado, al no haber cambiado durante este tiempo, la necesidad humana de ejercer liderazgo y de tener un líder (Madrigal Torres, 2004).

En la antigüedad, la idea de liderazgo implicaba dominación y mando sobre los seguidores: los reyes lideraban y los súbditos les seguían por ley natural. Esta idea se mantuvo por miles de años. Posteriormente, con el desarrollo de la democracia, el liderazgo se entiende como influencia social, en el que el líder reconoce la necesidad de respetar y comprender a sus seguidores.

En el siglo XX, por su parte, el desarrollo del concepto de liderazgo refleja una forma de ver la humanidad, que incluía las motivaciones internas o psicológicas y las preocupaciones externas o sociales.

Hoy en día, el concepto moderno de liderazgo implica un compromiso personal dirigido a objetivos sociales y a la transformación de los intereses egoístas en una preocupación social de mayor escala.

Estos nuevos enfoques, sostienen que las habilidades aprendidas y las circunstancias pueden generar liderazgo. De esta forma, cuando en la actualidad se habla de liderazgo, se refiere a la capacidad que tiene casi toda persona de

actuar como líder; lo cual difiere bastante de la antigua idea de formar y desarrollar a alguien que se presumía líder de nacimiento.

Es así como, el concepto de liderazgo como influencia en los demás es ampliado;

Tabla 12. Modelos cambiantes del liderazgo

	Antiguo	Tradicional	Moderno	Futuro
Idea de liderazgo	Dominación	Influencia	Objetivos comunes	Relaciones recíprocas
Acción de liderazgo	Mandar a seguidores	Motivar a seguidores	Crear compromiso interno	Conseguir significado mutuo
Orientación en desarrollo del liderazgo	Poder del líder	Habilidades impersonales del líder	Autoconocimiento del líder	Interacción del grupo

Fuente: Madrigal Torres (2004)

En suma, el concepto de liderazgo ha tenido un gran avance, lo que ha llevado a considerarlo como una influencia real y poderosa, tanto en las organizaciones como en las sociedades (Daft, 2006).

2.5.2. ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO

En años recientes se ha escrito mucho sobre la diferencia entre administración y liderazgo. El liderazgo se ha utilizado tradicionalmente para describir lo que los individuos hacen en condiciones de cambio; cuando las organizaciones son dinámicas y están sufriendo transformaciones, se espera que la gente en la cima

demuestre liderazgo. La administración, en cambio, se ha utilizado para describir lo que los administradores hacen en condiciones de estabilidad, entonces, se ha ligado con el status quo (Whetten & Cameron, 2005).

De modo que, a cada una le es atribuida las siguientes funciones;

Tabla 13. Comparación entre administración y liderazgo

	Administración	Liderazgo
Dirección	Planear y presupuestar. Tener la vista puesta en la línea de fondo.	Crear una visión y una estrategia. Tener la vista puesta en el horizonte.
Alineación	Organizar y asignar personal. Dirigir y controlar. Poner límites.	Crear una cultura y valores compartidos. Ayudar a otros a crecer. Reducir los límites.
Relaciones	Centrarse en objetivos; producir/vender bienes y servicios. Basadas en el poder del puesto. Actuar como jefe.	Centrarse en personas; inspirar y motivar a los seguidores. Basadas en el poder personal. Actuar como coach, facilitador, servidor.
Cualidades personales	Distancia emocional. Mentalidad de experto. Hablar. Conformidad. Apreciación de la organización.	Conexiones emocionales (sentimientos). Mentalidad abierta (consideración). Escuchar (comunicación). Inconformidad (coraje). Apreciación de uno mismo (carácter).
Resultados	Conserva la estabilidad; crea una cultura de eficiencia.	Crea cambio y una cultura de integridad.

Fuente: Daft (2006)

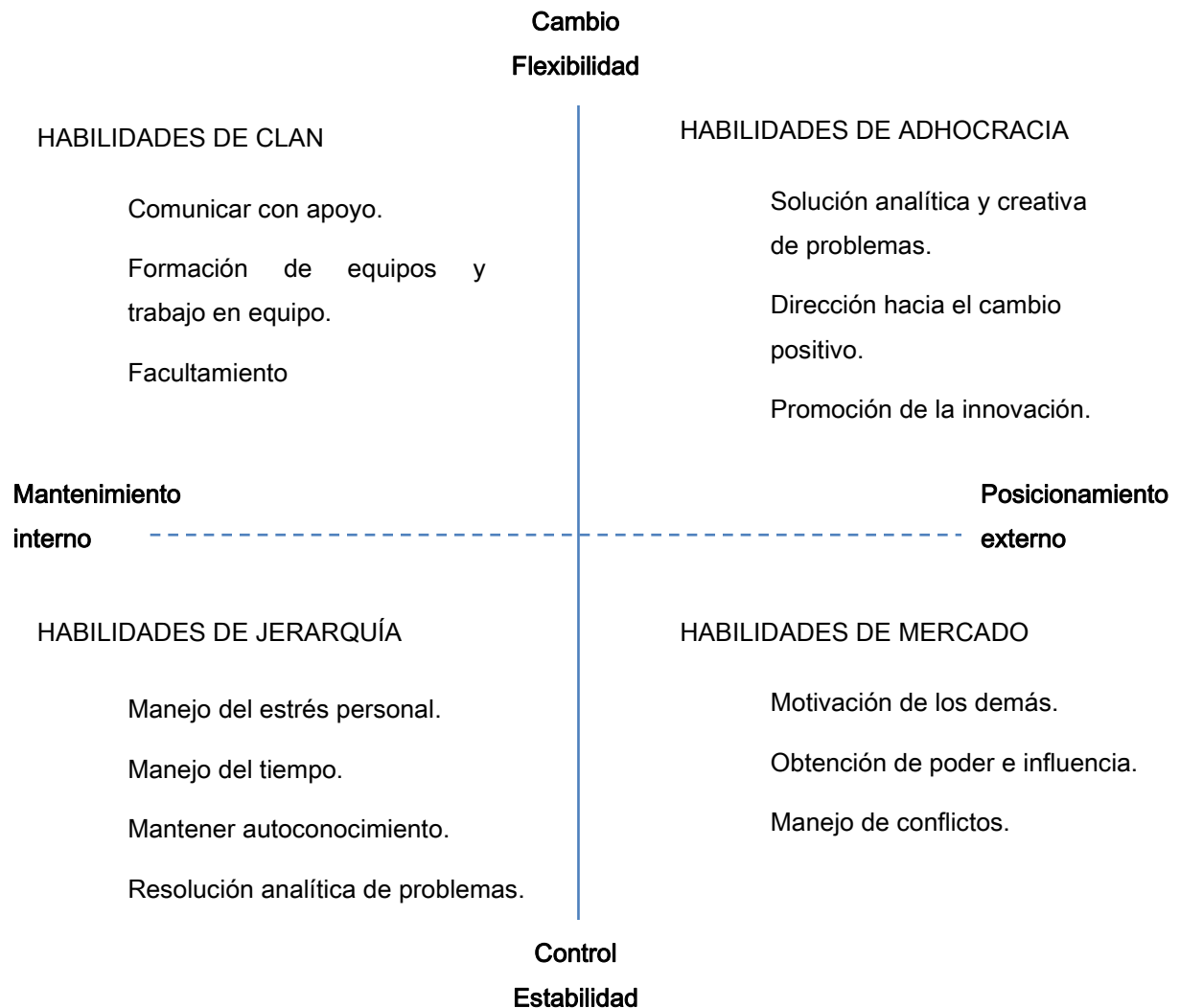
Las diferencias tan marcadas y el auge del liderazgo, han dado lugar a que se conceda mayor importancia a la necesidad de contar con líderes, dando mala fama a los administradores (Daft, 2006).

Sin embargo, la investigación reciente tiene claro que tales distinciones entre liderazgo y administración ya no son útiles. Los administradores no pueden ser exitosos sin ser buenos líderes, y los líderes no pueden ser exitosos sin ser buenos administradores. Las organizaciones y los individuos ya no pueden darse el lujo de aferrarse al status quo, preocuparse por hacer las cosas bien pero no hacer las cosas correctas, supervisar el desempeño actual en vez de formular una visión del futuro, concentrarse únicamente en el equilibrio, etc. La administración eficaz y el liderazgo son indispensables. Las habilidades necesarias para uno también se necesitan para el otro. Ninguna organización en un ambiente del siglo XXI, sobrevivirá sin personas capaces de brindar tanto administración como liderazgo (Whetten & Cameron, 2005).

Ciertamente, como lo señala Daft (2006), tanto los líderes como los administradores participan en proveer dirección a la organización, pero con algunas diferencias.

A este propósito, el liderazgo no puede reemplazar a la administración, sino que debe sumarse a ella; tanto las habilidades directivas como de liderazgo son indispensables;

Ilustración 14. Habilidades de liderazgo y directivas organizadas mediante el Sistema de valores en competencia



Fuente: Whetten & Cameron (2005)

Entonces, debido a que las circunstancias están cambiando constantemente y las expectativas de desempeño están aumentando continuamente, hacer una distinción es irrelevante hoy en día. Los administradores y los líderes eficaces hacen muchas de las mismas cosas para lidiar eficazmente con el cambio y la inestabilidad constantes (Whetten & Cameron, 2005).

En suma, se necesitan desarrollar competencias que mejoren la habilidad para ser tanto líderes como administradores.

2.5.3. DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

El concepto de liderazgo constituye uno de los tópicos básicos en la Psicología Social. Los estudiosos y autores han presentado más de trescientas cincuenta definiciones del término liderazgo, y se ha llegado a la conclusión que a pesar de ser uno de los fenómenos más observados en la Tierra, es uno de los menos comprendidos (Daft, 2006).

Al respecto Stogdill (1974), concluyó que no sólo era imposible clarificar el concepto de liderazgo, sino que la cuestión se hacía más confusa, por la acumulación de datos, definiciones, perspectivas, etc.

En este sentido, más recientemente Muñoz (1986), considera que la diversidad de definiciones existentes podría reducirse al agruparlas en cinco categorías (Guillén Gestoso & Guil Bozal, 2000):

1. Definiciones que conciben al líder como la persona central de un grupo, el miembro que más comunicaciones emite y recibe y que constituye el punto focal del mismo. Por esta opción, el líder se define, además, como aquel a quien los demás miembros del grupo quieren asemejarse y con el cual se identifican.

2. Definiciones que conciben al líder como la persona preferida de un grupo, aquellas con la cual la mayoría prefiere asociarse a la hora de realizar una determinada tarea.
3. Definiciones que señalan al líder como el miembro de un grupo más capaz de conducirlo hacia sus objetivos y de desarrollar la estructura de interacción necesaria para resolver un problema común.
4. Definiciones que lo conciben como el jefe institucional, quien ostenta el cargo de director de un grupo, según dictan las estructuras sociales establecidas.
5. Finalmente, aquellas para las que lo esencial en el líder es su capacidad de influencia sobre el resto de los miembros del grupo.

El hecho es que, definir liderazgo ha sido un problema complejo, en gran parte, porque su esencia misma también es compleja.

Se dice que liderazgo se deriva de la palabra líder, y al respecto, existen las siguientes orientaciones etimológicas: la primera, es que es proveniente de un anglicismo “leader” que en la lengua inglesa tiene el mismo significado que tiene en español; la segunda, su origen está en la partícula “lid” que proviene del latín lis-litis, que significa disputa, querrela o proceso, es decir, el líder es quien inicia o se encuentra inmerso en una querrela. Por otro lado, se afirma que ambas

etimologías tienen sus orígenes en la lengua indoeuropea, mediante la partícula “leit” que significa avanzar o ir hacia adelante.

De ahí que, a pesar de que existe una abundante bibliografía y material de investigación, no se ha llegado a un consenso ni en la determinación de su etimología.

Para lograr su mejor comprensión, a continuación algunos autores definen liderazgo de la siguiente manera;

Tabla 14. Definiciones de liderazgo

Autor	Definición
Tannenbaum, Weschler, & Massarik (1959)	Influencia personal ejercida en una situación y dirigida, mediante el proceso de la comunicación, a conseguir una o varias metas particulares.
Hollander & Julian (1969)	Relación de influencia entre dos o más personas que interdependen para la consecución de los objetivos grupales.
Barriga (1983)	Relación de poder que focaliza la conducta de los miembros de un grupo, en un momento dado, manteniendo determinada estructura grupal y facilitando la consecución de los objetivos del grupo.
Crosby (1996)	Intentar deliberadamente acciones que las personas realizan de una manera planeada con vistas a cumplir el programa de líder.
Hersey, Blanchard, & Johnson (1998)	Actividad de influir en la gente para que se empeñe de buena gana por los objetivos del grupo.

Dubrin A. (2000)	Influencia interpersonal orientada a lograr metas, y se alcanza a través de la comunicación.
Gibson et al. (2006)	Intento de emplear tipos de influencia no coercitivos para motivar a los individuos a lograr alguna meta.
Mercado (2002)	Frecuencia con que un individuo, dentro de un grupo, puede ser identificado como quien influye o dirige las conductas de los otros miembros del grupo para que logre metas.
Daft (2006)	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.
Robbins & Judge (2009)	Aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

Como se aprecia en el cuadro anterior, son numerosas y variadas las conceptualizaciones realizadas del liderazgo, de las cuales se puede desprender, sencillamente, que es la capacidad de un individuo para influir en otros con el fin de lograr metas que se tienen en común.

Esta definición puede complementarse con lo señalado por Fiedler & Chemers (2004): primero, el liderazgo es una relación entre personas, en la cual la influencia y el poder están distribuidos sobre una base legítima. Segundo, no puede haber líderes aislados; si se desea saber si es líder, se observa si alguien lo

sigue, es decir, el liderazgo implica que los seguidores deben consentir, en forma explícita o implícita, en esta relación de influencia.

En suma, hay tantas definiciones de liderazgo como personas que han tratado de definirlo, lo importante de ello, es que las diferentes aportaciones brindan cada vez más un mayor entendimiento.

2.5.4. TEORÍAS DE LIDERAZGO

Para poder comprender el liderazgo tal como es entendido y aplicado hoy en día, es relevante conocer el desarrollo que han tenido las distintas teorías en el transcurso del tiempo. Normalmente, el liderazgo es un reflejo de las sociedades; las teorías han evolucionado a medida que las normas, las actitudes y las concepciones del mundo han cambiado (Daft, 2006).

Dado a que estos enfoques muy diferentes han dado origen a determinadas teorías e ideas sobre la naturaleza del liderazgo, a continuación se hará de manera sucinta un estudio de ellas.

Los primeros acercamientos en este campo son (Hersey et al., 1998):

- a. *Movimiento de la administración científica (Frederick W. Taylor)*. En la administración científica, o teoría clásica, la función del líder era imponer y fortalecer criterios de desempeño para cumplir con las metas de la

organización. Su principal objetivo eran las necesidades de la empresa y no las del individuo.

- b. *Movimiento de las relaciones humanas (Elton Mayo)*. De acuerdo con esta teoría, la función del líder era facilitar la cooperación de los seguidores para alcanzar las metas al tiempo que se les brindaban oportunidades para su crecimiento personal y su desarrollo. A diferencia de la administración científica, su principal preocupación eran las necesidades del individuo y no las de la organización.

Ya específicamente en el liderazgo, las principales teorías se clasifican en tres grupos, las cuales se describen a continuación;

Teorías de rasgos

Parten del supuesto de que los líderes nacen, no se hacen (Lussier & Achua, 2002). Lo anterior, se relaciona a que las investigaciones giraban en torno a líderes que habían alcanzado cierto nivel de grandeza, por consiguiente, recibieron el nombre de *teoría del gran hombre*. Este enfoque pretendía identificar los rasgos heredados que poseen los líderes de las personas que no lo son (Daft, 2006).

Las críticas a este modelo son las siguientes (Hellriegel & Slocum, 2004):

- a. No hay patrones consistentes entre rasgos o conjuntos específicos de rasgos, y la eficacia del liderazgo. Estas descripciones son simples generalidades.
- b. A menudo relaciona características físicas; aunque éstas ayudan a una persona a elevarse a una posición de liderazgo en las organizaciones, no existe una fuerte correlación con el liderazgo efectivo.
- c. El liderazgo es complejo en sí mismo.

Teorías de comportamiento

El liderazgo eficaz se convirtió en lo que los líderes hacen, en contraposición a lo que son (Furnham, 2001). Los estudios realizados son los siguientes:

1. *Comparación del liderazgo autocrático y democrático.* Estudio precursor que intentaba reconocer la eficacia de dos estilos de liderazgo: el autocrático, el que tiende a centralizar la autoridad y a coaccionar; y el democrático, el que delega la autoridad en otros y fomenta la participación (Daft, 2006).
2. *Estudios de la Universidad de Ohio.* Trataban de identificar las diversas dimensiones del comportamiento del líder, al restringirlo en dos aspectos: estructura inicial, el grado en el que el líder se encuentra orientado a las

tareas; y consideración, el grado al que es sensible a sus subordinados, en cuanto a ideas y sentimientos (Hersey et al., 1998).

3. *Estudios de la Universidad de Michigan*. Determinaron la eficacia de los líderes con base en la productividad del grupo de subordinados, definiendo dos tipos de liderazgo: centrado en los empleados, enfocado a las necesidades humanas de los subordinados; y centrado en el trabajo, dirige las actividades hacia la eficacia, la reducción de costos y la programación (Daft, 2006).
4. *La rejilla del liderazgo*. Modelo bidimensional del liderazgo que describe los principales estilos de los líderes con base en su grado de interés por las personas o por la producción.

Pese al desarrollo del liderazgo, se identifican las siguientes deficiencias (Furnham, 2001):

- a. Los grupos o categorías tienden a ser demasiado simples; no todos los comportamientos observados de los líderes corresponden perfectamente a dichos grupos.
- b. Algunas tipologías se contraponen y no queda claro cuál es la correcta o más útil.
- c. Poco dicen sobre el proceso de liderazgo.

Teorías de contingencias

Tratan de explicar la efectividad de un estilo de liderazgo en función del líder, los seguidores y la situación. En otras palabras, ¿Qué rasgos y/o conductas asegurarán el éxito del liderazgo con base en las variables situacionales? Estas teorías destacan la importancia de factores situacionales, como la índole del trabajo realizado, el ambiente externo y las características de los seguidores (Lussier & Achua, 2002).

Las principales teorías de contingencias son:

1. *Modelo de Fiedler*. Modelo diseñado para diagnosticar si un líder se orienta a las tareas o a las relaciones y para integrar el estilo del líder con la situación (Daft, 2006).
2. *Modelo situacional de Hersey y Blanchard*. Se basa en la cantidad de conductas de relación (sustentadora) y de tareas (directivas) que el líder aporta a sus subordinados en una situación (Hellriegel & Slocum, 2004).
3. *Modelo de Vroom y Jago*. Gira en torno a los distintos grados de un liderazgo participativo y de cómo cada nivel de participación influye en la calidad y responsabilidad de las decisiones (Daft, 2006).

La crítica más significativa, es que a pesar de que las teorías de contingencias son utilizadas en miles de organizaciones, aun no cuentan con un respaldo fuerte de investigaciones científicas (Hellriegel & Slocum, 2004).

Además de las teorías citadas, se han desarrollado nuevos planteamientos, entre los cuales, algunas formulan ideas y conceptos en un lenguaje más actualizado; otras influidas por las tendencias cambiantes, interpretan lo que se ha escrito desde una nueva perspectiva; y otras más plantean conclusiones e hipótesis verificables (Furnham, 2001).

2.5.5. ESTILOS DE LIDERAZGO

Un estilo de liderazgo se refiere al patrón típico de conducta que adopta el líder, con el propósito de guiar a los trabajadores para que alcancen las metas organizacionales. Cada estilo está basado en las experiencias, el género, la educación y la capacitación, y es el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias (Madriral Torres, 2004).

Prácticamente, el estilo de liderazgo puede oscilar entre dos extremos: a) el grado en el que el líder está dispuesto a permitir que sus colaboradores influyan en la interacción, decisiones y acciones que se adopten, b) el grado en el que el líder enfatiza las diferencias de estatus en esa relación.

Se han identificado una gran variedad de estilos, entre los que destacan (Madrigal Torres, 2004):

- a. *Liderazgo estructurador*. El líder decide primero cuál es la mejor manera de efectuar una tarea, y luego comunica a los subordinados lo que se espera de ellos, cómo, cuándo y quién la realizará.
- b. *Liderazgo entrenador*. Su enfoque es la integración, pues se establece una relación líder-subordinado que tiene dos fines: cumplir la tarea y desarrollar la habilidad y responsabilidad necesarias para la misma.
- c. *Liderazgo alentador*. Procura que los colaboradores aumenten su confianza y habilidad para desempeñar una tarea específica de manera notable e independiente, a través del reconocimiento de logros y autonomía en las decisiones.
- d. *Liderazgo delegador*. Es el que asigna tareas al colaborador apropiado, y deja que proceda a realizarlas por sí mismo.
- e. *Liderazgo coercitivo*. Las decisiones extremas del líder matan las nuevas ideas, por lo que la gente no se siente respetada.
- f. *Liderazgo autoritario*. Es el que motiva a la gente haciéndole comprender la manera en que su trabajo se inserta en una visión más amplia de la

empresa. Al encuadrar las tareas individuales dentro de una visión global, el líder autoritario define estándares que giran en torno a dicha visión.

g. Liderazgo afiliativo. Este estilo gira en torno a la gente, ya que hace prevalecer los valores de los individuos y sus emociones, más que las tareas y los objetivos. Le da a la gente la libertad de hacer su trabajo en la forma en que piensa en que es más efectiva.

h. Liderazgo democrático. Se da el tiempo de escuchar las ideas de la gente, generando confianza, respeto y compromiso, así como mayor responsabilidad y flexibilidad.

i. Liderazgo marcapasos. El líder establece estándares de desempeño extremadamente elevados y los ejemplifica él mismo. Está obsesionado a hacer las cosas mejor y más rápido, y espera lo mismo de todos a su alrededor. Si no se colocan a la altura de las circunstancias, los reemplaza.

A continuación se resume en un cuadro, dichos estilos;

Tabla 15. Estilos de liderazgo

Estilos	Modus operandi del líder	El estilo en una frase	Cuándo funciona mejor	Impacto en el clima laboral
Coercitivo	Demanda acatamiento inmediato.	Haz lo que te digo.	En una crisis, para emprender una estructuración o con empleados problemáticos.	Negativo

Autoritario	Moviliza a la gente hacia una visión.	Ven conmigo.	Cuando el cambio requiere una nueva visión o es necesaria una visión clara.	Positivo
Afiliativo	Crea armonía y construye lazos emocionales.	La persona está primero.	Para reparar figuras en un equipo o motivar a la gente en circunstancias estresantes.	Positivo
Demócrata	Forja consenso a través de la participación.	Que piensas.	Para generar consenso u obtener datos de empleados valiosos.	Positivo
Marcapasos	Establece estándares elevados de rendimiento.	Haz como yo hago ahora.	Para obtener resultados rápidos de un equipo competente y altamente motivado.	Negativo
Estructurador	Dice cómo se hace, quién lo hace y cómo.	Sigue el estándar.	Cuando se inicia un nuevo proyecto, una nueva empresa o cuando el equipo no está capacitado.	Positivo cuando es utilizado con el equipo adecuado.
Entrenador	Establece estándares y entrena para que se alcancen.	Tú puedes alcanzar la meta.	Cuando los empleados tienen poca experiencia y habilidad para desempeñar la tarea.	Positivo cuando es utilizado con el equipo adecuado.
Alentador	Se asegura de que los empleados aumenten su confianza y habilidades.	Vamos, tú puedes.	Cuando los empleados se desempeñan por arriba del estándar.	Positivo cuando es utilizado con el equipo adecuado.
Delegador	Asigna funciones al colaborador responsable.	Es nuestra responsabilidad.	Cuando los trabajadores poseen experiencia y están dispuestos a tomar la responsabilidad.	Positivo cuando es utilizado con el equipo adecuado.

Fuente: Madrigal Torres (2004)

No existe un estilo de liderazgo mejor que otro, pero se afirma que los líderes más efectivos, son aquellos que intercambian de modo flexible, los estilos de liderazgo a medida que sea necesario.

2.5.6. LAS DIMENSIONES DE UN LÍDER

En el ámbito organizacional, se considera la habilidad de un líder, en función de su capacidad y aptitud para dirigir una organización hacia los objetivos previamente determinados (Aburto Pineda & Bonaes Valencia, 2011).

Con fines de esta investigación, las habilidades que debe tener un líder son;

Ilustración 15. Dimensiones de un líder



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

Manejo de conflictos

Los conflictos son un proceso que inicia cuando una parte percibe que otra ha afectado, o está por afectar de modo negativo, algo que le interesa a la primera parte (Madrigal Torres, 2002).

En el trabajo el conflicto es inevitable, por lo que muchos líderes están expuestos constantemente a ellos. Las investigaciones sugieren que las personas dedican alrededor de una quinta parte de su tiempo al manejo de conflictos. Por tanto, manejarlos de manera constructiva es una de las cualidades de un buen liderazgo. La capacidad para resolver conflictos ejercerá un efecto directo en su éxito como líder (Lussier & Achua, 2002).

Entre los conflictos que se presentan en las organizaciones, cuatro niveles básicos pueden existir (Hellriegel & Slocum, 2004):

1. *Conflicto intrapersonal (dentro de un individuo)*. Se desata cuando la conducta de una persona desemboca en resultados mutuamente excluyentes. Suele ocurrir que los resultados sean tensiones y frustraciones internas.
2. *Conflicto interpersonal (entre individuos)*. Ocurre cuando dos o más personas perciben que sus actitudes, conductas o metas son antagónicas.

Al igual que los conflictos intrapersonales, muchos de carácter interpersonal se basan en algún conflicto de funciones o en la ambigüedad de éstas.

3. *Conflicto intragrupal (dentro de un grupo)*. Se refiere a choques entre algunos, o todos los integrantes del grupo, lo que suele afectar su dinámica y efectividad.
4. *Conflicto intergrupala (entre grupos)*. Se refiere a la oposición, desacuerdos y disputas entre grupos o equipos. Pueden presentarse graves conflictos intergrupales por la diversidad de la fuerza de trabajo, en especial, en aspectos como raza, sexo, origen étnico y religión.

En sí, el conflicto es una parte inherente de la actividad de las organizaciones, el cual con frecuencia es evitado, por quienes lo consideran un enfrentamiento y algo perjudicial.

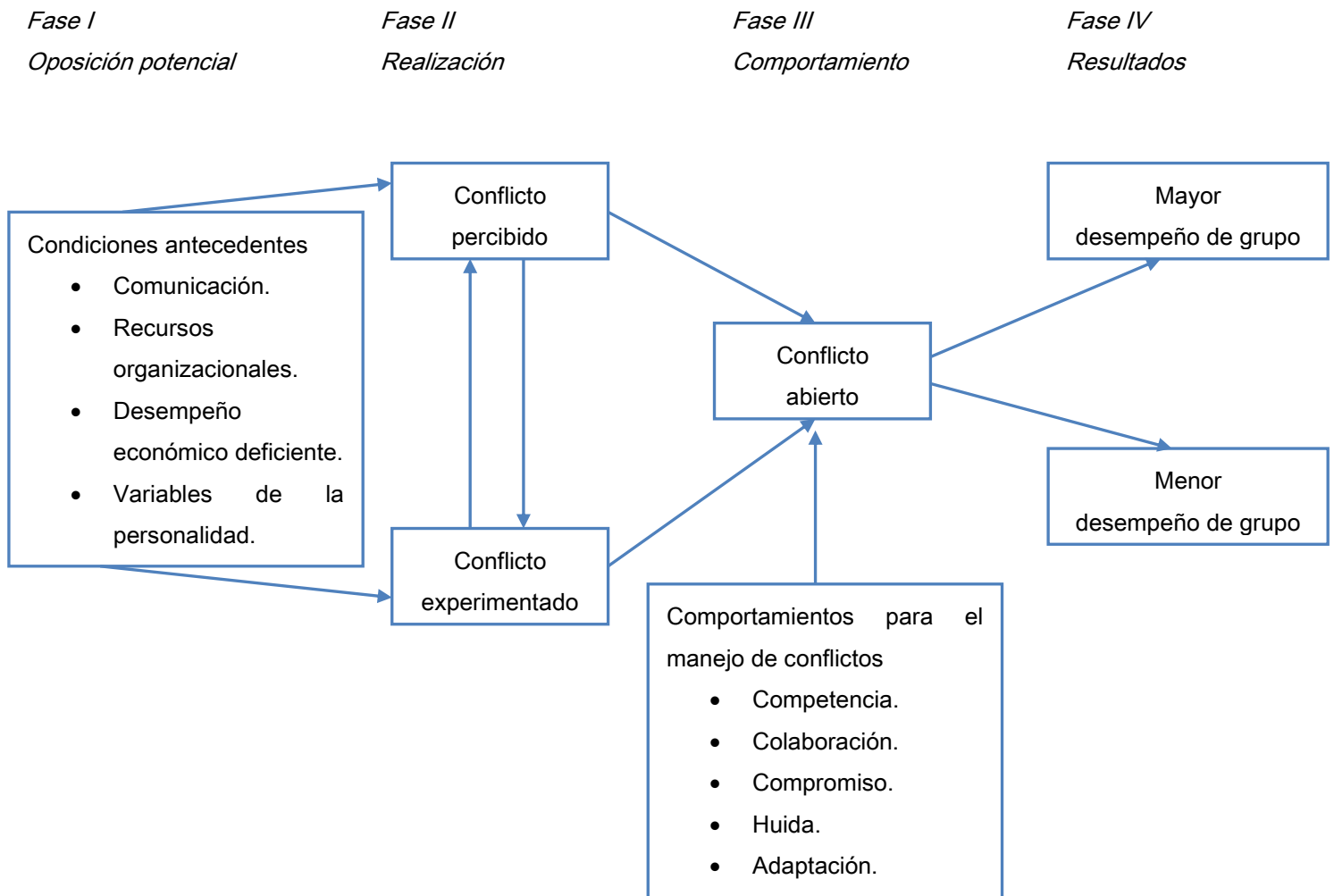
Cuando el conflicto no se resuelve en forma eficaz, y cuando impide la consecución de los objetivos organizacionales; éste es conocido como conflicto disfuncional. Sin embargo, puede ser positivo. Este tipo de conflicto, el funcional, se da cuando el desacuerdo y la oposición sustentan el logro de los objetivos de la organización, aumentan la calidad de las decisiones del grupo y conducen a cambios innovadores (Lussier & Achua, 2002).

Por lo general, el proceso del conflicto ocurre en cuatro fases identificables (Furnham, 2001):

1. *Oposición potencial.* El primer paso es la presencia de condiciones que crean oportunidades para que éstos se presenten; sin embargo, no necesitan conducir directamente al conflicto.
2. *Percepción y personalización.* Si las condiciones presentes causan frustración, entonces en la segunda fase se percibe la posibilidad de una oposición abierta.
3. *Comportamiento.* En esta fase las personas realizan actos que frustran, o tratan de frustrar el logro de las metas de otras personas. En esta etapa, el conflicto se vuelve abierto y observable. Normalmente, en esta fase se inician los comportamientos para manejar conflictos.
4. *Resultados.* El comportamiento de conflicto abierto y los intentos por manejar satisfactoriamente los conflictos, tienen consecuencias específicas.

Así, los conflictos pueden considerarse un proceso con diferentes etapas o condiciones previas, resumidas en la siguiente ilustración (Furnham, 2001);

Ilustración 16. El proceso del conflicto



Fuente: Robbins (1998)

Como se observa en la figura anterior, existen dentro de las organizaciones algunos factores o condiciones que los suscitan, la autora Madrigal Torres (2002) señala los siguientes:

- *La comunicación;* que se relaciona con la subjetividad de la persona, información incompleta, problemas de semántica, intercambio insuficiente, exceso de comunicación, ruido o uso inadecuado del canal de comunicación.
- *La estructura;* que se refiere a la dimensión y grado de especialización de las tareas asignadas, claridad jurisdiccional, compatibilidad del miembro con la meta, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa, grado de dependencia entre los grupos.
- *Personales, grupales y organizacionales;* relacionados con diferencias culturales, subjetividad de la percepción, diferencias de carácter, presiones que causan frustración, pretensión de igualar a los demás, divisiones, intimidad excesiva e interdependencia.

Fiedler & Chemers (2004) agregan a éstos el estrés ambiental. Por ejemplo, la escasez tiende a disminuir la confianza, a incrementar el etnocentrismo y a reducir la participación en la toma de decisiones. Otra condición del entorno que promueve el conflicto es la incertidumbre; cuando los individuos no están seguros de su estatus en la organización se vuelven ansiosos y tendientes al conflicto.

Por otra parte, la importancia de saber manejar los conflictos, radica primordialmente en sus consecuencias. Todo conflicto puede tener consecuencias positivas, negativas, constructivas o destructivas para la organización.

De acuerdo con Chiavenato (2004), estos son los posibles resultados del conflicto;

Tabla 16. Posibles resultados del conflicto en las organizaciones

Resultados posiblemente positivos	Resultados posiblemente negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Estimular intereses y curiosidad. • Aumentar la cohesión del grupo. • Aumentar la cohesión del grupo para la tarea. • Llamar la atención hacia los problemas. • Impedir conflictos más serios. • Comprobar el ajuste de las diferencias de poder. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manejar la frustración, el estrés y las hostilidades. • Presionar para que haya insatisfacción en los grupos. • Perder energía. • Bloquear. • Rechazar la cooperación. • Distorsionar la percepción. • Magnificar el conflicto.

Fuente: Chiavenato (2004)

Dada las tendencias actuales hacia la diversidad de la fuerza laboral, la forma en que las organizaciones y las culturas manejan el conflicto, es un pronosticador del éxito organizacional (Whetten & Cameron, 2005).

Así, para un manejo eficaz de conflictos, el líder puede elegir entre cinco estilos básicos. Éstos se basan en dos dimensiones de intereses: el interés en las necesidades de los demás y el interés en las propias necesidades. Estos intereses dan como resultado tres tipos de comportamiento (Lussier & Achua, 2002):

- Poco interés por las propias necesidades y alto interés por las necesidades de los demás, generan un comportamiento pasivo.
- Alto interés por las propias necesidades y bajo interés por las de los demás, tienen por consecuencia un comportamiento agresivo.
- El interés moderado o alto, por las propias necesidades como por las de los demás, produce un comportamiento asertivo.

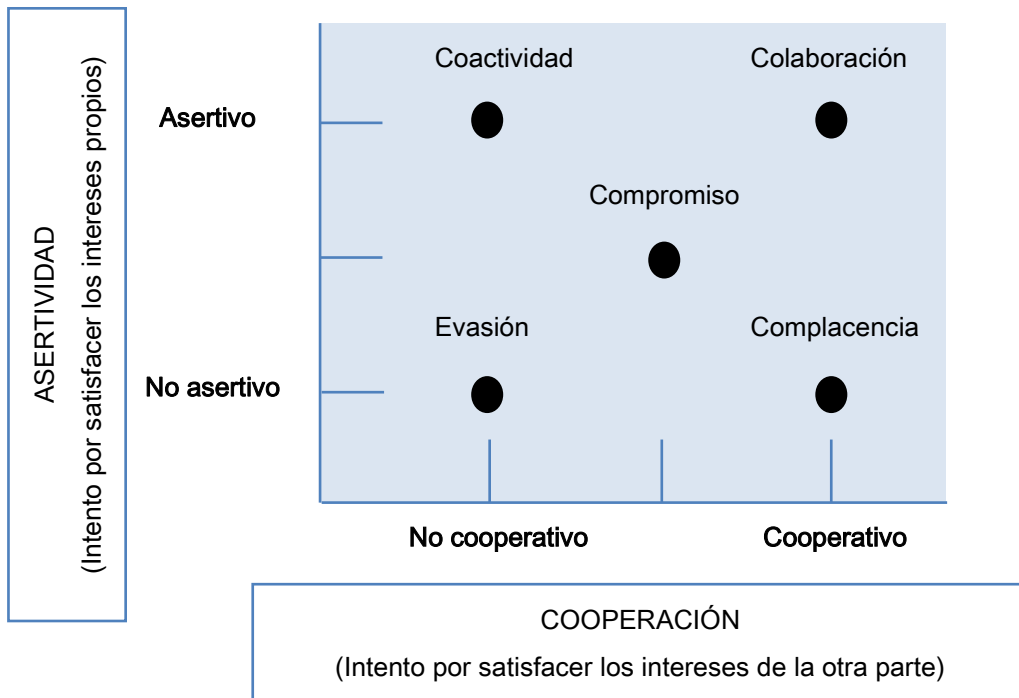
Cada estilo de manejo de conflictos tiene por consecuencia una combinación distinta de situaciones ganar-perder. No existe un estilo de manejo de conflictos que funcione bien en todas las situaciones:

1. *Estilo evasivo*. Descuida los intereses de ambas partes al esquivar el problema y posponer una solución (Fiedler & Chemers, 2004). Se refiere a las conductas no afirmativas y no cooperativas. Una persona usa este estilo para alejarse de los conflictos, hacer a un lado los desacuerdos y permanecer neutral (Hellriegel & Slocum, 2004).

2. *Estilo complaciente.* Se refiere a comportamientos cooperativos y no afirmativos. El que recurre a este estilo trata de resolver el conflicto cediendo ante la otra parte. Trata de satisfacer al otro, desatendiendo las propias necesidades (Lussier & Achua, 2002).
3. *Estilo negociador o de compromiso.* Se refiere a comportamientos a un nivel intermedio entre cooperación y asertividad. Se basa en el principio de dar y tomar. Normalmente incluye ceder en alguna medida en determinados aspectos de un asunto dado (Hellriegel & Slocum, 2004).
4. *Estilo colaborador.* El que recurre a este estilo trata de resolver asertivamente el conflicto dando una solución que satisfaga a ambas partes. El estilo colaborativo se caracteriza por un comportamiento asertivo y de cooperación. Es el único estilo que genera una situación ganar-ganar (Lussier & Achua, 2002).
5. *Estilo coactivo o impositivo.* Es un intento por satisfacer las propias necesidades a costa de las necesidades de otro individuo. Este puede hacerse mediante el uso de autoridad formal, amenazas físicas, tácticas manipuladoras o haciendo caso omiso de las demandas de la otra parte (Fiedler & Chemers, 2004).

A continuación, la siguiente figura muestra los cinco métodos del conflicto que reflejan los diferentes grados de cooperación y asertividad;

Ilustración 17. Modelo bidimensional del comportamiento del conflicto



Fuente: Whetten & Cameron (2005)

Aún cuando ninguno se considere el mejor, cada uno de los enfoques puede tener éxito, dependiendo de las personas involucradas y de la situación que se trate.

Además de los métodos anteriores, las nuevas investigaciones sugieren a los líderes otras técnicas que les sirven para resolver los conflictos (Daft, 2006):

- *Visión.* En la medida que los líderes se puedan concentrar en una visión mayor para el equipo o la organización, el conflicto disminuirá porque las personas involucradas se darán cuenta de que deben trabajar juntas para alcanzarla.
- *Negociar.* Significa que ambas partes participan juntos en un intento por llegar sistemáticamente a una solución. Intentan resolver los problemas con lógica con el propósito de identificar y corregir el conflicto.
- *Mediar.* Si no es posible llegar a una solución satisfactoria para todas las partes, entonces éstas tal vez estén dispuestas a pasar el conflicto al mediador y acatar su solución.
- *Facilitar la comunicación.* Una de las maneras más eficaces de disminuir el conflicto es ayudar a las partes involucradas a comunicarse en forma abierta y sincera. Cuando las partes van intercambiando información, las suspicacias disminuyen y pueden trabajar en equipo.

Así, en vista de que el conflicto se hace presente en toda organización, éste debe verse como parte vital, ya que no solamente estimula a la creatividad e innovación, sino también, fomenta el mejoramiento y desarrollo personal.

Motivación de los demás

El uso de la motivación es una de las habilidades que el líder moderno ha desarrollado y tiene que seguir desarrollando, ya que refuerza el trabajo de las personas hacia un mismo fin que incluye sus propios objetivos (Madrigal Torres, 2004).

Es decir, los buenos líderes aprovechan el conjunto único de talentos, habilidades, intereses, actitudes y necesidades de cada individuo y canalizan su motivación para que pueda alcanzarse lo propuesto (Daft, 2006).

La motivación, entonces, es un factor clave en el proceso de influencia, el líder debe motivar a los seguidores para que logren los objetivos de la organización (Lussier & Achua, 2002).

No obstante, no es una tarea sencilla, las necesidades y los motivos son algo complejo. Con frecuencia, no se sabe cuáles son las necesidades de cada individuo y por qué actúan de cierta manera.

Pese a ello, las organizaciones deben luchar por retener a los mejores empleados y motivarlos para que tengan un alto rendimiento (Fiedler & Chemers, 2004).

Para lograrlo, es importante tener en consideración ciertos aspectos, a lo que los autores Fiedler & Chemers (2004), proponen lo siguiente para contar con un Programa eficaz de motivación;

1. El fundamento de un Programa de motivación eficaz es el *establecimiento de metas apropiadas*. El establecimiento de metas sugiere que éstas se asocian a un desempeño mejorado debido a que movilizan esfuerzos, dirigen la atención, y alientan la persistencia y el desarrollo de estrategias. Es importante hacer mención, que las características de la meta, afectan de manera significativa la probabilidad de que la meta sea alcanzada, por ello, éstas deben ser específicas, es decir, mensurables, inequívocas y conductuales, así como consistentes y apropiadamente desafiantes.
2. *Eliminación de obstáculos para el desempeño*. La ayuda del líder debe provenir de muchas maneras: asegurarse de que el trabajador tiene la aptitud requerida para el trabajo, proporcionar el entrenamiento debido, los recursos necesarios de seguridad, y alentar la cooperación y el apoyo de otras unidades de trabajo. Es responsabilidad del líder, hacer que los caminos que conduzcan hacia las metas señaladas, sean más fáciles para los empleados.

Por el contrario, aún cuando debe facilitar el cumplimiento de la actividad, su nivel de implicación debe estar calibrada según la naturaleza del trabajo y del apoyo de la organización, así como de la habilidad y experiencia de los individuos, ya que por un lado, demasiada instrucción puede considerarse como controladora o fastidiosa; o por el otro, para una

actividad difícil y sin estructura, las instrucciones y la firme implicación del líder, se advertirán como constructivas y satisfactorias.

3. *Consolidación del desempeño y mejora del comportamiento.* Un Programa eficaz se basa en dos principios básicos:

- Los líderes deben vincular las recompensas con el desempeño. Cuando las recompensas están vinculadas a comportamientos deseados, refuerzan ese comportamiento.
- Los líderes deben utilizar la disciplina para extinguir comportamientos contraproducentes e indeseables.

También, es importante señalar que las recompensas no financieras necesitan incluirse en un programa eficaz de consolidación del desempeño.

Algunos estudios han revelado que los reforzadores sociales, es decir, el elogio y la retroalimentación, ejercen un impacto tan fuerte como los motivadores financieros. Elogiar genera un autoconcepto positivo en los empleados y conduce a un mejor desempeño. El elogio es un motivador porque ayuda a satisfacer las necesidades de estima y autorrealización, crecimiento y logro (Lussier & Achua, 2002). Igualmente, la oportunidad de la retroalimentación afecta de manera importante su potencial de reforzamiento (Fiedler & Chemers, 2004).

Así pues, los empleados necesitan entender y aceptar los estándares de desempeño, deben sentir que la dirección está trabajando para ayudarlos a alcanzar sus metas, deben sentir que las recompensas internas y externas son atractivas en lo personal, deben creer que las recompensas y las reprimendas se distribuyen con justicia y deben sentir que los resultados están manejados, principalmente, sobre la base del desempeño.

Facultamiento y delegación

Hoy en día, es imposible para el líder realizar todo el trabajo necesario para cumplir la misión de una organización, así que el trabajo y la responsabilidad por realizar deben ser delegados a los demás (Whetten & Cameron, 2005).

La delegación es un proceso que consiste en asignar responsabilidad y autoridad a alguien para la consecución de objetivos (Lussier & Achua, 2002).

La delegación incluye la actividad de trabajo a otras personas, y es una actividad inherentemente relacionada con todas las posiciones directivas (Whetten & Cameron, 2005).

Una vez que el líder ha decidido delegar una actividad, debe considerar lo siguiente:

Ilustración 18. Relaciones entre los principios de una delegación eficaz



Fuente: Whetten & Cameron (2005)

Por otro lado, el facultamiento es otra habilidad requerida por el líder. Otorgar facultades se refiere a compartir el poder, a delegar facultades o autoridad a los subalternos dentro de la organización (Daft, 2006).

En general, significa proporcionar libertad a las personas para realizar con éxito lo que ellos deseen, más que hacer que hagan lo que el líder quiere (Whetten & Cameron, 2005).

Sin embargo, el facultamiento a los demás puede llevar a dilemas. Por un lado, las evidencias demuestran que los empleados con facultamiento son más productivos, están más satisfechos y son más innovadores. Por otro lado, el facultamiento significa ceder el control y dejar que los demás tomen las decisiones, establezcan metas y logren los resultados, lo cual, resulta difícil para los directivos.

Aunque facultar a los demás no es fácil, las organizaciones necesitan ser más eficaces, y se logra con una fuerza de trabajo con facultamiento.

Al igual que en la delegación, es necesario considerar algunos elementos (Daft, 2006):

1. Los empleados deben contar con información sobre el desempeño de la organización, no hay información secreta.
2. Los empleados deben recibir conocimientos y habilidades que les permitan contribuir a alcanzar las metas. La capacitación les brinda los conocimientos que necesitan para contribuir, personalmente, al desempeño de la organización.

3. Los empleados deben gozar de facultades para tomar decisiones fundamentales, es decir, trabajar con equipos de trabajo auto dirigidos.
4. Los empleados deben comprender el sentido y el efecto de sus tareas. Los empleados que gozan de facultades consideran que sus tareas son importantes y que tienen sentido.
5. Los empleados deben ser premiados con base en el desempeño. Los sistemas de premio se rediseñan para que respalden la atribución de facultades y el trabajo en equipo.

En suma, como lo resumen los autores Whetten & Cameron (2005) en el siguiente cuadro, la eficacia del facultamiento se basa en cinco dimensiones;

Tabla 17. Cinco dimensiones centrales del facultamiento

Dimensión	Explicación
Eficacia personal	Sentido de competencia personal
Autodeterminación	Sentido de elección personal
Consecuencia personal	Sentido de tener impacto
Significado	Sentido de valor en la actividad
Confianza	Sentido de seguridad

Fuente: Whetten & Cameron (2005)

Así, los antiguos supuestos de la distribución del poder han dejado de ser válidos. El énfasis en el control y la rigidez sólo sirve para apagar la motivación y el ánimo; los líderes de hoy deben compartir el poder en lugar de acapararlo y encontrar la manera de aumentar la inteligencia de la organización, consiguiendo que todos sus miembros se sientan involucrados y comprometidos (Daft, 2006).

Al otorgar facultad y delegación a los trabajadores, los líderes pueden crear una organización única, con capacidad para un desempeño superior.

Manejo de estrés

El estrés se ha vuelto un problema cada vez mayor en las organizaciones, las tensiones en el trabajo aumentan y los problemas se van agravando continuamente. Reducir el estrés de los empleados es un verdadero reto (Chiavenato, 2004).

El estrés es la condición física o mental que resulta de una amenaza o exigencia externa imposible de manejar fácilmente (Furnham, 2001).

De acuerdo con McGrath (1976) en Furnham (2001), el potencial para el estrés existe cuando se presenta una exigencia que amenaza con sobrepasar las capacidades y los recursos del individuo para enfrentarla, en condiciones en las cuales espera una diferencia significativa en las recompensas y los costos necesarios para satisfacer esa exigencia contra el no cumplirla.

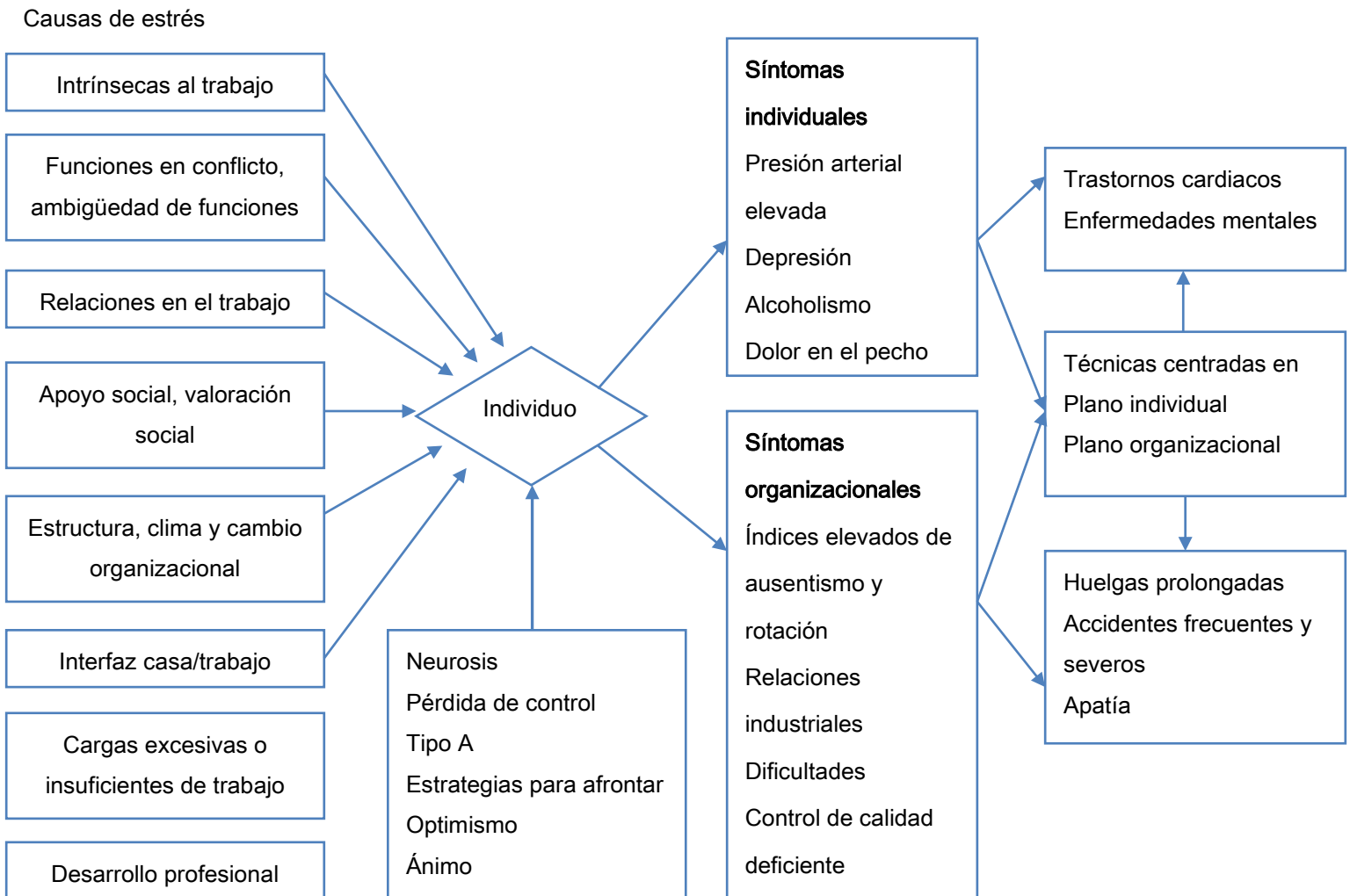
Con anterioridad, las situaciones estresantes se atribuían, únicamente, a factores como la falta de control o la estimulación excesiva o deficiente de los sentidos. Sin embargo, gracias a las investigaciones, hoy se sabe que el estrés ocurre cuando un subconjunto de exigencias ambientales coincide con un subconjunto de características individuales de susceptibilidad (Furnham, 2001).

De esta forma, entre los elementos estresantes se pueden citar los siguientes (Chiavenato, 2004):

- *Elementos extra organizacionales.* Fuerzas externas y ambientales que provocan profundo efecto en las organizaciones y las personas, como cambios que alteran el estilo de vida, la familia, el efecto de las comunicaciones, las variables sociológicas.
- *Elementos organizacionales.* Fuerzas ligadas a la organización, como políticas y estrategias, diseño y estructura de la organización, condiciones de trabajo.
- *Elementos grupales.* La influencia del grupo en el comportamiento de las personas como la falta de cohesión grupal, la falta de apoyo social.
- *Elementos individuales.* En términos de rasgos de personalidad como el autoritarismo, la rigidez, la extroversión, la espontaneidad, la ansiedad.

Así, en vista de la presencia de varias causas de estrés, sus consecuencias son sentidas por los individuos, sus familias, las organizaciones para las que trabajan y la economía en su conjunto (Furnham, 2001);

Ilustración 19. Síntomas y consecuencias del estrés



Fuente: Furnham (2001)

Como se observa en la ilustración, el costo del estrés para las organizaciones es tal, que vale la pena invertir en políticas preventivas y de intervención.

Los intentos de manejar, controlar y reducir el estrés, esencialmente, se presentan en dos niveles. En primer lugar, se concentran en cada uno de sus empleados; los ayudan a aprender mejores técnicas para evitar o reducir sus niveles de estrés personal. Tales técnicas incluyen cambios de estilos de vida, relajación y meditación, terapias personales cognitivas y del comportamiento (Furnham, 2001).

Asimismo, otra forma de eliminar las principales causas del estrés, es mejorando el ambiente físico del trabajo. Los principales medios de que disponen los líderes son los siguientes (Chiavenato, 2004):

1. *Enriquecimiento del trabajo.* Técnica que se emplea para aumentar la complejidad y el significado que la tarea tiene para la persona, con el fin de reducir la monotonía de trabajos simples y repetitivos, y aumentar gradualmente su variedad y desafíos.
2. *Cambio de puestos.* La posibilidad de ocupar distintos puestos, de complejidad equivalente, es una manera de huir de la rutina y el estancamiento, de incluir variedad en las actividades y en las habilidades personales, y de proporcionar conocimientos nuevos.
3. *Análisis del papel.* Sirve para esclarecer al ocupante, del puesto. De esta manera, es posible identificar qué requisitos del papel no están determinados en forma satisfactoria para todas las partes.

4. *Entrenamiento de las habilidades.* Es una forma de ayudar a la persona, a cambiar la parte de su trabajo que le genera insatisfacción o estrés. La persona puede aprender a definir metas, identificar obstáculos que le impiden su buen desempeño y buscar la colaboración de sus compañeros para alcanzar las metas.
5. *Oportunidad para hablar del trabajo.* La oportunidad formal para presentar quejas y expresar opiniones es un medio de comunicación que garantiza la posibilidad de deshacerse, en forma activa y constructiva, de las frustraciones del trabajo.
6. *Participación en la toma de decisiones.* La oportunidad de intervenir en la toma de decisiones, brinda a las personas mayor seguridad para manejar el estrés.

En suma, el manejo del estrés es una de las habilidades administrativas más cruciales y, a la vez, de las menos atendidas dentro del repertorio de un líder competente; a pesar de que el porcentaje de trabajadores que se sienten altamente estresados aumenta año con año (Whetten & Cameron, 2005).

Eliminar los factores productores de estrés en el trabajo, debe ser una tarea permanente que todo líder debe desempeñar.

Solución analítica y creativa de problemas

La solución de problemas es una habilidad que requiere cada persona, en casi todos los aspectos de la vida. El trabajo de un líder, en particular, es inherentemente uno de solución de problemas. Si no hubiera problemas en las organizaciones, no habría la necesidad de contar con ellos (Whetten & Cameron, 2005).

En la solución de problemas, la mayoría de las personas lleva a cabo una solución, marginalmente aceptable o sólo satisfactoria, en vez de la solución óptima o eficaz.

Para que se lleve a cabo una solución de problemas eficaz, se sugiere que todo líder cumpla con las siguientes etapas (Whetten & Cameron, 2005):

1. *Definir el problema.* Definir el problema requiere una amplia búsqueda de información, cuanta más información se adquiriera, más probable será que el problema sea definido en forma precisa.
2. *Generar alternativas.* Para ello, se requiere posponer la selección de una solución hasta que se hayan propuesto distintas alternativas. Una primera solución aceptable sugerida no debe ser seleccionada de inmediato.
3. *Evaluar las alternativas.* Incluye una consideración cuidadosa de las ventajas y desventajas de las alternativas propuestas, antes de hacer una

selección final. Se debe asegurar que las alternativas sean juzgadas en términos: del grado al que resolverán el problema, sin causar otros problemas no previstos; el grado al que todos los individuos incluidos aceptarán la alternativa; el grado al que la ejecución de la alternativa es probable; y el grado al que la alternativa cae dentro de las restricciones organizacionales.

4. *Poner en práctica la solución.* La ejecución eficaz, por lo general, es mayor cuando se logra en pequeñas etapas o incrementos. Desde luego, cualquier ejecución requiere seguimiento para prevenir los efectos secundarios negativos y asegurar la solución del problema.

Por infortunio, no siempre se practican estos pasos. Las demandas en los trabajos, a menudo, presionan a los líderes a saltarse algunos pasos, y como resultado la solución de problemas se deteriora. Sin embargo, cuando se siguen, la solución de los problemas mejora de manera notoria (Whetten & Cameron, 2005).

Por otro lado, los cambios en el entorno exigen una solución creativa de problemas, la cual se enfoca en generar algo nuevo. El problema, es que a la mayoría de las personas se les dificulta solucionar los problemas en forma creativa.

Lo anterior, debido a que han desarrollado ciertos bloqueos conceptuales en sus actividades de solución, de los cuales no están siquiera conscientes. Estos bloqueos los inhiben de solucionar eficazmente ciertos problemas (Whetten & Cameron, 2005);

Tabla 18. Bloques conceptuales que inhiben la solución creativa de problemas

<p>1. Constancia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento vertical • Lenguaje de pensamiento 	<p>Definir un problema en una sola forma sin considerar visiones alternativas.</p> <p>No utilizar más de un lenguaje para definir y evaluar el problema.</p>
<p>2. Compromiso</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estereotipo basado en la experiencia pasada • Ignorancia de similitudes 	<p>Los problemas presentes son vistos sólo como variaciones de los problemas pasados.</p> <p>Fracaso al percibir las similitudes entre elementos que inicialmente parecen ser distintos.</p>
<p>3. Comprensión</p> <ul style="list-style-type: none"> • Distinción de la figura y el piso • Restricciones artificiales 	<p>No filtrar la información irrelevante o encontrar la información necesaria.</p> <p>Establecer límites muy angostos de un problema.</p>
<p>4. Complacencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de cuestionamiento • Falta de pensamiento 	<p>No hacer preguntas.</p> <p>Desviación hacia la actividad en vez del trabajo mental.</p>

Fuente: Whetten & Cameron (2005)

Representa un reto para el líder, abrir el potencial creativo en las personas y fomentar la innovación, algunos principios que ayudan a ello son los siguientes;

- *Separar a la gente, unir a la gente.* La innovación puede ser fomentada cuando los individuos se colocan en equipos y cuando están, al menos, temporalmente separados.
- *Vigilancia y estímulo.* Se puede fomentar la innovación al hacer a las personas responsables de las nuevas ideas, y al darles estímulos periódicos.
- *Recompensar las funciones múltiples.* Cuando se recompensa y se reconoce a quienes patrocinan y organizan las ideas de los demás, la innovación incrementa en las organizaciones.

2.5.7. LIDERAZGO Y CLIMA ORGANIZACIONAL

En la actualidad, las organizaciones con mejor desempeño, son aquellas que han logrado ambientes de trabajo atractivos, donde la gente tiene experiencias laborales gratificantes (Delgado Torres, 2003).

Si se retoma la definición de clima organizacional, ésta se entiende como el conjunto de propiedades del ambiente de trabajo, percibidas por los individuos que trabajan en ese ambiente laboral; entre estas propiedades el estilo de liderazgo.

En relación a ello, destaca la teoría de sistemas de Rensis Likert, la cual según Brunet (2004), no debe confundirse con una teoría de liderazgo; sin embargo, su

estudio permite comprender la influencia del liderazgo sobre el clima organizacional.

De acuerdo con el autor, la interacción de diversas variables (causales, intermediarias, finales) producen dos grandes tipos de clima, cada uno de ellos con dos subdivisiones (Brunet, 2004).

A continuación se detalla cada uno;

Tabla 19. Teoría de Sistemas

Sistema I: Autoritarismo explotador

Métodos de mando	Objetivos de resultados y formación
<p>Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.</p> <p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Miedo, temor, dinero y status. • Actitudes hostiles. • Prevalece la desconfianza y no hay sentimiento de responsabilidad. • Sentimiento de insatisfacción hacia las tareas, compañeros, administrador y organización completa. <p><i>Procesos de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe el trabajo en equipo. • No existe más que una influencia descendente. <p><i>Establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • No son más que órdenes. Parece que se aceptan, pero hay resistencia intrínseca. 	<p>Investigación de los objetivos a nivel medio y pocas posibilidades de formación.</p> <p><i>Modos de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca comunicación ascendente, lateral o descendente. • La distorsión caracteriza esta comunicación. <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en información parcial o inadecuada. <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El control no se efectúa más que en la cumbre. • Existe una organización informal, que busca reducir el control formal.

Sistema II: Autoritarismo paternalista

<p>Métodos de mando</p> <p>De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.</p> <p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los motivos se basan en las necesidades del dinero, ego, estatus y poder. • Actitudes frecuentemente hostiles, aunque a veces favorables. • Hay una confianza condescendiente hacia los empleados. • Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos. • Hay insatisfacción por el trabajo. <p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente, salvo a través de medios informales. • La influencia descendente es mediana. <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios; existe una resistencia clandestina. 	<p>Objetivos de resultados y formación</p> <p>Investigación de objetivos elevados con pocas posibilidades de formación.</p> <p><i>Formas de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Poca comunicación ascendente, descendente y lateral. • Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados. <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las políticas se deciden en la cumbre, pero algunas decisiones de aplicación se hacen en los niveles más inferiores. • Las decisiones se toman sobre una base individual. <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El control se efectúa en la cumbre. • Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.
--	---

Sistema III: Consultivo

<p>Métodos de mando</p> <p>Consulta entre superiores/subordinados con una relación de confianza bastante elevada.</p> <p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Las recompensas y castigos ocasionales son formas de motivación. • Hay actitudes favorables y la mayor parte los empleados se sienten responsables de lo que hacen. 	<p>Objetivos de resultados y formación</p> <p>Investigación de los objetivos, muy elevada con buenas posibilidades de formación.</p> <p><i>Modos de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Es de tipo descendente, con frecuencia ascendente y lateral. • Puede darse un poco de distorsión y de filtración. <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p>
--	--

<ul style="list-style-type: none"> • Hay una satisfacción mediana en el trabajo. <p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidad moderada de interacciones superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado. <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Hay aceptación abierta y algunas veces resistencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas en los niveles inferiores. <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. • Se puede desarrollar una organización informal pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.
---	--

Sistema IV: Participación de grupo

<p>Métodos de mando</p> <p>Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.</p> <p><i>Fuerzas motivacionales</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay plena confianza en los empleados. • Los empleados se sienten motivados por la participación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento. <p><i>Proceso de influencia</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los empleados trabajan en equipo con la dirección. <p><i>Proceso de establecimiento de objetivos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de emergencia. • Hay plena aceptación de los objetivos. 	<p>Objetivos de resultados y de formación</p> <p>Investigación de objetivos extremadamente elevada y posibilidades de formación excelentes.</p> <p><i>Formas de comunicación</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Comunicación ascendente, descendente y lateral. • No hay filtración o distorsión. <p><i>Proceso de toma de decisiones</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • El proceso está diseminado en toda la organización. <p><i>Proceso de control</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.
---	---

Fuente: Brunet (2004)

Bajo este contexto, el clima organizacional puede verse como un indicador en el grado de satisfacción de los individuos, en relación a aspectos de la organización tales como la estructura, los procesos de comunicación, la toma de decisiones y así también, el modo de gestión: liderazgo.

2.6. TOMA DE DECISIONES

2.6.1. DEFINICIÓN DE TOMA DE DECISIONES

Se dice que la toma de decisiones es la más importante de las actividades administrativas. Ya que como lo menciona Daft (2004), una organización crece, prospera o fracasa por las decisiones de sus dirigentes.

De esta manera Kast & Rosenzweig (2001), la sitúan en el núcleo de la administración, al poder esta última, ser estudiada en términos de decisiones tomadas en actividades de planeación, organización o control.

Así pues, de ella depende una administración eficiente que involucra la resolución de problemas, la asignación de recursos y la consecución de las metas (Daft, 2004).

Dentro de la bibliografía, entre las definiciones encontradas se citan las siguientes;

Tabla 20. Definiciones de toma de decisiones

Autor	Definición
Bueno Campos (1974)	Proceso continuo, como una corriente de input-información, output-acción y como una serie de cambios consecutivos, a partir de unos flujos de información, que se experimenta en el seno del sistema.
Koontz & Wehrich (1994)	Es la elección de un curso de acción entre varias alternativas, y constituye por lo tanto la esencia de la planeación.
Kast & Rosenzweig (2001)	Es una fase de un proceso global que incluye el reconocimiento de la necesidad de una decisión, análisis de la situación, elección de una alternativa, aplicación de medidas y seguimiento o revisión.
Bastons i Prat (2000)	Proceso por el que de un conjunto de interacciones posibles, se selecciona una.
Kinicki & Kreitner (2003)	No es más que un medio para un fin; implica identificar y elegir soluciones alternativas que conduzcan al resultado que se desea.
Daft (2004)	Proceso en que se identifican los problemas y oportunidades para resolverlos después; es un esfuerzo que se hace antes y después de escoger una alternativa.
Herbert Simón en Vergara, Muñoz Santiago, & Vivero Santos (2004)	Esfuerzo planeado y cooperativo, en el cual cada participante tiene un papel reconocido que cumplir y unas obligaciones o tareas por ejecutar.
Gibson et al. (2006)	Resolver un problema para lograr un objetivo predeterminado.
Hernández y Rodríguez (2006)	Proceso de elección entre dos o más alternativas.
Robbins & Judge (2009)	Reacción a un problema, que ocurre cuando hay una discrepancia entre el estado actual de la realidad y algún estado deseable.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

En suma, basándose en lo anterior, la toma de decisiones es fundamental para el buen funcionamiento de toda organización. Pudiéndose entender como el proceso que implica el generar opciones y elegir el curso de acción que brinde la mayor satisfacción para el decisor, pues cada una de las cuales, puede producir diferentes acontecimientos, que darán lugar a satisfacciones diferentes.

Tomar una decisión, es entonces, un continuo de situaciones en las que se debe elegir entre diversas alternativas, opciones, recursos o maneras de hacer las cosas (Aguirre Sádaba, Castillo Clavero, & T. Zamora, 2002).

2.6.2. TIPOS DE DECISIONES

Dado que es considerada como la función más relevante de los altos funcionarios, y debido a que es una de las tareas más comunes en las organizaciones, es posible encontrar diferentes decisiones a las que deben hacer frente.

Éstas pueden diferenciarse según su nivel de gestión (Aguirre Sádaba et al., 2002):

- a. *Decisiones estratégicas.* Propias de la alta dirección, normalmente presentan gran trascendencia para la organización, a la que afectan de forma global. Son, por consiguiente, de gran alcance, tanto en lo referente a los recursos involucrados como al horizonte temporal al que abarcan.

- b. *Decisiones tácticas.* Corresponden a un nivel jerárquico intermedio. Son decisiones de mediano alcance, tanto en tiempo, como en recursos comprometidos. Son relativamente frecuentes y repetidas, aunque con variaciones. Generalmente son decisiones de carácter funcional, esto es, afectan a áreas específicas de la entidad. Suelen ser reversibles, aunque ello implique, lógicamente, un costo.
- c. *Decisiones operativas.* Representan el nivel de regulación directa del flujo de operaciones de la organización. Son, por consiguiente, rutinarias y estandarizables, cotidianas, de corto alcance en tiempo y recursos comprometidos, y se refieren a problemas muy específicos de la actividad normal de la organización. Se ubican principalmente en el nivel de supervisión directa de la estructura orgánica.

Por su parte Odiorne (1973), contempla las decisiones desde el punto de vista del objetivo que persiguen, y así distingue entre:

- a. *Decisiones orientadas a objetivos normales o de rutina;* que atienden a la supervivencia de la organización.
- b. *Decisiones orientadas a la solución de problemas;* que puedan surgir por la tendencia de las cosas a empeorar.

- c. *Decisiones orientadas a metas de innovación o mejora;* que contemplan acciones extrínsecas, no centradas en el estudio de resultados actuales, sino, en las propias ideas.

Además de dichas distinciones, las decisiones administrativas suelen caer en dos categorías (Daft, 2004):

- a. *Decisiones programadas.* Se refieren a situaciones que han ocurrido con suficiente frecuencia para establecer reglas aplicables en el futuro, es decir, se adoptan frente a problemas recurrentes.
- b. *Decisiones no programadas.* Se realizan en respuesta a situaciones especiales, no están definidas claramente, tienen poca estructura e influyen de manera importante en la organización.

En su mayoría, de acuerdo con Koontz & Weihrich (1994), las decisiones no son por completo programadas o no programadas, sino una combinación de ambos tipos.

2.6.3. LA EFICACIA DE LAS DECISIONES

Es claro, que cualquier organización se interesa por la mejor decisión, pero, la cuestión es cómo identificarla. En este sentido, hay dos cualidades de las decisiones de especial relevancia (Bastons i Prat, 2000);

La eficacia

Como se ha señalado, normalmente se disponen de varias posibilidades de acción, cada una de las cuales puede producir un grado de satisfacción diferente. Desde este punto de vista, la eficacia puede entenderse, inicialmente, como la capacidad de una alternativa para producir la satisfacción perseguida, es decir, el grado en que una alternativa soluciona el problema.

Pero dada la estructura de una alternativa de acción, la eficacia está determinada por tres factores (Bastons i Prat, 2000):

1. El esfuerzo o el costo que representa realizar la acción, la cual se denomina operatividad de la alternativa.
2. La capacidad de la acción para causar la reacción o el estado esperado, denominada efectividad.
3. El grado de satisfacción que produce la reacción (resultado) para el sujeto, es decir, la validez de la acción.

El grado de eficacia de una alternativa depende, entonces, del costo o esfuerzo que representa la acción para el sujeto (operatividad de la alternativa), la efectividad de la acción para producir la reacción del entorno y el valor de la satisfacción producida por la reacción (validez).

En otros términos, la acción más eficaz es la que con menos esfuerzo produce con más seguridad una mayor satisfacción.

La racionalidad

Decidir racionalmente significa que el decisor tiende a maximizar la eficacia de sus acciones. Ser racional es elegir la alternativa que se considera más eficaz (Bastons i Prat, 2000).

Los individuos que buscan actuar o decidir racionalmente, poseen un conocimiento preciso de los diferentes cursos de acción para el cumplimiento de una meta, en el marco de las circunstancias y limitaciones existentes. Asimismo, cuentan con información y con la capacidad de analizar y evaluar alternativas desde la perspectiva de la meta propuesta. Finalmente, tienen el decidido interés de identificar la mejor solución mediante la selección de la alternativa más eficaz (Koontz & Wehrich, 1994).

En este contexto, es importante recalcar que debido a las limitaciones de información, tiempo y certidumbre, la racionalidad absoluta no es frecuente, por lo que todo individuo debe conformarse con la racionalidad limitada o acotada.

En síntesis, la mejor decisión será aquella que se logra en la medida en que una alternativa es operativa, efectiva y válida, y se elige tan racional como sea posible.

2.6.4. EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

Sin importar el tipo de decisión que se trate, normalmente el proceso de una buena decisión, consta de los siguientes pasos:

1. *Identificar y diagnosticar el problema.* La toma de decisiones empieza cuando se adquiere conciencia de que existe un problema, en otras palabras, el primer paso consiste en identificar la brecha que existe entre las condiciones deseadas y las reales (Dubrin A. , 2000). Normalmente, un problema se reconoce cuando la organización no está cumpliendo con las metas establecidas (Daft, 2004).
2. *Desarrollar alternativas.* El siguiente paso consiste en generar soluciones alternativas que respondan a las necesidades de la situación y corrijan las causas subyacentes. Las alternativas son una herramienta que permiten atenuar la diferencia entre el desempeño actual y el deseado.
3. *Evaluar las soluciones opcionales.* Se trata de comparar el valor relativo de las alternativas. Algunas opciones suelen parecer atractivas, pero ponerlas en práctica resulta imposible o contraproducente, por lo que comparar el valor relativo significa que se deben analizar los costos y los ahorros de cada opción (Dubrin A. , 2000).

4. *Seleccionar la alternativa deseada.* Diversos factores influyen en la elección, pero sin duda, la opción que se elija debe ser aquella que, aparentemente, se acerque más a la posibilidad de alcanzar la meta (Dubrin A. , 2000). Normalmente, en la selección de la alterativa, se emplean tres enfoques básicos (Koontz & Weihrich, 1994):

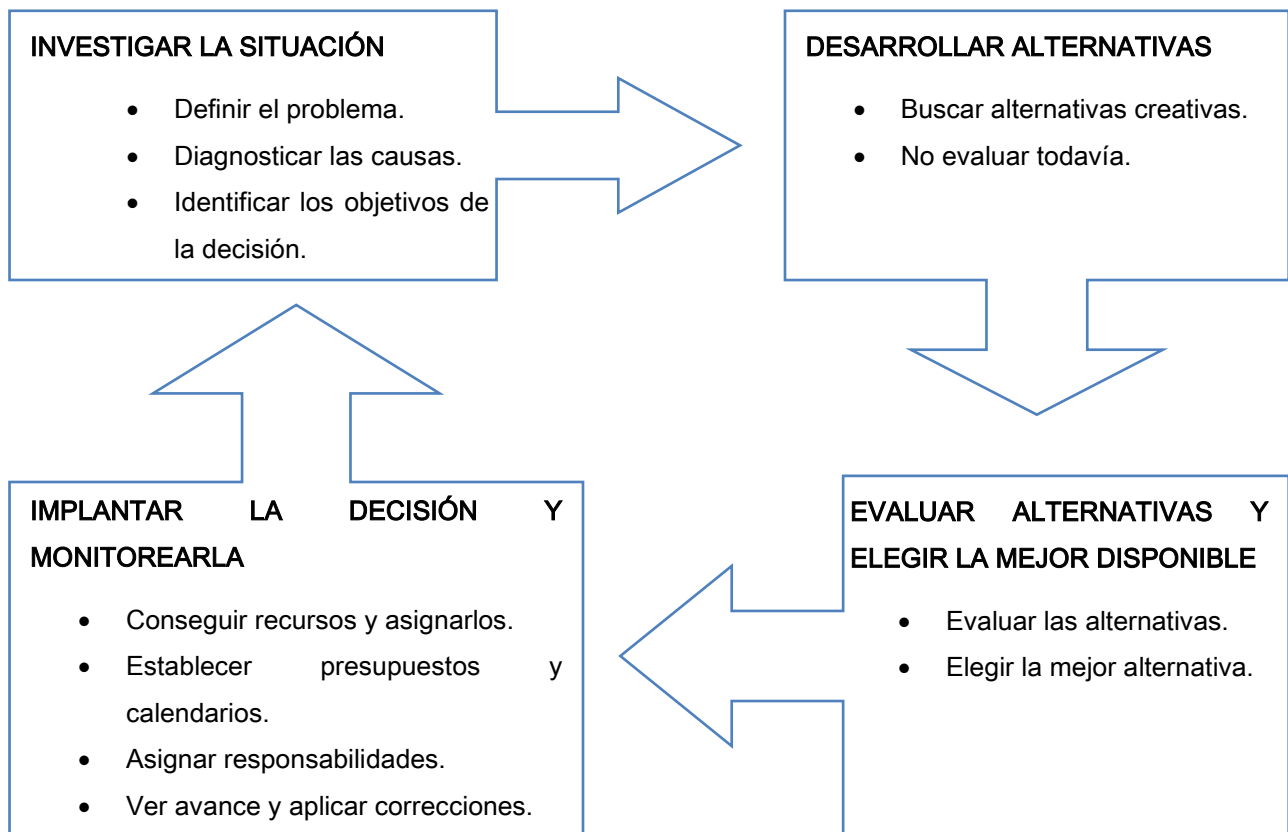
- a. *Experiencia.* Se suele creer, a menudo sin darse cuenta, que tanto los éxitos que se han alcanzado como los errores que se han cometido, constituyen guías casi infalibles para el futuro, sin embargo, puede ser peligroso, ya que las elecciones obtenidas de la experiencia pueden ser completamente inaplicables a nuevos problemas.
- b. *Experimentación.* La técnica experimental es quizá la más costosa de todas, sobre todo, cuando un programa demanda fuertes inversiones de capital y personal; no obstante, muchas decisiones son imposibles de tomar, sin antes confirmar mediante la experimentación.
- c. *Investigación y análisis.* Este método supone la resolución de un problema mediante el conocimiento profundo, lo cual implica la búsqueda de relaciones entre las variables, restricciones y premisas de la meta que se pretende alcanzar.

5. *Implementar la decisión.* Llevar la decisión a la acción es el siguiente paso importante. Mientras una decisión no se haya puesto en práctica, no será en absoluto una decisión.

6. *Evaluar y retroalimentar.* El último paso consiste en investigar el nivel de eficiencia de la opción elegida para resolver el problema (Dubrin, 2000). La retroalimentación suministra a los decisores información que puede iniciar otro ciclo de decisiones (Daft, 2004).

Este proceso se resume en el siguiente diagrama;

Ilustración 20. El proceso racional para la toma de decisiones



Fuente: Stoner et al. (1996)

Sin duda, no todas las decisiones eficientes son producto de un proceso ordenado, sin embargo, el principio fundamental es que se encuentren las mejores soluciones para los problemas, y en consecuencia se tomen las mejores decisiones cuando se sigue el proceso (Dubrin, 2000).

2.6.5. TOMA DE DECISIONES INDIVIDUAL VS GRUPAL

La eficiencia y la eficacia comparativas de la toma de decisiones individual y en grupo, han sido objeto de muchas investigaciones. Al respecto, el que se adopte una u otra forma de decisión varía de acuerdo a algunas condicionantes (Valls, 2003):

- La capacidad de aceptación de una decisión por parte de los subordinados.
- El grado de información disponible relativa al problema.
- La trascendencia de la decisión.
- El nivel de compromiso del personal con el tema.
- Potencialidad de generación de conflictos.
- Grado de estructuración del problema.

Toma de decisiones individual

Generalmente, en las organizaciones los responsables de tomar las decisiones, son aquellos de niveles superiores. Bajo este contexto, existen diferencias notables en la forma en que se abordan los problemas y se toman decisiones.

Estas divergencias se explican en el concepto de estilos personales de decisión; la investigación ha sugerido cuatro estilos principales (Daft, 2004):

1. *Estilo directivo*. Lo utilizan quienes prefieren soluciones simples a los problemas. A menudo toman decisiones rápidamente, porque no quieren manipular mucha información, y examinan sólo una o dos alternativas. En general, son eficientes y racionales, prefiriendo basarse en las reglas o procedimientos cuando deciden.
2. *Estilo analítico*. Les gustan las soluciones complejas basadas en la mayor cantidad de datos posible. Examinan meticulosamente las alternativas y, a menudo, se basan en datos objetivos y racionales procedentes de los sistemas administrativos de control y de otros recursos. Buscan la mejor decisión a partir de la evidencia disponible.
3. *Estilo conceptual*. Les gusta estudiar mucha información, pero tienen una orientación más social que los de estilo analítico, además, hablan con otros

sobre el problema y las alternativas para resolverlo. Se basan en la información proveniente de los sistemas y de la gente.

4. *Estilo conductual*. Es adoptado, a menudo, por individuos sinceramente interesados en los demás como personas. En general, se preocupan por el desarrollo personal de los demás y toman decisiones que les ayuden a conseguirlo.

En términos de las ventajas de la toma de decisiones individual, las decisiones programadas se recomiendan a los individuos, asimismo, cuando existen limitaciones de tiempo, es mejor dejar que la persona más competente tome la decisión (Kinicki & Kreitner, 2003). Por el contrario, como principal desventaja, no se logra la total aceptación de la decisión tomada, por aquellos que no participaron en el proceso.

Toma de decisiones grupal

Muchas de las decisiones se toman en grupo. Grupos tales como los comités o los grupos de revisión suelen desempeñar un papel importante en la toma de decisiones (Kinicki & Kreitner, 2003).

El motivo principal de utilizar grupos para resolver problemas y tomar decisiones es lograr mejores soluciones o decisiones, pero, ¿Se cumple siempre el dicho de que dos o tres cabezas piensan mejor que una?

Al respecto, se han identificado algunas ventajas y desventajas;

Tabla 21. Ventajas y desventajas de la toma de decisiones con la ayuda del grupo

Ventajas	Desventajas
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Mayor masa crítica de conocimiento.</i> Un grupo puede aportar mucha más información y experiencia que tengan que ver con una decisión o con un problema que la que pueda aportar un individuo por sí solo. 2. <i>Puntos de vista diferentes.</i> Los individuos con experiencias e intereses variados ayudan al grupo a considerar las situaciones y problemas desde ángulos diferentes. 3. <i>Mayor comprensión.</i> Quienes experimentan personalmente el toma y daca de la discusión, suelen entender el razonamiento en que se fundamenta la decisión final. 4. <i>Aceptación más amplia.</i> Los que desempeñan un papel activo en la toma de decisiones y solución de problemas tienden a considerar el resultado como el “nuestro” y no como el “de ellos”. 5. <i>Terreno propicio para el adiestramiento.</i> Los participantes con menos experiencia en la acción grupal aprenden a hacer frente a la dinámica de grupo al participar activamente en la misma. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Presión social.</i> La ausencia de disposición y la presión para el conformismo pueden combinarse, ahogando la creatividad de los participantes individuales. 2. <i>Dominio de una minoría.</i> Algunas veces empeora la calidad de la acción del grupo cuando éste se somete a los que hablan más y más alto. 3. <i>Intercambio de favores políticos.</i> El tejemaneje político puede desplazar al pensamiento cabal cuando entra en juego el proyecto favorito o los intereses propios de un individuo. 4. <i>Sustitución de los objetivos.</i> Puede ocurrir que consideraciones secundarias, como ganar una discusión, imponer un punto de vista, etc., pueden tomar el lugar de la tarea principal de adoptar una solución acertada. 5. <i>Pensamiento de grupo.</i> Puede que la unanimidad se sobreponga al pensamiento sólido al generar y evaluar líneas de acción alternativas.

Fuente: Kinicki & Kreitner (2003)

Aún, cuando este estilo de decisión también trae desventajas como se observa en el cuadro, hoy en día la mayor parte de las decisiones se toman en grupo.

Debido al mayor uso de los grupos en las decisiones, se han desarrollado algunas técnicas de apoyo, entre las que se encuentran (Furnham, 2001):

- *Tormenta de ideas.* Es un proceso de generación de ideas, mediante el cual se promueven específicamente todas y cada una de las opciones, sin emitir juicios de valor. Este proceso está ideado para superar las presiones, con el fin de lograr consensos en los grupos que actúan entre sí e inhiben el desarrollo de opciones creativas.
- *Técnica de grupo nominal.* Es un método de toma de decisiones en grupo, en el que los miembros se reúnen frente a frente para exponer sus ideas en forma sistemática, pero independiente. Esta técnica particular trata de limitar el análisis o la comunicación interpersonal durante los procesos de toma de decisiones.
- *Técnica Delphi.* Es un método en el cual los miembros, por separado, reúnen sus ideas de una manera sistemática e independiente. Se trata de una opción más compleja y lenta. Es similar a la técnica de grupo nominal, salvo que no exige la presencia física de los integrantes del grupo; nunca permite que éstos se reúnan en una junta.

En la siguiente tabla, se muestra en qué criterios es más eficaz una técnica que otra;

Tabla 22. Evaluación de la eficacia del grupo

Tipo de grupo			
Criterios eficaces	Lluvia de ideas	Nominal	Delphi
Número de ideas	Moderada	Elevada	Elevada
Calidad de las ideas	Moderada	Elevada	Elevada
Presión social	Baja	Moderada	Baja
Costos en tiempo y dinero	Baja	Baja	Elevada
Orientación a la tarea	Elevada	Elevada	Elevada
Potencial de conflicto interpersonal	Baja	Moderada	Baja
Sentimientos de logro	Elevada	Elevada	Moderada
Compromiso con la solución	No aplica	Moderada	Baja
Fomenta la cohesión del grupo	Elevada	Moderada	Baja

Fuente: Furnham (2001)

En suma, antes de recomendar que se involucren grupos en la toma de decisiones, es importante siempre considerar si los grupos muestran un rendimiento mayor o menor que los individuos operando separadamente.

Al comparar la toma de decisiones individual contra la grupal, al parecer, algunos factores son relevantes para ayudar a elegir entre las personas o los grupos.

Tabla 23. Comparación de la toma de decisiones individual o en grupo

Factor	Individual	Grupo
Tipo de problema o actividad	Cuando se desea creatividad o eficiencia.	Cuando se requieren diferentes conocimientos y habilidades.
Aceptación de la decisión	Cuando no es importante la aceptación.	Cuando se valora la aceptación de los miembros del grupo.
Calidad de la solución	Cuando es posible identificar al mejor miembro.	Cuando varios miembros del grupo pueden mejorar la solución.
Características de los individuos	Cuando los individuos no pueden colaborar.	Cuando los miembros del grupo tienen experiencia trabajando juntos.
Clima de la toma de decisiones	Cuando el clima es competitivo.	Cuando el clima fomenta la solución grupal de problemas.
Cantidad de tiempo disponible	Cuando se tiene relativamente poco tiempo.	Cuando se tiene relativamente más tiempo.

Fuente: Furnham (2001)

Al evaluar cada factor, los gestores han de determinar hasta qué punto las ventajas y desventajas se aplican a la situación que demanda una decisión.

2.6.6. LIMITANTES DE LA ORGANIZACIÓN

Dentro de la organización, existen algunas limitaciones que disminuyen la eficacia del proceso de decisión, entre las cuales están (Bastons i Prat, 2000):

1. *La asimetría de la información.* Se refiere al reparto desigual de la información en una organización.

Al respecto, en la medida en que la transmisión de información es costosa, en el sentido de uso de recursos, especialmente de tiempo, es más fácil transmitir la información a una unidad central que tener que distribuirla a cada individuo.

Por la misma razón, es más eficiente que una unidad central tome decisiones y las comunique, que transmitir toda la información necesaria para que cada uno pueda tomar una decisión.

Si se busca la participación de los miembros, resulta una limitante, al ser la información, el ingrediente básico para la toma de decisiones.

2. *La asimetría de la motivación.* Los intereses reales del decisor no están en consonancia con el sistema de incentivos, y ello deja lugar para que el comportamiento real sea distinto respecto al comportamiento formal, fenómeno frecuentemente observable en muchas organizaciones.

3. *La confianza en la toma de decisiones.* Este punto se relaciona, básicamente, con el grado de participación que los superiores conceden a los subordinados cuando se está buscando una solución.

A este propósito, los autores Víctor Vroom y Arthur Jago idearon un modelo que se sirve de cinco niveles de participación subordinada en la toma de decisiones;

Tabla 24. Cinco estilos de participación del líder

Área de influencia del líder		Área de libertad del grupo			
		Decidir	Consultar a los individuos	Consultar al grupo	Facilitador
El líder toma la decisión solo y la anuncia o la vende al grupo. Puede usar su experiencia en obtener del grupo o de otros la información que juzgue relevante para el problema.		El líder presenta el problema a los miembros del grupo, recibe sus sugerencias y adopta la decisión.	El líder plantea el problema a los miembros en una junta, recibe sus sugerencias y después toma la decisión.	El líder plantea el problema al grupo en una junta. Actúa como facilitador: define el problema y los límites dentro de los que se tomará la decisión. El objetivo es que la decisión se apruebe por unanimidad.	El líder permite al grupo que llegue a una decisión sin exceder los límites establecidos. El grupo empieza a identificar y diagnosticar el problema, desarrolla procedimientos alternos y elige una o más de las soluciones propuestas. Aunque el líder no interviene directamente en las discusiones, su función es importante, pues ofrece el aliento y recursos necesarios.

Fuente: Vroom V. (2000)

Bajo la perspectiva de estos autores, el grado apropiado de participación dependerá de factores como el nivel requerido de calidad de la decisión, el nivel

de competencia del líder o de los subordinados, y de que los subordinados se comprometan personalmente (Daft, 2004).

Cada estilo es igualmente aceptable, no obstante, actualmente los administradores estimulan una mayor participación del personal en la solución de problemas, ya que con una amplia participación se logran mejores decisiones.

2.6.7. INFLUENCIAS SOBRE LA TOMA DE DECISIONES

La capacidad para tomar decisiones varía de una persona a otra, asimismo, existen algunas fuerzas que impiden que alguien encuentre la decisión óptima;

Ilustración 21. Factores que influyen en la toma de decisiones



Fuente: Dubrin (2000)

Los factores que se muestran, se describen a continuación:

- *Intuición.* Las personas capaces de tomar decisiones no dependen sólo de técnicas analíticas y metodológicas. También recurren a sus pensamientos e intuición. La intuición es un modo de conocer o razonar, basado en la experiencia, en cuyo caso la evidencia se pondera y se equilibra, automáticamente, en forma inconsciente. Por supuesto, la intuición puede estar equivocada, ya que, es información almacenada, que se empaqueta. Si esta información es errónea, la intuición también lo será (Dubrin, 2000).
- *Personalidad e inteligencia cognoscitiva.* Las personas que toman decisiones están influenciadas por muchas fuerzas psicológicas, tanto conscientes como subconscientes. Una de las fuerzas más importantes es la personalidad, al reflejar fuertemente las elecciones de las personas. Los estudios que han examinado el efecto de la personalidad en el proceso de toma de decisión, se han centrado generalmente en tres tipos de variables (Gibson et al., 2001):
 1. Variables de personalidad; las actitudes, creencias y necesidades del individuo.
 2. Variables situacionales; situaciones observables, externas en que se encuentran los individuos.

3. Variables interaccionales; el estado que resulta de la interacción de una situación específica con las características de la personalidad del individuo.

La relación de la personalidad con el proceso de decisión puede variar para diferentes grupos respecto de factores como el sexo, el estatus social y la experiencia cultural.

- *Inteligencia emocional.* El grado de eficacia para controlar las emociones y comprender a las demás personas pueden afectar la calidad de la toma de decisiones. Por lo general, este tipo de inteligencia está relacionada con la capacidad para interactuar con las personas y comprender sus emociones (Dubrin, 2000).
- *Calidad de la información.* Por lo general, para tomar una buena decisión se requiere contar con información válida y de gran calidad. Ésta es afectada cuando el individuo es presa de sesgos en el procesamiento de información (Hellriegel et al., 2002):
 - a. La *disposición a los sesgos*; significa que una persona que recuerda con facilidad casos concretos de un hecho puede sobreestimar la frecuencia con que éste ocurre.

- b. Los *sesgos de percepción selectiva*; aluden al concepto de que la gente suele ver lo que espera ver. Los individuos tienden a buscar información congruente con sus opiniones y a pasar por alto la que las contradice.
- c. El *sesgo a la información concreta*; alude a que en el recuerdo de una experiencia vívida y directa suele prevalecer la información abstracta. Una simple experiencia personal puede eclipsar pruebas estadísticas.
- d. El *sesgo de la ley de números reducidos*; alude a la tendencia a considerar unos cuantos incidentes o casos como representativos de una población mayor aun cuando no sea así.
- e. El *sesgo de la falacia del jugador*; se refiere a personas que presencian una cantidad inesperada de hechos similares que las convence de que ocurrirá un hecho no observado.
- *Consideraciones políticas*. Muchas decisiones se basan en consideraciones políticas, por ejemplo, el favoritismo, las alianzas o el deseo de la persona que toma la decisión de agradar a las personas que detentan el poder (Dubrin, 2000).
 - *Grado de incertidumbre*. Cuanto más segura esté la persona que toma decisiones del resultado, tanto mayor será la calma y la confianza con que las tomará.

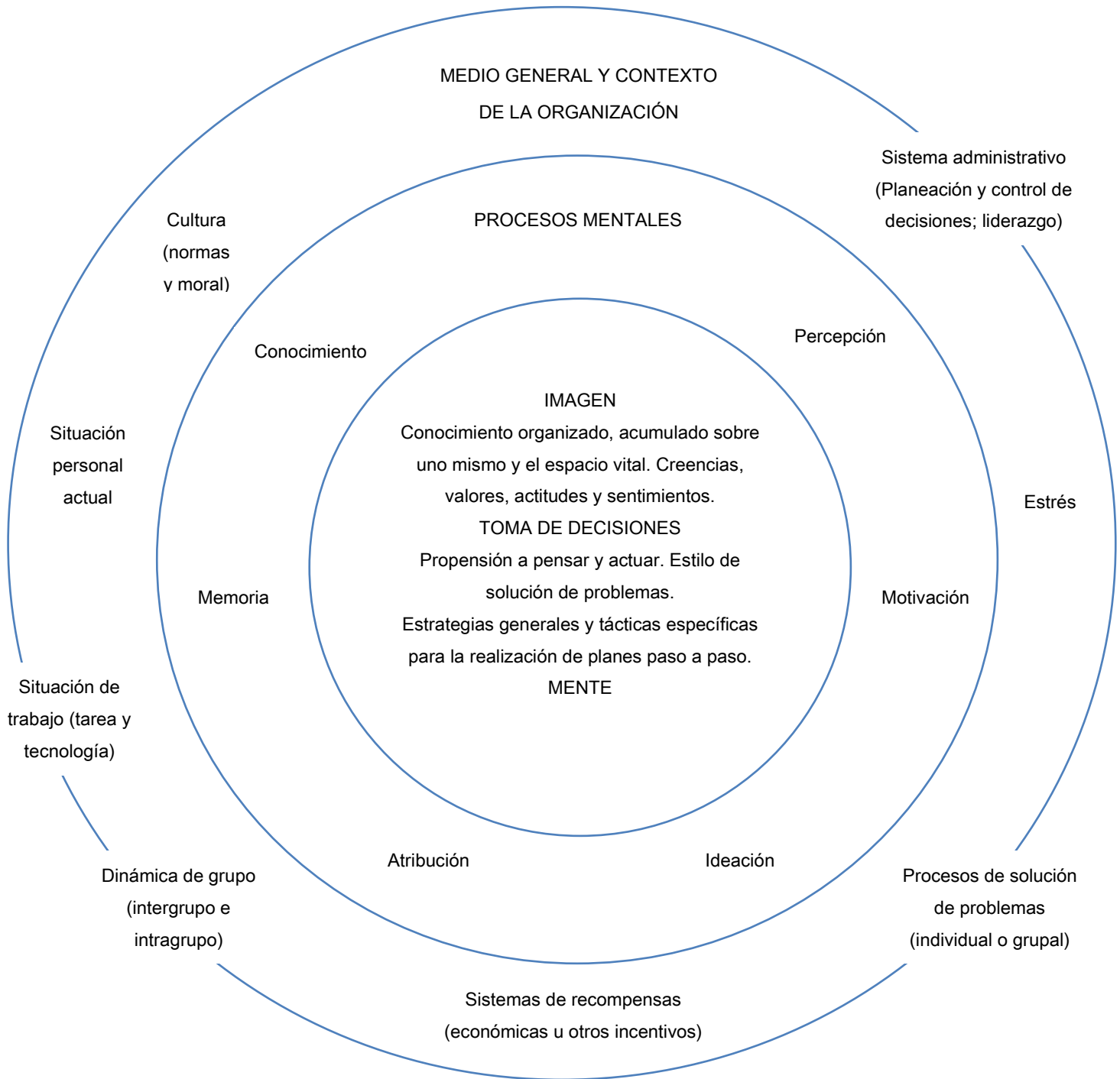
- *Crisis y conflictos.* Ante una crisis, muchas de las personas que toman decisiones se aterran, se vuelven menos racionales y más emocionales de lo que serían en un contexto tranquilo.
- *Valores.* En el contexto de la toma de decisiones, los valores son las pautas que una persona utiliza cuando es confrontada con una situación en que se debe realizar una elección.
- *Desidia.* Muchas personas toman decisiones equivocadas debido a que la padecen, es decir, no pasan a la acción sin tener una razón válida para ello (Dubrin, 2000).

Los factores anteriores no son los únicos, las decisiones administrativas están restringidas por otros, como políticas, normas, leyes que rigen a la organización, tiempo, oportunidad, contratos colectivos, recursos económicos, etc.

2.6.8. TOMA DE DECISIONES Y CLIMA ORGANIZACIONAL

La figura que se muestra a continuación, muestra como la toma de decisiones es fuertemente influida por el contexto que se rige en la organización;

Ilustración 22. Factores potenciales que afectan la toma de decisiones



Fuente: Kast & Rosenzweig (2001)

La imagen ofrece una impresión visual de la complejidad de la toma de decisiones. Cada persona tiene un espacio vital que se ve afectado por normas sociales referentes a un comportamiento adecuado. Cada organización a la que se pertenece, ofrece un contexto más específico para las diversas elecciones que se tienen que hacer.

El punto central de la figura, representa la mente del responsable de tomar la decisión. Interactúa con el medio para mantener un equilibrio dinámico, una imagen actualizada de uno mismo en un contexto particular. Esto resulta en una propensión a pensar y actuar de cierta manera, al tiempo que se desarrollan estrategias generales y tácticas específicas.

Por su parte, el círculo medio, muestra los procesos mentales que intervienen entre el contexto real y la propia imagen de la situación. Por ejemplo, en la memoria se acumula conocimiento y con ello se reduce la incertidumbre, asimismo, la percepción, el conocimiento y la atribución conducen a un punto de vista personal de un problema. Es decir, se crea una imagen mental de la situación que subyace a la toma de decisiones y por ende, al comportamiento (Kast & Rosenzweig, 2001).

Las fuerzas en el contexto, por otro lado, varían en términos de su posibilidad de ser controladas.

En este sentido, el clima organizacional, puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la institución, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran (Armas Zavaleta, 2010). Ello incluye el sentimiento que se tenga respecto a la organización, que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, apoyo y apertura, tecnología, entre otras.

Al ser el clima organizacional un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados, constituyen una fuerza que influye en la conducta del empleado, por consiguiente en las elecciones que toma, siendo éstas, benéficas o no, para el desarrollo organizacional.

2.7. COMUNICACIÓN

2.7.1. DEFINICIÓN DE COMUNICACIÓN

Se trate de la organización que se trate, resulta fundamental la comunicación. Las organizaciones no pueden existir sin ella. A falta de ésta, los empleados no sabrían qué hacen sus compañeros de trabajo, los administradores no recibirían información, los líderes de equipos no impartirían las instrucciones, la coordinación del trabajo sería imposible y la organización se colapsaría en ausencia de ella (Davis & Newstrom, 2003).

Como lo señalan Hellriegel et al. (2002), la comunicación es para una organización, lo que el torrente sanguíneo para una persona.

En sí, la comunicación es la que ayuda a lograr todas las funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control; con el fin de que las organizaciones logren sus objetivos y enfrenten sus dificultades (Davis & Newstrom, 2003).

El origen etimológico de la palabra comunicación, proviene del vocablo latino “*communis*”, que significa común, es decir, tener una idea o una actitud común (Mercado, 2002).

El concepto de comunicación ha sido definido por varios autores. Así, se entiende por comunicación;

Tabla 25. Definiciones de comunicación

Autor	Definición
Goldhaber (1984)	Flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.
Koontz & Weihrich (1994)	Transferencia de información de un emisor a un receptor, el cual debe estar en condiciones de comprenderla.
Gibson et al. (2006)	Transmisión de información y entendimiento a través del uso de símbolos comunes, ya sea verbales o no verbales.
Hellriegel et al. (2002)	Proceso que consiste en enviar, recibir y compartir ideas, actitudes, valores, opiniones y hechos.

Mercado (2002)	Es el proceso de conducir información y comprensión de una persona a otra.
Davis & Newstrom (2003)	Transferencia de información y su comprensión entre una persona y otra. Forma de ponerse en contacto con otros, mediante la transmisión de ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores.
Kinicki & Kreitner (2003)	Intercambio de información entre un emisor y un receptor y la inferencia (percepción) de su significado entre las personas involucradas.
Benavides Pañeda (2004)	Transmisión de ideas, pensamientos, conocimientos, experiencias, sentimientos y emociones entre dos o más personas. No es sólo emitir mensajes es, sobre todo, el acto de provocar respuestas.
Parra de Párraga, Rodolfo Rojas, & Arapé (2008)	Proceso que proporciona los medios para transmitir información vital que se requiere para la realización de las actividades combinadas, y para lograr a través de diferentes canales, las metas propuestas.
Robbins & Judge (2009)	Transferencia de significado entre sus miembros.

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

De forma particular, en el campo organizacional, Fernández Collado (2005), plantea que la comunicación se entiende de tres maneras distintas:

- La comunicación es un *fenómeno* que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o tamaño. Bajo esta perspectiva la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y los diferentes públicos que tienen en su entorno.

- La comunicación es una *disciplina* cuyo objetivo de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio.
- Por último, se entiende también como un *conjunto de técnicas y actividades* encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última, cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos.

Dentro de este marco, ha de considerarse, pues, a la comunicación como aquel proceso mediante el cual, se pretende transferir significado a través de mensajes simbólicos, ya sea gestos, sonidos, letras o cualquier otra forma de entendimiento entre las partes involucradas, con el fin de lograr un objetivo.

2.7.2. OBJETO DE LA COMUNICACIÓN

Fundamentalmente, la comunicación en la organización tiene por objeto suscitar un cambio, mover a la acción en su beneficio.

Al respecto Robbins & Judge (2009), señalan que el papel de la comunicación es el siguiente:

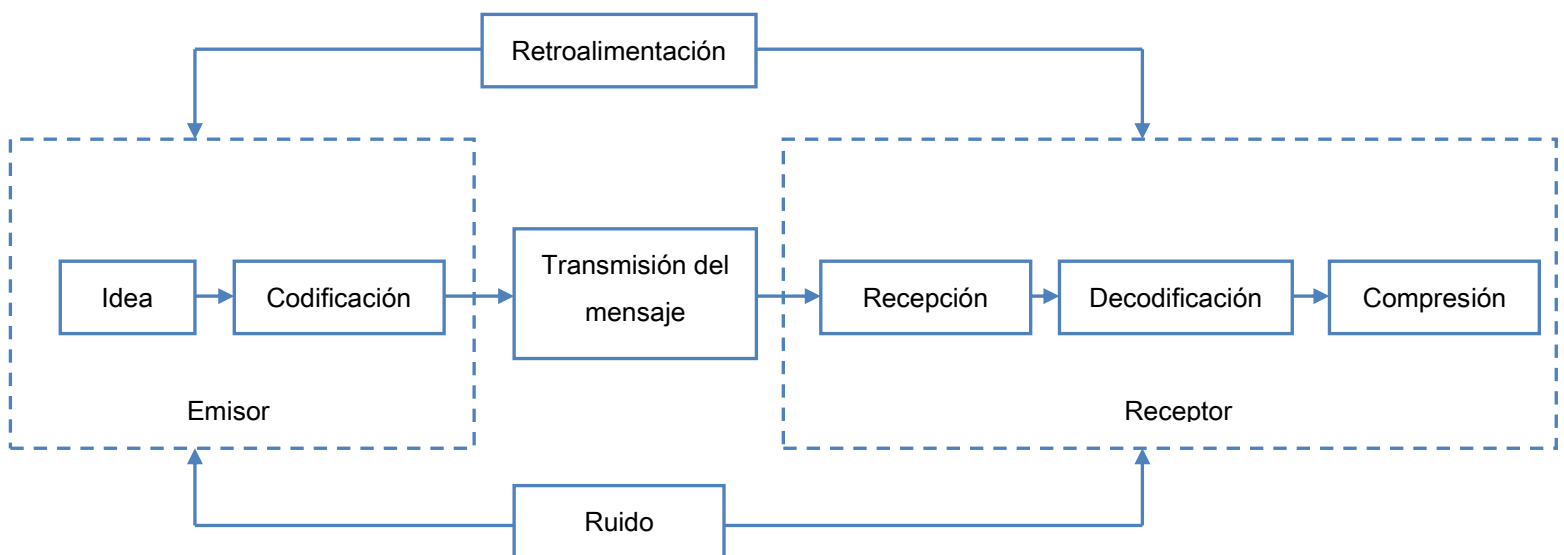
- La primera misión de ésta, es la de *informar*, es decir, proporcionar los datos que necesitan los individuos para conocer los problemas, evaluar alternativas, tomar decisiones y actuar.
- A través de la comunicación, también es posible *controlar* el comportamiento de los miembros, pues las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan.
- Además, la comunicación impulsa a la *motivación*, porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que puede hacerse para mejorar el desempeño, si éste fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca de su avance y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.
- Finalmente, la comunicación brinda un medio para la *expresión emocional* de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales; pues la comunicación que tiene lugar dentro del grupo de trabajo, es un mecanismo por medio del cual los miembros expresan sus frustraciones y sentimientos de satisfacción.

Por otro lado, de cara al ámbito externo de la organización, a través de la comunicación se desea informar su gestión a los grupos externos con los que se relaciona, además de convencerlos que está desarrollando los cursos de acción más apropiados y consistentes con los intereses y objetivos generales de la sociedad (Aguirre Sádaba et al., 2002).

2.7.3. PROCESO DE LA COMUNICACIÓN

El proceso de comunicación ha sido descrito históricamente en términos de un modelo de conducto. En este modelo tradicional, la comunicación se representa como una tubería o conducto, por medio del cual, la información y su significado se transmiten de una persona a otra, tal como se representa a continuación:

Ilustración 23. Modelo del proceso de comunicación



Fuente: Koontz & Weihrich (1994)

Los elementos fundamentales del proceso de comunicación son los siguientes (Stoner et al., 1996):

- a. *Emisor*. Es la persona que tiene una información, necesidad o deseo, así como un propósito para comunicárselo a otra persona o a varias.
- b. *Receptor*. Es la persona que, por medio de sus sentidos, percibe el mensaje del emisor. Si el receptor no capta el mensaje, no hay comunicación.
- c. *Codificación*. Se presenta cuando el emisor traduce la información que transmitirá, a una serie de símbolos. La codificación es necesaria, porque la información sólo se puede transmitir, de una persona a otra, por medio de representaciones o símbolos.
- d. *Decodificación*. Es el proceso mediante el cual, el receptor interpreta el mensaje y lo traduce a información con sentido. Ésta está sujeta a la experiencia pasada del receptor, a la evaluación personal de los símbolos y gestos usados, a las expectativas y a la reciprocidad de significado con el emisor.
- e. *Ruido*. Es aquel factor que altera, confunde o interfiere en la comunicación, de la manera que fuere. Éste se puede presentar en cualquier etapa del proceso.

- f. *Retroalimentación*. El proceso termina con la retroalimentación. Ésta sirve para comprobar el grado de comprensión del mensaje, y da al emisor una idea de la exactitud con que se ha entendido su mensaje (Kinicki & Kreitner, 2003).

Algunos afirman que para comprobar la eficacia de la comunicación, una persona debe recibir retroalimentación (Koontz & Wehrich, 1994).

Los elementos antes señalados son, entonces, esenciales para que ocurra la comunicación. Ellos no debieran, sin embargo, ser visualizados de forma separada. Ellos, en realidad, son descriptivos de los actos que deben ser desempeñados para que cualquier comunicación ocurra (Gibson et al., 2006).

2.7.4. ¿QUIÉN, CÓMO Y QUÉ DEBE COMUNICARSE?

La comunicación, como se ha señalado, es necesaria para perpetuar la salud de una organización. Más que nunca, los administradores tienen que impulsar la comunicación sistemática y extensivamente en sus direcciones (Davis & Newstrom, 2003). En su intento, surgen interrogantes importantes;

¿Quién debe comunicar?

Al respecto Mercado (2002), propone lo siguiente:

- Las comunicaciones son mejor recibidas cuando vienen de un jefe inmediato.
- Siempre que sea posible, debe elegirse una persona que goce de estimación en general y que sepa decir las cosas con claridad, en forma interesante y aceptable para el auditorio.
- Es importante recordar, que, a los empleados les gusta oír hablar ocasionalmente del jefe de su supervisor.

Bajo este contexto, ya un número creciente de organizaciones están creando áreas especializadas a cargo de comunicadores profesionales, cuya función básica es apoyarlas para facilitar los procesos comunicativos y hacer que esta responsabilidad compartida sea cumplida efectivamente (Fernández Collado, 2005).

¿Qué debe comunicarse?

En la actualidad, los empleados desean saber qué ocurre y cuál es su papel en la organización. Aunque es difícil hacer una relación de los temas que les deben ser comunicados; destacan algunos que deben contemplarse.

De acuerdo con Mercado (2002), existen tres categorías de hechos que deben informarse:

- *Los que deben decirse*; aquellos que directa o inmediatamente afectan al hombre en su trabajo.
- *Los que deberían decirse*; hechos menos directos o no tan inmediatamente relacionados con el trabajo en sí; referentes más a lo futuro y a ese ambiente un tanto alejado del trabajo.
- *Las cosas que estaría bien decir*; estas pueden considerarse como artículos de lujo; referentes en gran parte a la empresa.

Por otro lado, siguiendo a Van Dersal en Mercado (2002) propone:

1. *Información introductoria*; ésta es de tres tipos:

- *De orientación*; que comprende: información sobre la institución, su historia, sus objetivos, políticas, funciones, etc.; información sobre los derechos y deberes de todo trabajador, como reglamento de trabajo, políticas y procedimientos de personal, prestaciones y servicios a los empleados, forma de obtenerlos, etc. Generalmente, esta información de orientación se difunde por medio de un folleto de bienvenida.
- *De instalación*; que tiene por objeto poner al empleado dentro de la rutina de su propio trabajo, comprende: a) información sobre lo que se espera del nuevo empleado, en qué consiste su trabajo y cómo ha

de ejecutarlo, cómo se medirá la cantidad y calidad de su ejecución, medidas de protección y seguridad para su realización, etc.; b) información sobre el lugar y la manera de obtener los materiales, accesorios, equipo, herramientas o útiles de trabajo que puede necesitar. Esta información, usualmente, la da el supervisor en forma personal.

- *De información;* como qué tareas debe hacer, cómo debe hacerlas, cuándo debe hacerlas, por qué debe hacerlas, para qué propósito debe hacerlas, a quién debe reportar su trabajo.

Además de lo citado, Fernández Collado (2005), indica que los trabajadores necesitan contar con información suficiente y oportuna acerca de las noticias que van generándose día a día en la organización, y que ayudan a la gente a estar enterada de lo que sucede, de lo que cambia, de lo que se mejora, de lo que se decide, de lo que tiene éxito y de lo que fracasa; pues, se llegan a dar casos en que los empleados reciben noticias, tan importantes, como la salida de su director, por los periódicos.

¿Cómo debe comunicarse?

El éxito de la comunicación depende de ganar la aceptación para lo que se va a comunicar, por ello, se debe poner mucho cuidado no sólo en lo que se va a decir, sino en cómo se va a decir (Mercado, 2002).

Una de las mejores maneras de obtener la aceptación, es dando razones; razones que tengan significado para aquellos a quienes va dirigida la comunicación.

Asimismo, Fernández Collado (2005), plantea que el comunicador debe utilizar los medios existentes, es decir, no sólo debe limitarse a los medios tradicionales, como intranet, revistas o tableros, sino aprovechar muchos otros que se encuentran desperdiciados en la organización o que incluso están mandando mensajes contradictorios sin que nadie repare en ello.

En este sentido, no hay que olvidar también, que la comunicación incluye escuchar a la vez de informar.

2.7.5. TIPOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación se clasifica, primeramente, en (Fernández Collado, 2005):

- a. *Comunicación interna*; es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través de diferentes medios de comunicación, que los mantengan informados, integrados y motivados.
- b. *Comunicación externa*; es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a

mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

Dentro de la organización, la comunicación puede fluir en varias direcciones. El flujo de comunicación hace referencia a las direcciones y sentidos en que se puede producir la comunicación.

En este sentido, tanto la estructura como los medios de coordinación son diseñados para lograr un sistema de comunicación eficaz que satisfaga las necesidades de información en el desarrollo de las actividades (Aguirre Sádaba et al., 2002).

El tipo de dirección que se desarrolle, establecerá el marco de trabajo dentro del cual la comunicación ocurra en la organización (Gibson et al., 2006). De este modo, la comunicación organizacional puede darse de las siguientes maneras:

Tabla 26. Clasificaciones de la comunicación

Clasificaciones	Tipo	Descripción	Ejemplo
Por la relación de las personas en la empresa	Formal	Se establece entre las personas exclusivamente por motivos de trabajo sobre la base de los procedimientos establecidos en la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de labores. • Reportes financieros. • Cartas por asuntos de trabajo.
	Informal	Aquella que se da dentro de la empresa y cuya relación es independiente de las funciones de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones entre el personal, por asuntos ajenos al trabajo.

Por sentido de la comunicación	Vertical	<p><i>Ascendente.</i> Se da de los niveles bajos a los niveles más altos de la organización.</p> <p><i>Descendente.</i> Es aquella que se dirige de los niveles superiores a los inferiores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sugestiones. • Quejas. • Informes. • Órdenes. • Instrucciones.
	Horizontal	La que se establece entre personas de un mismo nivel.	<ul style="list-style-type: none"> • Juntas a nivel directivo. • A nivel de los superiores. • A nivel de los obreros.
	General (cruzada)	La que se da en todos los sentidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Circulares. • Boletines.

Fuente: Mercado (2002)

Se han realizado investigaciones, que buscan determinar en qué sentido la comunicación es mejor.

Al respecto se ha encontrado, por ejemplo, que la comunicación descendente es filtrada, modificada o detenida en cada uno de los niveles, mientras los administradores deciden qué parte debe pasar a sus empleados (Stoner et al., 1996). Por lo que el flujo descendente llega a ser muy tardado. Estas demoras pueden ser tan frustrantes que algunos administradores de alto nivel insisten en que la información sea directamente remitida a la persona o grupo que requiere de ella (Koontz & Weihrich, 1994).

Por otro lado, la ascendente, por desgracia también puede ser filtrada, condensada o alterada por los mandos medios, que consideran que parte de su

trabajo consiste en proteger a los mandos altos contra datos que no son importantes y se originan en los niveles inferiores (Stoner et al., 1996).

De este modo, la cruzada se dice que es la mejor de todas, ya que este tipo de comunicación sirve para acelerar el flujo de información, procurar una mejor comprensión y coordinar esfuerzos para el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Koontz & Weihrich, 1994).

Ciertamente, la dirección que tome la comunicación organizacional, dependerá sobretodo, en la que mejor se ajuste a la organización.

2.7.6. MEDIOS DE COMUNICACIÓN

En las organizaciones, las personas que trabajan en ellas, disponen de diversos medios para establecer procesos de comunicación con otras personas, sean éstas de la misma organización o de otras (Fernández Collado, 2005).

Los medios de comunicación, primeramente, pueden agruparse en dos grandes bloques (Aguirre Sádaba et al., 2002): los medios verbales, que son aquellos que usan la lengua como código compartido, y los medios no verbales, que son los que se fundamentan en otros códigos simbólicos.

Cada uno de estos medios tiene ventajas e inconvenientes, por lo que la elección de un medio, toma en cuenta las circunstancias y características que en cada caso presentan el comunicador, la audiencia y el mensaje que se ha de transmitir.

Dentro de la comunicación verbal, destacan dos formas: la oral y la escrita. Sus ventajas y desventajas se presentan en el siguiente cuadro;

Tabla 27. Ventajas y desventajas de la comunicación oral y escrita

Comunicación	Ventajas	Desventajas
Oral o verbal	<ul style="list-style-type: none"> • Se evita papeleo. • Se ahorra tiempo. • Existe contacto personal. • Se obtienen respuestas al momento. • Es más rápida. • Se crea espíritu de amistad. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se pierden las ideas. • No es fácil de comprobar. • Hay malas interpretaciones.
Escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Fácil de comprobar. • Reduce al mínimo las malas interpretaciones. • Un mismo escrito sirve para muchas personas. • Se puede ilustrar e incluir detalles. • Se abrevia el contenido de la información. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de diálogo. • Lenta. • Palabras elevadas; por consecuencia, difícil de entender. • Redacción oscura, no se capta la idea.

Fuente: (Mercado, 2002)

En el caso de las conductas no verbales, se pueden citar las siguientes (Fernández Collado, 2005):

1. *Espacio*. Abarca desde el espacio físico del que disponen las personas, considerando características como tamaño, calidad y arreglo, hasta la forma en que se ubican en relación con los demás durante los eventos de comunicación.
2. *Conducta táctil*. Abarca las posibilidades de comunicación a través del contacto físico, desde un apretón de manos, hasta una caricia cargada de afecto y altamente significativa.
3. *Apariencia física y vestido*. Comprende todas las señales que se emiten con la simple presencia, aún antes de actuar. Incluye el atractivo, la cara, la configuración física, la estatura, el color, el pelo, la ropa, los accesorios, etc.
4. *Movimiento del cuerpo y postura*. Se refiere a lo que el individuo expresa a través del manejo del cuerpo, en términos de movilidad o las posturas que asume cuando se relaciona con otros.
5. *Expresiones faciales*. La cara posee un gran potencial comunicativo. Es fundamentalmente a través del rostro, como se comunican los estados emocionales, las actitudes hacia los demás y los elementos de retroalimentación indispensables en la conversación.
6. *Conducta visual*. Proporciona retroalimentación, expresa emociones y es útil para definir la naturaleza de la relación.

7. *Aspectos no lingüísticos del discurso.* Esta categoría tiene que ver con la envoltura de las palabras al hablar. Incluye por un lado, variables tales como ritmo y melodía, velocidad, pausas, volumen, claridad y acento. Abarca también la risa, el llanto, los suspiros y todos los sonidos, que además de las palabras, se pueden emitir por medio de la boca.

La comunicación no verbal juega un papel relevante en los procesos de comunicación que se establezcan, ya que a través de ella (Fernández Collado, 2005):

- *Expresan emociones.* Las emociones más directas y espontáneas del estado emocional suelen darse a través de canales no verbales, como reír, fruncir el ceño, apretar los labios, etc.
- *Comunican actitudes interpersonales.* Los comportamientos no verbales son la principal fuente de información acerca del tipo y la intensidad de las actitudes y sentimientos de una persona en relación con la otra.
- *Apoyan la comunicación verbal.* Las conductas comunicativas no verbales complementan los mensajes transmitidos por el canal verbal.
- *Sustituyen al lenguaje.* Cuando hablar resulta imposible o indeseable, se recurre a conductas no verbales como medio de comunicación.

En sí, este conjunto de reglas son correspondientes al sitio donde la interacción tiene lugar (Fernández Collado, 2005).

Por otro lado, como se mencionó con anterioridad, los individuos pueden elegir entre varias modalidades de canales para comunicarse con los demás; éstos pueden utilizarse en dos contextos diferentes, según sea su propósito (Fernández Collado, 2005):

- a. Para ejecutar conductas específicas de comunicación individuales (personales) o grupales.
- b. Para efectuar acciones sistemáticas de la dirección general, gerencia general, presidencia de la organización o equivalente, un área de la organización o ésta en su conjunto.

A continuación, se presentan los medios de comunicación más utilizados en las organizaciones, con base en la clasificación propuesta por Goldhaber (1984). Éste los divide en: a) *hardware*, depende de una fuente de energía eléctrica o mecánica para su funcionamiento, y b) *software*, depende de las capacidades y habilidades para comunicarse con los individuos implicados: hablar, escuchar y escribir.

Asimismo, su clasificación contempla: a) el flujo de comunicación en el que puede ser utilizado el medio (ascendente, descendente y vertical); b) el nivel de comunicación (diádico, grupal y en el nivel de toda la organización).

Tabla 28. Tipología para los principales medios internos de comunicación

		Diádico	Grupal	Organizacional
Ascendente	<i>Hardware</i>	Teléfono. Fax. Correo electrónico. Teleconferencia. Telegrama. Recados por vía de localizadores.	Correo electrónico. Teleconferencia. Fax. Intranet.	Teléfono abierto. Intranet.
	<i>Software</i>	Reuniones. Memorandos. Rumores. Buzón de sugerencias.	Mantas o desplegados. Recados en las paredes, por ejemplo: quejas de trabajadores. Encuestas o estudios con el personal. Buzón de sugerencias. Pruebas hechas masivamente.	
Descendente	<i>Hardware</i>	Teléfono. Fax. Correo electrónico. Teleconferencia. Telegrama. Recados por vía de localizadores.	Correo electrónico. Teleconferencia. Fax. Tableros de avisos electrónicos. Pizarrón electrónico. Videos. Intranet.	Videos y películas. Teleconferencia. Letreros electrónicos. Radio. Grabaciones. Intranet.
	<i>Software</i>	Entrevistas. Cartas. Memorandos. Recados.	Reuniones. Memorandos. Circulares. Rumores. Tableros de avisos. No electrónicos.	Revista. Boletines. Rumores. Manuales. Avisos en cheques. Felicitaciones. Discursos. Informe anual.

Horizontal	<i>Hardware</i>	Teléfono. Fax. Correo electrónico. Teleconferencia. Télex. Teletexto. Telegrama.	Correo electrónico. Teleconferencia. Fax.	Intranet. Internet.
	<i>Software</i>	Entrevistas. Cartas. Memorandos.	Reuniones. Memorandos. Rumores.	

Fuente: Goldhaber (1984)

Prácticamente, a través de todos los medios es posible enviar cualquier tipo de mensaje; como se puede observar en los siguientes cuadros;

Tabla 29. Funciones de la comunicación en las organizaciones

<ol style="list-style-type: none"> 1. Producción y regulación <ol style="list-style-type: none"> a. Determinar metas y objetivos. b. Determinar las áreas problema. c. Evaluar el rendimiento. d. Coordinar funcionalmente las labores interdependientes. e. Determinar las normas del resultado del rendimiento. f. Dirigir, decir qué hacer a las personas, emitir órdenes. g. Instruir, decir a las personas cómo ejecutar una orden, desarrollar procedimientos. h. Guiar e influir 2. Innovación 3. Social o mantenimiento <ol style="list-style-type: none"> a. Todo lo que afecte la autoestima de los miembros.

Fuente: Myers (1983)

Tabla 30. Funciones de la comunicación en contextos relacionales

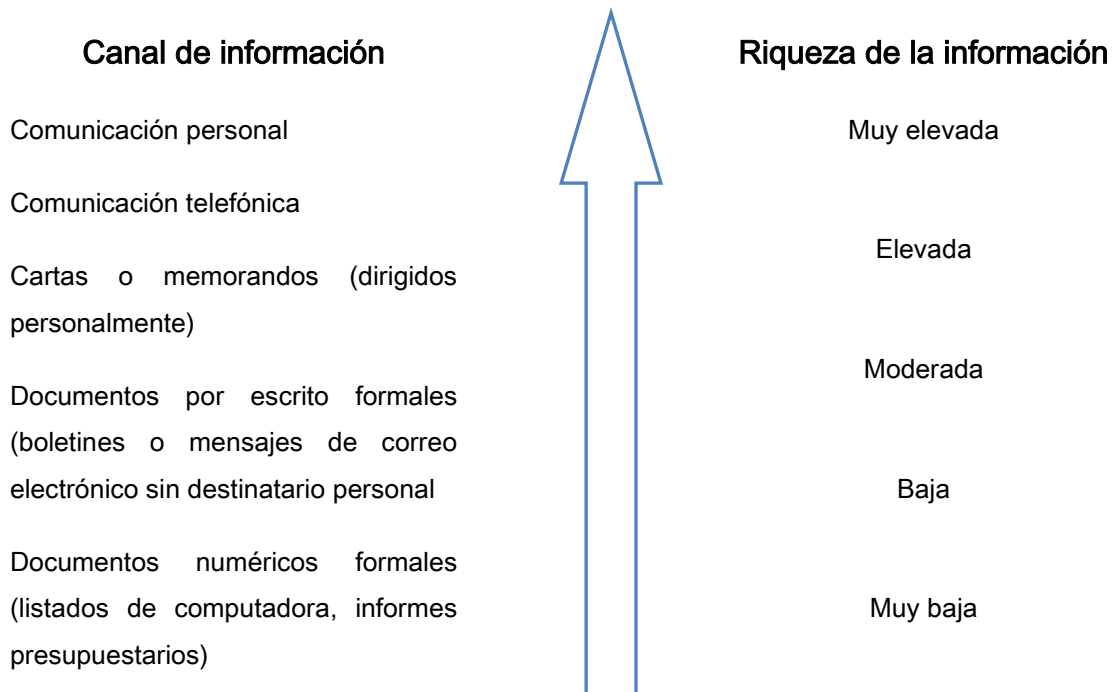
1. Administrador/subordinado: hacia abajo en la línea
 - a. Directivas específicas de trabajo: instrucciones de trabajo.
 - b. Información destinada a lograr el entendimiento de las labores en relación con otras tareas organizacionales: razón fundamental del trabajo.
 - c. Información sobre los procedimientos y prácticas organizacionales.
 - d. Retroalimentación al subordinado sobre el rendimiento.
 - e. Información de carácter ideológico para inculcar un adoctrinamiento de las metas.
2. Comunicación horizontal o entre compañeros
 - a. Proporcionar apoyo socioemocional entre compañeros.
 - b. Coordinación entre los compañeros y el proceso laboral.
 - c. Difundir el punto de control en la organización.
3. Subordinado/administrador: hacia arriba en la línea
 - a. Comunicación sobre el yo, el rendimiento y los problemas.
 - b. Comunicación sobre otros y sus problemas.
 - c. Prácticas y políticas organizacionales.
 - d. Lo que necesita hacerse y cómo hacerlo.

Fuente: Myers (1983)

Finalmente, conviene decir que existen una gran variedad de herramientas que utilizan las organizaciones para comunicarse.

Cada una de ellas, en particular, proporcionará un grado de riqueza de información diferente;

Ilustración 24. Riqueza de información de los canales de comunicación



Fuente: Hellriegel et al. (2002)

Asimismo, las nuevas tecnologías de información están transformando con rapidez los métodos de comunicación de que disponen los administradores y empleados, y con ello también los canales de comunicación que emplean (Hellriegel et al., 2002).

Hoy en día, constantemente se desarrollan nuevas tecnologías para la transmisión y recepción de mensajes, lo cual hacen posible que la comunicación se realice más rápidamente y por consecuencia, las decisiones se tomen con mayor prontitud y oportunidad (Fernández Collado, 2005).

Pese a ello, y aún cuando las nuevas tecnologías han ido ganando espacio, todavía se requiere en las organizaciones la comunicación interpersonal y grupal presencial.

Dado que la comunicación cara a cara, sigue siendo la preferida por los empleados, los nuevos medios de comunicación sólo deben verse como herramientas de apoyo y refuerzo (Fernández Collado, 2005).

2.7.7. BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN

Es natural que en el proceso de comunicación surjan obstáculos, éstos actúan como ruido o barreras a la comunicación, y pueden estar presentes en cualquier fase del proceso, sea en el emisor, el receptor, en la transmisión del mensaje o en la retroalimentación.

En general, estas barreras pueden agruparse de la siguiente manera (Benavides Pañeda, 2004):

- a. *Barreras semánticas.* Éstas se derivan del problema consistente en los símbolos transmitidos que llevan, precisamente, el significado deseado. El hecho de que cada palabra tenga varias acepciones oficialmente reconocidas y otras sanciones por el uso común, ya es un obstáculo para la comunicación efectiva, dado que no es posible detenerse a explicar en qué sentido se está usando cada palabra.

- b. *Barreras físicas.* Éstas se refieren a las deficiencias de los medios físicos empleados en la transmisión y recepción del mensaje. Estas deficiencias pueden ser de naturaleza mecánica, eléctrica, electrónica, magnética, acústica, óptica, etc.
- c. *Barreras fisiológicas.* Los defectos de pronunciación de quien habla, o del oído de quien escucha, o de la atención visual de quien lee, son barreras fisiológicas que deforman la comunicación.
- d. *Barreras psicológicas.* Las diferencias en cuanto a personalidad, dan lugar a una manera individual de percibir las cosas. Las principales barreras psicológicas que deforman un mensaje son: el agrado o desagrado basado en las necesidades y experiencias, la tendencia a valorar, los valores emocionales, los prejuicios.
- e. *Barreras administrativas.* La organización y funcionamiento provocan la aparición de algunas barreras. Por ejemplo, en la comunicación horizontal, la competencia desleal; en la comunicación ascendente, el deseo de agradar y el temor al castigo; en la comunicación descendente, los secretos del puesto y el deseo de quedar bien; en cualquier dirección, el tiempo, el lugar, la estructura.

Bajo este contexto, entre las principales barreras que se dan en la comunicación, Dubrin (2000) señala las siguientes:

- *Poca motivación e interés.* Muchos mensajes no se concretan porque el receptor no tiene motivo para escuchar el mensaje, o porque no le interesa.
- *Idioma inadecuado.* El idioma usado para enmarcar un mensaje, en ocasiones, resulta inadecuado para los receptores meta. El grado de dificultad del idioma, consiste en la facilidad que ofrece para entenderlo.
- *Comunicación a la defensiva.* Es la tendencia a recibir los mensajes de modo que se proteja la autoestima. Ésta se comunica normalmente, mediante la negación, es decir, la supresión de información que se considera inconveniente.
- *Filtraciones.* Significa maquilar y modificar la información, de modo que resulte más aceptable para el receptor.
- *Insuficiente comunicación no verbal.* Si la verbal no está complementada con ésta, los mensajes pueden no ser convincentes.
- *Exceso de información.* Una persona recibe tanta información que la sobrepasa, en consecuencia, no procesa correctamente la información ni recibe mensajes nuevos.

- *Escasa habilidad para comunicar.* Un mensaje tal vez no se registre, porque se carece de la habilidad suficiente para comunicar.
- *Problemas en la comunicación electrónica.* La tecnología se ha convertido en parte fundamental de la comunicación, pero ésta no está exenta de que presente algunos problemas.

Adicionales a éstas Gibson et al. (2006), destacan el marco de referencia, los juicios de valor, la credibilidad de la fuente, diferencias de estatus y presiones de tiempo.

Ciertamente, se han identificado una gran cantidad de barreras que dificultan este proceso; lo importante de estas, es reconocer que, si existe ruido en alguno de los elementos de la comunicación, en cualquier forma, no ocurre la claridad completa y comprensión del mensaje.

2.7.8. LA COMUNICACIÓN EFECTIVA

Toda organización busca lograr una comunicación eficaz. Hampton (1989), la define como aquella que, además de lograr la transmisión y comprensión de la información, logra su objetivo, moldeando el comportamiento del receptor en el sentido deseado.

Por su parte, Blum & Naylor (1999), establecen que la comunicación es efectiva cuando satisface los siguientes requisitos:

- Todos deben conocer los canales de comunicación. Las organizaciones funcionan muy distintamente en este aspecto; por un lado, algunas requieren que sus empleados se comuniquen sólo con el empleado inmediatamente superior o inferior a ellos; por el otro, permiten que cualquier empleado transmita comunicación, sea cual fuere su posición. Cualquiera que sea el sistema elegido, los empleados deben estar familiarizados con él.
- El sistema de comunicación debe llegar a todos los empleados con rapidez, pues de lo contrario, comenzarán a florecer rumores y los empleados se sentirán inseguros, y quizá piensen que existe cierto favoritismo en algún punto de la línea.
- Para evitar malos entendidos y asegurarse de una transmisión correcta, las líneas de comunicación deben ser tan cortas como sea posible.
- La comunicación debe ser autorizada. En este sentido Barnard (1983), considera que la comunicación es autorizada cuando: comprende la comunicación, piensa que coincide con los propósitos de la organización,

es compatible con sus intereses como empleado y está capacitado mental y físicamente para obedecerla.

- Debe estar limitada al mínimo de información real y no debe darse en el último momento.
- Debe tratarse de un proceso conjunto, es decir, un proceso de dos sentidos, en el que el empleado y el patrón tienen la misma oportunidad de comunicar su significado, sus sentimientos y sus acciones el uno al otro.

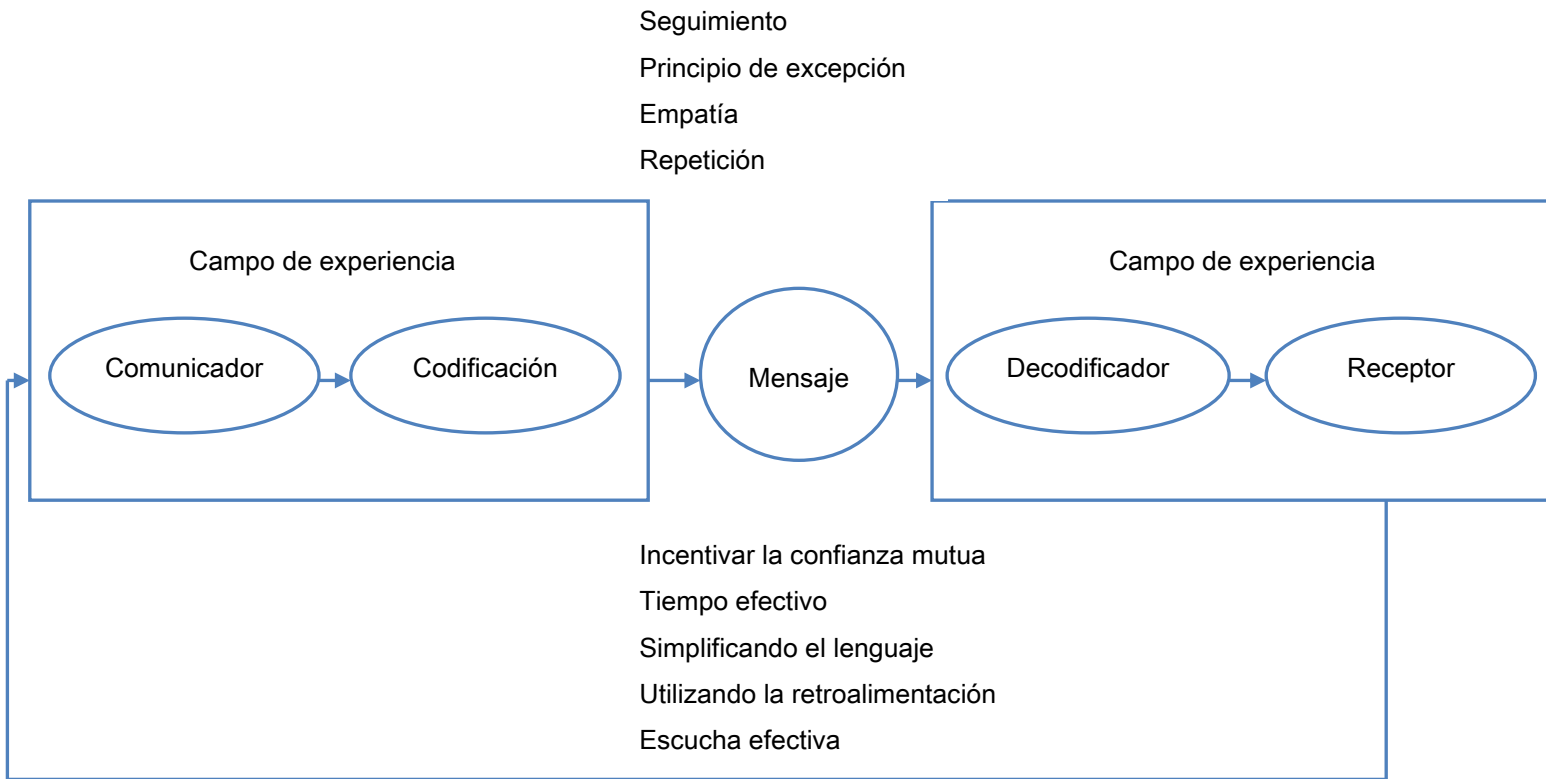
Dada la dificultad de lograr una comunicación eficaz, se afirma que ésta debe ser responsabilidad de todos los miembros de una organización, tanto de administradores como de empleados en general (Koontz & Wehrich, 1994).

En este sentido, los comunicadores deben lograr dos tareas separadas:

- a. Primeramente, deben mejorar sus mensajes, la información que desean transmitir.
- b. Segundo, deben buscar mejorar su propio entendimiento acerca de lo que otras personas intentan comunicarle. En otras palabras, deben convertirse en buenos codificadores y decodificadores.

A este propósito, Gibson et al. (2006), proponen algunas técnicas que ayudan a los miembros de la organización a llevar a cabo una comunicación efectiva;

Ilustración 25. Mejorando la comunicación en la organización



Fuente: Gibson et al. (2006)

Estas técnicas se describen a continuación (Gibson et al., 2006);

- *Seguimiento*. Esta técnica involucra asumir que es malinterpretado y, cuando sea posible, intentar determinar si su significado intencionado fue recibido.
- *Principio de excepción*. El regular la información puede asegurar un flujo óptimo de información, de ahí el eliminar la barrera de sobrecarga.

- *Retroalimentación.* Ésta provee un canal para la respuesta del receptor, quien a su vez permite que la comunicación determine si el mensaje ha sido recibido y ha producido la respuesta intencionada.
- *Empatía.* Es la habilidad de ponerse en el rol de la otra persona y de asumir los puntos de vista y emociones de ese individuo. Esto involucra el estar orientado a ser receptor, en vez de estar orientado a ser comunicador.
- *Repetición.* El introducir la repetición o redundancia en la comunicación, asegura que si una parte del mensaje no es comprendida, otras partes llevan el mismo mensaje.
- *Incentivar la confianza mutua.* Una atmósfera de confianza mutua entre superiores y subordinados puede facilitar la comunicación.
- *Tiempo efectivo.* Los individuos se exponen a miles de mensajes diariamente; los mensajes que no compiten con otros mensajes tienen alta probabilidad de ser comprendidos.
- *Simplificando el lenguaje.* Se debe recordar que la comunicación efectiva involucra el transmitir el entendimiento, por lo que se deben codificar los mensajes en palabras, atractivos y símbolos que sean significativos para el receptor.

- *Escucha efectiva.* No sólo se debe buscar ser comprendido, sino también comprender; esto involucra la escucha.

En síntesis, la organización debe perseguir una comunicación efectiva, ya que con ella, se tiende a mejorar el rendimiento y la satisfacción, las personas entienden mejor su trabajo y se sienten más comprometidas en él (Davis & Newstrom, 2003).

2.7.9. PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA

La incuestionable importancia de la comunicación en la organización, ha llevado a reconocer la necesidad de ordenar y regular de forma sistemática y global estos procesos (Aguirre Sádaba et al., 2002).

Un plan de comunicación interna hace referencia, al resultado de un proceso de reflexión, sistematización y ordenación de las comunicaciones internas en la empresa, fundamentalmente entre ésta y sus empleados, con la finalidad de incrementar su eficacia.

En un plan se contempla la información de acogida, información sobre las actividades que se desarrollan en la entidad, información social y laboral que compete a los empleados, así como la comunicación interpersonal que se genera en ella.

Asimismo, para que funcione el plan de comunicación interna, es relevante poner atención en la comunicación no verbal, como la disposición del espacio físico, el mobiliario, la forma de vestir, los eslóganes y logotipos, entre otros; ya que debe haber una congruencia entre todos estos elementos, para que no se transmitan imágenes distorsionadas, divergentes o contrapuestas de la organización (Aguirre Sádaba et al., 2002).

2.7.10. COMUNICACIÓN Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Es claro que el establecimiento de un buen sistema de comunicación ascendente, descendente y lateral puede mejorar el clima y reducir los recursos de los empleados respecto a toda otra forma de comunicación (Brunet, 2004).

En muchos casos, las huelgas, quejas y aun el deseo de sindicalizarse pueden ser vistos como medios, por los cuales los empleados transmiten su descontento o insatisfacción a la administración, cuando el clima de la organización no permite o facilita otras formas de comunicación.

Al respecto, Brunet (2004) señala lo siguiente: las empresas que tienen climas cerrados no tienen generalmente más que una fuente de comunicación de tipo descendente, la cual denomina monólogo gerencial; por otro lado, cuando los medios de comunicación ascendente están bloqueados, surgen inmediatamente

vías colaterales que se desarrollan y que pueden tomar la forma de rumores, actos delictivos, quejas, entre otros.

En sí, el que prevalezcan inconformidades entre los empleados por los canales de comunicación establecidos en la organización, puede llevar a un clima de estrés y conflicto.

2.8. RELACIONES INTERPERSONALES

2.8.1. DEFINICIÓN DE RELACIONES INTERPERSONALES

Todo trabajador tiene, con referencia a la empresa en que presta sus servicios, un conjunto de aspiraciones, deseos, necesidades, etc., que según su parecer, ésta debería darle en función a la existencia de una relación laboral (Mercado, 2002).

Aunque en realidad cada individuo posee sus propias aspiraciones y un modo particular de valorarlas, existen algunas generales que se pueden considerar como representativas de los trabajadores como; la adecuada retribución, la satisfacción en el trabajo y las buenas relaciones.

Con respecto a esta última, su importancia se basa en que el bienestar y prestigio de los seres humanos depende, sustancialmente, de la manera de establecer relaciones (De la Torre, 2000).

De ahí que, el aumento de su interés y el que algunos autores definan las relaciones interpersonales de la siguiente manera;

Tabla 31. Definiciones de relaciones interpersonales

Autor	Definición
De la Torre (2000)	Interacción del hombre con su medio social y físico; que tratan de ubicarlo en el justo medio para que encuentre las pautas que le permitan conciliar sus intereses personales con los de la organización, esto con el fin de que encuentre, si no la plena realización en los diferentes campos en los que se desenvuelve, sí la homeostasis psicológica que le permita vivir tranquilamente, y ser un miembro productivo en su contexto social.
Mercado (2002)	Conjunto de métodos y técnicas idóneas para crear buenas relaciones entre todos los pertenecientes a una empresa y que tienen como objeto fundamental el elevar la dignidad de los individuos, el reconocimiento de su dignidad y la consecución de la íntima colaboración entre ellos.
Valls (2003)	Rasgo de carácter sobresaliente; aptitud imprescindible para la subsistencia de la organización.

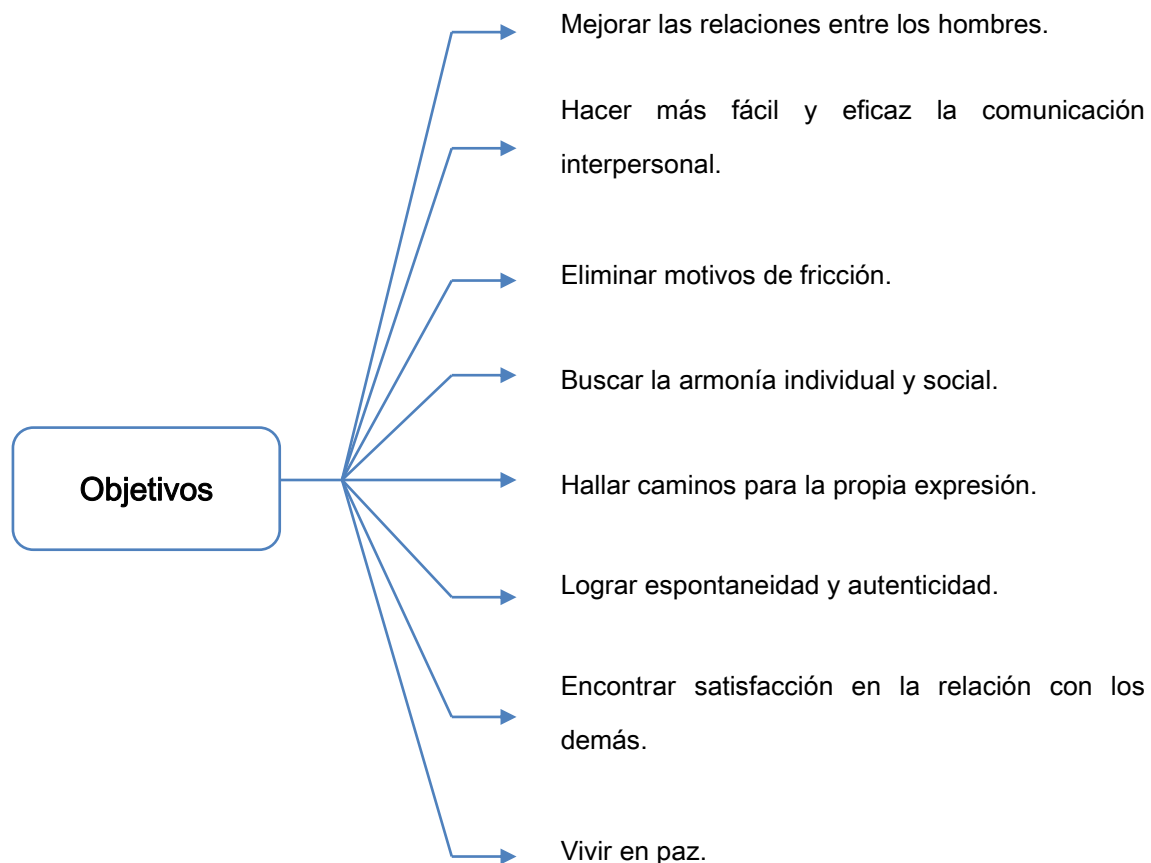
Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

De lo anterior, puede entenderse como relaciones interpersonales, aquellas interacciones entre dos o más personas, que buscan la integración del elemento humano en el entorno en que se desenvuelvan.

2.8.2. OBJETIVO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

Por la importancia de las relaciones interpersonales para el hombre, la administración moderna recurre a las relaciones humanas como elemento que lo impulsa a aumentar la productividad en el trabajo. En este sentido, entre los principales objetivos de las relaciones humanas destacan (De la Torre, 2000);

Ilustración 26. Objetivos de las relaciones interpersonales



Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

En vista de ello, las relaciones que se dan en el trabajo son un elemento determinante, en la satisfacción que perciba el individuo de su entorno laboral.

2.8.3. ESTILOS DE RELACIÓN INTERPERSONAL

Las actitudes tienen un papel decisivo en el contacto diario con otras personas, ya que éstas pueden contribuir a reforzar o a romper los lazos con ellas (Valls, 2003).

Las actitudes son sentimientos que determinan, en gran medida, la manera en que los empleados percibirán su ambiente de trabajo, es decir, éstas afectan la forma en que una persona verá lo que le rodea (Davis & Newstrom, 2003).

Algunas de las actitudes en las relaciones interpersonales son;

Tabla 32. Actitudes en las relaciones interpersonales

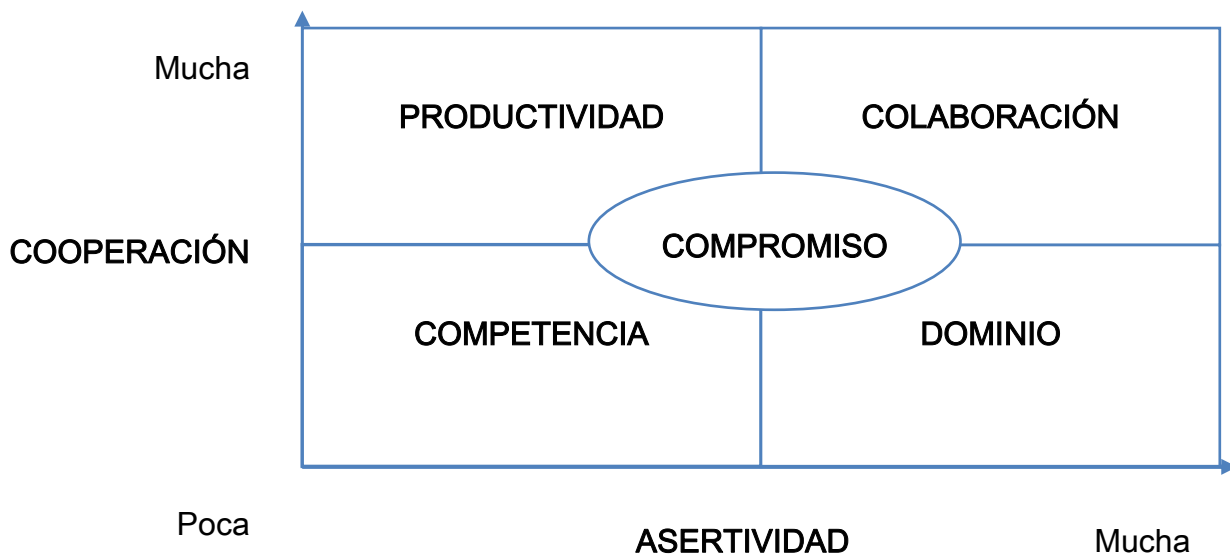
Actitudes de refuerzo	Actitudes de amenaza
<ul style="list-style-type: none"> • Dar muestras de apoyo, ser solidario. • Observar antes de manifestar un punto de vista. • Tratar de que confluyan los intereses mutuos. • En caso de crítica, que sea constructiva. • Fomentar la armonía. 	<ul style="list-style-type: none"> • Intentar dominar a otras personas. • Mantener posiciones demasiado ambiguas. • No aceptar ninguna crítica. • Impedir que los demás manifiesten su opinión. • Ver con pesimismo las propuestas.

Fuente: Valls (2003)

De acuerdo con Valls (2003), existen dos variables básicas que condicionan el estilo de relación entre las personas: su espíritu de cooperación y su asertividad, sobre todo, en el momento de manifestar puntos de vista.

Lo anterior se refleja en el cuadro anexo;

Ilustración 27. Tipos de relación interpersonal según la cooperación y la asertividad prevalecientes



Fuente: Valls (2003)

Como se muestra en la figura, cuando en una relación, la cooperación y el nivel de asertividad son elevados, la relación se muestra como productiva; de cierta forma los que la alimentan logran conseguir lo que quieren por medio de ella.

Por el contrario, sin cooperación y asertividad, la relación es indiferente y no aporta nada. Bajo este tipo de relaciones, se establece un clima de competencia

por los recursos reales o imaginarios de que las personas disponen, lo que hace que eventualmente la relación se rompa (Valls, 2003).

2.8.4. RELACIONES CON LOS JEFES

Éstas son un elemento determinante en la relación laboral, puesto que la organización viene juzgada por el personal a través de los jefes; en este sentido, los requisitos que, a juicio de los trabajadores requiere un buen jefe para crear buenas relaciones de trabajo, son (Mercado, 2002):

- *Eficacia en el trabajo.* Como principio general, el superior debe ser el más capaz y el mejor adiestrado en su trabajo, ya que el mayor prestigio de un jefe deriva de su eficiencia profesional.
- *Capacidad disciplinaria.* Corresponde al jefe administrar la disciplina y aplicar las normas y reglamentos de la organización. El trabajador valora y juzga a través de la aplicación que de éstas hace el jefe.
- *Equilibrio de juicio.* Se refiere a la objetividad al valorar a los propios dependientes. No deben producirse acentuadas diferencias de tratamiento en las relaciones con los diversos trabajadores, a no ser que, sean motivadas de reales diferencias en la capacidad de trabajo; pues el favoritismo destruye las relaciones de trabajo.

- *Buen comportamiento.* El trabajador espera del jefe un comportamiento formalmente correcto, es decir, el superior debe dar un buen ejemplo para no perder nunca su autoridad.
- *Comprensión humana.* La experiencia en los ambientes de trabajo, confirma la tendencia de los trabajadores a hacer del jefe que respetan y estiman, un amigo al que se pueden dirigir, incluso, para las propias cuestiones personales.

2.8.5. RELACIONES CON LOS COMPAÑEROS DE TRABAJO

Las relaciones con los compañeros, son también un factor importante de las buenas relaciones de trabajo. El trabajador que llega a una empresa, entra en una comunidad nueva de la que, por espíritu asociativo, desea tomar parte; busca ser bien acogido y tener cordiales relaciones de trabajo con sus compañeros, en los que desea encontrar camaradería y solidaridad (Mercado, 2002).

En las relaciones con los compañeros, con la camaradería, se da la unidad entre los miembros, lo que lleva a relaciones cordiales; por su parte la solidaridad, es la expresión concreta de la camaradería, por la cual, un trabajador ayuda a otro a superar una dificultad.

Así pues, las relaciones tanto con los jefes como con los compañeros representan en la organización: la oportunidad para mejorar, estabilidad en el trabajo, trabajo

interesante, mando eficiente, aceptación como miembro de un grupo de trabajo y condiciones laborales agradables.

2.8.6. RELACIONES INTERPERSONALES Y CLIMA ORGANIZACIONAL

Lamentablemente, existen pocas investigaciones sobre la relación entre el clima organizacional y las relaciones que se dan en el trabajo, sin embargo, gracias a la estrecha relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción, es obvio que el clima ejerce influencia a nivel de las relaciones de trabajo (Brunet, 2004).

Lo anterior se basa, en que el individuo puede encontrar dentro de los componentes de una organización una adecuación o una respuesta a sus necesidades, es decir, que le permita al empleado alcanzar su plenitud personal y desarrollarse.

A este efecto, la calidad de las relaciones que se dan en el trabajo, pueden estar influidas por el tipo de clima que reina en la organización.

CAPÍTULO III

3. CASO DE APLICACIÓN

3.1. GOBIERNO MUNICIPAL

3.1.1. MUNICIPIO DE MORELIA

Según la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo (2001), el Municipio es la entidad política y social investida de personalidad jurídica, con libertad interior, patrimonio propio y autonomía para su gobierno, se constituye por un conjunto de habitantes asentado en un territorio determinado, gobernado por un Ayuntamiento para satisfacer sus intereses comunes.

El Estado de Michoacán se divide para los efectos de su organización política y administrativa en 113 Municipios, entre ellos Morelia, compuesta en su zona urbana de cuatro sectores: Nueva España, Independencia, República y Revolución.

Estos sectores se originan de la intersección de los ejes rectores que inician hacia los cuatro puntos cardinales: hacia el norte, la Avenida Morelos norte; hacia el este, la Avenida Francisco I. Madero oriente; hacia el sur, la Avenida Morelos sur; hacia el oeste, la Avenida Francisco I. Madero poniente (Bando de Gobierno Municipal, 2002).

Nombre y Escudo

Morelia es nombre dado en honor a José María Morelos y Pavón en Sesión del Congreso del Estado el día 23 de agosto de 1828, surtiendo efecto desde el 16 de septiembre de ese mismo año (Bando de Gobierno Municipal, 2002).

El escudo que representa al Municipio, es el escudo de armas de la Ciudad, descrito en el Bando de Gobierno Municipal (2002) de la siguiente manera:



Compuesto en tres partes, y en cada una de ellas una persona real coronada: vestidas de púrpura en campo de oro, con su cetro en las manos, y por timbre y divisa, una corona encima de dicho escudo, y en partes, con algunos colores, a manera de piedras azules, encarnadas y verdes, y por orla, unos follajes de negro y oro, con sus trascoles y dependencias.

Fines del Municipio

Entre los fines que competen a la actividad municipal, según las disposiciones jurídicas federales, estatales y municipales, se citan las siguientes:

- Mantener el orden, la seguridad y la tranquilidad pública, en bien de la armonía social, los intereses de la colectividad y la protección de las personas y su patrimonio.
- Atender las necesidades de los habitantes para proporcionarles una mejor calidad de vida.
- Preservar el patrimonio cultural y las áreas de belleza natural, histórica y arqueológica.
- Promover la educación integral para la población.
- Gestionar las actividades económicas; entre otras.

3.1.2. H. AYUNTAMIENTO

La representación del Municipio recae en el Ayuntamiento, órgano facultado para dar cumplimiento a los fines y objetivos de la persona moral municipal (Reglamento de Organización de la Administración Pública del Municipio de Morelia, Michoacán, 2005).

Los Ayuntamientos son órganos colegiados deliberantes y autónomos electos popularmente de manera directa; constituyen el órgano responsable de gobernar y administrar cada Municipio y representan la autoridad superior en los mismos (Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo, 2001).

Para tal representación, el Ayuntamiento faculta a su vez al Presidente y demás funcionarios de la Administración Pública Municipal para que se celebren y atiendan en representación del Municipio, los actos jurídicos que se determinen en los Reglamentos y Acuerdos Municipales.

Atribuciones del Ayuntamiento

Como se puede observar en la Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo (2001), son un gran número de facultades dadas al Ayuntamiento de Morelia, sin embargo, de manera general como se cita en el Artículo 12, el Ayuntamiento es responsable de propiciar el desarrollo regional aprovechando de manera integral las fortalezas, recursos naturales y la capacidad productiva de las diversas y diferentes regiones de la entidad.

3.1.3. ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

La Administración Pública Municipal es el medio que vincula al Ayuntamiento como Órgano de Gobierno con la sociedad, su organización administrativa corresponde al Presidente Municipal, a través del cual el H. Ayuntamiento proporciona los servicios públicos y ejerce las demás atribuciones ejecutivas de su competencia (Reglamento de Organización de la Administración Pública del Municipio de Morelia, Michoacán, 2005).

Estructura

Para el cumplimiento de las atribuciones y responsabilidades del Ayuntamiento, éste se auxilia de las Dependencias y Entidades que se señalan en las disposiciones vigentes del Municipio.

Entendiéndose por Dependencias y Entidades, según el Bando de Gobierno Municipal (2002) lo siguiente;

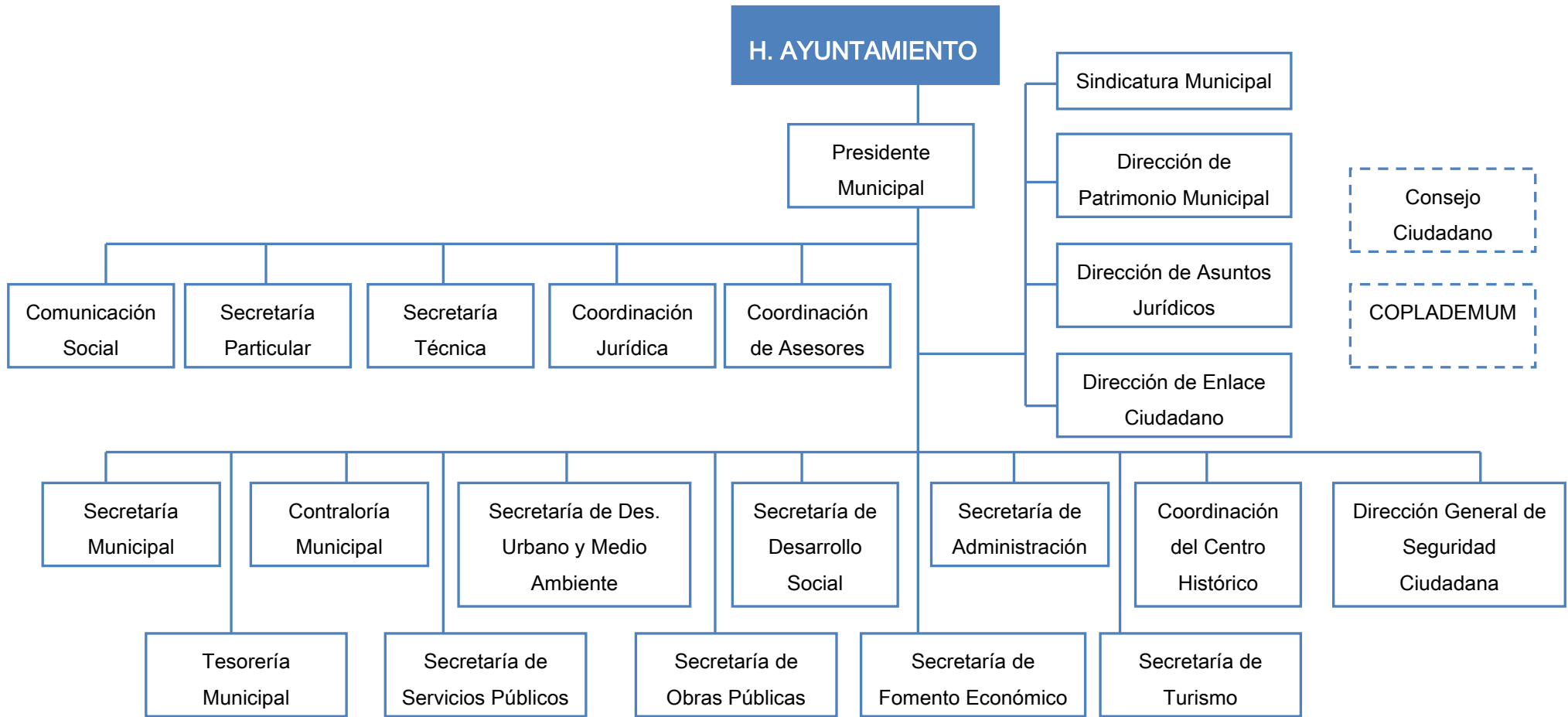
Se consideran Dependencias las áreas del Ayuntamiento que realizan actividades específicas y que dependen jerárquicamente de un superior de acuerdo al organigrama de la Administración Pública Municipal Centralizada.

A su vez éstas cuentan con Direcciones, Departamentos y áreas administrativas, que les están subordinados, para la eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia.

Por su parte, son Entidades aquellos organismos creados conforme a la naturaleza jurídica de un organismo descentralizado o paramunicipal.

Así, el Ayuntamiento está conformado como se muestra en el siguiente organigrama;

Ilustración 28. Organigrama general de la Administración Pública Municipal



Fuente: H. Ayuntamiento de Morelia (2013)

3.2. SECRETARÍA DE TURISMO

Como se aprecia en la estructura orgánica del H. Ayuntamiento de Morelia, la Secretaría de Turismo es una de las Dependencias con las que cuenta el Presidente, para atender los asuntos relativos a la Administración Pública.

Con fines de esta investigación y con el propósito de brindar un panorama general de esta Dependencia, a continuación se detallan algunos puntos importantes sobre ella.

Origen de la Secretaría

En el Manual de Procedimientos de la Secretaría de Turismo Municipal (2008), se establece lo siguiente;

El 3 de mayo de 2002 se publica en el Periódico Oficial del Gobierno Constitucional del Estado de Michoacán de Ocampo, el Acuerdo de Creación de la Secretaría.

A partir de ello, la Secretaría de Turismo integra en su estructura las Direcciones de Turismo y Cultura, mismas que fueron desagregadas de la entonces, Secretaría de Fomento Económico y Turístico, y de la Secretaría de Desarrollo Social, respectivamente; lo anterior a fin de atender las tareas propias de la actividad turística desde una sola entidad municipal.

En este sentido, entre los considerandos que dieron pauta a su creación destacan los siguientes:

- Elevar el nivel de vida económica, social y cultural de los habitantes del Municipio de Morelia, para lo cual se hace necesario determinar los mecanismos que permitan la creación, conservación, mejoramiento, protección, promoción y aprovechamiento de los recursos y atractivos turísticos con que cuenta el Municipio, y preservar el equilibrio social y ecológico.
- Desarrollar una cultura turística con la ciudadanía, para que al visitante, se le vea como un huésped distinguido, impulsando una política que fortalezca la competitividad, garantice servicios turísticos de calidad y proporcione seguridad al viajero durante su estancia en Michoacán, y específicamente, en Morelia.
- En este sentido, la cultura juega un papel importante, puesto que constituye uno de los medios idóneos para alcanzar el pleno desenvolvimiento de la capacidad creativa del ser humano, ya que le permite integrarse más adecuadamente con su entorno, costumbres e historia.
- La actividad cultural contribuye a perfeccionar las aptitudes mentales necesarias para un trabajo más eficaz y una mejor convivencia social.

- Resulta de interés social la promoción permanente y armónica de la cultura, y la organización y coordinación de todas las actividades encaminadas a este fin.

Misión y Visión

De acuerdo al Manual de Procedimientos de esta Dependencia, se señala como misión y visión;

Misión: Constituir al Municipio de Morelia en un efectivo, profesional y competitivo destino turístico, Patrimonio de la Humanidad, capaz de satisfacer las necesidades e intereses de la población local y de los turistas nacionales y extranjeros.

Visión: Con apego a la Ley mediante un plan de gran visión nos proponemos posicionar al Municipio de Morelia en los primeros lugares de desarrollo ordenado en materia de turismo y cultura, logrando la satisfacción de los visitantes y elevando la calidad de vida de los habitantes del Municipio, con el trabajo coordinado de instituciones y la activa participación de la sociedad, basado en valores que permiten mejorar el patrimonio tangible, y redescubrir el intangible en bases a una eficaz planeación, logrando con ello el mejoramiento en la prestación de servicios y el desarrollo sustentable.

Objetivo

La Secretaría de Turismo, en su Acuerdo de Creación, establece como objetivo principal el organizar las acciones necesarias para lograr una actividad turística sustentable, y que además, promueva el desarrollo cultural y artístico, fomentando y difundiendo las tradiciones del Patrimonio artístico y cultural del Municipio de Morelia.

Atribuciones de la Secretaría

Entre las principales atribuciones que le conceden a esta Dependencia y que se citan en su Manual de Organización, destacan:

- Conducir la política de desarrollo de la actividad turística, cultural y artística del Municipio.
- Organizar y ejecutar planes y proyectos de promoción turística, que contribuyan a mejorar los niveles de desarrollo del Municipio.
- Promover el turismo y la cultura del Municipio en el ámbito Nacional y en el exterior, en coordinación con las instancias de los Gobiernos Federal y Estatal, así como con los prestadores de servicios del sector.
- Promover la capacitación y mejora de la calidad de los servicios turísticos, culturales y artísticos, en coordinación con los agentes públicos y privados.

- Organizar, orientar y coordinar, congresos, foros, exposiciones, eventos tradicionales y culturales para la atracción turística.
- Proponer la reglamentación para regular la actividad turística, artística y cultural del Municipio; entre otras.

Estructura orgánica

La Secretaría dispone para el despacho de los asuntos turísticos y culturales que le confiere la Administración Pública Municipal de los órganos siguientes:

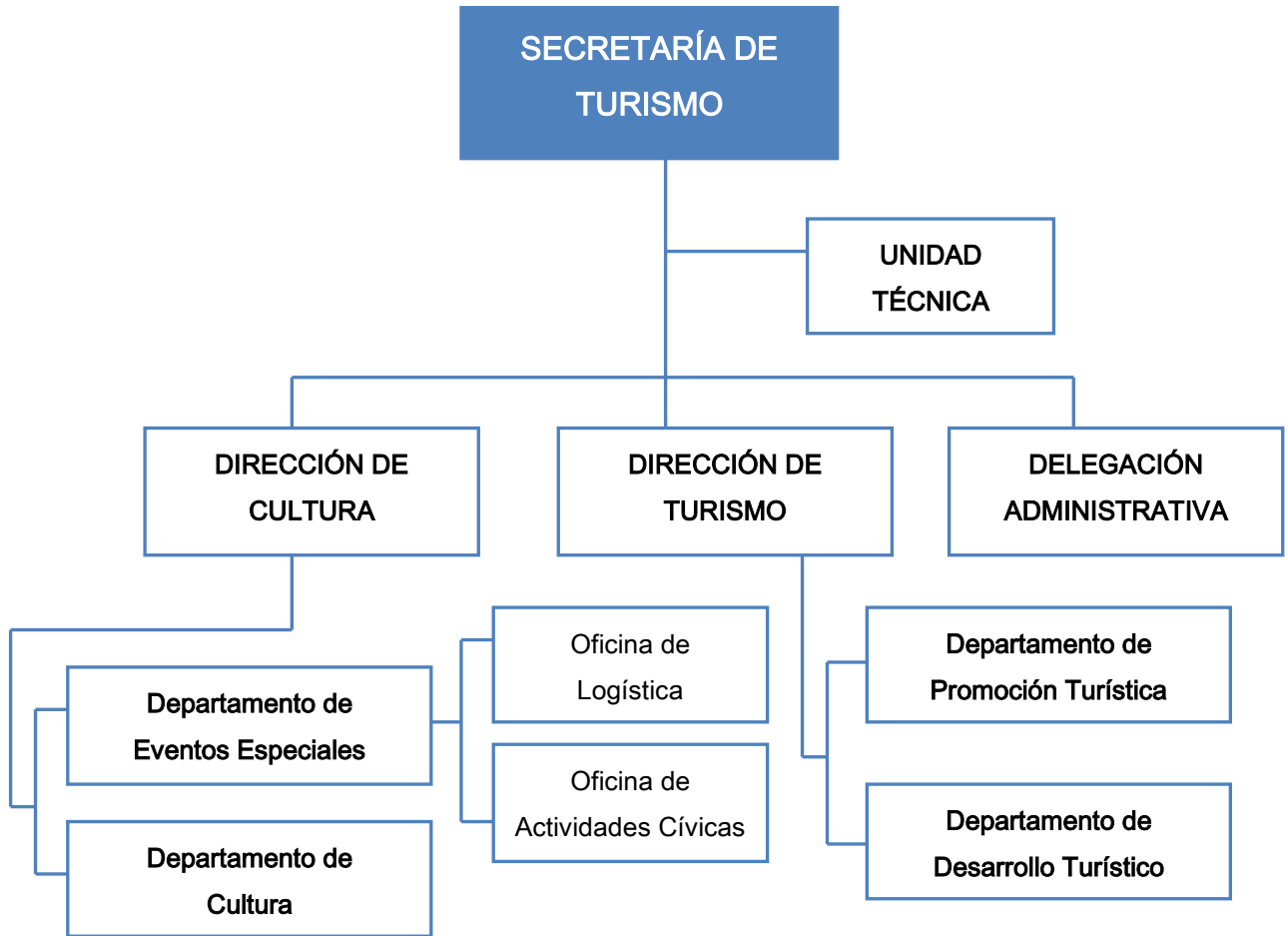
- I. Despacho del Secretario
 - a. Unidad Técnica
 - b. Delegación Administrativa

- II. Dirección de Turismo
 - a. Departamento de Promoción
 - b. Departamento de Desarrollo Turístico

- III. Dirección de Cultura
 - a. Departamento de Cultura
 - b. Departamento de Eventos Especiales

Dicha organización se muestra en el organigrama de esta Dependencia, que se presenta a continuación;

Ilustración 29. Organigrama de la Secretaría de Turismo



Fuente: Manual de Organización de la Secretaría de Turismo (2009)

Capital Humano

Actualmente, la Secretaría está conformada por 46 recursos humanos asignados como sigue;

Ilustración 30. Distribución de los recursos humanos en la Secretaría de Turismo

Despacho del Secretario	<ul style="list-style-type: none">• 1 Secretario de Turismo• 1 Jefe de Unidad "B"• 1 Delegado Administrativo "A"• 9 Recursos Humanos (de confianza y sindicalizado)
Dirección de Turismo	<ul style="list-style-type: none">• 1 Director "A"• 2 Jefes de Departamento "A" (Promoción y Desarrollo Turístico)• 8 Recursos humanos (de confianza y sindicalizado)
Dirección de Cultura	<ul style="list-style-type: none">• 1 Director "A"• 2 Jefes de Departamento "A" (Cultura y Eventos Especiales)• 20 Recursos humanos (de confianza y sindicalizado)

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación documental

Reglamentación

Con el fin de ajustarse a los lineamientos marcados por la Administración Pública Municipal, y cumplir con los fines que le son encomendados, la Secretaría de Turismo se rige de los siguientes Manuales y Reglamentos;

A nivel del Municipio;

- *Bando de Gobierno Municipal (2002)*. Con fecha de publicación el día 12 de julio de 2002; hasta el momento no ha sufrido ninguna modificación. Se considera como el ordenamiento eje que sirve de sustento a toda la reglamentación municipal. En dicho documento se determinan las bases de

la división territorial y de la organización política y administrativa del Municipio, así como los derechos y obligaciones de sus habitantes, la prestación de los servicios públicos municipales y el desarrollo político, económico, social y cultural de la comunidad.

- *Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo (2001)*. Con fecha de publicación el día 31 de diciembre de 2001; ésta fue modificada el 1 de septiembre de 2003 debido a la adhesión de la última reforma. En ella se establecen las atribuciones que corresponden a los Municipios del Estado y establece las bases para su gobierno, integración, organización, funcionamiento, fusión y división, y postula las funciones de sus Dependencias y Entidades. Algunos de los rubros contemplados, son los mismos que se señalan en el Bando de Gobierno, a excepción del Título Cuarto de esta Ley dedicado a la Profesionalización de los Servidores Públicos Municipales y del Servicio Civil de Carrera.
- *Reglamento de Organización de la Administración Pública del Municipio de Morelia, Michoacán (2005)*. Con fecha de publicación el día 26 de enero de 2005; hasta el momento no ha sufrido ninguna modificación. En este Reglamento se establecen las bases de organización, funcionamiento y distribución de competencias de la Administración Pública Municipal; se describe de manera general las facultades otorgadas a las Dependencias y

Entidades, al igual que en la Ley Orgánica Municipal; define la estructura orgánica general en las Dependencias del Ayuntamiento, así como las facultades y obligaciones de sus Secretarías y sus Direcciones; finalmente en ella se determinan los lineamientos para la realización de los manuales de organización de los Departamentos y Jefaturas de Oficinas.

- *Reglamento de Capacitación y Adiestramiento del H. Ayuntamiento Constitucional de Morelia, Mich. (1997)*. Con fecha de publicación de diciembre de 1997; hasta el momento no ha tenido ninguna modificación. En él se determinan los ejes para el procedimiento, programación y adiestramiento de los trabajadores del Ayuntamiento, considerando la integración de la Comisión, las atribuciones y obligaciones del Ayuntamiento, la Comisión y el trabajador; los procedimientos para la capacitación; y las sanciones y medidas disciplinarias.
- *Reglamento de Seguridad e Higiene del H. Ayuntamiento Constitucional de Morelia, Mich. (1997)*. Con fecha de publicación de diciembre de 1997; hasta el momento sin ninguna modificación. Señala el procedimiento para la implementación de medidas en la prevención de riesgos y accidentes de trabajo, tomando en cuenta los siguientes rubros: integración de la Comisión; obligaciones y atribuciones del Ayuntamiento, la Comisión y el

trabajador; medidas y recomendaciones para la prevención de accidentes; y procedimientos para la ejecución de recomendaciones.

- *Reglamento de Jubilación para los trabajadores municipales al Servicio del H. Ayuntamiento de Morelia (2003)*. Con fecha de publicación el día 14 de Febrero de 2003; actualmente no se le ha realizado ninguna modificación. Busca regular el derecho de jubilación de los trabajadores municipales, por lo que en él se establecen los requisitos para la jubilación, su procedimiento y la cuantía de las pensiones.

A nivel de la Secretaría;

- *Manual de Organización de la Secretaría de Turismo (2009)*. Con fecha de publicación de febrero de 2009; hasta el momento no ha tenido ninguna modificación. En el Manual se detallan aspectos importantes de la Secretaría, como lo son sus antecedentes, atribuciones, estructura orgánica y funciones asignadas a cada una de las áreas que la conforman.
- *Manual de Procedimientos de la Secretaría de Turismo Municipal (2008)*. En él, al igual que en el Manual de Organización se señalan las funciones de las áreas de la Secretaría, sin embargo, incluye las acciones necesarias para cumplir con tales atribuciones. Es de suponerse con respecto a este

Manual, su estatus de incompleto, ya que excluye las competentes a la Dirección de Cultura y sus Departamentos.

- *Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo (2009)*. Con fecha de publicación de febrero de 2009; hasta el momento sin ninguna modificación. De contenido muy similar a los manuales anteriores, al describir nuevamente, cada una de las facultades de los órganos de esta Dependencia, sin embargo, a diferencia de ellos se establece los principios generales del Programa Municipal de Turismo, y de la Suplencia de los servidores públicos.

Además de la reglamentación señalada, existen otras disposiciones consideradas de carácter obligatorio, a nivel Federal, Estatal y Municipal.

Es de importancia señalarse, que parte de esta reglamentación está disponible en el Área Administrativa de esta Dependencia, como en la página oficial del H. Ayuntamiento de Morelia.

CAPÍTULO IV

4. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS

4.1. RECOLECCIÓN DE LOS DATOS

Una vez que se ha seleccionado el diseño de investigación y la muestra, de acuerdo, con el problema de estudio e hipótesis, el siguiente paso consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas, lo cual consiste en tres actividades primordiales:

- a. Seleccionar el instrumento de medición.
- b. Aplicar dicho instrumento.
- c. Preparar las mediciones obtenidas.

4.2. MEDICIÓN

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2000) la medición es el proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos. Para ello, es necesario el instrumento de medición, que se considera adecuado cuando representa verdaderamente las variables que el investigador tiene en mente.

Es importante señalar, que no hay medición perfecta, es prácticamente imposible representar fielmente a cada una de las variables que se están observando, sin embargo, se debe acercar lo más posible a tal representación.

Asimismo, son como requisitos indispensables la confiabilidad y validez del instrumento de recolección.

Para efectos de esta investigación, el instrumento utilizado para recolectar los datos es el cuestionario, que consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir (Hernández Sampieri et al. 2000).

4.3. NIVEL DE MEDICIÓN DE CADA ÍTEM

Existen cuatro niveles de medición conocidos:

1. *Nivel de medición nominal.* En éste se tienen dos o más categorías del ítem o variable.
2. *Nivel de medición ordinal.* En este nivel hay varias categorías, pero además éstas mantienen un orden de mayor a menor, es decir, las etiquetas de las categorías sí indican una jerarquía.
3. *Nivel de medición por intervalos.* Además del orden o jerarquía entre categorías, se establecen intervalos iguales en la medición. Las distancias entre las categorías son las mismas a lo largo de toda la escala.
4. *Nivel de medición de razón.* Además de tenerse todas las características del nivel de intervalos (intervalos iguales entre las categorías y aplicación

de operaciones aritméticas básicas y sus derivaciones), el cero es real, es absoluto.

En esta investigación el nivel de medición que se utilizó es de intervalos. Por otro lado, el método que se empleó para medir las escalas de las variables que se plantearon fue la escala tipo Likert.

El escalamiento tipo Likert es un método muy conocido para medir por escalas las variables que constituyen actitudes. Consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos, eligiendo uno de los cinco puntos de la escala (Likert, 1976).

De esta forma, las alternativas de respuesta del instrumento son las siguientes: 1. Totalmente en desacuerdo; 2. En desacuerdo; 3. Neutral; 4. De acuerdo; 5. Totalmente de acuerdo.

4.4. CÁLCULO DE LA VALIDEZ

En términos generales, la validez se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir. Al respecto, Kerlinger (1979) plantea la siguiente pregunta: ¿Está midiendo lo que cree que está midiendo? Si es así, su medida es válida; si no, no lo es.

La validez es un concepto del que pueden tenerse diferentes tipos de evidencia:

- *Relacionada con el contenido.* Es el grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide, es decir, se realiza una revisión de las variables y estudios relacionados con el tema. En esta investigación, las variables que se miden en relación con la evidencia de contenido son: la estructura organizacional, la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y las relaciones interpersonales, siendo las independientes; y como variable dependiente el clima organizacional; de igual forma se toman en cuenta sus dimensiones e indicadores ya mostrados anteriormente.
- *Relacionada con el criterio.* Determina la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. En este estudio, la evidencia relacionada con la validez de criterio se obtiene al comparar el instrumento utilizado en investigaciones similares, en los cuales se estudia el clima organizacional.
- *Relacionada con el constructo.* Ésta se encuentra vinculada con la teoría. De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2000), no es posible llevar a cabo la validación de constructo, a menos que exista un marco teórico que soporte a la variable en relación con otras variables. Por lo que, en lo referente a esta evidencia, el marco teórico de esta investigación se

encuentra íntimamente relacionado con las hipótesis concernientes a los conceptos medidos.

4.5. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La confiabilidad se define como el grado en que su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados, y para su cálculo existen diferentes procedimientos: medida de estabilidad, método de formas alternativas o paralelas, método de mitades partidas, coeficiente KR-20, y el más utilizado, coeficiente alfa de Cronbach.

Con base en lo anterior, el método que se ha empleado para determinar la confiabilidad del instrumento es el coeficiente alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición, para producir valores que oscilan entre 0 y 1, donde 0 significa nula confiabilidad y 1 representa un máximo de confiabilidad, por lo que cuanto más se acerque a 0, mayor error habrá en la medición. Así, la confiabilidad del instrumento es la siguiente:

Tabla 33. Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en los elementos tipificados	N de elementos
.943	.943	39

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación de campo

De tal forma, que al obtenerse 0.943, el instrumento de medición es considerado como altamente confiable.

4.6. CUESTIONARIO

La primera parte del cuestionario está integrado por datos generales como: el sexo, el nivel ocupado en la Secretaría, el área de trabajo, la situación laboral, la antigüedad, los estudios realizados y el tiempo en el mismo puesto.

Posteriormente, contempla a las siete variables independientes que fueron definidas, cada una con sus respectivas dimensiones, evaluadas a través de 39 afirmaciones, estructuradas de la siguiente manera:

- De la pregunta uno a la pregunta ocho corresponden a la estructura organizacional, enfocándose a la división del trabajo, a la departamentalización, y a las políticas y disposiciones organizacionales.
- De la pregunta nueve a la pregunta dieciséis corresponden a la motivación, centrándose en los tipos de incentivos financieros y no financieros que se otorgan en la Institución.
- De la pregunta diecisiete a la pregunta diecinueve corresponden al trabajo en equipo, considerando la participación de los miembros y su composición.

- De la pregunta veinte a la pregunta veinticinco corresponden al liderazgo, tomando en cuenta los estilos de liderazgo y las dimensiones de un líder.
- De la pregunta veintiséis a la pregunta treinta y uno corresponden a la toma de decisiones, partiendo de la toma de decisiones individual y/o grupal y las limitantes comunes en este proceso de decisión.
- De la pregunta treinta y dos a la pregunta treinta y cinco corresponden a la comunicación, dando importancia al tipo y medios de comunicación existentes.
- Finalmente, de la pregunta treinta y seis a la pregunta treinta y nueve corresponden a las relaciones interpersonales, con énfasis en la relación que se tiene con los jefes y con los compañeros de trabajo.

La aplicación de este cuestionario tuvo un tiempo de duración de cinco a diez minutos, y en ningún caso se tuvo alguna negativa por parte de los encuestados.

4.7. ANÁLISIS DE LOS DATOS

En la actualidad el análisis de los datos se lleva a cabo por computadora, en especial, cuando involucra un volumen de datos considerable. Uno de los programas más utilizados en el ámbito de las Ciencias Sociales es el SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Debido a su capacidad de trabajar

con bases de datos de gran tamaño, así como de permitir la recodificación de las variables y registros según las necesidades de la investigación, se empleó esta técnica en su versión 19, para Windows.

Asimismo, además de ésta, se emplearon otras herramientas de apoyo como Word, Excel y PowerPoint.

RESULTADOS

De los datos generales que se piden en la primera parte del cuestionario, se obtiene lo siguiente;

De las 41 personas encuestadas, 22 son hombres que representan a la mayoría de la muestra con un 53.7%, mientras que 19 son mujeres, representando el 46.3%.

Asimismo, los resultados arrojan que de las tres áreas que conforman a la Secretaría, el 48.8% de los encuestados pertenecen a la Dirección de Cultura; posteriormente le sigue el Despacho del Secretario con un 26.8% y, finalmente, la Dirección de Turismo con un 24.4%.

Con relación a la antigüedad, los resultados son significativos; más de la mitad del personal de la Secretaría tiene menos de 4 años laborando para la Institución, mientras que sólo el 39% tiene más de 5 años; lo cual confirma el alto grado de rotación de personal. Esto se confirma al ver que el 51.2% es personal de confianza, 29.3% es sindicalizado y 19.5% es eventual (por contrato).

En lo que respecta al nivel educativo, se observa que la mayoría de las personas que trabajan para la Dependencia cuentan con una licenciatura, es decir, el 56.1%, luego le sigue el 39% con preparatoria o formación técnica y sólo un 4.9% tiene algún tipo de especialidad.

Referente al nivel que ocupa en la Secretaría, el 82.9% de los encuestados, no tienen personal a su cargo, por el contrario, el 17.1% tiene personal bajo su responsabilidad.

Y con respecto al tiempo en el mismo puesto, el 70.7% ha estado en su puesto de 0 – 3 años, el 12.2% de 4 – 7 años, el 4.9% de 8 – 11 años y el 12.2% más de 11 años.

En cuanto a los resultados obtenidos en relación a las variables independientes y dependiente se observa lo siguiente:

Variable independiente No. 1: Estructura organizacional; Con respecto a esta variable la mediana que se obtuvo fue de 29 puntos, y el promedio arrojó 28.41, lo cual indica que los encuestados están sólo un poco por debajo de la mediana, asimismo, se desvían 6.782 puntos.

De las ocho preguntas que se hicieron, cinco obtuvieron resultados positivos: el 41.5% está totalmente de acuerdo en que las tareas que realiza corresponden con las funciones de su puesto; el 75.6% está totalmente de acuerdo en que conoce cómo está organizada la Institución (sus directivos, áreas, etc.); el 34.1% está de acuerdo en que se le dio a conocer apropiadamente sus responsabilidades y actividades; el 29.3% está totalmente de acuerdo sobre el conocimiento de los

manuales y reglamentos de que dispone la Secretaría; y el 34.1% está totalmente de acuerdo de que conoce la normatividad aplicable a su trabajo.

Por su parte, sólo en un cuestionamiento se tuvo un resultado neutral; el 36.6% no está ni en desacuerdo ni de acuerdo de que la estructura es adecuada para cumplir con los objetivos de la Secretaría, sin embargo, al observar las siguientes frecuencias, le sigue la alternativa de totalmente de acuerdo con el 31.7%, por lo que puede considerarse como afirmativa.

En cuanto a los aspectos negativos se observa lo siguiente: el 31.7% está totalmente en desacuerdo de que las cargas de trabajo se encuentran distribuidas equitativamente. Con el análisis más a fondo se destaca que esta insatisfacción prevalece principalmente en la Dirección de Cultura, ya que representa el 61.5%, siguiéndole la Dirección de Turismo con el 23.1% y, posteriormente, el Despacho del Secretario con el 15.4%; asimismo, el 52.4% que está en una posición de desacuerdo, es personal con muy poca antigüedad dentro de la Institución. Por otra lado, el 26.8% está totalmente en desacuerdo de que al ingresar se le proporcionó la inducción pertinente para conocer las políticas, misión, visión, etc., de la Institución; en este sentido, el 36.36% corresponde a personal con menos de 4 años trabajando para la Secretaría.

Variable independiente No. 2: Motivación; La mediana que se obtuvo es de 22 puntos y su promedio fue de 21.73, por lo que el personal se sitúa un poco por debajo de la mediana, asimismo, se desvían 6.961 puntos.

En relación a la motivación en ninguna de la preguntas sobresalió la respuesta positiva, por el contrario, en la mayoría de ellas se obtuvieron los porcentajes altos en la categoría totalmente en desacuerdo, siendo estos los resultados: el 26.8% con respecto a la retribución justa; el 31.7% en cuanto a la satisfacción con la manera en que la Secretaría reconoce el trabajo bien realizado y estimula a su personal; el 36.6% en cuanto a la efectividad de los sistemas de recompensa; el 34.1% en cuanto a los planes de desarrollo y/o ascenso; y el 36.6% en cuanto a la disponibilidad de las herramientas necesarias para el trabajo y su adecuado funcionamiento.

Al observar las tablas de contingencias de esta variable, se percata lo siguiente: en cuanto a la retribución justa, el 52.9% del personal de confianza está en desacuerdo, mientras que el 29.4% corresponde al personal sindicalizado, lo cual podría ser un reflejo de los mayores beneficios que reciben estos últimos. En relación a la satisfacción con la manera en que la Secretaría reconoce el buen trabajo, del porcentaje obtenido, el 61.5% son mujeres y el 38.5% son hombres. Por su parte, con referencia a los sistemas de recompensa, casi la mitad de los que están totalmente en desacuerdo, corresponden al personal con menos de 4

años de antigüedad. Por otro lado, al correlacionar la antigüedad del personal con los planes de desarrollo y/o ascenso, al igual que en el caso anterior, la mayoría del personal, el 42.8%, tiene muy poco tiempo en la Institución. En cuanto a la insatisfacción por la disponibilidad de herramientas, el 20% corresponde al Despacho del Secretario, y el 40% para la Dirección de Turismo, así como para la Dirección de Cultura.

Asimismo, en esta variable también se tuvieron respuestas neutrales como fue en los casos: el 29.3% no está ni en desacuerdo ni de acuerdo en que la remuneración los motiva a trabajar más; el 39% no está ni en desacuerdo ni de acuerdo en que su puesto contribuye con su autorrealización; y por último, el 31.7% no está ni en desacuerdo ni de acuerdo con la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.

Variable independiente No. 3: Trabajo en equipo; La mediana de esta variable es de 10 puntos y su promedio es de 9.83, lo que indica que el personal se encuentra sólo un poco por debajo su mediana; las puntuaciones se dispersan 2.673 respecto a la media.

En referencia al trabajo en equipo hay una posición neutral al verse los siguientes resultados: el 26.8% está de acuerdo en que los resultados están orientados al trabajo en equipo; el 34.1% mantiene una posición neutral y con el mismo porcentaje una posición de de acuerdo respecto a que el trabajo es marcado tanto

por los objetivos del departamento como de la Secretaría en general; por el contrario, se observa la categoría de desacuerdo con respecto a la integración y cooperación de los miembros con el 29.3%; de este porcentaje sólo el 16.6% es personal del Despacho del Secretario, así como de la Dirección de Turismo, mientras que el 66.6% son de la Dirección de Cultura. En el caso de esta variable, la integración y cooperación es la de mayor atención.

Variable independiente No. 4: Liderazgo; La mediana que se obtuvo es de 21 puntos y su promedio fue de 20.32, lo cual indica que la mayoría de los casos se encuentran por debajo de la mediana, asimismo se desvían 5.977.

En esta variable en tres de las seis preguntas que se hicieron, los resultados fueron positivos: el 34.1% está totalmente de acuerdo en que el estilo de dirección influye positivamente; el 36.6% está de acuerdo en que su jefe delega eficazmente funciones de responsabilidad; y de igual manera que en el caso anterior, el 36.6% está de acuerdo en que su jefe organiza el trabajo y tiempos adecuadamente.

En los otros tres casos, la respuesta con mayor porcentaje fue la neutral: el 36.6% mantiene esta posición en cuanto a que los directivos tienen los conocimientos y aptitudes necesarios, sin embargo, es relevante señalar que con el mismo porcentaje el 17.1%, le siguen las posiciones en desacuerdo y de acuerdo. En este ítem al observar los resultados conforme al área a la que pertenecen, el 57.1% de la Dirección de Cultura muestra desacuerdo y sólo el 14.3% de la

Dirección de Turismo. Igualmente con respuesta neutral, el 31.7% respecto a que el estilo de dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos; y el 41.5% respecto a que los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas. En estas dos últimas preguntas, la respuesta que le sigue a la respuesta neutral con mayor porcentaje, es la posición de de acuerdo. Así en general, el liderazgo de la Secretaría se muestra como favorable por el personal.

Variable independiente No. 5: Toma de decisiones; En referencia a esta variable se obtuvo una mediana de 20 puntos y su promedio es de 18.63, lo que muestra que los encuestados se encuentran por debajo de la mediana, asimismo, las puntuaciones se dispersan 4.212 respecto a la media.

En relación a esta variable, los resultados obtenidos en las preguntas 26 y 27 son positivos, pues el 31.7% está de acuerdo en que la Secretaría apoya la participación en la toma de decisiones; y el 41.5% está de acuerdo en que su jefe toma decisiones con la participación del personal, siendo la Dirección de Cultura, el área con mayor porcentaje de aceptación. Por otro lado, en las siguientes preguntas respecto a las limitantes en el proceso de decisión, la respuesta con mayor porcentaje fue la neutral: el 34.1% respecto a la disponibilidad de información en calidad y cantidad para tomar un decisión; el 31.7% respecto a la circulación de información inexacta; el 36.6% respecto a la participación en las

decisiones que afectan su trabajo; y el 34.1% respecto a la frecuencia con que las ideas de todos los miembros son buscadas y usadas. En estos ítems con respuesta neutral, la posición que le sigue es la de de acuerdo, a excepción de la referente al uso de las ideas de los miembros, en donde el 22% está totalmente en desacuerdo y en la que como en casos anteriores, el personal de la Dirección de Cultura es en donde se muestra mayor desaprobación.

Variable independiente No. 6: Comunicación; La mediana que se obtuvo fue de 14 puntos, mientras que el promedio fue de 13.85, lo que indica estar por debajo de la mediana, por su parte, los puntos se dispersan 3.159 respecto a la media.

En cuanto a la comunicación, la posición sobresaliente corresponde a la categoría de de acuerdo, mostrando los siguientes resultados: el 51.2% está de acuerdo en que puede comunicarse fácilmente con las personas que se relaciona en el trabajo, en donde el 61.9% representa a los hombres y el 38.1% a las mujeres. El 61% está de acuerdo en que la Secretaría fomenta la comunicación interna a través de los medios formales; y el 31.7% está de acuerdo en que la información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.

Sólo en un ítem se tuvo una respuesta neutral, el 29.3% no está ni en desacuerdo ni de acuerdo en que la Secretaría mantiene a su personal enterado en forma directa y oportuna, seguida de esta respuesta le siguen las posiciones de en

desacuerdo y de acuerdo con un 22%; al relacionarlo con el área de trabajo se encontró que el 55.5% con opinión negativa corresponden a la área de Cultura.

Variable independiente No. 7: Relaciones interpersonales; La mediana de esta variable es de 15 puntos y su promedio es de 14.66, lo que indica que el personal se encuentra muy poco por debajo de la mediana; las puntuaciones se dispersan 3.063 respecto a la media.

En esta última variable los resultados en todos los ítems fueron positivos: el 31.7% está de acuerdo en que existe el interés por crear, mantener y establecer buenas relaciones entre todos los trabajadores; el 56.1% está totalmente de acuerdo en que se siente a gusto con la relación que mantiene con su jefe; el 39% está de acuerdo en que existe una buena relación entre los miembros de las diferentes áreas de la organización; y el 36.6% está de acuerdo en que los compañeros se apoyan en el trabajo, así esta variable es la única en obtener un resultado favorable en todos sus ítems.

Variable dependiente: Clima organizacional; En la variable dependiente se obtuvo que la mediana fue de 133, mientras que el promedio de 127.44, lo cual se está por debajo de la mediana. Las puntuaciones se dispersan 26.548 respecto a la media, asimismo, la puntuación que ocurre con mayor frecuencia es 113.

Por otro lado, los resultados arrojaron que las variables independientes sí inciden en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo, esto con base en el coeficiente de correlación de Pearson y el coeficiente de determinación.

Prueba de Hipótesis

En esta investigación, a través del coeficiente de correlación de Pearson se determinó si se aceptan o rechazan las hipótesis planteadas.

Según Hernández Sampieri et al. (2000) el coeficiente de Pearson es una prueba estadística para analizar la relación entre dos variables medidas en un nivel por intervalos o de razón. Las hipótesis que prueba son de tipo correlacional. El coeficiente de Pearson puede variar de -1.00 a 1.00 donde:

-1.00 = Correlación negativa perfecta.

-0.90 = Correlación negativa muy fuerte.

-0.75 = Correlación negativa considerable.

-0.50 = Correlación negativa media.

-0.10 = Correlación negativa débil.

0.00 = No existe correlación alguna entre las variables.

0.10 = Correlación positiva débil.

0.50 = Correlación positiva media.

0.75 = Correlación positiva considerable.

0.90 = Correlación positiva muy fuerte.

1.00 = Correlación positiva perfecta.

A continuación, se presenta la tabla con los resultados obtenidos;

Tabla 34. Matriz del coeficiente de correlación de Pearson (r)

	Estructura	Motivación	Trabajo en equipo	Liderazgo	Toma de decisiones	Comunicación	Relaciones interpersonales
Estructura	1	0.625	0.634	0.456	0.656	0.466	0.600
Motivación	0.625	1	0.603	0.605	0.637	0.370	0.656
Trabajo en equipo	0.634	0.603	1	0.487	0.700	0.562	0.606
Liderazgo	0.456	0.605	0.487	1	0.673	0.451	0.714
Toma de decisiones	0.656	0.637	0.700	0.673	1	0.597	0.694
Comunicación	0.466	0.370	0.562	0.451	0.597	1	0.677
Relaciones interpersonales	0.600	0.656	0.606	0.714	0.694	0.677	1
Clima organizacional	0.815	0.839	0.779	0.792	0.866	0.666	0.853

Fuente: Elaboración propia, con base en la investigación de campo

Con base en la tabla anterior se deduce lo siguiente:

- La hipótesis general que afirma que la estructura de la organización, la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y las relaciones interpersonales son las principales variables que influyen en el clima organizacional de la Secretaría de Turismo Municipal de la Ciudad de Morelia, se aprueba, al confirmar que el clima

organizacional en alto grado está determinado por estas variables independientes, habiendo así, una estrecha relación entre las variables independientes y dependiente.

- La primera hipótesis que afirma que una adecuada estructura de la organización incide en un mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo, se acepta, al tener un índice de correlación (r) de 0.815, que significa una correlación positiva considerable, en tanto que su coeficiente de determinación (r^2) es de 0.664, es decir, existe una relación entre las variables.
- La segunda hipótesis que señala que una elevada motivación del personal origina un mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo, se aprueba, la correlación entre la motivación y el clima organizacional es considerable con un índice de 0.839, en tanto que existe vinculación entre ellas, con un coeficiente de determinación (r^2) de 0.703.
- La tercera hipótesis que determina que a mayor disposición de trabajar en equipo se tiene un mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo, se acepta, al presentar un índice de correlación (r) de 0.779 y un coeficiente de determinación (r^2) de 0.607, lo que significa que existe una relación positiva considerable entre ambas.

- La cuarta hipótesis que afirma que el tipo de liderazgo ejercido por las autoridades contribuye a mejorar el clima organizacional en la Secretaría de Turismo, se aprueba, al tener un índice de correlación (r) de 0.792, que representa una correlación positiva considerable, en tanto que su coeficiente de determinación (r^2) es de 0.627.
- La quinta hipótesis que señala que la toma de decisiones acertada origina un mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo, se comprueba, al tener el mayor índice de correlación de las variables medidas de 0.866, con un índice de determinación (r^2) de 0.749, es decir, existe una vinculación de las variables.
- La sexta hipótesis que determina que a mayor comunicación entre todos los niveles jerárquicos, mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo, se acepta, con un coeficiente de 0.666, el más bajo de todos representando una correlación positiva media, en tanto su coeficiente de determinación (r^2) de 0.443.
- La séptima hipótesis que afirma que al surgir buenas relaciones interpersonales se tiene un mejor clima organizacional en la Secretaría de Turismo, se acepta con un índice de correlación considerable de 0.853 y un índice de determinación (r^2) de 0.727.

CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

Las conclusiones que se obtuvieron al desarrollar esta investigación sobre el clima organizacional en la Administración Pública, específicamente, en la Secretaría de Turismo fueron las siguientes:

- Las variables independientes que se determinaron: la estructura organizacional, la motivación, el trabajo en equipo, el liderazgo, la toma de decisiones, la comunicación y las relaciones interpersonales influyen de manera considerable al clima organizacional, siendo de éstas, la toma de decisiones la que posee la mayor relación con la variable dependiente.
- En general, la posición que sobresalió fue la de de acuerdo, a excepción de la variable motivación, en donde se mantiene una posición neutral de 36.6% y en la que le sigue la posición de desacuerdo con un 31.7%.
- El clima organizacional que rige en la Secretaría de Turismo, con base en las variables independientes medidas, se percibe como adecuado, sin embargo, un porcentaje considerable, el 29.3% mantiene una posición neutral y el 19.5% mantiene una posición en desacuerdo.
- De las dimensiones que fueron medidas en cada una de las variables independientes, las que requieren mayor atención destacan: en estructura organizacional, la referente a la división del trabajo y a la

departamentalización; en motivación, en cuanto a sus dos dimensiones, incentivos financieros y no financieros; y en trabajo en equipo, en relación a la participación de los miembros.

- Con base en los cruces realizados, de los aspectos negativos que sobresalieron, como es el caso de la distribución de las cargas de trabajo, la disponibilidad de las herramientas necesarias, y la integración y cooperación de los miembros; en la Dirección de Cultura se muestra una mayor cantidad de insatisfacción.

De acuerdo a los resultados negativos que se obtuvieron y que inciden en el buen clima laboral, basado en ello, se plantean las siguientes recomendaciones:

1. Revisar la estructura actual de la organización, para determinar si ésta se encuentra diseñada de manera que es posible identificar quién tiene que realizar determinadas tareas y quién es el responsable de ciertos resultados, para eliminar los obstáculos de desempeño ocasionados por la confusión y la incertidumbre de la asignación, así como la inconformidad por la inadecuada distribución de las tareas.
2. Es importante poner en marcha un plan de comunicación interna en donde se abarquen los siguientes puntos:

- a. Planificación de la información de acogida. Reducir la ansiedad de los nuevos empleados que ingresan a la organización mediante la información, de forma que conozca: su estructura y aspectos relevantes de ella, como su visión, misión, etc.

- b. Planificación de la información sobre la actividad. La Institución debe poner énfasis en: 1. Brindar información a los empleados por sus superiores directos, es decir, los directivos deben asegurarse de que con suficiente frecuencia informan a los subordinados sobre las metas y planes de su unidad; 2. Brindar información a los empleados por parte de la alta gerencia, es importante que el Secretario y Directores, al menos una vez al año comparezcan con los empleados de todos los niveles, para comunicar los planes generales y objetivos de la Dependencia; 3. Atender las demandas de información específica, es decir, responder a las preguntas que con frecuencia se realizan respecto a las actividades que se desarrollan en ese momento.

- c. Planificación de la información social y laboral. Comunicar aquella información que afecta directamente las condiciones particulares o generales del trabajo, como las mejoras sociales.

- d. Planificación de la comunicación interpersonal. Para lograr una comunicación adecuada y de respeto entre el personal, se debe establecer las normas que la regulen, como el uso del lenguaje adecuado para el trabajo.
3. Emplear sistemas de reconocimiento no financieros, como el brindar una felicitación o reconocimiento para el personal que realiza bien su trabajo y que cumple con las actividades que le son encomendadas.
 4. Permitir la realización de tareas de mayor responsabilidad con orientación de los superiores, para estimular a la gente a ir más allá del desempeño rutinario y volverse personas más creativas e innovadoras en el trabajo.
 5. Para cumplir con actividades diarias que se desarrollan en la Secretaría como la organización de eventos culturales y cívicos, integrar equipos de trabajo multidisciplinarios, en donde se les responsabilice por los resultados que se obtengan, con el fin de propiciar la cooperación que los guíe hacia el cumplimiento de las metas.

BIBLIOGRAFÍA

- Aguirre Sádaba, A., Castillo Clavero, A. M., & T. Zamora, D. (2002). *Administración de organizaciones. Fundamentos y aplicaciones*. España: Pirámide.
- Barriga, S. (1983). *Psicología del grupo y cambio social*. Barcelona: Hora.
- Bastons i Prat, M. (2000). *La toma de decisiones en la organización*. España: Ariel, S.A.
- Benavides Pañeda, J. (2004). *Administración*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Blum, M., & Naylor, J. (1999). *Psicología Industrial*. México: Trillas.
- Borrell, F. (2000). *Cómo trabajar en equipo*. España: Ediciones Gestión, S.A.
- Brunet, L. (2004). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.
- Bueno Campos, E. (1974). *El sistema de información en la empresa*. Madrid: CECA.
- Chiang, M., Martín, M. J., & Núñez, A. (2010). *Relaciones entre clima organizacional y la satisfacción laboral*. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana, S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Thomson.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Chrudden, H., & Sherman, A. (2002). *Administración de personal*. México: Cecsá.
- Crosby, P. (1996). *Principios absolutos de liderazgo*. México: Prentice Hall.
- Daft, R. (2004). *Administración*. México: Thomson.
- Daft, R. (2006). *La experiencia del liderazgo*. México: Cengage Learning.
- Danhke, G. (1989). *La comunicación humana: ciencia social*. México: McGraw-Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *El Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw Hill.
- De la Torre, F. (2000). *Relaciones humanas en el ámbito laboral*. México: Trillas.

- Dieterich Steffan, H. (2005). *Nueva guía para la investigación científica*. México: Planeta Mexicana, S.A. de C.V.
- Dubrin, A. (2000). *Fundamentos de administración*. México: Thomson.
- Fernández Collado, C. (2005). *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Fiedler, F., & Chemers, M. (2004). *Liderazgo y Administración efectiva*. México: Trillas.
- Furnham, A. (2001). *Psicología organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones*. México: Oxford.
- Gellerman, S. W. (1960). *People, problems and profits*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donnelly, J., & Konopaske, R. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Gilli, J. J., Arostegui, A., Doval de Antoine, I., Iesulauro, A., & Schulman, D. (2000). *Diseño y efectividad organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación organizacional*. México: Diana.

- Goleman, D. (2010). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Debolsillo.
- González, M., & Olivares, S. (2006). *Comportamiento organizacional. Un enfoque latinoamericano*. México: Cecsa.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Guillén Gestoso, C., & Guil Bozal, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: McGraw-Hill Interamericana de España, S.A.U.
- Halpin, A. W., & Croft, D. (1963). *The organizational climate of schools*. Chicago: Universidad de Chicago.
- Hampton, D. R. (1989). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
- Hellriegel, D., Jackson, S., & Slocum, J. (2002). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. Colombia: Thomson.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2000). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill.

- Hernández y Rodríguez, S. (2006). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Hersey, P., Blanchard, K., & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional*. México: Prentice Hall.
- Kast, F., & Rosenzweig, J. (2001). *Administración en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Katz, D., & Kahn, R. (1999). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (2004). *La sabiduría de los equipos*. México: Cecsá.
- Kerlinger, F. (1979). *Enfoque conceptual del comportamiento*. México: Interamericana.
- Kinicki, A., & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. México: McGraw-Hill Interamericana .
- Koenes, A. (1996). *Gestión y motivación del personal*. España: Díaz de Santos.

- Koontz, H., & Weihrich, H. (1994). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill.
- Leavitt, H. (1964). *Managerial Psychology*. University of Chicago Press , 9.
- Lewin, K. (1935). *A Dynamic Theory of Personality*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1976). *Una técnica para medir actitudes*. México: Trillas.
- Likert, R., & Gibson, L. (1986). *Nuevas formas para solucionar problemas*. México: Trillas.
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. U.S.A.: Harvard Business School.
- Luiz Cervo, A., & Alcino Bervian, P. (1998). *Metodología Científica*. México: McGraw-Hill.
- Lussier, R., & Achua, C. (2002). *Liderazgo. Teoría. Aplicación. Desarrollo de habilidades*. México: Thomson.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. Méxio: McGraw-Hill/Interamericana.

- Madrigal Torres, B. E. (2002). *Habilidades Directivas*. México: McGraw-Hill.
- Madrigal Torres, B. E. (2004). *Liderazgo. Enseñanza y aprendizaje*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Maristany, J. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Perú: Prentice Hall.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia. Un método de Análisis para su intervención*. Bogotá: Colección Lecciones.
- Mercado, S. (2002). *Administración aplicada. Teoría y Práctica*. México: Limusa.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *El desarrollo de carrera*. México: Trillas.
- Mintzberg, H. (1990). *La estructura de las organizaciones*. Barcelona: Ariel.
- Montebello, A. (2000). *Equipos de trabajo extraordinarios*. Colombia: Pax México.
- Morales Arrieta, J. A., & Velandia Herrera, N. F. (1999). *Salarios. Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Colombia: McGraw-Hill.
- Murray, H. A. (1938). *Explorations in personality*. Nueva York: Oxford.

- Myers, M. T. (1983). *Administración mediante la comunicación: un enfoque organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Odiorne, G. S. (1973). *Administración por objetivos*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Reichers, A., & Schneider, B. (1990). *Climate and culture: An evolution of constructs*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Reyes Ponce, A. (2001). *Administración de personal. Sueldos y salarios*. México: Limusa.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de comportamiento organizacional*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Coulter, M. (1996). *Administracion*. México: Prentice Hall.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson/Prentice Hall.
- Rodríguez, D. (2005). *Diagnóstico organizacional*. Bogotá: Alfaomega.
- Séller, R. (2000). *Dirección de equipos*. México: Grijalva.
- Selltiz, C., Jahod, M., Deutsch, M., & Cook, S. W. (1976). *Métodos de investigación en las relaciones sociales*. Madrid: Rialp.

- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of leadership*. Nueva York: The Free Press.
- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (1996). *Administración*. México: Pearson.
- Sudman, S. (1976). *Applied Sampling*. Nueva York: Academic Press.
- Tannenbaum, R., Weschler, I., & Massarik, F. (1959). *Leadership and Organization: A Behavioral Science Approach*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Terry, G., & Franklin, S. (2003). *Principios de Administración*. México: Cecsá.
- Tolman, E. C. (1932). *Purposive behavior in animals and men*. Nueva York: Century Croffts.
- Toro, F. (2005). *Clima organizacional. Perfil de Empresas Colombianas*. Medellín: Cincel.
- Tyson, S., & York, A. (2000). *Administración de personal*. México: Trillas.
- Valls, A. (2003). *Las 12 Habilidades Directivas Clave*. España: Gestión 2000.
- Valverde Aparicio, M., González Santoyo, F., Flores Romero, B., & Chagolla Farías, M. (2004). *La gestión de los Recursos Humanos: Enfoques para*

México. México: Univesitat Rovira I Virgili. Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

- Vroom, V., & Deci, E. (1999). *Motivación y alta dirección*. México: Trillas.
- Whetten, D., & Cameron, K. (2005). *Desarrollo de habilidades directivas*. México: Pearson/Prentice Hall.
- Zerilli, A. (1992). *Fundamentos de organización y dirección general*. Bilbao: Deusto.

Artículos

- Aburto Pineda, H. I., & Bonales Valencia, J. (2011). Habilidades directivas: Determinantes en el clima organizacional. *Investigación y Ciencia*, 41-49.
- Álvarez, G. (1992). El constructo clima organizacional concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes. *Interamericana de Psicología Ocupacional*, 1-2.
- Cañellas Granda, J., Castellanos González, M., Piña Loyola, C., Yera Sánchez, A., Mir Ocampo, I., & Sánchez García, Z. (2007). Aspectos del clima organizacional en el Policlínico Universitario. *Medisur*, 79-84.
- Cortés Mejía, A. (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. *Revista de Ciencias Sociales*, 203-214.

- Dávila Newman, G. (2006). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 180-205.
- Delgado Torres, N. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Interamericana de Bibliotecología*, 75-88.
- Forehand, G., & Gilmer, B. (1964). Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior. *Psychological Bulletin*, 361-382.
- Friedlander, F., & Margulies, N. (1969). Multiple impacts of organizational climate and individual value system upon job satisfaction. *Personnel psychology*, 171-183.
- Galarsi, M. F., & Marrau, C. (2007). La influencia del entorno laboral en el personal no docente de la Universidad Nacional de San Luis. *Fundamentos en Humanidades*, 165-182.
- Gavin, J. F. (1975). Organizational climate as a function of personal and organizational variables. *Journal of Applied psychology*, 135-139.
- Guillén Mondragón, I., & Aduana Mondragón, A. P. (2008). La Influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio del caso de la mediana empresa en la Delegación Iztapalapa. *Estudios Gerenciales*, 47-64.

- Guion, R. (1973). A note on Organizational Climate. *Organizational Behavior Human Performance*, 120-125.
- Hollander, E. P., & Julian, J. W. (1969). Contemporary trends in the analysis of leadership processes. *Psychological Bulletin*, 387-397.
- James, L., & Jones, A. (1974). Organizational climate: a review of theory and research. *Psychological Bulletin*, 1096-1112.
- Lawler. (1974). Organizational climate: relations to organizational structure, process and performance. *Organizational behavior and human performance*, 139-155.
- Medina Bermúdez, C. I. (2001). Paradigmas de la investigación sobre lo cuantitativo y lo cualitativo. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 79-84.
- Navarro Ojeda, M., & Navarro Santana, M. (2009). ¿Cuáles son los cuatro momentos esenciales a tener en cuenta en toda investigación científica? *Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 79-81.
- Opsahl, R. L., & Dunnette, M. D. (1966). The role of financial compensation in industrial motivation. *Psychological Bulletin*, 94-118.
- Parra de Párraga, E., Rodolfo Rojas, L., & Arapé, E. (2008). Comunicación y conflicto: El arte de la negociación. *Negotium*, 17-35.

- Payne, Pheysey, & Pugh. (1971). Organization structure, organizational climate and group structure: an explanatory study of their relationships in two British manufacturing companies. *Occupational psychology*, 45-56.
- Pérez de Maldonado, I., Maldonado Pérez, M., & Bustamante Uzcátegui, S. (2006). Clima organizacional y Gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Investigación y Postgrado*, 231-248.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y Desempeño laboral del personal Empresa Vigilantes Asociados Costa Oriental del Lago. *Negotium*, 33-51.
- Sandoval Caraveo, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 78-82.
- Schneider, B., & Bartlett, C. J. (1968). Individual differences and organizational climates: 1. The research plan and questionnaire development. *Personnel psychology*, 323-332.
- Silva Vázquez, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de psicología general y aplicada*, 443-451.
- Vázquez Martínez, R., & Guadarrama Granados, J. (2001). El clima organizacional en una Institución Tecnológica de Educación Superior. *Tiempo de educar*, 105-131.

- Vergara, L., Muñoz Santiago, A. E., & Vivero Santos, S. (2004). Aproximación al proceso de toma de decisiones en la Empresa Barranquillera. *Pensamiento y Gestión*, 1-38.
- Vroom, V. (2000). Leadership and the Decision Making Process. *Organizational Dynamics* 28, 82-94.
- Zapata, O. A. (2005). ¿Cómo encontrar un tema y construir un tema de investigación? *Innovación Educativa*, 37-45.

Tesis

- Armas Zavaleta, M. E. (2010). *Factores asociados al clima organizacional del personal que labora en la Editorial Vallejana de la Universidad Cesar Vallejo, Provincia de Trujillo. (Tesis inédita de maestría)*. Perú: Universidad Cesar Vallejo.
- Hernández Herrera, C. A. (2006). *La motivación y satisfacción laboral del personal docente del CONALEP. Caso de estudio Plantel Iztapalapa. (Tesis inédita de maestría)*. México: Instituto Politécnico Nacional.
- Hesse Zepeda, H. R. (2006). *Clima organizacional en las Instituciones Públicas del Estado de Michoacán (Tesis inédita de maestría)*. Morelia: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.

Sitios de Internet

- *Great Place to Work Institute.* (2013). Recuperado el 3 de Septiembre de 2012, de <http://www.greatplacetowork.com/about-us/about-us>
- *H. Ayuntamiento de Morelia.* (Abril de 2013). Obtenido de www.morelia.gob.mx
- *Universal.* (2 de Octubre de 2006). Recuperado el 15 de Agosto de 2012, de http://www.mexico-laboral.com/2006/10/ausentismo_y_ro.html

Leyes y Reglamentos

- (2002). *Bando de Gobierno Municipal.* Morelia, Michoacán.
- (2001). *Ley Orgánica Municipal del Estado de Michoacán de Ocampo.* Morelia, Michoacán.
- (2009). *Manual de Organización de la Secretaría de Turismo.* Morelia, Michoacán.
- (2008). *Manual de Procedimientos de la Secretaría de Turismo Municipal.* Morelia, Michoacán.
- (1997). *Reglamento de Capacitación y Adiestramiento del H. Ayuntamiento Constitucional de Morelia, Mich.* Morelia, Michoacán.
- (2003). *Reglamento de Jubilación para los trabajadores municipales al Servicio del H. Ayuntamiento de Morelia.* Morelia, Michoacán.

- (2005). *Reglamento de Organización de la Administración Pública del Municipio de Morelia, Michoacán*. Morelia, Michoacán.
- (1997). *Reglamento de Seguridad e Higiene del H. Ayuntamiento Constitucional de Morelia, Mich.* Morelia, Michoacán.
- (2009). *Reglamento Interior de la Secretaría de Turismo*. Morelia, Michoacán.

ANEXOS

ANEXO 1: CUESTIONARIO

INSTRUMENTO PARA EVALUAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA. CASO ESPECÍFICO: SECRETARÍA DE TURISMO

Buenos días (tardes):

Este cuestionario pretende conocer el grado de satisfacción respecto algunos aspectos que se desarrollan en tu lugar de trabajo y que configuran en el clima organizacional.

El cuestionario es totalmente anónimo, y los datos tendrán únicamente un tratamiento estadístico, por lo que te pido seas sincero con tus respuestas.

Muchas gracias por tu colaboración

Instrucciones:

Lee atentamente cada afirmación, y dependiendo de cómo te sientes respecto a cada una, responde posicionándote en alguna de las opciones que van desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo, marcando con una X la casilla que mejor represente tu situación.

Sexo	
Hombre	
Mujer	

Nivel que ocupa en la Secretaría	
Con personal a su cargo	
Sin personal a su cargo	

Área en la que trabaja	
Despacho del Secretario	
Dirección de Turismo	
Dirección de Cultura	

Situación laboral	
De confianza	
Sindicalizado	
Eventual (por contrato)	

Antigüedad dentro de la Institución	
0 – 4 años	
5 – 9 años	
10 – 14 años	
15 – 19 años	
Más de 19 años	

Estudios realizados	
Primaria	
Secundaria	
Preparatoria/Formación técnica	
Licenciatura	
Otro	

Tiempo en el mismo puesto			
0 – 3 años		8 – 11 años	
4 – 7 años		Más de 11 años	

	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
1. Las tareas que realizo corresponden con las funciones de mi puesto.					
2. Las cargas de trabajo están distribuidas equitativamente entre todo el personal.					
3. Conozco perfectamente cómo está organizada la Institución, quiénes son los directivos, quién depende de quién, qué áreas existen, etc.					
4. La estructura es adecuada para cumplir con los objetivos de la Secretaría.					
5. Al ingresar se me proporcionó la inducción pertinente para conocer las políticas, misión, visión, etc., de la Secretaría.					
6. Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.					
7. Estoy bien enterado sobre los manuales y reglamentos de que dispone la Secretaría.					
8. Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.					
9. La retribución que recibo por mi trabajo es justa.					

10. La remuneración que percibo me motiva a trabajar más.					
11. Estoy satisfecho con la manera en que la Secretaría reconoce el trabajo bien realizado y estimula a su personal.					
12. Me parecen efectivos los sistemas de recompensa que la Institución otorga a su personal por experiencia, compromiso, puntualidad, etc.					
13. Mi puesto contribuye con mi autorrealización.					
14. La Secretaría cuenta con planes de desarrollo y/o ascenso para todo el personal.					
15. Cuento con las herramientas necesarias (computadora, impresora, etc.) para realizar mi trabajo, y éstas funcionan adecuadamente.					
16. Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.					
17. En la Secretaría nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el trabajo en equipo.					
18. Existe integración y cooperación entre todos los miembros de la organización.					
19. El trabajo asignado es marcado tanto por los objetivos del departamento como de la Secretaría en general.					
20. Los directivos de la Secretaría tienen los conocimientos y aptitudes necesarios para su puesto.					
21. El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.					
22. El estilo de dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos.					
23. Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.					
24. Mi jefe delega eficazmente funciones de responsabilidad, según las capacidades de cada individuo.					
25. Mi jefe organiza el trabajo y tiempos adecuadamente.					

26. La Secretaría apoya la participación en la toma de decisiones.					
27. Mi jefe toma decisiones con la participación del personal.					
28. Dispongo de información necesaria en calidad y cantidad, para tomar una decisión cuando la situación así lo amerite.					
29. Periódicamente se tienen problemas debido a la circulación de información inexacta.					
30. Puedo participar en las decisiones que afectan en mi trabajo.					
31. Con frecuencia las ideas de todos los miembros de la Secretaría, son buscadas y usadas constructivamente.					
32. Puedo comunicarme fácilmente con las personas que tengo que relacionarme en el trabajo.					
33. La Secretaría mantiene a su personal enterado en forma directa y oportuna de todo aquello que le puede afectar.					
34. En la Secretaría se fomenta la comunicación interna a través de medios formales (circulares, memorandos, boletines, etc.).					
35. La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.					
36. Existe el interés por crear, mantener y establecer buenas relaciones entre todos los trabajadores.					
37. Me siento a gusto con la relación que mantengo con mi jefe.					
38. Existe una buena relación entre los miembros de las diferentes áreas de la organización.					
39. Los compañeros nos apoyamos en el trabajo.					

ANEXO 2: DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS

Sexo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Hombre	22	53.7	53.7	53.7
	Mujer	19	46.3	46.3	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Nivel que ocupa en la Secretaría

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Con personal a su cargo	7	17.1	17.1	17.1
	Sin personal a su cargo	34	82.9	82.9	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Área en la que trabaja

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Despacho del Secretario	11	26.8	26.8	26.8
	Dirección de Turismo	10	24.4	24.4	51.2
	Dirección de Cultura	20	48.8	48.8	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Situación laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	De confianza	21	51.2	51.2	51.2
	Sindicalizado	12	29.3	29.3	80.5
	Eventual (por contrato)	8	19.5	19.5	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Antigüedad dentro de la Institución

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0-4 años	25	61.0	61.0	61.0
5-9 años	6	14.6	14.6	75.6
10-14 años	2	4.9	4.9	80.5
15-19 años	3	7.3	7.3	87.8
Más de 19 años	5	12.2	12.2	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Estudios realizados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Preparatoria/Formación técnica	16	39.0	39.0	39.0
Licenciatura	23	56.1	56.1	95.1
Otro	2	4.9	4.9	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Tiempo en el mismo puesto

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 0-3 años	29	70.7	70.7	70.7
4-7 años	5	12.2	12.2	82.9
8-11 años	2	4.9	4.9	87.8
Más de 11 años	5	12.2	12.2	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Las tareas que realizo corresponden con las funciones de mi puesto.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	4	9.8	9.8	9.8
En desacuerdo	2	4.9	4.9	14.6
Neutral	6	14.6	14.6	29.3
De acuerdo	12	29.3	29.3	58.5
Totalmente de acuerdo	17	41.5	41.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Las cargas de trabajo están distribuidas equitativamente entre todo el personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	13	31.7	31.7	31.7
En desacuerdo	7	17.1	17.1	48.8
Neutral	11	26.8	26.8	75.6
De acuerdo	5	12.2	12.2	87.8
Totalmente de acuerdo	5	12.2	12.2	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Conozco perfectamente cómo está organizada la Institución, quiénes son los directivos, quién depende de quién, qué áreas existen, etc.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	2	4.9	4.9	4.9
En desacuerdo	2	4.9	4.9	9.8
Neutral	2	4.9	4.9	14.6
De acuerdo	4	9.8	9.8	24.4
Totalmente de acuerdo	31	75.6	75.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

La estructura es adecuada para cumplir con los objetivos de la Secretaría.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	1	2.4	2.4	2.4
En desacuerdo	2	4.9	4.9	7.3
Neutral	15	36.6	36.6	43.9
De acuerdo	10	24.4	24.4	68.3
Totalmente de acuerdo	13	31.7	31.7	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Al ingresar se me proporcionó la inducción pertinente para conocer las políticas, misión, visión, etc., de la Secretaría.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	11	26.8	26.8	26.8
En desacuerdo	7	17.1	17.1	43.9
Neutral	6	14.6	14.6	58.5
De acuerdo	9	22.0	22.0	80.5
Totalmente de acuerdo	8	19.5	19.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Se me dio a conocer apropiadamente las responsabilidades y actividades a desarrollar en mi puesto.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	7	17.1	17.1	17.1
Neutral	8	19.5	19.5	36.6
De acuerdo	14	34.1	34.1	70.7
Totalmente de acuerdo	12	29.3	29.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Estoy bien enterado sobre los manuales y reglamentos de que dispone la Secretaría.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	4	9.8	9.8	9.8
En desacuerdo	7	17.1	17.1	26.8
Neutral	7	17.1	17.1	43.9
De acuerdo	11	26.8	26.8	70.7
Totalmente de acuerdo	12	29.3	29.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	2	4.9	4.9	4.9
En desacuerdo	5	12.2	12.2	17.1
Neutral	8	19.5	19.5	36.6
De acuerdo	12	29.3	29.3	65.9
Totalmente de acuerdo	14	34.1	34.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

La retribución que recibo por mi trabajo es justa.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	11	26.8	26.8	26.8
En desacuerdo	6	14.6	14.6	41.5
Neutral	7	17.1	17.1	58.5
De acuerdo	10	24.4	24.4	82.9
Totalmente de acuerdo	7	17.1	17.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

La remuneración que percibo me motiva a trabajar más.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	10	24.4	24.4	24.4
En desacuerdo	3	7.3	7.3	31.7
Neutral	12	29.3	29.3	61.0
De acuerdo	10	24.4	24.4	85.4
Totalmente de acuerdo	6	14.6	14.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Estoy satisfecho con la manera en que la Secretaría reconoce el trabajo bien realizado y estimula a su personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	13	31.7	31.7	31.7
En desacuerdo	8	19.5	19.5	51.2
Neutral	11	26.8	26.8	78.0
De acuerdo	6	14.6	14.6	92.7
Totalmente de acuerdo	3	7.3	7.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Me parecen efectivos los sistemas de recompensa que la Institución otorga a su personal por experiencia, compromiso, puntualidad, etc.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	15	36.6	36.6	36.6
En desacuerdo	11	26.8	26.8	63.4
Neutral	9	22.0	22.0	85.4
De acuerdo	4	9.8	9.8	95.1
Totalmente de acuerdo	2	4.9	4.9	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Mi puesto contribuye con mi autorrealización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	3	7.3	7.3	7.3
En desacuerdo	1	2.4	2.4	9.8
Neutral	16	39.0	39.0	48.8
De acuerdo	12	29.3	29.3	78.0
Totalmente de acuerdo	9	22.0	22.0	100.0
Total	41	100.0	100.0	

La Secretaría cuenta con planes de desarrollo y/o ascenso para todo el personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	14	34.1	34.1	34.1
En desacuerdo	11	26.8	26.8	61.0
Neutral	12	29.3	29.3	90.2
De acuerdo	1	2.4	2.4	92.7
Totalmente de acuerdo	3	7.3	7.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Cuento con las herramientas necesarias (computadora, impresora, etc.) para realizar mi trabajo, y éstas funcionan adecuadamente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	15	36.6	36.6	36.6
En desacuerdo	11	26.8	26.8	63.4
Neutral	4	9.8	9.8	73.2
De acuerdo	8	19.5	19.5	92.7
Totalmente de acuerdo	3	7.3	7.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Existe la seguridad debida para evitar accidentes y riesgos de trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	7	17.1	17.1	17.1
En desacuerdo	5	12.2	12.2	29.3
Neutral	13	31.7	31.7	61.0
De acuerdo	10	24.4	24.4	85.4
Totalmente de acuerdo	6	14.6	14.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

En la Secretaría nos encontramos orientados a resultados obtenidos por el trabajo en equipo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	4	9.8	9.8	9.8
En desacuerdo	7	17.1	17.1	26.8
Neutral	10	24.4	24.4	51.2
De acuerdo	11	26.8	26.8	78.0
Totalmente de acuerdo	9	22.0	22.0	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Existe integración y cooperación entre todos los miembros de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	5	12.2	12.2	12.2
En desacuerdo	12	29.3	29.3	41.5
Neutral	11	26.8	26.8	68.3
De acuerdo	8	19.5	19.5	87.8
Totalmente de acuerdo	5	12.2	12.2	100.0
Total	41	100.0	100.0	

El trabajo asignado es marcado tanto por los objetivos del departamento como de la Secretaría en general.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	1	2.4	2.4	2.4
En desacuerdo	4	9.8	9.8	12.2
Neutral	14	34.1	34.1	46.3
De acuerdo	14	34.1	34.1	80.5
Totalmente de acuerdo	8	19.5	19.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Los directivos de la Secretaría tienen los conocimientos y aptitudes necesarios para su puesto.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	6	14.6	14.6	14.6
En desacuerdo	7	17.1	17.1	31.7
Neutral	15	36.6	36.6	68.3
De acuerdo	7	17.1	17.1	85.4
Totalmente de acuerdo	6	14.6	14.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

El estilo de dirección de mi jefe me influye positivamente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	2	4.9	4.9	4.9
En desacuerdo	5	12.2	12.2	17.1
Neutral	6	14.6	14.6	31.7
De acuerdo	14	34.1	34.1	65.9
Totalmente de acuerdo	14	34.1	34.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

El estilo de dirección facilita la resolución de conflictos internos y externos.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	3	7.3	7.3	7.3
En desacuerdo	5	12.2	12.2	19.5
Neutral	13	31.7	31.7	51.2
De acuerdo	9	22.0	22.0	73.2
Totalmente de acuerdo	11	26.8	26.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Los problemas se analizan siguiendo métodos sistemáticos para encontrar soluciones creativas.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	4	9.8	9.8	9.8
En desacuerdo	5	12.2	12.2	22.0
Neutral	17	41.5	41.5	63.4
De acuerdo	10	24.4	24.4	87.8
Totalmente de acuerdo	5	12.2	12.2	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Mi jefe delega eficazmente funciones de responsabilidad, según las capacidades de cada individuo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	7	17.1	17.1	17.1
En desacuerdo	4	9.8	9.8	26.8
Neutral	3	7.3	7.3	34.1
De acuerdo	15	36.6	36.6	70.7
Totalmente de acuerdo	12	29.3	29.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Mi jefe organiza el trabajo y tiempos adecuadamente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	6	14.6	14.6	14.6
En desacuerdo	3	7.3	7.3	22.0
Neutral	10	24.4	24.4	46.3
De acuerdo	15	36.6	36.6	82.9
Totalmente de acuerdo	7	17.1	17.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

La Secretaría apoya la participación en la toma de decisiones.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	7	17.1	17.1	17.1
En desacuerdo	6	14.6	14.6	31.7
Neutral	10	24.4	24.4	56.1
De acuerdo	13	31.7	31.7	87.8
Totalmente de acuerdo	5	12.2	12.2	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Mi jefe toma decisiones con la participación del personal.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	5	12.2	12.2	12.2
En desacuerdo	4	9.8	9.8	22.0
Neutral	11	26.8	26.8	48.8
De acuerdo	17	41.5	41.5	90.2
Totalmente de acuerdo	4	9.8	9.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Dispongo de información necesaria en calidad y cantidad, para tomar una decisión cuando la situación así lo amerite.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	4	9.8	9.8	9.8
En desacuerdo	6	14.6	14.6	24.4
Neutral	14	34.1	34.1	58.5
De acuerdo	11	26.8	26.8	85.4
Totalmente de acuerdo	6	14.6	14.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Periódicamente se tienen problemas debido a la circulación de información inexacta.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	2	4.9	4.9	4.9
En desacuerdo	9	22.0	22.0	26.8
Neutral	13	31.7	31.7	58.5
De acuerdo	11	26.8	26.8	85.4
Totalmente de acuerdo	6	14.6	14.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Puedo participar en las decisiones que afectan en mi trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	3	7.3	7.3	7.3
En desacuerdo	8	19.5	19.5	26.8
Neutral	15	36.6	36.6	63.4
De acuerdo	12	29.3	29.3	92.7
Totalmente de acuerdo	3	7.3	7.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Con frecuencia las ideas de todos los miembros de la Secretaría, son buscadas y usadas constructivamente.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	9	22.0	22.0	22.0
En desacuerdo	7	17.1	17.1	39.0
Neutral	14	34.1	34.1	73.2
De acuerdo	8	19.5	19.5	92.7
Totalmente de acuerdo	3	7.3	7.3	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Puedo comunicarme fácilmente con las personas que tengo que relacionarme en el trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	1	2.4	2.4	2.4
En desacuerdo	4	9.8	9.8	12.2
Neutral	6	14.6	14.6	26.8
De acuerdo	21	51.2	51.2	78.0
Totalmente de acuerdo	9	22.0	22.0	100.0
Total	41	100.0	100.0	

La Secretaría mantiene a su personal enterado en forma directa y oportuna de todo aquello que le puede afectar.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	5	12.2	12.2	12.2
En desacuerdo	9	22.0	22.0	34.1
Neutral	12	29.3	29.3	63.4
De acuerdo	9	22.0	22.0	85.4
Totalmente de acuerdo	6	14.6	14.6	100.0
Total	41	100.0	100.0	

En la Secretaría se fomenta la comunicación interna a través de medios formales (circulares, memorandos, boletines, etc.).

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	2	4.9	4.9	4.9
En desacuerdo	3	7.3	7.3	12.2
Neutral	7	17.1	17.1	29.3
De acuerdo	25	61.0	61.0	90.2
Totalmente de acuerdo	4	9.8	9.8	100.0
Total	41	100.0	100.0	

La información es comunicada por varias formas hasta asegurar que fue correctamente transmitida.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	2	4.9	4.9	4.9
En desacuerdo	8	19.5	19.5	24.4
Neutral	11	26.8	26.8	51.2
De acuerdo	13	31.7	31.7	82.9
Totalmente de acuerdo	7	17.1	17.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Existe el interés por crear, mantener y establecer buenas relaciones entre todos los trabajadores.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	5	12.2	12.2	12.2
En desacuerdo	3	7.3	7.3	19.5
Neutral	12	29.3	29.3	48.8
De acuerdo	13	31.7	31.7	80.5
Totalmente de acuerdo	8	19.5	19.5	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Me siento a gusto con la relación que mantengo con mi jefe.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos En desacuerdo	3	7.3	7.3	7.3
Neutral	4	9.8	9.8	17.1
De acuerdo	11	26.8	26.8	43.9
Totalmente de acuerdo	23	56.1	56.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Existe una buena relación entre los miembros de las diferentes áreas de la organización.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos En desacuerdo	4	9.8	9.8	9.8
Neutral	16	39.0	39.0	48.8
De acuerdo	16	39.0	39.0	87.8
Totalmente de acuerdo	5	12.2	12.2	100.0
Total	41	100.0	100.0	

Los compañeros nos apoyamos en el trabajo.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos Totalmente en desacuerdo	3	7.3	7.3	7.3
En desacuerdo	6	14.6	14.6	22.0
Neutral	10	24.4	24.4	46.3
De acuerdo	15	36.6	36.6	82.9
Totalmente de acuerdo	7	17.1	17.1	100.0
Total	41	100.0	100.0	

ClimaOrganizacional2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En desacuerdo 70.3-101.4	8	19.5	19.5	19.5
	Neutral 101.5-132.6	12	29.3	29.3	48.8
	De acuerdo 132.7-163.8	18	43.9	43.9	92.7
	Totalmente de acuerdo 163.9-195	3	7.3	7.3	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

Motivación2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Totalmente en desacuerdo 8-14.4	5	12.2	12.2	12.2
	En desacuerdo 14.5-20.8	13	31.7	31.7	43.9
	Neutral 20.9-27.2	15	36.6	36.6	80.5
	De acuerdo 27.3-33.6	6	14.6	14.6	95.1
	Totalmente de acuerdo 33.7-40	2	4.9	4.9	100.0
	Total	41	100.0	100.0	

ANEXO 3: TABLAS DE CONTINGENCIA

Tabla de contingencia Área en la que trabaja * Las cargas de trabajo están distribuidas equitativamente entre todo el personal.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Área en la que trabaja	Despacho del Secretario	2	1	6	1	1	11
	Dirección de Turismo	3	2	1	2	2	10
	Dirección de Cultura	8	4	4	2	2	20
Total		13	7	11	5	5	41

Tabla de contingencia Antigüedad dentro de la Institución * Las cargas de trabajo están distribuidas equitativamente entre todo el personal.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Antigüedad dentro de la Institución	0-4 años	5	6	8	3	3	25
	5-9 años	4	1	0	0	1	6
	10-14 años	1	0	1	0	0	2
	15-19 años	1	0	1	1	0	3
	Más de 19 años	2	0	1	1	1	5
Total		13	7	11	5	5	41

Tabla de contingencia Antigüedad dentro de la Institución * Al ingresar se me proporcionó la inducción pertinente para conocer las políticas, misión, visión, etc., de la Secretaría.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Antigüedad dentro de la Institución	0-4 años	4	5	4	5	7	25
	5-9 años	3	0	1	2	0	6
	10-14 años	2	0	0	0	0	2
	15-19 años	1	0	1	1	0	3
	Más de 19 años	1	2	0	1	1	5
Total		11	7	6	9	8	41

Tabla de contingencia Situación laboral * La retribución que recibo por mi trabajo es justa.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Situación laboral	De confianza	6	3	4	4	4	21
	Sindicalizado	4	1	1	4	2	12
	Eventual (por contrato)	1	2	2	2	1	8
Total		11	6	7	10	7	41

Tabla de contingencia Sexo * Estoy satisfecho con la manera en que la Secretaría reconoce el trabajo bien realizado y estimula a su personal.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sexo	Hombre	5	4	8	3	2	22
	Mujer	8	4	3	3	1	19
Total		13	8	11	6	3	41

Tabla de contingencia Antigüedad dentro de la Institución * Me parecen efectivos los sistemas de recompensa que la Institución otorga a su personal por experiencia, compromiso, puntualidad, etc.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Antigüedad dentro de la Institución	0-4 años	7	6	8	3	1	25
	5-9 años	1	3	1	0	1	6
	10-14 años	2	0	0	0	0	2
	15-19 años	1	1	0	1	0	3
	Más de 19 años	4	1	0	0	0	5
Total		15	11	9	4	2	41

Tabla de contingencia Antigüedad dentro de la Institución * La Secretaría cuenta con planes de desarrollo y/o ascenso para todo el personal.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Antigüedad dentro de la Institución	0-4 años	6	5	10	1	3	25
	5-9 años	4	2	0	0	0	6
	10-14 años	2	0	0	0	0	2
	15-19 años	1	1	1	0	0	3
	Más de 19 años	1	3	1	0	0	5
Total		14	11	12	1	3	41

Tabla de contingencia Área en la que trabaja * Cuento con las herramientas necesarias (computadora, impresora, etc.) para realizar mi trabajo, y éstas funcionan adecuadamente.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Área en la que trabaja	Despacho del Secretario	3	3	3	0	2	11
	Dirección de Turismo	6	1	0	2	1	10
	Dirección de Cultura	6	7	1	6	0	20
Total		15	11	4	8	3	41

Tabla de contingencia Área en la que trabaja * Existe integración y cooperación entre todos los miembros de la organización.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Área en la que trabaja	Despacho del Secretario	1	2	4	2	2	11
	Dirección de Turismo	2	2	4	1	1	10
	Dirección de Cultura	2	8	3	5	2	20
Total		5	12	11	8	5	41

Tabla de contingencia Área en la que trabaja * Los directivos de la Secretaría tienen los conocimientos y aptitudes necesarios para su puesto.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Área en la que trabaja	Despacho del Secretario	3	2	4	2	0	11
	Dirección de Turismo	0	1	3	3	3	10
	Dirección de Cultura	3	4	8	2	3	20
Total		6	7	15	7	6	41

Tabla de contingencia Área en la que trabaja * Mi jefe toma decisiones con la participación del personal.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Área en la que trabaja	Despacho del Secretario	2	0	3	4	2	11
	Dirección de Turismo	1	1	1	6	1	10
	Dirección de Cultura	2	3	7	7	1	20
Total		5	4	11	17	4	41

Tabla de contingencia Área en la que trabaja * Con frecuencia las ideas de todos los miembros de la Secretaría, son buscadas y usadas constructivamente.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Área en la que trabaja	Despacho del Secretario	3	1	2	3	2	11
	Dirección de Turismo	2	0	7	1	0	10
	Dirección de Cultura	4	6	5	4	1	20
Total		9	7	14	8	3	41

Tabla de contingencia Sexo * Puedo comunicarme fácilmente con las personas que tengo que relacionarme en el trabajo.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Sexo	Hombre	1	1	3	13	4	22
	Mujer	0	3	3	8	5	19
Total		1	4	6	21	9	41

Tabla de contingencia Área en la que trabaja * La Secretaría mantiene a su personal enterado en forma directa y oportuna de todo aquello que le puede afectar.

		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Totalmente de acuerdo	Total
Área en la que trabaja	Despacho del Secretario	1	3	3	4	0	11
	Dirección de Turismo	2	1	4	2	1	10
	Dirección de Cultura	2	5	5	3	5	20
Total		5	9	12	9	6	41