



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
Coordinación de Investigación y Posgrado



**“DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCIÓN, DE LA ZONA DE
DISTRIBUCIÓN OAXACA, DIVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN
SURESTE DE LA COMISIÓN FEDERAL DE
ELECTRICIDAD”**

TESIS

**PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

Presenta:

EYMARD ISRAEL BERNAL HERNÁNDEZ

Director de la tesis:

DRA. BLANCA ESTELA MOLINA FIGUEROA

TUXTLA GUTIÉRREZ CHIAPAS, DICIEMBRE 2015.



Universidad Autónoma de Chiapas

Facultad de Contaduría y Administración, C-I

COORDINACIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

Tuxtla Gutiérrez, Chiapas.
Noviembre 30 de 2015.
Oficio No. D/CIP/CEIP/1504/15.
ASUNTO: AUTORIZACIÓN
DE EMPASTADO

C. EYMARD BERNAL HERNÁNDEZ
CANDIDATO AL GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN
CON TERMINAL EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS
PRESENTE.

Por este medio me permito informarle que se **AUTORIZA** la impresión de su tesis titulada "DIAGNÓSTICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCIÓN, DE LA ZONA DE DISTRIBUCIÓN OAXACA, DIVISIÓN DE DISTRIBUCIÓN SURESTE DE LA COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD", toda vez que ha sido liberado según oficio sin número, de fecha 29 de Mayo de 2015, suscrito por la Dra. Blanca Estela Molina Figueroa, Directora de la tesis mencionada.

Cabe mencionar que se ha constatado que ha cumplido con los procedimientos administrativos y académicos relacionados con la modalidad de evaluación propuesta, conforme a lo dispuesto en el Reglamento General de Investigación y Posgrado, y de Evaluación Profesional para los egresados de la Universidad, así como con el Plan de Estudios correspondiente.

ATENTAMENTE
"POR LA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE SERVIR"

Mano firmada
DR. MANUEL DE JESÚS MOGUEL LIÉVANO
DIRECTOR



C.c.p. Archivo/minutario.

F: FCA-01

Boulevard Belisario Domínguez, Km 1081, Sin Número, Colina Universitaria, Terán. Tuxtla Gutiérrez, Chiapas,
México, C.P. 29050, Tels., (961) 61 5 04 40 y 61 5 06 70, www.fca.unach.mx



DEDICATORIAS

A mi padre que con su ejemplo y consejos han hecho de mi un hombre de bien +

A mi Reyna (mi Betty) que con su paciencia, apoyo y complicidad he concluido una meta más

A mi Borreguín (mi Kike) que con su llegada me iluminó el camino y me inspiró a continuar

A mi madre que con su educación y consejos han hecho de mí un hombre perseverante y con ansias de triunfo

A mis hermanos que con su apoyo hombro a hombro, que siempre están cuando todos se han ido

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme la oportunidad de vivir cada día

Al Ing. Francisco Cleris Soriano por su invaluable apoyo para poder cursar la maestría.

A la CFE por impulsar la capacitación continua en sus colaboradores

A amigos por su paciencia y apoyo

A todos aquellos que hicieron posible este sueño

RESUMEN

El clima organizacional o de la empresa representa para el individuo, la percepción que tiene de la organización y del medio ambiente laboral. En base a esta percepción la persona desarrolla una multiplicidad de estímulos que actúan sobre el mundo del trabajo y representan su situación en la empresa

La presente investigación se realizó en la CFE, en el departamento de construcción de la zona de distribución Oaxaca, para medir la percepción del clima organizacional, valorando las relaciones interpersonales, dirección, pertenencia, retribución, disponibilidad, estabilidad claridad y valores. Clasificando el tipo de ambiente y sistema administrativo en que los trabajadores se encuentran.

Utilizando para el diagnóstico la escala EDECO de clima organizacional, con bases en la teoría de Likert, llegado a la conclusión que el ambiente es funcional mas no excelente, donde las fortalezas son las relaciones interpersonales, la permanencia, valores y la estabilidad, siendo las debilidades, la dirección la disponibilidad, la retribución y la claridad de metas

Finalmente se realizó una propuesta de intervención para mejorar los resultados obtenidos.

Para lograr comprender el presente documento se dividió en seis capítulos los cuales se describen a continuación. En el capítulo uno se dimensiona el problema determinando así el problema y su justificación de investigación, los objetivos y los antecedentes del tema; capítulo dos, nombrado marco teórico se abordan tres temas teóricos específicamente (administración, clima organizacional y evaluación) en cada uno de ellos se plantean antecedentes históricos de cada uno de los temas, definiciones principales, procesos, así como los modelos básicos y los teóricos que abordan cada uno de ellos, determinando finalmente el modelo, y teórico e indicadores básicos para el presente documento.

En resumen este capítulo manera teórica el investigador se centró en tres puntos básicos que le permitieran coadyuvar con la meta planteada. En el primero se aborda la administración en general, acotándose puntos como son antecedentes de la administración, proceso administrativo, teorías modernas de la administración y funciones administrativas. En el segundo se revisan esencialmente las teorías de clima organizacional existentes focalizándose en la teoría de Rensis Likert, 3.- el cual versa sobre la evaluación, su proceso y su

importancia ya que de alguna forma dicha investigación está fundamentada de manera estructural en su procedimiento metodológico en ese tema.

El capítulo tres es el marco de referencia da una perspectiva general de lo que es una empresa hasta lo que representa la Comisión Federal de Electricidad en el ámbito de su competencia. Su marco legal y normativo. El capítulo 4.- está es determinado con la metodología que a la que se apegó la investigación diagnostica así como la propuesta de intervención según lo dicta el formato establecido por la Universidad Autónoma de Chiapas. El capítulo 4 y 5 respectivamente versan sobre los resultados los cuales y la propuesta de intervención.

ABSTRACT

The perception of the organization and the working environment represents the filtration system or perceptual structuring. Under this view, such a person makes a description of the multiplicity of stimuli acting on it in the world of work and represents their work situation, and this environment is called organizational climate or the company for individual.

This research was conducted at the CFE, in the construction department of the Oaxaca area distribution, to measure perceptions of organizational climate, valuing interpersonal relationships, leadership, membership, compensation, availability, stability, clarity and values. Classifying at the same time the kind of environment and administrative system. Found in the workers

For this, the organizational climate EDECO scale was used, with bases on the theory of Liker concluded that the environment is functional but not excellent, where the strengths are interpersonal relationships, permanence, and stability values, with the conflict areas, providing direction, compensation and clarity of goals.

ÍNDICE

DEDICATORIAS
AGRADECIMIENTOS
RESUMEN
ABSTRACT

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. DIMENSIONAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.- ANTECEDENTES.....	2
1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.4.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN.....	4

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1.- ADMINISTRACIÓN.....	7
2.1.1.- ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA ADMINISTRACIÓN.....	8
2.1.1.1.- ANTECEDENTES H. DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO....	10
2.1.1.2.- ENFOQUES ADMINISTRATIVOS.....	13
2.1.2.- PROCESO ADMINISTRATIVO.....	17
2.1.2.1.- ENFOQUES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	20
2.1.2.2.- VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	20
2.1.3.- TEORÍAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN.....	21
2.1.3.1.- CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES.....	27
2.1.3.2.- NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	28
2.1.4.- FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR.....	31
2.2.- CLIMA ORGANIZACIONAL.....	37
2.2.1.- ANTECEDENTES DEL CLIMA LABORAL/ORGANIZACIONAL.....	38

2.2.2.- TEORÍAS ORGANIZACIONALES.....	42
2.2.3.- CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	45
2.2.4.- TEORÍA DE RENSIS LIKERT.....	53
2.3.- EVALUACIÓN.....	58
2.3.1.- ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN.....	59
2.3.2.- ENFOQUES DE EVALUACIÓN.....	59
2.3.3.- ROLES DE LA EVALUACIÓN.....	62
2.3.4.- PROCESO DE EVALUACIÓN.....	65
2.3-5.- ESCALAS TIPO LIKERT DE LIKERT.....	71
2.3.6.- ESCALA EDECO. (ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL).....	80

CAPÍTULO III. MARCO DE REFERENCIA

3.1.- ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA.....	86
3.1.1.- CULTURA ORGANIZACIONAL.....	89
3.1.2.- DIVISIÓN SURESTE.....	90
3.1.3.- ZONA OAXACA.....	90
3.1.4.- DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN.....	91
3.2.- MARCO LEGAL.....	96
3.3.- MARCO NORMATIVO.....	103

CAPÍTULO IV. METODOLOGÍA

4.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	110
4.2.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	110
4.3.- HIPÓTESIS O SUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN.....	111
4.4.- ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN.....	111
4.5.- UBICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	112
4.6.- PASOS DESARROLLADOS AL EFECTUAR LA INVESTIGACIÓN.....	113

4.6.1.- DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA.....	115
4.6.2.- ESCALA.....	115
4.6.3.- INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL.....	115
4.6.4.- PROCESAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS.....	116

CAPÍTULO V. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	118
5.2.- INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	122
5.3.- CONCLUSIONES.....	123

CAPÍTULO VI. PROPUESTA PARA MEJORAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCIÓN

6.1.- DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA PROPUESTA.....	126
6.1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	126
6.1.2.- FUNDAMENTOS CLIMA ORGANIZACIONAL.....	127
6.1.3.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	128
6.1.4.- OBJETIVO DE LA PROPUESTA.....	130
6.1.5.- RESULTADOS ESPERADOS.....	130
6.1.6.- ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR.....	130
6.1.7.- PROPUESTA.....	131
6.2.- REQUERIMIENTOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN.....	134
CONCLUSIONES GENERALES.....	135
CONTRIBUCIÓN A CFE.....	136
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	137
ANEXOS.....	139

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS, CUADROS, GRÁFICO Y ANEXOS.

Figura 1. Esquema de Clima Organizacional. Litwin y Stinger (1978)	49
Figura 2. Organigrama CFE	92
Figura 3. Organigrama de la Dirección General	93
Figura 4. Organigrama de la División de Distribución Sureste	94
Figura 5. Organigrama de la Zona de Distribución Oaxaca	95
Tabla 1. Correlación del clima organizacional vs temperamento humano ...	38
Tabla 2. Características generales, sistemas de administración Likert.....	55
Tabla 3. Clima Laboral.....	121
Tabla 4. Diagnóstico de la escala de EDECO.....	122
Tabla 5. Propuesta de Estrategias para mejorar el clima laboral.....	132
Cuadro 1. Valores CFE.....	108
Cuadro 2. Concentrado de indicadores EDECO.....	119
Gráfico 1. Clima laboral	121
Anexo 1. Escala de clima organizacional / laboral	140
Anexo 2. Guía para la implementación de propuestas laborales.....	145
Anexo 3. Cuadros y gráficos de análisis por indicador de las escalas Likert de:	
Relaciones interpersonales	148
Estilo de dirección	149
Sentido de pertenencia.....	150
Retribución	151
Disponibilidad de recursos	152
Estabilidad.....	153
Claridad y coherencia en la dirección.....	154
Valores colectivos	155

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto surge de la experiencia dentro del departamento de construcción en la Comisión Federal de Electricidad, donde observe que la percepción de elementos tales como la motivación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y metas incidían directamente en el logro de los objetivos institucionales, llegando a inferir que la percepción errónea del ambiente laboral interfería de manera negativa en el logro de los mismos.

Basándose en una observación empírica tanto de los índices de productividad, como de los periodos laborales y personas que integran los equipos de trabajo de la población estudiada; sin embargo, por desgracia, y pese a que la CFE maneja algunos (no todos) indicadores que el investigador establece como contribuyentes del clima organizacional, la disponibilidad de estos datos es de orden confidencial, siendo este, una de las principales limitantes de la investigación, sin embargo; basándose en la teoría de Rensis Likert, esta situación es importante mas no impide el poder realizar un diagnóstico de una situación real, mismo que permitiese el elaborar una propuesta de intervención encaminada a mejorar el clima organizacional.

El clima organizacional determina las conductas y las actitudes de los empleados y están influenciadas por algo más que la disposición y la habilidad personal, esta situación sobre el comportamiento, es generada por la organización y un contexto social específico.

El clima organizacional se determina por la estructura, el liderazgo y la toma de decisiones, por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional; este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

La percepción de los elementos que constituyen el clima laboral, como ya se mencionó, pueden ser percibidos de manera favorable o desfavorable por lo que la tarea fue determinar en qué medida percibían estos elementos los empleados del departamento de construcción de la zona de distribución Oaxaca, de la Comisión Federal de Electricidad, para dar un diagnóstico de este clima.

Para lograr lo anteriormente expuesto utilice la escala Tipo Likert de Clima organizacional EDECO de 40 reactivos los cuales se califican en cinco rubros, desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo, que dan como resultado cuatro diferentes sistemas de administración que perciben los empleados además de los elementos del clima laboral de Likert.

Pensando a su vez si de alguna forma habría alguna diferencia entre los empleados de confianza o sindicalizados, para lograrlo se basó básicamente en la teoría de Rensis Likert quien de alguna forma determina estos elementos.

El presente trabajo podrá, una vez llegado el diagnóstico, facilitar la elaboración de un programa de intervención encaminado a la mejora continua del clima laboral, con la perspectiva de que mejorarlo, propiciará un mayor logro de los objetivos institucionales. Entendiendo como objetivos institucionales aquellos que cualquier empresa o institución se proponen para su desarrollo óptimo, tales como la rentabilidad, permanencia del recurso humano y desarrollo del mismo entre otros.

Para lograr efectuar lo anteriormente expuesto, me centré de manera teórica en tres temas básicos (Capítulo II): administración, clima organizacional y evaluación. En cada uno de estos temas se partió de un orden inductivo, que inicia siempre con una introducción general del tema específico que se aborda, los antecedentes de cada uno de los temas; así como los modelos que existen acerca de los mismos. De igual manera se abordó a los principales teóricos que hacen referencia a la parte específica del tema en cuestión, a fin de que facilitara la comprensión del tema central de este trabajo desde el punto del investigador.

Siendo así, que el apartado de administración permite centrar al lector en lo que es la administración del recurso humano. El hablar de clima organizacional, permitió clarificar desde el punto de vista de Rensis Likert; determinar los indicadores que se pretendían medir de acuerdo a la escala utilizada en la presente investigación, lo cual facilitaría el diagnóstico, mismo que serviría de base para la propuesta de intervención, incluida en el presente documento. Considerando también de suma importancia abordar el tema de evaluación para clarificar tanto el procedimiento metodológico utilizado así como para de manera teórica fundamentar los niveles de confiabilidad de la herramienta utilizada. Que sirvió no solo para el diagnóstico cuantitativo sino también para el análisis cualitativo de la información, misma que sirvió de base para la toma de decisiones propuesta.

CAPÍTULO I
DIMENSIONAMIENTO
DEL PROBLEMA

1.1.- ANTECEDENTES.

En este apartado y, tomando en cuenta que los antecedentes pueden ser con base a estudios realizados sobre la problemática de la misma investigación dentro del ámbito de estudio, es conveniente mencionar que no fue posible obtener mucha de la información de la Comisión Federal de Electricidad, por lineamientos de confidencialidad de la misma Institución; sin embargo, es importante mencionar que según algunos autores, mencionan que los antecedentes pueden ser, no solo estadísticos ni necesariamente de la institución estudiada, sino también de investigaciones relativas al tema central de investigación mismas que servirían de alguna forma al investigador como una línea base de donde partir en la elección de la herramienta y procedimiento utilizado para el logro de los objetivos planteados.

Siendo esta segunda opción la que el investigador plantea en este documento. Por lo que a continuación se presentan los siguientes datos que se analizaron a priori para poder realizar el protocolo de investigación base de esta investigación.

1.2.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El presente proyecto surge de la inquietud del investigador que labora como supervisor de Construcción en el Departamento de Construcción de la zona de Distribución Oaxaca, División de Distribución Sureste de la Comisión Federal de Electricidad, en donde se ha percatado que algunos elementos como la comunicación, el liderazgo, motivación y sistemas de retribución, entre otros, influyen en el clima laboral de manera favorable o desfavorable.

Cuando la percepción de alguno o varios de estos puntos antes mencionados no es favorable lleva consigo a una insatisfacción en los empleados, mismo que repercute de manera directa en la rentabilidad, productividad, en la permanencia de los recursos humanos, que de alguna manera resulta en pérdidas de tiempo, dinero y esfuerzo, por lo cual la presente investigación se centra en este cuestionamiento.

En virtud de que se mencionó con anterioridad, que el investigador de manera empírica, durante su estadía en el departamento de construcción de la CFE, observó que en periodos de tiempo, y dependiendo de factores como las relaciones personales, las metas, los líderes, entre otros factores del medio ambiente, se podía percibir escenarios desafortunados entre los mismos colaboradores y sus líderes, si tener claro que motivaba estas conductas; mismas

que ahora el investigador conoce como parte del clima organizacional, a decir de este, era en ocasiones positivo o negativo, dando como resultados actitudes favorables o desfavorables al interior de la organización.

Valorando estos puntos como resultados de operación (productividad. Índice de rotación y motivación entre otros). Por lo que infirió que de alguna forma la percepción de cierto tipo de indicadores por parte de los miembros del equipo de trabajo determinaba en gran medida los resultados de operación. Por lo que de esta manera surgió la pregunta central de investigación que a continuación se expone, deliberando que el poder determinar que esta percepción, fuese favorable o desfavorable, influiría directamente en el trabajo de las personas.

De lo anteriormente expuesto surgen interrogantes tales como:

1. ¿Cuál es la teoría y herramienta más recomendable para abordar el tema de investigación?
2. ¿Qué tipo de ambiente se percibe (favorable o desfavorable) en la población estudiada?
3. ¿En qué tipo de sistema de administración de recursos humanos se puede ubicar a los trabajadores estudiados?
4. ¿Cuál es el tipo de intervención óptima se podría proponer para mejorar los resultados obtenidos?

De dichas interrogantes se deriva la presente pregunta de investigación

¿Cuál es la percepción del clima organizacional en los empleados del departamento de construcción, de la zona de distribución Oaxaca, División de distribución sureste de la comisión federal de electricidad?

1.3.- OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Elaborar una propuesta de intervención basada en el diagnóstico de clima organizacional en empleados del Departamento de Construcción, de la zona de Distribución Oaxaca, División de Distribución Sureste de la Comisión Federal de Electricidad con la finalidad de mejorar la operatividad del recurso humano

Objetivos Específicos

1. Elaborar un diagnóstico de clima organizacional en empleados del departamento de construcción de la zona de distribución Oaxaca, división

- de distribución sureste de la comisión federal de electricidad utilizando para ello una teoría y herramienta de evaluación óptima que permita lograr dicho diagnóstico.
2. Determinar el clima laboral favorable o desfavorable en empleados del departamento de construcción, de la zona de distribución Oaxaca, división de distribución sureste de la comisión federal de electricidad.
 3. Analizar los indicadores que constituyen de los resultados obtenidos del clima laboral en empleados del departamento de construcción, de la zona de distribución Oaxaca, división de distribución sureste de la comisión federal de electricidad.
 4. Determinar qué tipo de sistema de administración perciben los empleados del departamento de construcción, de la zona de distribución Oaxaca, división de distribución sureste de la comisión federal de electricidad.
 5. Elaborar un análisis de los indicadores que determinaron el tipo de clima y sistema en el que se encuentran los empleados del departamento de construcción, de la zona de distribución Oaxaca, división de distribución sureste de la comisión federal de electricidad

1.4.- JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

A través del diagnóstico se podrá determinar la percepción de los elementos que constituyen un clima laboral en los colaboradores del departamento de construcción de la zona de distribución Oaxaca, permitiendo a los líderes tomar decisiones que repercutan en un incremento en la productividad de la empresa, logrando al mismo tiempo que las personas se sientan satisfechas con su trabajo.

A continuación se explican los beneficios más importantes que aporta la presente investigación a la CFE.

1.- En materia de rentabilidad el poder diagnosticar un clima determinado, que perjudique a la CFE en su producción, permitiría elaborar los programas más idóneos que garanticen una mayor productividad en el trabajo logrando con ello mayores ingresos.

2.- El poder identificar específicamente en que área del clima laboral se están teniendo debilidades permite a la CFE ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo en la elaboración en programas de intervención enfocados a la mejora continua del recurso humano.

3.- Así mismo se pueden construir los planes y programas de capacitación enfocados al desarrollo del recurso humano.

4.- Fomentar un clima favorable permite como consecuencia personal satisfecho, motivado, lo cual reduce el índice de rotación y brinda permanencia del recurso humano, etc.

En conclusión el poder tener un diagnóstico claro y oportuno del clima laboral y/o clima organizacional, permitirá realizar un programa de intervención que permita coadyuvar con los objetivos institucionales tales como la productividad, la permanencia del recurso humano y el desarrollo del mismo de una manera clara precisa y oportuna, disminuyendo al mismo tiempo los costos que pueden generarse cuando no existe un diagnóstico claro en cuanto a Comunicación, liderazgo, trabajo en equipo, motivación y objetivos-metas.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1.- ADMINISTRACIÓN

Las organizaciones en su dimensión de entes económicos y sociales tienen como prioridad el uso racional de sus recursos, esto es, el uso de cada uno de sus insumos (financieros, económicos, técnicos, humanos, etcétera) de forma óptima y útil; actualmente, la administración se considera como la única vía para lograr dicha prioridad.

Cada vez más las organizaciones están dejando atrás las estructuras primitivas y artesanales, crean alianzas, “holdings” y, por qué no, también van desarrollando una administración virtual. Por ende, los adelantos e innovaciones que experimenta la sociedad exigen nuevos paradigmas en el parecer de nuestros futuros gerentes.

La administración, al igual que cualquier otra disciplina económica y social, se considera como un medio indispensable para cualquier tipo de organización, nace en el seno de disciplinas afines, y a través de su desarrollo va interactuando con otras más. No es tarea fácil hoy en día ser uno de los principales responsables de una organización, ya que al administrador (una especie de héroe anónimo) se le exige disponibilidad absoluta, integridad moral, estudios especializados y actualizados, conocimiento de la naturaleza humana, frialdad y asertividad en la toma de decisiones, tacto y calidez en las relaciones interpersonales.

Cuando se trata de definir a la administración es necesario llevar a cabo, como primer ejercicio, la técnica de lluvia de ideas; es decir, manejar con un grupo de personas los conceptos, ideas o modelos que tienen respecto de la palabra “administración”. Es cierto, la práctica administrativa tiene que ver con los negocios, pero ésta es sólo una mínima parte de su campo de acción, porque esta actividad (exclusivamente humana) tiende a manifestarse en todos los rincones del mundo social, político, deportivo, religioso, doméstico, etcétera.

He aquí la importancia de visualizar a la administración como una actividad universal; por ello, se puede asegurar que *donde quiera que la gente trabaje para tratar de* alcanzar una meta en común, allí se encontrará un matiz de práctica administrativa. Por lo tanto, resulta una tarea sumamente ardua tratar de definir a la administración de forma tal que todos los que hacen uso de ella queden conformes. Hay autores que entienden a la administración como una propiedad exclusiva de la empresa, algunos la manejan como un proceso inherente a sus funciones, otros le adjudican la categoría de ciencia, técnica o arte; todas estas

aproximaciones son válidas porque responden a un determinado momento de la vida, en tiempo y espacio.

La administración, en primera instancia, es una actividad única y exclusivamente humana, ya que el hombre la desarrolla a través de todo un proceso de raciocinio, y no como uno de estímulo-respuesta. Como producto humano tiende a ser manipulada por los rasgos y la personalidad de quien la genera, por lo tanto en ocasiones puede manifestarse como un concepto de arte, utilizando técnicas de motivación y liderazgo.

Etimológicamente, “el origen de la palabra ‘administración’ se forma con el prefijo *ad*, hacia, y con *ministratio*, que proviene a su vez de *minister*, vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación. Por ende, podemos resumir que *minister*, a diferencia de *magister* (comparativo de superioridad), refleja un estado de inferioridad, expresando subordinación y obediencia, es decir, el que realiza una función bajo el mando de otro, el que presta un servicio a otro...”. Finalmente, definiremos a la administración como “*la actividad humana que tiene como objetivo coordinar los recursos con los que cuenta una organización y lograr en forma eficiente y satisfactoria los objetivos individuales e institucionales*” Chiavenato Idalberto, 2004,

2.1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Con el uso adecuado de los suelos, el hombre primitivo desarrolló las prácticas agrícolas y cesó de vagar por el campo cazando y recolectando. De este modo, arribó a la existencia sedentaria y a la construcción de pequeñas villas. Este nuevo concepto de organización social generó nuevas necesidades, tales como un método y una técnica elementales para manejar los negocios comunes del grupo.

A medida que dichas villas crecieron, la aparición de la figura de los primeros administradores también aumentó y se desarrolló. Llegaron a ser sacerdotes, reyes, ministros; además, acumularon riqueza y poder en sus sociedades. Los problemas típicos para estos administradores de las primitivas sociedades fueron seguramente las tributaciones, la utilización eficiente de recursos, la división del trabajo, los arreglos y acuerdos comerciales y la conducción de la guerra y la paz.

El concepto de administración científica nace con la idea de un nuevo modo de producción, el capitalismo. La Revolución industrial es un parte-aguas en el proceso del pensamiento administrativo. A continuación se analiza este periodo.

Al principio del siglo XVIII se dieron ciertos acontecimientos que tuvieron un impacto real sobre las prácticas administrativas, entre los más importantes de estos eventos estuvieron el crecimiento de las ciudades, la aplicación del principio de especialización, el uso extendido de la imprenta y los principios de la Revolución industrial.

Fue en esta época cuando Inglaterra cambió dramáticamente: de ser una nación de terratenientes se convirtió en “taller del mundo”. La primera nación que hizo victoriosamente la transición de una sociedad agraria-rural a una comercial-industrial. Probablemente, entre las más importantes innovaciones durante este periodo están los cambios en las organizaciones de la producción básica. Se ha definido esta época como la que marca el cambio paulatino de la fuerza muscular en el trabajo por la fuerza de la máquina; sin embargo, las repercusiones no fueron sólo de carácter industrial sino que tuvieron una importancia social, económica, intelectual-técnica y política. De aquí la crítica al término “Revolución”, ya que éste significa un cambio repentino, que no caracteriza este fenómeno paulatino; y por el otro lado, “industrial”, que no fue sólo en este renglón.

El sistema fabril, tal como se conoce ahora, no llegó a constituirse sino hasta la introducción de la maquinaria movida por combustión. Esta maquinaria elevó la productividad de manera impresionante, pero al mismo tiempo aumentó el costo y el requerimiento del capital. Además, eran pocos los que tenían acceso a dichas máquinas por su valor monetario, y en ese entonces los trabajadores tenían que llegar al lugar donde existían dichas máquinas, es decir, a las factorías. Esta centralización de hombre-máquina fue razonable, ya que sólo así se definía como un costo razonable centralizando dicha supervisión.

En sentido estricto administrativo, la razón de este sistema no fue la introducción de herramientas y máquinas al proceso productivo, sino el deseo de controlar hombres, máquinas y materiales bajo un mismo techo. Esto suscitó la generación de problemas de control y coordinación.

El periodo de la Revolución industrial se divide en dos secciones:

a) *Innovaciones técnicas.* Ésta es la razón de ser de este periodo; en forma enunciativa se limita a señalar algunos de los avances logrados en este campo. Entre las innovaciones más representativas se tiene la utilización del coque para la fundición de hierro, eliminación de impurezas y escorias de éste, así como su laminado; construcción de los primeros altos hornos, por Darby; la máquina para bombeo de agua, de Newcomen; la máquina rotatoria de doble efecto, de Watt, que revolucionó la anterior de Newcomen; la máquina de hilar de Paul; el gran

éxito de las máquinas hiladoras, bautizadas como “Jenny hilandera”, de Hargraves; el uso de la fuerza hidráulica para hilar, de Arkwright y las posteriores de Crompton, hasta que en 1804 Cartwright desarrolló su telar.

No sólo hubo inventos de esta índole, también se incluye la modificación en los procesos de producción, como por ejemplo el uso de ácido sulfúrico, posteriormente el cloro, hasta llegar al polvo destinado al blanqueado de telas.

b) Las innovaciones financieras y la ética protestante. En el auge de la industrialización surgieron grandes integraciones de capital, lo que dio origen a una mayor práctica de asociación. En un principio, la responsabilidad de los socios fue de carácter ilimitado, lo que implicaba un gran riesgo, pues tenían que responder, además de lo invertido, con todo su patrimonio.

Esto hacía más difícil encontrar socios, y obligaba al industrial a hipotecar su fábrica con algún terrateniente, clérigo o abogado, pagando un interés del 5% (Ashton, *La revolución industrial*). Se inicia el ahorro bancario, el mayor uso de seguros y el verdadero desarrollo de la bolsa de valores.

El desarrollo de las nuevas formas de organización capitalista, las firmas de socios solidarios, formas típicas de organización comercial cuyo capital proviene de las ganancias obtenidas (capitalismo industrial) y que toman parte activa en la dirección de los negocios, dieron lugar al llamado capital financiero.

2.1.1.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

México es una de las comunidades más antiguas del continente americano, un país con muchas raíces históricas. Dentro de su territorio se han generado y desarrollado pueblos sorprendentes, que han sido esclavizados por razas más “civilizadas” y “modernas”; y ha logrado más de una vez su libertad e independencia. Es pertinente dedicarle más espacio y detenimiento a la época del Porfiriato, ya que en ésta nuestro pueblo despierta del letargo científico, técnico y social. En ella se crea una revolución industrial en nuestro país, nacen nuevas prácticas de tributación financiera y se desprende un desarrollo en todos los renglones económicos del país.

1. La administración en México y la teoría organizacional

La administración es universal; existe en todas las sociedades; es aplicable a todas las economías, sean éstas emergentes, de primer mundo, sustentables, subdesarrolladas, etc. La denominación de los países y sus sociedades no es lo

importante; las características esenciales serán el estilo de organización y la administración que practican. Y México no es la excepción. Vivimos en un mosaico de economías: desde las más primitivas en áreas geográficas muy apartadas, hasta aquéllas en las que se han implantado las más avanzadas experiencias administrativas a nivel mundial.

La administración, además de ser universal, actualmente es considerada como una necesidad básica, de supervivencia. Toda sociedad demanda estabilidad y orden, por lo tanto necesita administrar sus recursos y coordinar su esfuerzo colectivo para lograr sus fines. Realizar un estudio de la administración mexicana supone estudiar a las organizaciones nacionales y entender sus diferencias respecto a otras culturas, ya que cada país define un estilo de organización, de producción, de comercialización e incluso de trabajo. Sólo si conocemos nuestros hábitos y costumbres, podemos mejorar y crecer, no como otros países, sino de acuerdo con nuestras necesidades. Si un país con nuestras características desea salir del subdesarrollo, no lo hará imitando modelos que no le pertenecen, sino descubriendo sus potencialidades y limitaciones, y con ello generará modelos adecuados a sus ambiciones.

México es un país rico, cuyos recursos naturales y humanos son enormes, que ha tenido cientos de oportunidades para convertirse en potencia. Entonces, cabe preguntarse: ¿por qué nunca se ha aprovechado estas oportunidades de desarrollo?, ¿por qué la impunidad y la corrupción, entre otras características negativas, son las noticias del día?, ¿por qué son impuntuales y nepotistas en las empresas?, ¿cuál es la razón de tanta burocracia en nuestras empresas públicas? Hay muchas preguntas sin respuesta definitiva y sin solución. No obstante, éste ha sido el estilo de administración pública y privada que ha caracterizado internacionalmente a nuestro país. Estas cuestiones, sin duda, tienen una raíz social y cultural. Ahora bien, entre las realidades contextuales de las empresas mexicanas se encuentran las siguientes características:

- a) La dependencia tecnológica y la importación de insumos,
- b) El continuo estrechamiento del mercado interno,
- c) El uso parcial de la capacidad instalada en la industria, el creciente estancamiento agrario,
- d) La política individualista,
- e) La insuficiente infraestructura.

Así, poco se ha hecho por mejorar la posición competitiva del país en el ámbito internacional. Las instituciones educativas han adoptado ciegamente técnicas de

otros países; por otro lado, la mayoría de las organizaciones grandes y medianas han preferido los esquemas mecánicos de la administración burocrática heredada de los países más desarrollados. Además, el trabajo familiar, la relación aprendiz maestro, la organización artesanal, son elementos que pueden dar ciertas ventajas competitivas a las empresas del país y no se aprovechan adecuadamente.

El estudio de las organizaciones en México se ha caracterizado tradicionalmente por la utilización de esquemas teóricos generados en los países industrializados cuya correspondencia con formaciones sociales diferentes ha suscitado, hasta la fecha, sólo intentos aislados de reflexión. Nuestro país apenas se está iniciando en las etapas críticas y creativas (de la adopción y adaptación, a la producción de conocimiento propio).

En América Latina, la educación de los administradores se introdujo por primera vez en Brasil, México y Colombia. La influencia estadounidense se descubre tanto en los métodos educativos como en la bibliografía.

El retraso de México se debe a la existencia de una economía todavía agrícola, la concentración del poder económico en pocas familias y el reforzamiento del control familiar en las organizaciones económicas. El talento administrativo se ha obtenido de fuentes familiares, lo que ha obstaculizado el desarrollo de los profesionales de la administración.

México tiene un proyecto económico de enormes dimensiones: modernizar, desarrollar y hacer competitivas al 98% de sus empresas o, mejor dicho, acerca de millón y medio de empresas micro, pequeñas y medianas que en la mayor parte de los casos se encuentran lejos de los objetivos de modernización económica del programa de gobierno.

Los objetivos de la administración mexicana tienden a la búsqueda de un cambio saludable. Urge ampliar la base de poder y la comunicación en las organizaciones, "achatando" estas últimas para favorecer la participación y, sobre todo, buscando medios apropiados a la cultura para elevar la calidad y la productividad de las organizaciones. Los empresarios y administradores de las organizaciones tradicionales empiezan a fomentar profundas reformas en sus estrategias de administración, a fin de abatir sus costosas e ineficientes burocracias

Para la administración moderna es necesario dirigir la teoría administrativa y organizacional hacia paradigmas menos rígidos. Tomando como base que en los últimos 20 años se ha pasado:

1. Del crecimiento al decrecimiento y a la decadencia económicos.
2. De la abundancia relativa a la escasez crónica de recursos para la producción.
3. Del consenso a la diferencia y el conflicto sociales.

Por tanto, los retos actuales para el administrador profesional son:

1. Lo impredecible de la conducta humana.
2. La escasez de los recursos humanos y materiales.
3. La dificultad de hacer compatibles los objetivos organizacionales, tanto para los directivos como para los trabajadores.
4. La satisfacción de las expectativas y necesidades de los miembros de las organizaciones.
5. La turbulencia del ambiente en todos sus componentes: sociales, económicos, políticos, culturales, psicológicos y ambientales.
6. El compromiso con la calidad de vida de los mexicanos.
7. la solución a conflictos sociales y el mejoramiento ecológico de nuestro país.

2.1.1.2.- ENFOQUES ADMINISTRATIVOS

1. Enfoque clásico de la administración

La génesis de la moderna teoría administrativa se inicia con la revolución industrial y, comparada con otras disciplinas, es muy joven. Como cuerpo sistemático de conocimientos basado en fundamentos teóricos es casi exclusivamente producto del siglo XX, sin embargo en este lapso de tiempo su desarrollo ha sido espectacular y se han generado numerosas teorías. Los orígenes del desarrollo de la Administración como disciplina se asignan unánimemente a dos hechos genéricos:

- a) Por un lado el crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas que dificultó las labores de los administradores y obligó a un enfoque científico que sustituyera al empirismo existente. Del aumento del tamaño de las empresas surgen las condiciones para poder plantearse la producción a largo plazo y la necesidad de una planificación no improvisada.
- b) Por otro lado, la necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones. Ha aparecido la producción en masa, las empresas están entrando en un ámbito de competitividad y se hace necesario aprovechar al

máximo los recursos al mismo tiempo. Así surgen los primeros intentos de división del trabajo entre quienes piensan y quienes ejecutan.

Casi todos los estudiosos de la evolución del pensamiento administrativo coinciden en que el enfoque clásico de la administración puede desdoblarse en dos orientaciones bastante diferentes y hasta cierto punto contrapuestas entre sí (Chiavenato, 1990), pero que se complementan con relativa coherencia.

Por un lado, la escuela de la administración científica, desarrollada en los Estados Unidos a partir de los trabajos de Taylor y, por otro lado, la corriente de los anatomistas y fisiólogos de la organización, llamada teoría del proceso administrativo, que se desarrolló en Francia a partir de los trabajos de Fayol. No todos los autores consultados introducen dentro de los enfoques clásicos la teoría burocrática desarrollada por Weber, pero desde nuestra perspectiva, y entendiendo que la concepción de las organizaciones es, al igual que en los autores anteriores, una concepción de sistema cerrado, nos hemos visto obligados a introducir su estudio en este apartado

1. Principales hipótesis de la teoría clásica. Hasta aquí se ha visto alguna de las contribuciones más significativas de la teoría tradicional, representada por la administración científica, la teoría del proceso administrativo y el modelo burocrático. Aunque estas contribuciones tienen una gran variedad de fuentes existen ciertos lazos y coincidencias entre ellas (Chiavenato, 1990):

- La organización fue vista como un sistema mecanicista.
- Lo más importante es aumentar la eficiencia.
- Enorme confianza en las reglas.
- La jerarquía formal es el mecanismo para lograr la integración
- Especialización y competencia técnica como base.
- Autoridad centralizada y líneas claras de autoridad.
- Separación entre línea y staff.

Una de las críticas principales a la teoría clásica es que ésta parte del concepto de sistema cerrado para estudiar las organizaciones, lo cual es, a todas luces, irreal. Los distintos modelos clásicos no consideraron las influencias del entorno en las organizaciones, así como muchos aspectos internos de importancia. Otra crítica importante se refiere a que hicieron una suposición irreal con respecto a la conducta humana, equiparando al trabajador con una máquina. March y Simon (1958) describen la teoría clásica como el «modelo mecánico».

Las aportaciones posteriores hechas por los científicos del comportamiento serán decisivas para modificar estos conceptos. Sin embargo se debe reconocer que muchos principios clásicos son utilizados hoy en día por muchas organizaciones, y por tanto, igual que no se deben aceptar las teorías clásicas sin crítica, así tampoco deben rechazarse muchos de sus principios a ciegas

2. Enfoque Burocrático

Un pilar fundamental en el desarrollo de los conceptos administrativos clásicos lo proporcionó la teoría burocrática de Max Weber que a principios del siglo XX escribió *The Theory of Social and Economic Organization*, publicada en 1922 y traducida al inglés en 1947. Aunque el punto de vista de este pensador alemán tuvo un profundo efecto entre los sociólogos y políticos, sólo desde hace pocos años se han utilizado sus conceptos en los estudios de administración (Chiavenato, 1990).

Weber fue uno de los fundadores de la sociología moderna y contribuyó de una manera notable al pensamiento económico, social y administrativo. Fue contemporáneo del movimiento de la administración científica y de las primeras fases del pensamiento de la teoría del proceso administrativo. Sin embargo no sólo estudió la administración de una sola organización, sino que se interesó por la estructura económica y política de la sociedad. Sus ideas acerca de la organización burocrática fueron únicamente una parte de su teoría social total.

El término burocracia, tal como lo desarrollaron Weber y sus colaboradores, no corresponde al sentido que se le otorga comúnmente, cargado de formalismo e ineficiencia, sino que se refiere a una organización ideal caracterizada por la división del trabajo, una jerarquía definida con claridad, reglas y regulaciones detalladas y relaciones impersonales todo ello basado en la autoridad legal.

Según Max Weber (1971) «en el caso de la autoridad legal, la obediencia es resultado del orden impersonal establecido legalmente. Éste se extiende a las personas que ejercen su autoridad en un cargo y únicamente en él, en virtud de que sus órdenes tienen legalidad formal, pero sólo dentro del área de autoridad específica del puesto». La burocracia de Weber fue un intento de formulación de un modelo ideal alrededor del cual se pudieran diseñar las organizaciones. Este modelo ha servido como punto de referencia para muchos escritores, principalmente sociólogos y políticos. (Chiavenato 1990)

Weber, en sus estudios, hizo coincidir tres tipos de organizaciones con tres tipos concretos de autoridad y para cada tipo de autoridad hizo corresponder a su vez una estructura administrativa diferente (Chiavenato, 1990):

1. La autoridad tradicional. Está basada en el pasado, en la costumbre, en la legitimidad de una autoridad que ha existido siempre. Los subordinados obedecen conforme a una lealtad personal hacia sus jefes o sobre la base de su *status* tradicional. El poder tiende a no ser cuestionado, es irracional, se transmite por herencia y es extremadamente conservador.
2. La autoridad carismática. Se fundamenta en la existencia de determinadas características personales excepcionales del dirigente que crean las dependencias en relación con esa valoración que del líder hacen los subordinados.
3. La autoridad racional-legal. El aspecto racional viene determinado por estar orientado a alcanzar determinados objetivos, y el aspecto legal se deriva del hecho de que el dirigente obtiene la autoridad en función de la posición que ocupa. Los subordinados encuentran que las órdenes de los superiores están justificadas porque están de acuerdo con un conjunto de normas que estiman legítimas.
4. La burocracia es, por tanto, la forma organizativa que resulta de la aplicación de la autoridad racional-legal y se considera como una organización que:
 - Está consolidada por normas escritas.
 - Está basada en una división sistemática del trabajo.
 - Establece los cargos según el principio de jerarquía.
 - Fija las normas y reglas técnicas para la realización de cada cargo.
 - Selecciona a las personas sobre la base del mérito y no de las preferencias personales.
 - Se basa en la separación entre la propiedad y la administración.
 - Tiende a exigir que sus recursos estén libres de cualquier control externo.
 - Se caracteriza por la profesionalización de sus participantes (Chiavenato, 1990; Scott, 1987).

La burocracia concuerda con el marco general de la estructura organizacional establecida por los teóricos del proceso administrativo. Weber, con su modelo burocrático proporcionó el marco teórico y punto de partida para gran parte de la teoría e investigación actual sobre organizaciones complejas

2.1.2.- PROCESO ADMINISTRATIVO

La administración científica se interesaba por la optimización del esfuerzo en el ámbito operativo o de taller, por lo tanto era un mini-enfoque mecanicista. En contraste, la visión funcional del trabajo del directivo surgió con los trabajos de Henri Fayol, que durante la segunda mitad del siglo XX, hacía énfasis principalmente en el establecimiento de principios administrativos generales. Subrayaba el desarrollo de macro conceptos. Así mismo Frederick Taylor extrajo la idea de analizar el trabajo, descomponiéndolo en tareas simples, cronometrándolas estrictamente y exigiendo a los trabajadores la realización de tareas necesarias en tiempo

March y Simon (1958) se referían a este cuerpo de conocimientos como «teoría del proceso administrativo».

Fayol fue uno de los primeros en exponer la teoría general de la administración. Se le conoce como el padre de la teoría administrativa. Sus observaciones se publicaron por primera vez en 1916 bajo el título de *Administration Industrielle et Générale* y fueron ignoradas en los Estados Unidos hasta que se tradujo al inglés trece años más tarde. Fayol, director de empresa experimentado y práctico, estableció catorce principios de administración, considerándolos como verdades universales que podían enseñarse en escuelas y universidades. Se partió de la premisa de que el conocimiento acerca de las prácticas administrativas puede ser establecido como un cuerpo coherente y uniforme y que pueden transmitirse las generalizaciones de las prácticas correctas y, por lo tanto, efectivas. Los catorce principios postulados por Fayol son los siguientes:

1. División del trabajo: consiste en la especialización de las tareas y de las personas, para así aumentar la eficiencia.
2. Autoridad y responsabilidad: autoridad es el derecho de dar órdenes y el poder de esperar obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad. Ambas deben estar equilibradas entre sí.
3. Disciplina: depende de la obediencia, aplicación, energía, comportamiento y respeto de los acuerdos establecidos.
4. Unidad de mando: cada empleado debe recibir órdenes de sólo un superior. Es el principio de la autoridad única.
5. Unidad de dirección: una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objetivo.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales: los intereses generales deben sobreponerse a los intereses particulares.

7. Remuneración del personal: debe haber una justa y garantizada satisfacción para los empleados y para la organización en términos de retribución.
8. Centralización: se refiere a la concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización.
9. Jerarquía o cadena escalar: es la línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando.
10. Orden: un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano
11. Equidad: amabilidad y justicia para alcanzar la lealtad del personal.
12. Estabilidad y duración (en un cargo) del personal: la rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca en su cargo una persona, mejor.
13. Iniciativa: la capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito.
14. Espíritu de equipo: la armonía y unión entre las personas constituyen grandes fuerzas para la organización.

Según Díez de Castro (1999) los principios más importantes desarrollados para guiar las actividades de coordinación son:

- Principio escalar: enfatiza la forma organizativa jerárquica en la que todos los participantes están relacionados en una estructura piramidal simple de relaciones de control.
- Principio de unidad de mando: especifica que ningún miembro de la organización debería de recibir órdenes de más de un superior.
- Principio de ámbito de control: enfatiza que ningún superior debería tener más subordinados de los que puede supervisar con eficacia.
- Principio de la excepción: recomienda que todas las materias rutinarias sean realizadas por los subordinados y que el superior esté libre para las situaciones excepcionales para las que no son aplicables las normas existentes.

Los postulados de la escuela del proceso administrativo han sido objeto de numerosas y fuertes críticas (Mintzberg, 1995), aunque casi nadie duda de la aportación fundamental de Fayol en el desarrollo del pensamiento administrativo. Pero, ¿qué más ha habido? Después de Fayol se ha discutido mucho sobre cómo llamar a las funciones. Por si fuera poco, cuando se han puesto a prueba los sagrados principios, tanto en la investigación como en la práctica, éstos no siempre han resultado válidos y universales. El enfoque de proceso tiene mucho de estático y no integra adecuadamente conceptos y técnicas cuantitativas,

conductuales y de sistemas. Para Scott (1987) estas críticas se pueden resumir en los tres puntos siguientes:

1. Los principios son meros tópicos o pronunciamientos de sentido común.
2. Los principios se basan en premisas cuestionables.
3. Los principios se presentan como declaraciones contradictorias.

Por tanto, se puede definir al proceso administrativo de la siguiente manera:

Según G Terry, es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo.

Está compuesto por la fase mecánica y la dinámica en donde:

1. *Mecánica*: Comprende a la planeación más o menos de que cosas se van a realizar en la empresa, se realizan planes, programas, presupuestos, etc. y la organización de cómo se va a realizar y se cuenta con los organigramas, recursos, funciones, etc.
2. *Dinámica*: Aquí está la dirección que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación y por último, se encuentra al control que es el encargado de decir cómo se ha realizado, que se hizo, como se hizo, y compara los estudios.

El proceso tiene aplicación universal y los gerentes lo pueden aplicar, no importando el tipo de empresa de que se trate. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes. Este proceso lo puede utilizar un gerente de una empresa constructora e igualmente lo utilizará un gerente de una tienda de departamentos.

Así mismo, este proceso puede ser utilizado en cualquier nivel de la organización ya sea directivo o simplemente de supervisión. La naturaleza del proceso administrativo se basa en:

PLANEACIÓN:

1. Contribución de los objetivos
2. Extensión de la planeación
3. Eficacia de los planes

ORGANIZACIÓN

1. Objetivos cuantificables
2. Claro concepto de actividades o actividades involucradas

3. Área clara y concisa de la autoridad o de la decisión

DIRECCIÓN

1. Propósito de la empresa
2. Factores productivos
3. Naturaleza del factor humano

CONTROL

1. Establecer estándares
2. Medición
3. Corrección
4. Retroalimentación

2.1.2.1.- ENFOQUES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1. Henry Fayol. Etapas: Previsión, organización, comando, coordinación y control.
2. Koontz & O'Donnell. Etapas: Planeación, organización, integración, dirección y control.
3. G. R. Terry. Etapas: Planeación, organización, ejecución y control.
4. Agustín Reyes Ponce. Etapas: Previsión, planeación, organización, integración, dirección y control.
5. Burt K. Scanlan. Etapas. Planeación, organización, dirección y control.

De acuerdo a las anteriores propuestas acerca del proceso administrativo, se puede concluir que, cuatro son las etapas básicas para su estudio y conformación de sus dos principales fases; fase mecánica, compuesta por la planeación y la organización, en donde se da respuesta a los cuestionamientos de ¿Qué se va a hacer? y ¿Cómo se va a realizar? respectivamente; la otra fase, la dinámica cuya implantación dentro de la organización, nos permite ver con mayor claridad lo que al momento se está haciendo y así mismo poder evaluar tales acciones.

Con el propósito de clarificar la existencia de estas cuatro fases del proceso administrativo, enseguida se presenta el significado de cada una de ellas, así como su importancia y la composición en sus respectivos elementos.

2.1.2.2.- VENTAJAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.

1. Se ofrece un marco de trabajo conceptual
2. Proporciona fundamentos para el estudio de la administración promoviendo

- el entendimiento de lo que es la administración.
3. son factibles de las contribuciones de otras escuelas administrativas ya que puede usarse lo mejor del pensamiento contemporáneo administrativo.
 4. Se obtiene flexibilidad, si bien es aplicable a una variedad de situaciones, se da al usuario el margen necesario para adaptarlo a un conjunto particular de situaciones.
 5. Se reconoce flexibilidad y arte de la administración y se fomenta la mejor manera de utilizarlo en una forma práctica.
 6. Se proporciona una genuina ayuda a los practicantes de la administración. El patrón del proceso hace que el gerente analice y entienda el problema y lo lleve a determinar los objetivos y los medios para alcanzarlos.
 7. Los principios de la administración están derivados, refinados y aplicados y sirven como directrices necesarias para una útil investigación administrativa.
 8. Se estimula el desarrollo de una filosofía determinada de la administración, cada una de las fases de su aplicación requiere servirse de valores, convicciones del gerente y el entendimiento de los objetivos, recursos en torno del cual opera.

2.1.3.- TEORÍAS MODERNAS DE ADMINISTRACIÓN

1. EL ENFOQUE DE SISTEMAS

La teoría y la práctica de la administración han experimentado cambios sustanciales en los años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido la teoría tradicional, sin embargo, durante la década de los setenta surge un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento.

Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas y sociales, como un marco de referencia general, y puede ser usado como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna. Se ha definido el sistema como «un todo unitario organizado, compuesto por dos o más partes, componentes o subsistemas interdependientes y delineado por los límites, identificables de su ambiente» (Bertalanffy, 1968). La Teoría General de Sistemas (TGS) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy publicados entre 1950 y 1968.

La Teoría General de Sistemas (TGS) no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden ser descritas significativamente en términos de sus elementos separados.

La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas.

La TGS se fundamenta en tres premisas básicas (Berrier, 1968), a saber:

1. Los sistemas existen dentro de sistemas. Las moléculas existen dentro de células, las células dentro de tejidos, los tejidos dentro de órganos, los órganos dentro de los organismos, los organismos dentro de culturas, y así sucesivamente.
2. Los sistemas son abiertos. Es una consecuencia de la premisa anterior. Cada sistema que se examine, excepto el mayor o menor, recibe y descarga algo en otro sistema, generalmente en aquellos que le son contiguos. Cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra.
3. Las funciones de un sistema dependen de su estructura. Para los sistemas biogénicos y mecánicos esta afirmación es intuitiva. Los tejidos musculares, por ejemplo, se contraen por una estructura celular que permite las contracciones.

El concepto de sistema pasó a dominar las ciencias, y principalmente la administración. Si se habla de astronomía, se piensa en sistema solar, la Sociología habla de sistema social, la Economía de sistema monetario y así sucesivamente. El enfoque sistemático es tan común hoy en día en la administración que casi siempre se está utilizando, y muchas veces inconscientemente.

Se ha demostrado que las teorías tradicionales de la administración han visto la organización como un sistema cerrado. Esta tendencia ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de su dependencia en cuanto al ambiente. También llevó a una excesiva confianza y concentración en los principios de funcionamiento interno, con la consecuente falta de comprensión y desarrollo de los procesos de retroalimentación que son esenciales para la supervivencia. La teoría de sistemas penetró rápidamente en las teorías de administración por dos razones básicas (Chiavenato, 1990):

1. Por un lado, por la imperiosa necesidad de una síntesis y de una integración mayor de las teorías que le precedieron.
2. Por otro lado, las Matemáticas, la Cibernética, de un modo general y la tecnología de la información de un modo especial, trajeron inmensas posibilidades de desarrollo de las ideas que convergían hacia una teoría de sistemas aplicada a la administración.

Bertalanffy se interesó principalmente por los sistemas abiertos. La categoría más importante de los sistemas abiertos son los sistemas vivos. Muchos autores hacen analogías entre las organizaciones y los organismos vivos, destacando que la organización crece en tamaño por el crecimiento de las partes, ella ingiere cosas y las procesa en productos o servicios. En este proceso hay una entrada y una salida y un proceso intermedio necesario para la vida. La organización reacciona a su ambiente, ajustándose y adaptándose a él para sobrevivir, y cambia sus mercados, productos, técnicas, estructura. Por último, la organización necesita de una retroalimentación o *feedback* para el control del estado del sistema.

De todas las teorías presentadas hasta ahora, la teoría de sistemas es la menos criticada, tal vez por el hecho destacado por Motta (1971) de que aún no ha transcurrido suficiente tiempo para su análisis profundo

Las principales características de la moderna teoría de la administración basada en el análisis sistemático son las siguientes (Herbert, 1975):

- Punto de vista sistémico: la moderna teoría entiende a la organización como un sistema constituido por cinco partes básicas: entrada, proceso, salida, retroalimentación y ambiente.
- Enfoque dinámico: el énfasis de la teoría moderna se da sobre todo en el proceso dinámico de interrelación que ocurre dentro de la estructura de una organización. Este enfoque contrasta con la visión clásica que enfatiza casi únicamente la estructura estática. La teoría moderna no se aparta del énfasis en la estructura, simplemente hace hincapié en el proceso de interacción que ocurre dentro de esa estructura.
- Multidimensional: la teoría sistémica considera todos los niveles de la organización.
- Multimotivacional: la teoría de sistemas reconoce que un acto puede ser motivado por muchos deseos distintos.

- Multidisciplinaria: busca conceptos y técnicas de muchos campos de estudio. Representa una síntesis integradora de partes relevantes de todos los campos en el desarrollo de una teoría general de la administración.
- Descriptiva: mientras que las teorías más antiguas eran normativas y prescriptivas, preocupadas por qué hacer y cómo hacerlo, la teoría moderna busca comprender los fenómenos organizacionales y dejar los objetivos y métodos al individuo.
- Multivariable: la teoría moderna tiende a asumir que un suceso puede ser causado por numerosos factores que están interrelacionados y que son interdependientes.
- Adaptativa: si una organización pretende permanecer viable, es decir, continuar existiendo, debe adaptarse continuamente a los requisitos cambiantes del ambiente. La moderna teoría entiende la administración en un sentido ecológico, como un sistema abierto que se adapta a través de un proceso de retroalimentación

El enfoque sistémico de la administración es básicamente una teoría general comprensible, que cubre ampliamente todos los fenómenos organizacionales, una síntesis integradora de los conceptos clásicos, estructuralistas y del comportamiento. La teoría no rechaza la necesidad de un proceso administrativo en los cinco pasos clásicos, ni desprecia la estructura organizativa, pero le introduce un concepto de sistema que permite estudiar la administración en relación con el medio, teniendo en cuenta todos los elementos del sistema y permitiendo su integración.

Son numerosas las críticas que se han realizado al valor práctico del enfoque de sistemas. Se piensa que el enfoque es sofisticado en cuanto a conceptos y permite reconocer la interdependencia de las partes de una organización, pero no plantea ningún tipo de aplicación que permita a los administradores llevarlo a la práctica, ni identifica las variables internas y externas que afectan a la administración.

3. ENFOQUE DE CONTINGENCIAS EN LA ADMINISTRACIÓN

La Teoría de Contingencia en un paso adelante en la Teoría Sistémica de la Administración.

Considera a las organizaciones como sistemas abiertos, que están en continua interacción con el entorno, pero su marco permite identificar de manera específica

las variables internas y externas que tienen impacto sobre las acciones administrativas y el desempeño organizacional. Su capacidad para ofrecer a los administradores unas líneas de acción específica ha hecho que su aceptación y utilización sea hoy amplísima

La palabra contingencia significa algo incierto o eventual, que puede suceder o no. La visión contingente está dirigida por encima de todo hacia la recomendación de diseños organizacionales más apropiados a situaciones específicas. Así plantea que en cuanto a la administración se refiere no hay una única mejor manera de organizarse, todo depende de las características de la organización. La Teoría de Contingencia enfatiza que no hay nada absoluto en la teoría administrativa o en las organizaciones, todo es relativo, todo depende, y así las técnicas administrativas apropiadas para el logro de los objetivos de la organización tienen una relación funcional con las características de cada organización y esa relación es del tipo «si entonces» en lugar de las típicas relaciones causa-efecto. La Teoría de Contingencia surgió a partir de una serie de trabajos orientados a verificar cuáles eran las estructuras más eficaces en determinados tipos de empresas.

Los investigadores Chandler (1962), Burns y Stalker (1961) y Lawrence y Lorsch (1967) aisladamente trataron de determinar si las empresas eficaces seguían los postulados de la teoría clásica tales como la división del trabajo, el control, la jerarquía, etc. Los resultados, sorprendentemente, condujeron a una nueva concepción de administración: no hay una única y mejor forma de organizar, todo depende de las circunstancias de una organización.

Estas investigaciones y estudios fueron contingentes en el sentido en que buscaron comprender y explicar el modo en que funcionan las empresas en diferentes condiciones. Estas condiciones varían de acuerdo con el ambiente o contexto. Uno de los aspectos más interesantes de la teoría de contingencias es el hecho de que casi todos los conceptos administrativos son utilizados en términos relativos y no en términos absolutos como un continuo.

Así, el modelo mecanicista incluido en las teorías clásicas de la administración y el modelo orgánico correspondiente a las teorías de contingencias y sistémicas no son dos modelos antagónicos, sino dos extremos de un continuo de variables organizacionales. La tarea puede ser en un extremo rutinario y en otro no rutinaria.

La visión contingencia de la administración pone en evidencia que las fronteras entre diversas teorías y escuelas se hacen cada vez más inciertas y permeables, con un creciente y pujante intercambio de ideas y de conceptos, a su vez estableciendo que todos los elementos organizacionales pueden utilizarse, pero

deben ser aplicados en cada empresa en función de las contingencias que se den en ella, es decir, en función de cómo sean los factores que afectan a una determinada organización. Para operativizar el análisis de la adecuación de los elementos administrativos en una organización, proponen como factores a considerar en ese análisis el ambiente, la tecnología y las características organizacionales, considerando como variables independientes el ambiente y la tecnología, mientras que las características organizacionales son consideradas como variables dependientes.

1. El Ambiente. Para la Teoría de Contingencias, el ambiente es todo aquello que envuelve a una organización

(Chiavenato 1990), es el contexto en el cual una organización está inserta. Como la organización es un sistema abierto, está en permanente intercambio con dicho ambiente, y su análisis es fundamental para acertar con las decisiones organizativas, ya que dichas decisiones deberán ser diferentes según los ambientes sean homogéneos o heterogéneos, estables o inestables.

Richard H. Hall propone como medio para analizar el ambiente como variable independiente una división en dos segmentos:

1. Por un lado el ambiente general, que es común para todas las empresas y que afecta a las mismas directa o indirectamente y en el que están incluidas las condiciones legales, políticas, económicas, demográficas ecológicas o culturales.
2. Y por otro lado el ambiente de la tarea, que es el ambiente más próximo e inmediato de cada organización, el ambiente particular que además está constituido por los proveedores, los clientes o usuarios, los competidores y las entidades reguladoras. Cuando una organización escoge su producto o servicio y cuando elige el mercado donde pretende colocarlos, está definiendo su ambiente de tarea (Chiavenato, 1990).

2. La Tecnología. La tecnología es la segunda variable independiente contemplada por la Teoría de Contingencia y es la que tiene influencia en las decisiones organizativas. Todas las organizaciones utilizan algún tipo de tecnología para realizar sus operaciones y esa tecnología puede ser de dos tipos:

1. Tecnología incorporada: bienes físicos tales como el aparataje o la maquinaria utilizada en la producción.
2. Tecnología no incorporada: el conocimiento que tienen las personas, que además, es fundamental para la producción.

Según la Teoría de Contingencia, las decisiones organizativas deben darse en función de la tecnología preponderante en la organización. En términos generales, de acuerdo con esta teoría, según la tecnología sea incorporada (bienes y equipos) o no incorporada (cualificación de los técnicos) y según los ambientes sean estables o inestables, homogéneos o heterogéneos se aplicaran uno diseños organizativos u otros.

2.1.3.1.- CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES.

El concepto abierto de esta concepción de la Administración ha hecho que sea la corriente dominante en esta disciplina desde que fuera enunciada por Chandler como consecuencia de los trabajos que realizó en la década de los 70, y a partir de ese momento, la mayoría de los investigadores parten de estas premisas epistemológicas. Burns y Stalker (1961), afirmaron que diferentes condiciones del entorno hacían más o menos apropiadas diferentes estructuras organizativas.

Comprobaron que una estructura organizativa mecanicista o burocrática era más apropiada para entornos más estables, mientras que una estructura orgánica, menos formalizada y muy descentralizada, era más eficaz cuando el entorno era cambiante. Con respecto a los autores que realizaron sus investigaciones relacionando tecnología y estructura organizativa, cabría destacar a Woodward (1965) por ser de los primeros que relacionan estas dos variables.

Las conclusiones de Woodward las sintetiza Díez de Castro (1999) en los tres puntos siguientes:

1. El diseño organizativo está profundamente afectado por la tecnología utilizada por la organización.
2. Existe una fuerte correlación entre la estructura de la organización y la previsibilidad de las técnicas de producción.
3. Las empresas con operaciones estables necesitan estructuras diferentes a las de las organizaciones con tecnologías cambiantes.

Mintzberg (1995) establece además que hay unos determinados tipos de organizaciones que comparten unas características ambientales y tecnológicas y que por lo tanto deberían compartir igualmente estructuras con características muy parecidas, proponiendo unas organizaciones agrupadas en tipologías según sus contingencias.

Los autores que defienden la Teoría de Contingencia pretenden sugerir estructuras más adecuadas para situaciones específicas y muestran un gran consenso con respecto a temas comunes tales como:

1. Son unánimes en el rechazo de los principios universales de la Administración. La práctica administrativa es eminentemente situacional y circunstancial.
2. Como la práctica de la Administración es circunstancial, el administrador debe desarrollar sus habilidades de diagnóstico para tener la idea precisa en el momento preciso.
3. El enfoque de contingencias es aplicable a gran número de situaciones administrativas, principalmente a aquellas que involucran componentes de comportamiento.
4. Todos los conceptos planteados por las distintas teorías administrativas son colocados en términos relativos y por lo tanto todos son útiles según sean convenientes para las características de la organización concreta de que se trate.

2.1.3.2.- LA NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO

El trabajo que desarrollan los directivos es inmensamente complejo, mucho más de lo que se deduciría de la literatura tradicional sobre el tema (Mintzberg, 1991). Hay que analizarlo sistemáticamente y procurar no tratar de buscar soluciones sencillas para sus dificultades.

Lo que caracteriza, y por lo tanto ayuda a definir en gran medida el trabajo de los directivos, es la capacidad de ejercer la autoridad sobre otras personas en el contexto organizacional en que se encuentra. El trabajo de los distintos puestos directivos es en esencia muy parecidos. El de los capataces, los presidentes, los gerentes o los supervisores consiste esencialmente en buscar el logro de objetivos de la organización a través de la coordinación de las personas a su cargo.

Las funciones directivas han sido una preocupación constante en todos los trabajos, tanto teóricos como empíricos, de los expertos en Administración. Todas las escuelas de pensamiento administrativo han tratado de sistematizar el trabajo de los directivos. Trataremos de hacer un pequeño recorrido por las distintas corrientes que tratan de explicar y sistematizar el trabajo de los directivos intentando conocer en términos muy generales cuál es actualmente el estado de la cuestión. A continuación se exponen las perspectivas de las funciones directivas y las actividades de las mismas

1. Perspectivas sobre las funciones directivas

La visión principal y más extendida sobre las funciones del directivo proviene de los autores que hemos agrupado dentro de lo que llamamos la *Teoría Clásica*. En 1916, el fundador de esta escuela, Henry Fayol, presentó sus cinco funciones directivas fundamentales:

1. Planificación.
2. Organización.
3. Coordinación.
4. Mandato.
5. Control.

Su trabajo cobró fuerza en los años treinta, por mediación de Luther Gulick que lo popularizó entre los directivos a partir de las siguientes siglas: POSDCORB (Mintzberg, 1991) y que corresponden a las palabras inglesas *Planning, Organizing, Staffing, Coordinating, Reporting* y *Budgeting*, que definiremos en su traducción española, en los mismos términos en los que lo hace Mintzberg en su libro *La naturaleza del trabajo directivo*.

- Planificar, o formarse un esquema aproximado de lo que tiene que hacerse y de los métodos para realizarlo a fin de alcanzar los objetivos establecidos por la empresa.
- Organizar, o diseñar la estructura formal de autoridad mediante la cual se compongan, definan y coordinen las subdivisiones del trabajo, en aras del objetivo establecido.
- Crear equipo, esto es, toda la función dirigida hacia el personal y relativa a la contratación y preparación del mismo, así como el mantenimiento de unas favorables condiciones de trabajo.
- Dirigir, o la continua tarea de tomar decisiones y encauzarlas en órdenes e instrucciones, generales y específicas, constituyéndose así en líder de su empresa.
- Coordinar, o la importantísima función de interrelacionar las diferentes partes del trabajo.
- Informar, esto es, mantener informadas de lo que sucede a aquellas personas ante quienes es responsable, lo que incluye mantenerse informado a sí mismo y a sus subordinados mediante registros, investigaciones e inspecciones.

– Presupuestar, es decir, todo lo correspondiente a la creación de presupuestos en forma de contabilidad, control y planificación fiscal.

El concepto de funciones directivas, derivado del de proceso administrativo de Fayol, se impuso a partir de entonces, y todavía perdura tanto en la mentalidad de los directivos, como en las de profesores y estudiantes. Mackenzie, en un artículo publicado en la *Harvard Business Review* en 1969, es decir, casi medio siglo después de los escritos de Fayol, planteaba como funciones directivas planificar, organizar, integrar, dirigir y controlar estableciendo además, como otra ventaja de esta sistemática para definir el trabajo directivo, el hecho de que facilitara “una tendencia hacia la normalización de la terminología”; de hecho, hoy en día, está aceptado y extendido que el trabajo de los directivos se realiza a través de lo que se llama *funciones de secuencia*, y que se corresponden con estos cinco pasos.

Si se sigue con la revisión que de las perspectivas sobre el trabajo de los directivos realiza Mintzberg podemos encontrar diferentes escuelas con explicaciones distintas de dicho trabajo; así:

– La Escuela de los Prohombres con autores como Roy Lewwis, Rosemary Stewart o Collis, plagada de anécdotas sobre grandes directivos, pero con poca teoría general.

– La Escuela de la Teoría de la Decisión, debida fundamentalmente a Herbert A. Simon, con autores como Cyert y March, que plantean las funciones continuas, que descienden en el orden jerárquico y que son: analizar el problema, tomar decisiones y comunicar.

– Escuelas relacionadas con el Liderazgo, que centran su estudio más en las características que deben tener los directivos que en las funciones que desarrollan.

– La Teoría de los Roles, propuesta por Mintzberg, en la que partiendo de que la principal función del directivo es la de ser “cabeza visible”, plantea que partiendo de la autoridad formal, o “status”, el directivo tiene tres tipos de roles: roles interpersonales (cabeza visible, líder, enlace), roles informativos (monitor, difusor, portavoz), roles de decisión (empresario, gestor de anomalías, asignador de recursos, negociador).

2. Actividades para las funciones directivas

Volviendo a las funciones de frecuencia, y siempre teniendo en cuenta que las actividades que realiza un directivo no es posible relacionarlas de forma exhaustiva, dada su variedad y complejidad, sí parece estar aceptado que forman parte de ese hacer directivo las siguientes actividades para:

- Planificar: pronosticar el futuro, fijar los objetivos, desarrollar estrategias que permitan conseguirlos, programar las acciones que permitan realizar las estrategias propuestas y presupuestar los medios necesarios.
- Organizar: establecer la estructura, delinear las relaciones entre las personas y describir los puestos de trabajo.
- Integrar: seleccionar a las personas más adecuadas, orientar y adiestrar para el puesto de trabajo.
- Dirigir: delegar autoridad, motivar a las personas hacia un trabajo excelente, coordinar para superar las diferencias y administrar el cambio.
- Controlar: fijar sistemas de información útiles, desarrollar estándares y medir resultados tomando medidas correctoras si es necesario y premiar el trabajo bien hecho.

2.1.4.- FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR

Perfil gerencial

El perfil gerencial de un administrador está definido por tres elementos: conocimientos, habilidades y actitudes. Los conocimientos que debe tener un gerente son, en primera instancia, los de un licenciado en administración o su equivalente.

Debe conocer el giro correspondiente de la organización que representa, así como especializarse en el área en que se desarrolla: finanzas, recursos humanos o producción, por mencionar algunas. Es importante que maneje los idiomas de los países con los que tiene contacto o proyecta tenerlo a cierto plazo; actualmente, los idiomas más comerciales son el inglés, el alemán y el japonés. Debe asistir a conferencias, cursos y demás eventos que lo actualicen o le permitan su desarrollo profesional y personal.

La informática es una herramienta que debe manejar con soltura y en la que debe estar constantemente a la vanguardia. Asimismo, es necesario que se actualice e

informe a través de revistas especializadas u obras de escritores contemporáneos sobre las innovaciones y tendencias de la administración y disciplinas afines.

Tampoco debe olvidar que el vestir bien y los buenos modales son siempre una excelente tarjeta de presentación en cualquier momento. Por eso, es importante pulir nuestra personalidad día a día, y para ello hay cursos especializados que vale la pena tomar. El administrador es un negociador de tiempo completo, por eso depende mucho de su habilidad para comunicarse; en este sentido, los cursos de oratoria son indispensables.

Las habilidades incluyen todos los aspectos en que son capacitados los gerentes para ejecutar las tareas que les son propias. El gerente de cualquier organización pública o privada, lucrativa o de beneficencia, industrial o deportiva, debe tener habilidad para:

1. Desarrollar una visión integral sobre la misión y las estrategias de las organizaciones.
2. Conducir grupos y lograr objetivos en un ambiente de mutua confianza (liderazgo).
3. Participar en equipos multidisciplinarios que logren los objetivos institucionales en un ambiente de cooperación y apoyo recíprocos.
4. Resolver conflictos interpersonales que pueden afectar a la organización.
5. Negociar para promover acciones que signifiquen beneficios para la organización.
6. Promover un ambiente de excelencia y calidad.
7. Adaptarse a los avances tecnológicos y a los cambios económicos, políticos y sociales a nivel mundial.
8. Aplicar con creatividad los conocimientos adquiridos en su desarrollo profesional.
9. Manejar sistemas de cómputo y comunicación para el procesamiento de la información, que son muy útiles en la toma de decisiones.
10. Tomar decisiones sin recibir instrucciones precisas.
11. Comunicarse adecuadamente, en forma verbal y escrita, en español e idiomas comerciales.
12. Ejercer y delegar autoridad.
13. Diagnosticar y evidenciar desviaciones administrativas de naturaleza preventiva y correctiva.
14. Promover el cambio y el desarrollo organizacional-social.
15. Aprender a ser, a aprender y a emprender.

Las actitudes son un buen comienzo para empezar a trabajar con calidad.

Este concepto es un estado mental del individuo más que un plan de trabajo o un manual de aseguramiento. Buscar la excelencia en nuestros actos exige conciencia y buenos hábitos en nuestra persona. A continuación se mencionan las principales actitudes que debe promover y llevar a cabo el administrador, ya que sólo así cambiará la cultura organizacional y gerencial de su organización.

1. Actitud emprendedora (iniciativa y audacia).
2. Empatía con los demás empleados.
3. Solidaridad con su personal y sus superiores.
4. Aprendizaje permanente.
5. Seguridad en sí mismo.
6. Participación en el proceso enseñanza-aprendizaje.
7. Prospectiva de la vida (de éxito).
8. Ética (profesional y personal).
9. Superación permanente.
10. Apertura al cambio.
11. Valor y cordura para la toma de decisiones.
12. Servicio a los demás.
13. Compromiso y responsabilidad.
14. Orgullo por la profesión y la Nación.
15. Responsabilidad por el bienestar social.

Es cierto que son demasiadas las características que debe cumplir un buen administrador, sin embargo, la experiencia y el tiempo le van a dar la madurez que requiera para cubrir con el perfil que le exige un buen nivel dentro de la organización.

Empezar hoy es buen momento, el mañana lo recompensará con creces.

El concepto de “papel” son todas aquellas funciones que va a desempeñar el individuo dentro de la estructura organizacional, y va a ser definido por el estatus o posición en la estructura de la organización.

Las funciones de un administrador no están definidas de manera concreta, pero existen criterios completamente técnicos donde las funciones primarias están inmersas en el proceso administrativo, es decir, en la planeación, organización, dirección y control de la organización. Enseguida señalaremos las principales características de estas funciones:

- a) Planeación. Se definen los objetivos organizacionales y se establecen programas, políticas y estrategias para alcanzarlos.
- b) Organización. Se diseña la estructura organizacional, se asigna autoridad y responsabilidad para alcanzar dichos objetivos.
- c) Dirección. Lograr que los subordinados hagan lo que se desea que hagan; comunicación, motivación y liderazgo son los principales componentes de esta fase.
- d) Control. Establecer normas, medir el desempeño contra éstas y destacar los resultados respecto de la planeación.

Hay papeles que tradicionalmente se le han asignado a un administrador, según indica Adalberto Ríos Szalay en su obra *Orígenes y perspectivas de la administración* (1988), donde menciona los siguientes:

- a) El administrador como maximizador de la eficiencia y las utilidades.
- b) El administrador y su neutralidad equilibradora.
- c) El administrador como ejecutor tecnócrata-burocrático.

Definitivamente, éstas fueron algunas de las funciones con las que vio nacer la sociedad a aquellos profesionistas o especialistas en las empresas. En la actualidad, ya no es posible encasillar a un administrador como un simple gestor de papeleos o como un capataz del patrón que se gana la vida explotando a los obreros a cambio de un mínimo salario. No es que el administrador pertenezca a “los malos”, es decir, a la dirección, sino que, como lo indica su definición etimológica, es un servidor al igual que los demás subordinados, pero cuya función principal es preservar a la organización. Esto implica trabajar de tal forma que se logren los objetivos, se produzca con calidad y se satisfagan las necesidades de toda la organización, incluyendo las de los trabajadores. Todo ello se tiene que lograr a través de una coordinación de grupos humanos y no mediante la explotación de los mismos.

Otros autores, como Megginson, Mosley y Pietri en su obra *Administración, conceptos y aplicaciones* (1988), nos muestran un cuadro interesante acerca de los papeles y las principales funciones de un administrador, sea éste gerente, supervisor o jefe de área. Dichos autores parten de un trabajo que realizó el investigador Henry Mintzberg respecto a una variedad de puestos administrativos, donde sintetizó los estudios de las funciones administrativas. Este enfoque de actividades y funciones se puede resumir de la siguiente manera:

a) Actividades interactivas. El administrador tiene una relación permanente con los individuos que influyen dentro y fuera de la organización, por lo tanto tiene que cumplir con los siguientes papeles:

Interpersonales

1. Testaferro. Los gerentes tienen que representar ciertas funciones ceremoniales asociadas con ser identificados como los representantes formales de sus organizaciones; por ejemplo, bodas, funerales, etcétera.
2. Líderes. Al desempeñar esta función, los gerentes se relacionan con los miembros del grupo, motivan y estimulan a los subordinados para alcanzar los objetivos organizacionales y los ayudan a satisfacer sus propias necesidades.
3. De enlace. Cuando sirven como vínculo entre su organización y otras organizaciones, o de su unidad con otras unidades dentro de la organización en que laboran.

Informativas

1. Monitor. El administrador se encarga de vigilar el flujo de la información.
2. Diseminador. El administrador propaga la información entre otras personas.
3. Vocero. El administrador sirve como vocero para las personas que están fuera de sus unidades.

Resolutivas

1. Empresario. Los administradores buscan mejorar activamente el desempeño de sus unidades, iniciando cambios planificados para adaptarse a los cambios en el ambiente.
2. Manejador de conflictos. Tratan con los problemas y presiones que se les imponen: huelgas, rupturas de contratos, escasez de materiales, quejas y agravios.
3. Asignador de recursos. Los gerentes deciden por qué, cuándo, cómo, para qué y a quién van a ser asignados los escasos recursos organizacionales; el presupuesto es un ejemplo.
4. Negociador. Es un gran vendedor de ideas, lleva a cabo convenios con personas ajenas a sus unidades.

b) Actividades técnicas. El administrador debe desempeñar funciones de manejo de herramientas como la computadora, solucionar problemas técnicos inherentes a su área y desempeñar funciones técnicas específicas como investigación de

mercados. Conforme va ascendiendo a puestos clave, su especialidad técnica se va aminorando y no será necesario que conozca a fondo todas las herramientas o las técnicas de uso: la coordinación de especialistas será su mejor arma.

c) Actividades personales. El administrador es un ser humano; tiene familia, problemas y conflictos personales. Por lo tanto, tiene que administrar su vida y su tiempo, desarrollar su propia carrera y resolver sus asuntos personales.

Como puede apreciarse, el papel del administrador es muy amplio y en él se conjugan todo tipo de actividades, desde las personales hasta las más especializadas dentro de las organizaciones. Pero nuestra sociedad exige de este profesionista un papel singular que abarque los ámbitos personales y organizacionales: el de líder.

Un rol es un conjunto de comportamientos, actitudes, obligaciones y privilegios que se esperan de cualquier individuo que ocupa un estatus particular. El comportamiento del administrador está regido por dos aspectos importantes.

1. El primero es la cultura organizacional de la institución en la que presta sus servicios, cuya influencia es fundamental, porque si es una organización mediocre sin duda va a tener que luchar por cambiar el estado mental de sus subordinados y de la misma dirección.
2. El segundo son los principios y convicciones con que siempre ha trabajado y vivido; lo importante en este sentido es promover los principios que mencionamos en el punto de actitudes de un administrador. Él tiene la obligación de generar el cambio, de crear una cultura organizacional de la que se sienta orgulloso dentro y fuera de la organización. Se espera de él que sea un individuo libre de intereses mezquinos y con la fortaleza y capacidad de lucha suficiente para el logro de los objetivos organizacionales.

Las actitudes de un líder son las actitudes que se exigen de un buen administrador para el siglo XXI. Las universidades tienen los elementos necesarios para crear estos líderes, sólo esperan la disponibilidad de los alumnos y una sed inagotable de triunfo en sus corazones.

2.2.- CLIMA ORGANIZACIONAL.

Lo más importante de una empresa son las personas. El ambiente de trabajo influye enormemente en su comportamiento, es decir, en la ejecución y rendimiento de su trabajo.

Por ello la empresa debe conocer qué influye en el comportamiento del empleado, cuál es la percepción que tiene del ambiente laboral, de sus jefes, etc. El comportamiento de los empleados tiene, obviamente, una gran variedad de consecuencias para la organización, como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Por eso, la empresa deberá conocer las percepciones de los empleados acerca de la empresa en general y de la función de los directivos. Para ello, requiere contar con herramientas de medición del clima organizacional con el fin de conocer en qué estado se encuentra su clima. Y no sólo conviene conocer el estado del clima en un “punto” en el tiempo, sino también se podría conocer si el clima cambió o no. Para ello se deben realizar mediciones periódicas del clima en la empresa.

Las características del clima en un determinado “punto en el tiempo” pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas por los directivos de la organización, para influir positivamente en el desempeño de los empleados y la empresa en general.

Litwin y Stringer definen el clima organizacional como lo percibido respecto al efecto subjetivo del sistema formal, al estilo informal de los gerentes y a otros importantes factores por su influencia sobre actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización particular.

En los modelos tradicionales planteados para el análisis del clima organizacional y sus efectos, el clima estaría determinado por factores organizacionales – estructuras, sistemas, etc. y factores personales –habilidades, personalidad, edad, etc. Es decir, el clima estaría determinado por factores internos a la organización y por factores personales que influyen sobre el desempeño de los empleados de la empresa.

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales.

La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y hechos que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra. (Litwin y Stringer)

2.2.1.- ANTECEDENTES DE CLIMA LABORAL/ORGANIZACIONAL

Los antecedentes del concepto de clima aplicado a las interacciones humanas se pueden encontrar en el libro de las transformaciones *I Ching*, en el que mediante analogías, se establecen diversidad de actitudes a partir de la correlación entre el pensamiento y el estado de ánimo. Las actitudes son los mejores indicadores de un *clima organizacional*, ya que al estar conformadas por emociones, van dando forma a la atmósfera grupal. Los sentimientos de odio, envidia, venganza, rencor, mala intención y descontento se producen a diario en las organizaciones. En efecto el estado emocional de las personas se centra en tales sentimientos.

La siguiente tabla correlaciona el clima atmosférico con el temperamento del ser humano, lo que da origen a las actitudes.

Tabla 1. Correlación del clima laboral vs temperamento humano.

 Tierra	 <u>Frío</u>	 Agua	 <u>Humedad</u>	 Seco	 <u>Fuego</u>	 <u>Cálido</u>	 Aire	← Clima ↓ <u>Tempera</u>
 11. <u>Concordia</u>	 26. <u>Enseñanza</u>	 5. <u>Paciencia</u>	 9. <u>Sugestión</u>	 34. <u>Poder</u>	 14. <u>Ecuánime</u>	 43. <u>Decisión</u>	 1. <u>Voluntad</u>	 <u>Optimismo</u>
 19. <u>Progresión</u>	 41. <u>Pérdida</u>	 60. <u>Moderación</u>	 61. <u>Sinceridad</u>	 54. <u>Placer</u>	 38. <u>Separación</u>	 58. <u>Alegría</u>	 10. <u>Conducta</u>	 <u>Pasión</u>
 36. <u>Confusión</u>	 22. <u>Belleza</u>	 63. <u>Decaimiento</u>	 37. <u>Tolerancia</u>	 55. <u>Efectividad</u>	 30. <u>Claridad</u>	 49. <u>Cambio</u>	 13. <u>Equidad</u>	 <u>Ira</u>
 24. <u>Renovación</u>	 27. <u>Nutrición</u>	 3. <u>Originalidad</u>	 42. <u>Rectitud</u>	 51. <u>Miedo</u>	 21. <u>Justicia</u>	 17. <u>Simpatía</u>	 25. <u>Autenticidad</u>	 <u>Calma</u>

 46.Crecimiento	 18.Corrupción	 48.Abundancia	 57.Influencia	 32.Persevera	 50.Destino	 28.Tensión	 44.Unión	 <u>Sentimental</u>
 7.Disciplina	 4.Discernir	 29.Angustia	 59.recogimi	 40.Desenlace	 64.Éxito	 47.Fatalidad	 6.Discordia	 Constancia
 15.Humildad	 52.Serenidad	 39.Asociación	 53.Paciencia	 62.Deber	 56.Inestabilidad	 31.Deseo	 33.Retroceso	 Apatía
 2.sensible	 23.Depresión	 8.solidario	 20.Contempla	 16.Entusiasmo	 35.Progreso	 45.Reunión	 12.Abstención	 Ansiedad

Fuente: Aiken, Lewis. 1996, 8ª Ed. “Test Psicológicos y Evaluación” Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.: México D.F 24

En el Eje horizontal están ubicados los diversos climas y en el eje vertical los temperamentos. Para interpretarlo se analiza el trigramas que aparece encima y su efecto en el que aparece debajo. Por ejemplo, lo estimulante sobre lo receptivo se interpreta como el encuentro del movimiento con la devoción, inspirando entusiasmo. El progreso surge del sol que sale sobre la tierra, símbolo del progreso rápido y fácil.

Dentro de una concepción amplia del clima organizacional, las conductas y las actitudes de los empleados están influidas por algo más que la disposición y la habilidad personal, esta influencia sobre el comportamiento es generada por la organización y un contexto social específico. Las organizaciones influyen en las actitudes y las conductas de los individuos y los grupos.

El clima organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las

actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.(Litwin y Stinger (1978) citado por Gongalves O)

“Por Clima Laboral se entiende el conjunto de cualidades, atributos o propiedades relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización empresarial y que influyen sobre su conducta. Frecuentemente este concepto se confunde con el de Cultura Empresarial, pero se diferencia en ser menos permanente en el tiempo aunque comparta una connotación de continuidad.”(Irondo: 2007)

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.” (Navarro: 2006).

Por otro lado, el autor Escat (2007) nos menciona que se deben de distinguir dos sentidos del clima laboral, por una parte, el clima en sentido meteorológico que entendería el clima como: el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar.

El clima laboral no es tangible más es claramente visible en la manera en que se interrelacionan los empleados de una empresa y que, al mismo tiempo se evidencia en la manera en que ejecutan sus actividades cotidianas en su lugar de trabajo. Podemos decir que afecta y se ve afectado por los sucesos ocurridos dentro de la organización.

La segunda acepción del concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial. Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:

“Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual”. (Forehand y Gilmer, 1965, Citado en Escat: 2007)

“Conjunto de percepciones globales (constructo personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otros; por tanto, es más una dimensión del individuo que de la organización”. (Nicolás Seisdedos citado en Escat 2007)

Para aclarar un poco más el panorama, podemos mencionar que un factor predominante y determinante del tipo de clima laboral que se tendrá en la organización es el sistema por el cual se maneje la empresa, es decir, si el sistema es muy rígido (con mucha presión para sus trabajadores, poca comunicación, etc.) o si es flexible (permite sugerencias, hay bastante comunicación, etc.). En resumen, el clima laboral representa un vínculo o puede resultar un gran obstáculo para el desempeño de la empresa.

Tras mencionar la definición de lo que consideramos como Clima laboral, mencionamos que es la alta dirección, con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

Ampliando un poco más el panorama puntuaremos a continuación cuáles son los factores humanos y técnicos que influyen decisivamente en la productividad de una empresa y de los cuales depende el establecimiento de un óptimo clima laboral.

Para poder observar desde la perspectiva correcta este tópico, debemos de comprender que la organización son las personas que están en ella, pues cada persona constituye un micro mundo, que forma el gran todo que es la empresa.

El Clima, junto con las estructuras, las características organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico que tiene un impacto directo en los resultados de la organización. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones nos plantean que existe una relación entre clima laboral y productividad de la organización. Y son las relaciones de ciertos factores los que van ir determinando este clima en determinada empresa, entre ellos se pueden encontrar:

1. Autonomía / Conflicto
2. Relaciones sociales / Estructura
3. Relaciones entre Empleado/ Jefe
4. Relaciones entre Empleado/Empleado
5. Motivación / Polarización del puesto
6. Flexibilidad / innovación
7. Apoyo mutuo / interés recíproco de los miembros

2.2.2.- TEORÍAS ORGANIZACIONALES.

Las teorías de las organizaciones son los modos como los expertos han conceptualizado las organizaciones, existen diferentes maneras o puntos de vista de ver las organizaciones:

Teoría Clásica: Esta teoría se centra principalmente en las relaciones estructurales dentro de las organizaciones. La teoría clásica comienza con el establecimiento de los ingredientes básicos en cualquier organización y luego estudia cómo debería estructurarse mejor una organización para alcanzar sus objetivos. Hay cuatro ingredientes básicos en cualquier organización:

1. Un sistema de actividades diferenciadas: todas las organizaciones se componen de las actividades y funciones que se llevan a cabo dentro de ellas y de las relaciones entre estas actividades y funciones. Una organización formal surge cuando se unen todas estas actividades.
2. Las personas: aunque las organizaciones se componen de actividades o funciones, son las personas las que ejecutan las tareas y ejercen la autoridad.
3. Cooperación hacia una meta: la cooperación debe existir entre las personas para lograr una unidad de propósito en la consecución de metas comunes.
4. Autoridad: se establece por medio de la relación superior -subordinados y dicha autoridad es necesaria para asegurar la cooperación entre las personas que persiguen sus metas.

La teoría clásica tiene el mérito de ofrecer la anatomía estructural de las organizaciones. Fue el primer intento de articular la forma y la sustancia de las organizaciones de modo exhaustivo.

Teoría Neoclásica. Nació en los 50 y comienzos de los 60. El nombre neoclásica connota una modernización a la teoría clásica.

Los neoclásicos apuntaron que si bien la división de trabajo ocasiona una interdependencia funcional entre las actividades laborales, también las despersonaliza de modo que el sujeto encuentra muy poco significado en estas. Es decir, las personas desarrollan un sentido de alienación en trabajos muy repetitivos, que al final les ocasiona una insatisfacción laboral. Además esta insatisfacción puede llevar a un descenso en la eficacia causada por una productividad menor y un mayor absentismo. En conclusión los neoclásicos defienden una división del trabajo menos rígida y un trabajo más humanista, del que las personas puedan extraer un sentido de valía y un significado.

La principal contribución de la teoría neoclásica fue revelar que los principios de la teoría clásica no eran tan simples ni tan universalmente aplicables como se había formulado inicialmente.

Teoría moderna de la organización. Esta teoría adopta un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones denominado aproximación a los sistemas, el cual tuvo sus orígenes en las ciencias biológicas y se modificó para satisfacer las necesidades de la teoría organizacional. La aproximación a los sistemas considera que una organización existe en una relación interdependiente con su medio.

La teoría moderna afirma que un sistema organizacional se compone de cinco partes:

1. Individuos: Los individuos traen sus propias personalidades, habilidades y actitudes a la organización, lo que influye en que es lo que espera conseguir por participar en el sistema.
2. Organización formal: está formada por los patrones interrelacionados de los trabajos, que en conjunto establecen la estructura del sistema.
3. Grupos pequeños: los individuos no trabajan de forma aislada sino que son miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema.
4. Estatus y roles: las diferencias de estatus y rol que existen entre los distintos puestos de una organización, definen la conducta de los individuos dentro del sistema.
5. Marco físico: hace referencia al ambiente físico externo y al nivel de tecnología que caracteriza a la organización.

Muchinsky (1994) plantea que la teoría moderna de la organización ofrece un alejamiento radical de las escuelas de pensamiento clásica y neoclásica. La teoría moderna se fundamenta en la aproximación a los sistemas, la cual analiza a las organizaciones como a cualquier otra forma de organismo vivo.

El propósito de una organización es alcanzar la estabilidad, crecer y adaptarse como hace cualquier organismo vivo para sobrevivir.

El Medio de Trabajo. El medio de trabajo es un lugar de síntesis entre la familia y la vida social y permite al trabajador reafirmar su sentimiento de adhesión. Un miembro de la sociedad normalmente se identifica con un oficio o con una profesión, si es por ejemplo un plomero o un dentista y cuando pierde su empleo por un periodo de tiempo significativo pierde al mismo tiempo esa identidad social.

Por el contrario, la persona que se encuentra empleada en una empresa muchas veces se queja de un trabajo sin importancia, está demasiado dividida y no soporta la pérdida de identidad que se da como consecuencia de ello. Uno de los objetivos primordiales de un programa de mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo es precisamente el incrementar el significado a través de una infinidad de intervenciones en un gran número de elementos relacionados con la tarea y que se refieren a las cuatro dimensiones principales de la calidad de vida en el trabajo.

Dimensiones de la calidad de vida en el trabajo. La tarea es el elemento principal sobre el que se debe manifestar una intervención. Para enriquecer una tarea es necesario que la misma permita el uso de una variedad de capacidades y una mayor autonomía que implique una red de retroalimentación, además de permitir una cierta identificación con el producto o con la tarea y por último que tenga una mayor importancia.

El contexto físico. El contexto físico de la tarea debe tomar en cuenta el ruido, la temperatura, la iluminación, la limpieza y pureza del aire en el ambiente. La empresa debe manifestar una mayor consciencia social frente a la salud y seguridad de los trabajadores, además proporcionarles una determinada comodidad.

El contexto social. El trabajador debe encontrar en la empresa determinado apoyo técnico, social y emotivo tanto por parte de sus patrones como de sus colegas. Dicho apoyo es esencial para la toma de decisiones y para el cumplimiento de la tarea.

El entorno intra-organizacional. La infraestructura de la organización debe estar provista de redes de comunicación adecuadas, de manera que el trabajador pueda obtener con facilidad la información necesaria para la toma de decisiones. El trabajador debe poder gozar de las posibilidades de formación, promoción o cambio y seguridad de empleo.

Tiene consecuencias en lo que se respecta a la motivación y a la satisfacción de los trabajadores. A nivel de la organización, afecta a la productividad, a la calidad del producto y finalmente al beneficio y a la proporción de rendimiento por acción.

Turcotte (1986) señala que los principales indicadores de la calidad de vida en el trabajo se refieren al ausentismo y a la proporción de rotación de la mano de obra, al número de quejas y de huelgas, o los conflictos, al despilfarro, a los accidentes, y por último al estrés y a la pérdida de creatividad. El resultado final de la calidad de vida en el trabajo se refleja en la salud física y psicológica del trabajador en relación con accidentes depresiones y crisis cardíaca.

El medio general ambiente o entorno es el mismo para todas las organizaciones de una sociedad, mientras que el medio de la actividad específica es diferente para cada organización. El término ambiente puede ser caracterizado de dos maneras a saber a) el medio social general, el cual afecta a todas las organizaciones de una sociedad dada, y b) el medio específico, el cual afecta a las organizaciones individuales directamente.

El medio específico de la organización actúa de manera directa sobre el individuo miembro de esa organización. La organización como sistema social institucionaliza y refuerza normas y estándares las cuales influyen sobre el comportamiento. Estas normas y las presiones que se ejercen para su aceptación, son frecuentemente sentidas como obligaciones de determinada manera.

La presión que se ejerce en la organización para conformar los estándares y las expectativas del grupo, condicionan la percepción que el individuo tiene de la realidad.

2.2.3.- CARACTERÍSTICAS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Álvarez (1992), citando a Forehand y Gilmer (1964), señala que el ambiente interno o medio específico percibido, conforma lo que se ha denominado cada vez más frecuentemente "clima organizacional". Este aunque se refiere a propiedades o características que se encuentran en el ambiente de trabajo, puede ser pensado

como la personalidad de la organización, tal como es visto por sus miembros y que presumiblemente afecta el subsecuente comportamiento.

El ambiente interno percibido, o clima organizacional, interactúa con las características individuales para determinar el comportamiento. De aquí que la conducta de los individuos no nace solo de sus características individuales sino que también es influenciada por la situación total en la que se encuentra.

Roberts y Rogers, citando a Duncan (1972) y Zaltman (1973) define que el ambiente es la suma de los factores físicos y sociales externos a la frontera de un sistema, que están considerados de manera directa en el comportamiento de toma de decisiones de los individuos en el sistema.

Una de las primeras investigaciones que toma en cuenta el ambiente, fue la del antropólogo W. Lloyd Warner, quien estudio la forma en que un cambio en las oportunidades para lograr una condición social en una comunidad, condujo finalmente a una huelga en la fábrica local (Warner y Low , 1947).

Warner figuró un tanto tarde en los estudios de Hawthorne, y su investigación de la huelga de la fábrica ayudo a los partidarios de las relaciones humanas a buscar dentro de la organización las influencias ambientales que la afectaban.

Pero se prestó relativamente poca atención al ambiente de la organización hasta (1) el auge de la teoría del sistema abierto como una fuerza intelectual dominante en el campo de la investigación organizacional, y (2) la publicación de varias obras en la década de 1960, que ejercieron influencia, ya que cada una detallaba investigaciones empíricas de las interrelaciones ambiente - organización.

Rogers y Cols, citando a Emery y Trist (1965) y Duncan (1972) hablan que en los primeros estudios organizacionales, los ambientes eran concebidos en forma muy amplia, como las condiciones generales sociales y políticas en las cuales operaba un sistema. En consecuencia, el ambiente era una categoría residual: constaba de todo lo que se encontraba fuera de las fronteras de la organización. Pero luego con el tiempo esta concepción tuvo que ser restringida a fin de que pudiera ser medida, y fuera útil para explicar el comportamiento organizacional. Así pues, se limitó la definición del ambiente para que comprendiera a los individuos, a los grupos y a otras organizaciones con las cuales una organización potencialmente interactúa para tomar decisiones.

En cuanto al clima organizacional el mismo se apoya fundamentalmente en la percepción y la evaluación del ambiente social de la organización en relación con

aspectos estructurales de la misma. Payne y sus colaboradores (1971; en Payne y Pugh, 1976), se encuentra entre los primeros en definir el clima organizacional como un concepto molar, el cual refleja el contenido y la fuerza de los valores, normas, actitudes, conductas y sentimientos prevalentes entre los miembros de un sistema social.

Afirma también que este conjunto de respuestas comportamentales y psicosociales pueden ser medido mediante las percepciones de los miembros del sistema utilizando técnicas cuantitativas tales como cuestionarios auto-administrados y entrevistas estructurales de respuesta cerrada, o técnicas cualitativas como las narraciones o la observación participante.

Carrasquel (1998), se refiere a otros pioneros en la investigación del clima organizacional, Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1970). descubrieron cuatro dimensiones principales del mismo : a) autonomía individual ; b) grado de estructuralización del puesto ; c) orientación de la recompensa y ; d) consideración, calidez y apoyo. Para Pritchard y Karasick (1973, en Batlis, 1980) el clima organizacional es una propiedad del ambiente interno de la organización, relativamente estable en el tiempo, la cual lo distingue de otras organizaciones y es el resultado del comportamiento y del as políticas de sus miembros. Por su parte, Batlis (1980) indica que el clima organizacional puede ser conceptualizado como una variable interviniente influenciada por características organizacionales tales como estilo de liderazgo y actividades laborales específicas. Dicha variable, a su vez influye en el desempeño individual y actitudes hacia el trabajo. Este mismo autor asegura que las percepciones del clima no son evaluaciones de los eventos y condiciones ambientales, sino que constituyen descripciones de los mismos.

Más recientemente, Brunet (1987) afirma que varias propiedades grupales, tales como "liderazgo", "normas", "roles", "cohesión grupal", "procesos grupales" y "estructura grupal", conjuntamente con los procesos organizacionales (evaluación de rendimiento y toma de decisiones, entre otros), contribuyen al clima organizacional. Por eso, afirma Brunet, al igual que Glick (1983) y Moran y Volkwien (1988), que su medición ha de ser perceptual y multidimensional. Otros autores que también enfatizan en el aspecto perceptual del clima organizacional son Schneider, Gunnarson y Niles - Jolly (1994), quienes conceptualizan el clima como "la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización".

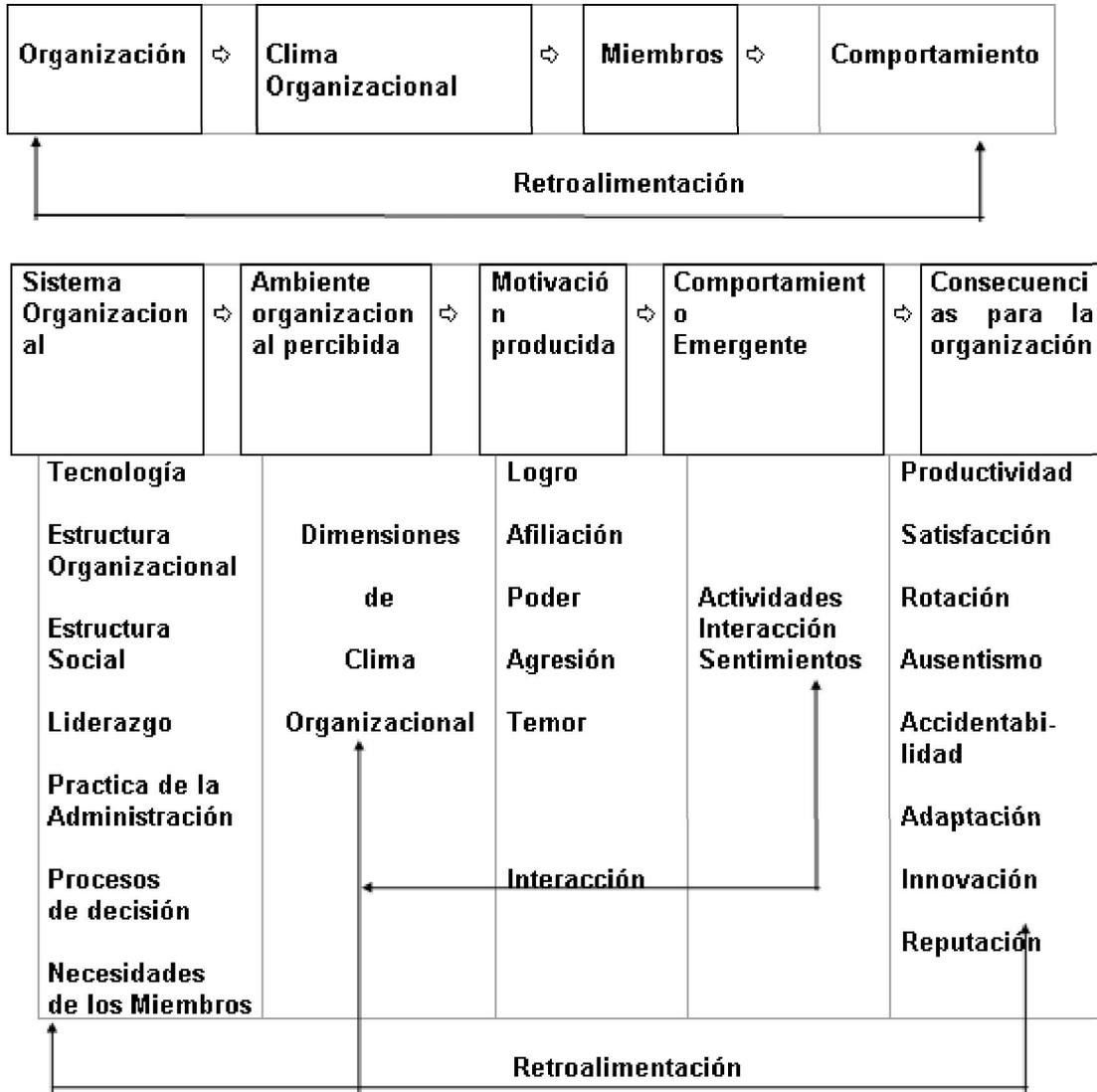
De acuerdo a Gonçalves O, el clima organizacional se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización.

Se ha demostrado que la congruencia entre el empleado individual y el clima organizacional influye en el desempeño y satisfacción de la persona.

El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Litwin y Stinger (1978) citado por Gonçalves O, proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional:

Figura 1. Esquema de Clima Organizacional. Litwin y Stinger (1978)



Influencias de la sociedad sobre el clima organizacional

Ivancevich (1922), plantea que las tendencias que conforman nuestra sociedad en el presente influirán en los climas de las organizaciones futuras. Algunas de estas importantes tendencias sociales y sus repercusiones son:

Niveles educacionales. Como resultado de la educación moderna, es razonable suponer que los empleados, ahora tienden a ser más conscientes del mundo que los rodea. Buscarán puestos donde se utilice con plenitud sus habilidades y capacidades.

Diversidad de la fuerza de trabajo. En las últimas dos décadas se ha visto un crecimiento en el número de trabajadores de sexo femenino y de grupos minoritarios. Con esta diversidad, será más difícil la creación de un ambiente de trabajo que sea más motivador y creativo.

Adelantos Tecnológicos. Muchas organizaciones ahora operan con equipos diferentes a los que se usaban hace veinte años o menos. Muchas prevén cambios todavía más grandes para el futuro.

Contratos Laborales. Los contratos con los Sindicatos influyen directamente en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: sistemas de diseños de puestos y sistema de recompensas.

Reglamentos Gubernamentales. Aunque muchos de estos no tienen influencias directas sobre el clima organizacional, todos ellos tienden a disminuir las opciones de la organización. Será cada vez más difícil funcionar de una forma individualizada que satisfaga las necesidades de una fuerza de trabajo diversa.

Crecimiento Organizacional. Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. Es difícil crear ambientes de trabajo motivadores, creativos, en las grandes organizaciones donde los empleados no ven fácilmente una conexión entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.

Atractivo del descanso. Desde que la industria de la recreación en tiempo libre ha tenido un gran crecimiento en la sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar; entonces el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no pueda obtener fuera.

Algunas determinaciones específicas del clima organizacional

De acuerdo a Ivancevich (1992), existen unas determinaciones específicas que deben ser tenidas en cuenta al hablar de clima organizacional:

Condiciones económicas.- Las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades propuestas. Las percepciones de riesgo, recompensas

y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.

Estilo de liderazgo.- Es posible que este tenga un fuerte impacto en el clima organizacional. Es posible que influya en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.

Políticas organizacionales.- Las políticas administrativas influyen en el ambiente para la competencia y los conflictos.

Valores gerenciales. Es casi seguro que los valores de alta gerencia influyen en el clima organizacional. Como resultado los miembros de algunas organizaciones pueden percibirlos como paternalistas, impersonales, formales o informales, agresivos, pasivos, dignos o indignos de confianza.

Características de los miembros.- La edad, el modo de vestir y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.

Tipo de actividad.- La actividad a la que se dedica una organización influirá en su clima. Este clima puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportarán después de contratarlos.

La Medición del Clima Organizacional

Medir el clima organizacional es un esfuerzo por captar la esencia, el tono, la atmósfera, la personalidad, el ambiente interno de una organización o subunidad. Sin embargo hay mucha controversia en cuanto a si es posible medir de modo significativo el clima organizacional al obtener percepciones de los miembros, de tal manera que constituya una auténtica descripción del ambiente interno.

Algunos autores enfatizan que las percepciones son realmente evaluaciones y que están influidas por los atributos personales y situacionales de los miembros de la organización. Otros autores refuerzan la tendencia a medir el clima organizacional argumentando que las diferencias pueden significar algo importante para la organización.

De acuerdo a Álvarez (1992), los estudios o investigaciones sobre el clima organizacional pueden ser clasificados en tres categorías tomando como referencia los tres tipos de variables más frecuentes utilizadas en los estudios científicos.

La primera categoría corresponde a las investigaciones que observan el clima organizacional como un factor que "influye sobre..." (Variable independiente); en la segunda categoría se encuentran las investigaciones que tratan al clima organizacional como un "interpuesto entre..." (Variable interviniente); y la tercera categoría ubica a las investigaciones que analizan el clima organizacional como un "efecto de..." (Variable dependiente).

Cuando es tomada como una variable independiente, sugiere que la manera como el integrante de la organización percibe su clima organizacional puede influir tanto en su satisfacción como en su rendimiento.

Cuando es tomada como variable interviniente, actúa como un puente, un conector de cosas tales como la estructura con la satisfacción o el rendimiento.

Cuando es tomada como variable dependiente:

- La estructura organizacional formal, incluye la división del trabajo, los patrones de comunicación, las políticas y procedimientos, tienen gran efecto sobre la manera como los miembros de la organización visualizan el clima de la organización. El grado en que la organización sea mecánica o burocrática influye en esa percepción. Así mismo la naturaleza de la tecnología del trabajo.
- Los programas de adiestramiento pueden tener un efecto importante sobre el clima organizacional.
- Factores tales como la personalidad y la necesidad de los miembros de la organización, la orientación y políticas organizacionales presentan indicios, aunque indirectos, que influyen en la percepción del clima organizacional.
- Los gerentes que proveen a sus subordinados de más feedback, autonomía e identificación con las metas del trabajo, contribuyen en un grado significativo a la creación de un clima orientado hacia el logro, donde los miembros se sienten más responsables por la organización y por los objetivos del grupo.
- La tecnología, la estructura, el liderazgo, los supuestos y las prácticas administrativas influyen en el clima organizacional. Muy poco se conoce del impacto del ambiente externo o entorno general sobre el clima organizacional; sin embargo se infiere que aquellos factores externos que pueden influir sobre los empleados o la organización total, influyen en el clima organizacional.

A pesar del esfuerzo realizado, en los diferentes trabajos investigativos, todavía no existe un consenso sobre lo que realmente constituye las dimensiones del

constructo clima organizacional, y si el clima es definitivamente una variable independiente, una variable dependiente o una variable interviniente. Las investigaciones demuestran que pueden comportarse como una u otra categoría.

El clima organizacional contempla las siguientes dimensiones:

1. Relaciones interpersonales: grado en que los empleados se ayudan entre si y sus relaciones son respetuosas y consideradas
2. Estilo de dirección: grado en que los jefes apoyan, estimula y dan participación a sus colaboradores.
3. Sentido de pertenencia: grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentimiento de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.
4. Retribución: grado de equidad en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo
5. Disponibilidad de recursos: grado en que los empleados cuentan con la información, los equipos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.
6. Estabilidad: grado en que los empleados ven en la empresa claras posibilidades de pertenencia y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.
7. Claridad y coherencia en la dirección: grado de claridad de la alta dirección sobre el futuro de la empresa. Medida en que las metas y programas de las áreas son consistentes con los criterios y políticas de la alta gerencia.
8. Valores colectivos: grado en el que se perciben en el medio interno: cooperación, responsabilidad y respeto

2.2.4.- TEORÍA DE RENSIS LIKERT

A partir de 1946 Rensis Likert, psicólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones para el Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, pretendiendo explicar el liderazgo. Dichos estudios se realizaron inicialmente con empleados de oficina de una gran empresa aseguradora; gracias a ellos se observó que había diferentes estilos de liderazgo asociados a diversos niveles de productividad.

Los departamentos en los que había más alta productividad eran dirigidos con estilos diferentes a aquellos cuyo índice era menor. Las características básicas en los departamentos con productividad más elevada eran que los supervisores delegaban más autoridad, ejercían una supervisión más flexible y mostraban interés por la vida personal y bienestar de sus subordinados al obtener los resultados semejantes en otros estudios, Likert concluyó que los supervisores que se orientaban hacia un mayor interés por sus subordinados más que por la tarea, eran superiores en productividad que los que anteponían el interés por la tarea, por lo cual sus subordinados mostraban una moral más baja y menos satisfacción por su trabajo.

Posteriormente, al continuar sus investigaciones, Likert se percató que ambas dimensiones, interés por los subordinados e interés por la tarea, son independientes, no excluyentes, o sea que se puede tener una calificación baja o alta en una o en ambas simultáneamente, que es el mismo resultado alcanzado por otros investigadores .

Además Likert, en compañía de Jane Gibson Likert, su esposa, concluyó que el ambiente organizacional de un grupo de trabajo o nivel jerárquico específico está determinado básicamente por la conducta de los líderes de los niveles superiores. Dicha conducta es la influencia más importante. La capacidad para ejercer esta influencia disminuye a medida que se desciende en la escala jerárquica, pero en la misma medida, es mayor la influencia del ambiente organizacional.

Los Likert propusieron los siguientes factores para el estudio del ambiente en las organizaciones:

1. Flujo de comunicación
2. Práctica de toma de decisiones
3. Interés por las personas
4. Influencia en el departamento
5. Excelencia tecnológica
6. Motivación

Para medir el ambiente organizacional, que está determinado fundamentalmente, según Likert, por el estilo de Liderazgo, propuso un modelo para estudiar la conducta del líder basado en lo que denominó: "Sistemas de Administración", que describen los diferentes tipos de líder. El que denominó sistema 1 corresponde al líder que dirige autoritariamente y busca explotar a los subordinados.

El superior que administra mediante el sistema 2 es también autoritario pero paternalista al mismo tiempo; controla a sus subordinados en forma estricta y nunca delega autoridad. Sin embargo, les “da palmaditas en la espalda” y, aparentemente, “hace lo que es mejor para ellos”, Bajo el sistema de administración³, el jefe sigue una conducta de tipo consultivo, pide a sus subordinados que participen opinando sobre las decisiones, pero él se reserva el derecho de tomar la decisión final. El jefe que sigue el estilo 4 usa un estilo democrático, da algunas instrucciones a los subordinados, pero les permite participar plenamente y la decisión se toma con base en el consenso o por mayoría.

Tabla 2. Características generales, sistemas de administración Likert

VARIABLE DEL LIDERAZGO	SISTEMA 1 EXPLOTADOR	SISTEMA 2 AUTÓCRATA	SISTEMA 3 PARTICIPATIVO	SISTEMA 4 DEMOCRÁTICO
Confianza en los subordinados	El líder no confía en los subordinados	El líder tiene confianza en los subordinados de la misma forma en que un amo en su sirviente	El líder tiene confianza en los subordinados, pero no completa, desea mantener el control en las	El líder confía plenamente en ellos
Sentimientos de libertad de los subordinados	No se siente en libertad para discutir con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	No se siente con verdadera libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Siente algo libertad para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo	Siente libertad completa para analizar con el jefe asuntos relacionados con el trabajo
Búsqueda del involucramiento de los subordinados por el superior	El líder rara vez pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Ocasionalmente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	Frecuentemente el líder pide opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo	El líder pide siempre opiniones e ideas a los subordinados para resolver problemas de trabajo

Fuente: mismo documento.

Según Hodgets, la utilización del modelo de Likert proporciona a la organización una base adecuada para determinar el ambiente existente, el que debe prevalecer y los cambios que se deben efectuar para lograr el perfil deseado.

Tipos de variables

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

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

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

Tomando como base sus investigaciones, Likert propone una clasificación de sistemas de administración, en la cual define cuatro perfiles organizacionales.

Para facilitar su comprensión, los cuatro sistemas administrativos serán caracterizados sólo en relación con cuatro variables: proceso decisorio, sistema de comunicaciones, relaciones interpersonales y sistema de recompensas y castigos. En cada uno de los cuatro sistemas administrativos que se definen enseguida, esas cuatro variables presentan diferentes características.

1. **Autoritario explotador:** Se basa en el temor y en las amenazas hacia el empleado, donde la comunicación es desde altos mandos hacia el más bajo. Hay un distanciamiento psicológico entre el supervisor y el subordinado.
2. **Autoritario Autócrata:** Esto es el cumplimiento a través de las recompensas. Las actividades del personal son de subordinación hacia sus superiores. La información fluye de arriba hacia abajo y pocas veces hacia arriba, y se limita a las cosas que el jefe quiere escuchar; las decisiones son tomadas por la cúspide de la empresa.

3. Consultivo: Cumplimiento con consecuencia de las recompensas y castigos. La información en este sistema se transforma en comunicación de igual manera de arriba hacia abajo. Las decisiones se toman también en la cúspide de la empresa, y los subordinados pueden tener cierta cantidad de influencia, y pueden tomar las decisiones en su nivel.
4. Grupal: Recompensas económicas. En este sistema todos participan y se comunican, el empleado se involucra en el desarrollo de nuevas metodologías y procesos de trabajo. La comunicación se presenta de abajo hacia arriba, a diferencia de los demás sistemas, aunque también puede ser ambos lados y se realiza sobre cierta base. Los supervisores y los empleados están muy cerca entre sí desde un punto de vista psicológico. Por los cuatro sistemas propuestos por Likert tienen la ventaja de mostrar las diversas y graduales alternativas existentes para administrar las empresas. Mientras que el sistema 1 se refiere al manejo organizacional autocrático, que recuerda en muchos sentidos la teoría X, caracterizada por McGregor, el sistema 4 recuerda la teoría Y

El sistema 1 se encuentra generalmente en empresas que utilizan mano de obra intensivamente y tecnología rudimentaria, y en donde el personal empleado es de nivel intelectual extremadamente bajo, como ocurre en el área de producción de las empresas de construcción civil o construcción industrial (como en los casos de construcciones hidroeléctricas, pavimentación de autopistas, etc.).

El sistema 2 se encuentra frecuentemente en empresas industriales que utilizan una tecnología más avanzada y mano de obra más especializada, pero que mantienen todavía alguna forma de coerción para no perder el control sobre el comportamiento de las personas (como en el caso del área de producción y montaje de empresas industriales, y en las oficinas de ciertas fábricas, etc.)

El sistema 3 se emplea, por lo general, en las empresas de servicios (como en el caso de los bancos e instituciones financieras) y en ciertas áreas administrativas de empresas industriales más organizadas y avanzadas, en términos de relaciones con sus empleados.

El sistema 4 se encuentra poco en la práctica. Se ha localizado en empresas que utilizan tecnología sofisticada y en donde el personal es muy especializado y desarrollado (como es el caso de las empresas de servicios y de publicidad, de consultoría en ingeniería y en administración), en las cuales los profesionales realizan actividades complejas.

Likert destaca que los cuatro sistemas no tienen límites definidos entre sí: una empresa puede estar situada por encima del sistema 2 y por debajo del sistema 3, o sea, alrededor de 2.5. Puede actuar como 2 en el proceso decisorio y como 3 en los sistemas de recompensas. Asimismo, puede tener un departamento o una subunidad, en donde predomine el sistema 1, mientras que en otro departamento o subunidad predomina el sistema 4.

Likert elaboró una especie de cuestionario para detectar las características organizacionales de las empresas, con el fin de saber cuál sistema administrativo utilizan. Ese cuestionario define el llamado perfil organizacional de Likert y sitúa a la empresa en función del sistema de administración que en ella se utiliza. Como consecuencia de sus investigaciones, Likert comprobó que cuanto más próximo del sistema 4 este situado el estilo de administración de la empresa mayor será la probabilidad de que exista una alta productividad, buenas relaciones laborales y elevada rentabilidad. Por otro lado cuanto más se aproxime una empresa al sistema 1, tanto mayor será la probabilidad de ser ineficiente, de mantener pésimas relaciones laborales y enfrentar crisis financieras. Una rápida transformación del estilo de administración hacia el sistema 4 no produce generalmente aumentos rápidos de productividad y mejoramiento sustancial en las relaciones de trabajo. Lo importante es que este sistema construye de manera paulatina, una estructura firme de espíritu de grupo, flexible y responsable que proporciona una especie de guía variable para el comportamiento de sus empleados y para sus relaciones de trabajo

Esta teoría adopta un punto de vista complejo y dinámico de las organizaciones miembros de grupos pequeños y esto les sirve como medio para facilitar su adaptación dentro del sistema

2.3.- EVALUACIÓN.

La **evaluación** es la acción de estimar calcular o señalar el valor de algo

La evaluación es la determinación sistemática del mérito, el valor y el significado de algo o alguien en función de unos criterios respecto a un conjunto de normas. La evaluación a menudo se usa para caracterizar y evaluar temas de interés en una amplia gama de las empresas humanas, incluyendo las artes, la educación, la justicia, la salud, las fundaciones y organizaciones sin fines de lucro, los gobiernos y otros servicios humanos.

2.3.1.- ANTECEDENTES DE LA EVALUACIÓN

El concepto evaluación para algunos aparece en el siglo XIX con el proceso de industrialización que se produjo en Estados Unidos. En este marco surge el moderno discurso científico en el campo de la educación, que va a incorporar términos tales como tecnología de la educación, diseño curricular, objetivos de aprendizaje o evaluación educativa. Para otros autores la concepción aparece con los mismos comienzos de la sociedad la cual siempre ha buscado dar juicios de valor a las acciones y actitudes de los estudiantes. La evaluación como disciplina ha sufrido profundas transformaciones conceptuales y funcionales a lo largo de la historia y especialmente en el siglo XX y XXI.

Pero quien tradicionalmente es considerado como el padre de la evaluación educativa es Tyler por ser el primero en dar una visión metódica de la misma, superando desde el conductismo, plantea la necesidad de una evaluación científica que sirva para perfeccionar la calidad de la educación. La evaluación como tal desde esta perspectiva ya no es una simple medición por que supone un juicio de valor sobre la información recogida.

En el contexto de los sistemas de calidad, la evaluación es necesaria para la mejora continua de la calidad.

2.3.2.- ENFOQUES DE EVALUACIÓN

Enfoque tradicional

Ha estado ligada al desarrollo de exámenes, test y pruebas, su razón de ser se ha definido en función de instrumentos o técnicas. El rol fundamental de la evaluación tradicional está centrada en la fase final del proceso de enseñanza – aprendizaje, le interesa determinar la cantidad de conocimiento o contenidos que maneja el alumno durante un tiempo de enseñanza.

Posee los siguientes procesos y características:

1. proceso lineal, terminal (culmina con la calificación).
2. es rígido (porque se aplica en un momento determinado).
3. es paralelo a la enseñanza, es asistemático (recae en improvisaciones).
4. selectivo (busca promover o repetir al alumno).
5. es un proceso punitivo (constata éxitos y fracasos finales).

Posee diferentes acepciones de evaluación:

Evaluación como juicio

Forma más antigua (se remonta a la antigua China a.c)

1. Se caracteriza por el predominio de exámenes orales en que los jueces determinan el rendimiento final de los estudiantes.

Evaluación como medición

Principios del Siglo XX.

1. Se conoce con los test mentales de Castell (1890) destinados a medir las capacidades mentales de los individuos.
2. Desembocó en los test objetivos de rendimiento.
3. Acepción de carácter científica atribuida a cada medición.
4. Los resultados se pueden manipular estadísticamente y reducirse a indicadores globales del comportamiento del grupo.
5. Impide a emisión del juicio.

Evaluación como congruencia

Tyler (1931).

1. Las pruebas deben medir los cambios producidos por los medios educativos. Aspectos del currículum, a saber, a los planes de estudio, al programa, etc.
2. Permite vislumbrar la importancia de los procesos educativos, y no sólo el producto.
3. La desventaja recae en que si los objetivos son deficientes, correspondería necesariamente a una evaluación deficiente
4. Como también al relajo de parte del profesor, descuidando la posibilidad de retroalimentación durante el proceso y centrarse en el logro final.

Enfoque actualizado

Integración de los tres enfoques anteriores.

1. El proceso de obtener evidencias (medición) que nos permita juzgar (juicio) el grado de logro (congruencia) de los objetivos de aprendizaje.
2. Las nuevas acepciones señalan a la evaluación como fuente de información para la toma de decisiones.
3. Evaluación para la mejora, renovación, cambio de las prácticas habituales del sistema.
4. Actividad permanente y flexible, cada vez más científica.

En un enfoque actualizado la evaluación asume los siguientes procesos:

1. Es cíclico (se inicia con la formulación de los objetivos, culmina con la confirmación de estos).
2. integrador (no solo se preocupa del rendimiento sino de los factores que influyen en el condicionamiento del aprendizaje).
3. es inherente a aprendizaje (esta consustancialmente ligada a esta, no es paralela).
4. sistemática (que se planifica conduce y evalúa).
5. diagnostica (le interesa detectar deficiencias en el aprendizaje).
6. dinámica (se adecua a las circunstancias).
7. analítico (mediante el estudio de resultados tiende a descubrir eficiencia en procesos y metodologías).
8. retroinformador (de acuerdo a los éxitos y fracasos brinda información).
9. cualitativa (analizar aportes o resultados del aprendizaje en términos de eficiencia, calidad).
10. motivador (a través de los resultados logra en el alumno estímulos para un nuevo aprendizaje).

2.3.3.- ROLES DE LA EVALUACIÓN

Rol diagnóstico

1. Determinación del nivel de conocimientos que el alumno ya posee con respecto a su nuevo aprendizaje
2. Grado de dominio de conocimiento, habilidades y destrezas previas y necesarias al aprendizaje que se inicia
3. Detección del nivel real del alumno, con el fin de establecer actividades y métodos de enseñanza.
4. Mide conductas de entrada cognitiva y psicomotoras.
5. Los procedimientos que más se emplean son las pruebas y las pautas de observación.
6. Los resultados deben ser comunicados como dominio o no dominio y no mediante calificaciones.

Rol formativo

1. Pilar básico de retroalimentación durante el proceso de aprendizaje.
2. Permite racionalización de los esfuerzos realizados en el aprendizaje.
3. Permite indirectamente una constante revisión del proceso de enseñanza aprendizaje.
4. Asegura el logro de los objetivos de aprendizaje.
5. Es eminentemente cognitiva y psicomotora al igual que la diagnóstica.
6. No debiera ser cuantificable porque demuestran resultados transitorios pero no anula la razón de ser

Rol Sumativo

1. Se inclina a certificarse, calificarse y reciclarse el proceso de enseñanza aprendizaje. (el profesor comprueba si los alumnos han logrado o no los conocimientos, destrezas y habilidades).
2. Permite otorgar calificaciones mediante apreciaciones cualitativas y cuantitativas.

3. Los resultados entregan claridad de la metodología empleadas, los medios y actividades.
4. Debe ser efectuados al culminar una o varias unidades, con el fin de llegar a determinar el grado de logro de los objetivos terminales (pueden ser cognoscitivo, psicomotores e incluso afectivos).
5. Se presentan como logro o no logro por objetivos, a partir de ese grado de dominio emana la calificación.

Es principalmente desde la perspectiva económica y particularmente desde el mercado de trabajo que hoy se cuestiona el papel del sistema educativo

El acceso al conocimiento y a determinadas competencias (y no sólo el acceso a la escuela) es visto como el elemento decisivo para participar activamente en los nuevos procesos productivos, por este motivo que tipo de conocimiento o de competencia desarrolla la educación para a ser problema central

De ahí que como educadores, el tema eje para todos los que estamos involucrados en la educación sea la evaluación

La evaluación se ha convertido en los últimos tiempos en un tema recurrente, tanto en el debate didáctico como en las preocupaciones de los distintos estamentos que integran la vida escolar

Para muchos es un tema de difícil solución y de difícil acuerdos, pero indudablemente nos compromete diariamente en los desafíos similares de esta hermosa tarea de educar

Siendo la educación una práctica social y la evaluación uno de sus principales actos que se lleva a cabo en las instituciones educativas, debemos abordarla desde distintos aspectos: ideológicos, sociales, pedagógicos, psicológicos y técnicos.

Porque evaluar es valorar, tiene connotaciones ideológicas ya que tiene que ver con concepciones históricas – sociales que predominan en el contexto que sin duda la condiciona

Tiene connotación social porque se relaciona con la promoción , con el fracaso escolar, con el éxito , con la deserción, donde el proceso de enseñanza y aprendizaje de desarrollan en un clima donde la ambigüedad, el caos, el desorden, los conflictos , están presentes y formando parte de las instituciones escolares.

Tiene connotación pedagógica porque tiene peso en la conducta de los diferentes actores sociales involucrados en el Curriculum

Cuando la evaluación es estudiada como instrumento de selección puede transformarse en una práctica clasificatoria y etiquetadora, en donde las investigaciones psicológicas han demostrado lo importante que es para el sujeto la imagen que los otros tienen de él.

Tiene connotación técnica, porque es necesario repensar y recrear instrumentos idóneos y confiables que enriquecen el proceso de enseñanza y de aprendizaje, lo cual determina que el problema técnico dependerá y estará condicionado por los otros aspectos

Se puede definir a la evaluación como el proceso sistemático de recolección y análisis de la información, destinado a describir la realidad y emitir juicios de valor sobre su adecuación a un patrón o criterio de referencia establecido como base para la toma de decisiones

Evaluar es participar en la construcción de un tipo de conocimiento axiológico, interpretando la información, estableciendo visiones no simplificadas de la realidad y facilitando la generación de una verdadera cultura evaluativa

Construir una cultura evaluativa implica incorporar a la evaluación como una práctica cotidiana que realizan todos y afecta a la institución en su conjunto, no ya para sancionar y controlar sino para mejorar y potenciar el desarrollo de sus miembros. De esta manera, la evaluación ya no puede reducirse a una práctica que realizan unos (con autoridad o poder) sobre otros

La evaluación es un proceso reflexivo, sistemático y riguroso de indagación sobre la realidad, que atiende al contexto, considera globalmente las situaciones, atiende tanto a lo explícito como lo implícito y se rige por principios de validez, participación y ética

Evaluar implica valorar y tomar decisiones que impactan directamente en la vida de los otros. En tal sentido, es una práctica que compromete una dimensión ética, no siempre tenida en cuenta y asumida como tal. Se requiere de un proceso reflexivo que asuma una posición de análisis crítico en torno a las acciones que se realizan conjuntamente con las intenciones que se persiguen. En decir, se hace necesario preguntarse qué se pretende, qué valores están involucrados, cómo se realiza, qué efectos tiene, qué papel asumen los evaluadores, etc.

Siendo el conocimiento sobre evaluación una construcción teórica, no es de extrañar que en su práctica convivan diferentes modelos

2.3.4.- PROCESO DE EVALUACION

La evaluación forma parte de un proceso más amplio que supone la gestión y elaboración de un proyecto

Es posible pensar en algunas etapas o fases que habría que considerar en la implementación de acciones de evaluación institucional

Se pueden identificar distintos momentos que se distinguen entre sí por su especificidad:

1. Planificación, que consiste en la definición de los aspectos o situaciones que van a ser evaluadas que dependerá del momento en que se realice así como los objetivos que se persiguen.

En esta etapa se explicitan los propósitos, se definen las situaciones, métodos e instrumentos y el impacto de resultados. También se asignan los responsables y recursos.

Uno de los puntos más importantes a definir en esta fase, es el problema o Situación que se desea estudiar ya que de esta definición emanarán todas las otras.

1. Implementación, en esta etapa se incluye la recolección de información a partir de la que se emitirán las apreciaciones y juicios para valorar la situación que se estudia.

La información que se recolecte será la fuente a través de la cual se van a valorar las situaciones y se tomarán decisiones; si la información que se Recoge no es válida y confiable, la evaluación carecerá de significatividad Posterior.

1. Análisis y elaboración de conclusiones, esta etapa debería realizarse intentando dar respuesta a las preguntas que originaron el estudio. De esta Manera, se debería poder explicar el problema identificado al comenzar la evaluación.

Se realiza la evaluación de los datos, la construcción de explicaciones, la contratación de hipótesis y la elaboración de conclusiones, definición de líneas y estrategias de acción.

Para que este análisis sea más rico es importante incluir y contrastar las diferentes lecturas y opiniones de las distintas personas implicadas en la evaluación

Habría que evitar que se generen situaciones donde unas voces son más escuchadas que otras, ya que es a partir de las diferentes miradas y perspectivas es que se enriquecerán las conclusiones

Si se trata de un proceso de hetero-evaluación, habrá que ser cuidadoso con la forma en que se desenvuelve la información recolectada a las personas evaluadas, recordando que la evaluación más que servir para marcar un error debería permitir el crecimiento y desarrollo profesional así como la resolución de problemas

*Elaboración de un informe que debería ser confeccionado de modo sucinto, concreto y con un lenguaje inteligible de forma que se facilite su lectura y posterior utilización

El informe no sólo debería dar cuenta de las causas o factores intervinientes en la situación estudiada sino también y especialmente incluir sugerencias y propuestas concretas para incorporar en el diseño e implementación de proyectos. Es decir, si evaluar supone emitir juicios, valorar una situación y tomar decisiones, el informe debería contemplar estos dos aspectos

Para la difusión de las conclusiones se podría prever la elaboración de un pequeño documento que incluya las condiciones más importantes de modo de que estén al alcance de todos los miembros de la institución.

La evaluación puede analizarse desde una perspectiva cuantitativa que tiene que ver con el concepto de evaluación como medición y desde una perspectiva cualitativa, se relaciona la evaluación con la capacidad y la acción de apreciar, valorar, comparar, comprender

Desde el campo teórico podemos afirmar que esto tiene que ver con dos paradigmas diferentes: el positivista y el naturalista

El paradigma positivista pone su acento en lo observable y medible, en donde subyace la cuantificación, donde se sostiene la defensa de la objetividad y neutralidad del observador en el proceso de evaluación; es decir lo que interesa aquí es producir información que sea de utilidad para el control.

Históricamente debemos reconocer la influencia que han tenido las ciencias naturales en la conformación de este paradigma, que metodológicamente ha buscado siempre la medida y la exactitud. Pero en el campo de las ciencias sociales las críticas comenzaron a sumarse ya que la metodología propia de este

paradigma no servía para dar cuenta de los hechos y los fenómenos sociales, ya que requerían de otro tipo de indagación y de construcción teórica

El paradigma naturalista adopta una orientación cualitativa y surge de las críticas y limitaciones del paradigma positivista, particularmente desde las ciencias sociales

Desde esta perspectiva se valorizan los aspectos contextuales y situacionales, de ahí que lo que caracteriza a este paradigma es su preocupación por indagar en profundidad, atendiendo a la complejidad de variables, su carácter heurístico y la posición del investigador que va a actuar de acuerdo con sus propios conocimientos y creencias por lo cual no se puede exigir objetividad y neutralidad absoluta.

Comparando ambos enfoques, según Gimeno Sacristán y Pérez Gómez expresan que el enfoque cuantitativo ofrece conocimiento sobre el grado en que han alcanzado los objetivos, mientras que el cualitativo permite una retroalimentación de la acción didáctica

El concepto de evaluación es uno de los conceptos didácticos que más ha sufrido en nuestro contexto la estrechez positivista. Pero la estrechez del paradigma positivista en sus aplicaciones a la elaboración y evaluación de proyectos educativos ha provocado el desarrollo paralelo de enfoques alternativos con presupuestos éticos, epistemológicos y teóricos bien diferentes

En la actualidad se ha comprendido que ambos paradigmas tienen limitaciones, ofrecen distintos tipos de datos y en consecuencia necesitan complementarse, frente al objetivo común de generar un conocimiento lo más exhaustivo posible, de manera de ofrecer un mejor conocimiento de aquello que se desea comprender y cambiar.

De lo que se trata es poder lograr en el investigador evaluador subjetividad crítica racional, diferenciándola del subjetivismo como interpretación parcial y/o tendenciosa de los datos

Desde Parlett y Hamilton también se toman dos paradigmas o escuelas de pensamiento ;

< Clásica o Agrícola-Botánica ; basado en el aprendizaje por una metodología hipotético deductiva derivada de la psicología experimental y test mentales

< La antropología social que surge desde la psiquiatría y la investigación participativa, con un estilo de investigación fundamentalmente distintos desde la tendencia dominante e investigación educativa

Desde la antropología social se toma la evaluación iluminativa, cuyos fines son el estudio del proyecto innovador como funciona, como influyen las variadas situaciones escolares en la que se aplica, que ventajas y desventajas encuentra en él, las personas directamente interesadas y como afecta las actividades individuales desde los estudiantes y las experiencias académicas

Hay dos conceptos claves para la comprensión de la evaluación iluminativa; el "sistema de instrumentación " y "el ambiente entorno de aprendizaje"

La evaluación iluminativa presenta tres estadios:

1. Observación.
2. Selección de fenómenos
3. Distinguir Causa- Efecto,

Los datos se recogen desde cuatro áreas: observación, entrevistas, cuestionarios y test, y fuentes documentales e históricas

Se destacan como problemas y posibilidades al subjetivismo, la interpretación personal y los alcances reales de la investigación

La evaluación significa comenzar senderos cargados de dificultades, incertidumbres y controversias, es un término (significante); pero que tiene multiplicidad de significados

Tomar decisiones en cuanto a cómo evaluar requerirá de consideraciones y criterios, el problema metodológico es mucho más amplio y profundo que la serie de instrumentos a evaluar

La clara determinación de los aspectos a evaluar, de los específicos o variables y de los posibles indicadores, es fundamental para pasar más tarde a construcciones estratégicas y de instrumentos de recogida d datos. Una serie de interrogantes nos permiten discriminar; orientar el proceso de selección de indicadores que permitan recoger esos datos que den cuenta de la existencia o no de aspectos a indagar; eso si cualquiera sea el modelo por el que se opte, el proceso y las técnicas instrumentos deben respetar la validez y fiabilidad como condiciones fundamentales.

Para la indagación real, puede resultar de utilidad:

1. Observación directa (listas de conducta – escala de clasificaciones)

2. Diversas técnicas de registro y notas de campo
3. Observación indirecta (entrevista – cuestionarios – diarios o registros)

Para la utilización de cualquiera de las técnicas señaladas, habrá que tener en cuenta: la oportunidad de aplicación, la rigurosidad propia de cada uno, el análisis del material recogido, su contrastación y la interpretación posterior y que por su importancia debe ser elaborada a nivel institucional

Para los resultados es necesario tener en cuenta otras cuestiones (ámbitos, actores a indagar, técnicas adecuadas a cada caso)

Para el rendimiento; se podrá utilizar datos de tipo cuantitativo y cualitativo

Luego se plantea:

¿Qué hacer con la información?

Frente a la pregunta anterior resulta imprescindible que los evaluadores estén concientizados de la importancia de:

1. Registrar ordenadamente los datos de acuerdo con los requisitos de las técnicas empleadas.
2. Guardar ordenada y sistemáticamente la información recogida.
3. Tener prevista forma de triangulación para contratación y enriquecimiento.
4. Analizar datos e interpretarlos de acuerdo con el plan de evaluación.
5. Elaborar informes parciales o de avance acerca de los procesos evaluativos.
6. Asegurar la *confidencialidad* de los datos hasta que sean interpretados e informados.
7. Las posiciones actuales tienden a considerar a la evaluación como un proceso de investigación, pero que se diferencie de otras investigaciones, en tanto la investigación con fines evaluativos posee objetivos que le son propios, que tienen que ver con la toma de decisiones en relación con cambios a producirse como consecuencia de los resultados obtenidos.

La investigación-acción es una forma de indagación auto-reflexiva sobre la propia práctica cuya finalidad es entenderla para poder mejorarla. Consiste en investigar primero para posteriormente, tomar decisiones. Es un tipo de investigación que se relaciona con los problemas prácticos cotidianos.

Siguiendo a Elliot (1990), es posible identificar las siguientes fases

- 1.- Identificar y clarificar el problema (situación o hechos) que se desea cambiar para mejorar
- 2.- La exploración: describir la situación de la manera más completa posible y explicarla generando hipótesis explicativas y comprobándolas. Para que se comprueben es necesario recoger información
- 3.- La construcción del plan general: Descripción de la idea general. Descripción de los factores que se han de modificar para poder mejorar la situación. Descripción de los recursos necesarios (materiales, funcionales y personales). Descripción de las normas que regirán el acceso y disponibilidad de la información
- 4.- Decisión sobre cuáles de las medidas perfiladas en el plan general deben ser puestas en marcha en primer lugar, y cómo se verificarán los procesos de puesta en marcha y sus efectos: se utilizarán técnicas de recolección de información

Según M. BROVELLI

"Cualquiera sea el modelo por que se porte, las técnicas e instrumentos a utilizar no pueden obviar el rigor propio de todo trabajo de investigación. En tal sentido, la validez y fiabilidad, constituyen dos condiciones ineludibles. "

"La investigación en la acción es, según afirman KEMMIS Y STAKE (1988), una especial forma de autoevaluación usualmente empleada por los investigadores,

La investigación-acción en la autoevaluación institucional ha sido analizada y estudiada por diferentes investigadores, pero vale una mención especial a lo analizado por Antonio Rivilla y Antonia Pesqueira : " los profesores no pueden ser agentes pasivos en los procesos de evaluación de sus centros, tienen que erigirse en agentes activos y participar en la evaluación que desde las diferentes administraciones se les practica".

En especial sobre el objeto de investigación, numerosos estudios presentan las posiciones de renombrados investigadores; en la década del noventa, Stenhouse comenzó a valerse fuertemente de una premisa que hoy nos toca cada vez más fuerte: "investigar es mantener en todo momento una actitud investigadora en el campo".

Porque además, las épocas marcan cambios profundos, se descubre una comunidad científica para la cual investigar significa o equivale a aplicar el método científico a la resolución de problemas y la concepción de esta nueva investigación

pretende adoptar desde este estudio reorientar lo que tradicionalmente se ha entendido por investigar.

Siguiendo a Fernández, se habla de una investigación interpretativa, crítica y positivista (esta última característica hace mención a la utilización de técnicas positivistas pero no afecta a la naturaleza del conocimiento), aunque por definición suele situarse entre las perspectivas interpretativa y crítica.

Para finalizar según la opinión del autor de este término investigación-acción. Proviene de KURT LEWIN quien dice:

"La investigación requerida para la práctica social puede ser caracterizada como una serie de procesos investigativos que esclarecen el quehacer del profesional en el manejo de problemas sociales específicos (administración social). Se trata de una forma de investigación-acción, una investigación comparativa sobre las condiciones y efectos de varias clases de acción social, y es investigación que conduce a la acción social. A nuestro entender la investigación que produce sino libros no es suficiente".

2.3.5.- ESCALAS TIPO LIKERT DE LIKERT

La **escala de Likert** (también denominada **método de evaluaciones sumarias**) se denomina así por Rensis Likert, quien publicó en 1932 un informe donde describía su uso. Es una escala psicométrica comúnmente utilizada en cuestionarios y es la escala de uso más amplio en encuestas para la investigación, principalmente en ciencias sociales. Al responder a una pregunta de un cuestionario elaborado con la técnica de Likert, se especifica el nivel de acuerdo o desacuerdo con una declaración (elemento, ítem o reactivo o pregunta).

Elaboración de la escala

1. Preparación de los ítems iniciales; se elaboran una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre el tema o actitud que se pretende medir, el número de enunciados elaborados debe ser mayor al número final de enunciados incluidos en la versión final.
2. Administración de los ítems a una muestra representativa de la población cuya actitud deseamos medir. Se les solicita a los sujetos que expresen su acuerdo o desacuerdo frente a cada ítem mediante una escala.

3. Asignación de puntajes a los ítems; se le asigna un puntaje a cada ítem, a fin de clasificarlos según reflejen actitudes positivas o negativas.
4. Asignación de puntuaciones a los sujetos; la puntuación de cada sujeto se obtiene mediante la suma de las puntuaciones de los distintos ítems.
5. Análisis y selección de los ítems; mediante la aplicación de pruebas estadísticas se seleccionan los datos ajustados al momento de efectuar la discriminación de la actitud en cuestión, y se rechazan los que no cumplan con este requisito.

Ejemplo de pregunta formulada con un elemento de tipo Likert de cinco puntos

Hay que hacer una distinción importante entre *escala de tipo Likert* y *elemento de tipo Likert*. La escala es la suma de las respuestas de los elementos del cuestionario. Los elementos de tipo Likert van acompañados por una escala visual análoga (por ejemplo, una línea horizontal, en la que el sujeto indica su respuesta eligiéndola con un círculo); a veces se llama escalas a los elementos mismos. Ésta es la razón de muchas confusiones y es preferible, por tanto, reservar el nombre de *escala de tipo Likert* para aplicarlo a la suma de toda la escala, y *elemento de tipo Likert* para referirse a cada elemento individualmente.

Un elemento de tipo Likert es una declaración que se le hace a los sujetos para que éstos lo evalúen en función de su criterio subjetivo; generalmente se pide a los sujetos que manifiesten su grado de acuerdo o desacuerdo. Normalmente hay 5 posibles respuestas o niveles de acuerdo o desacuerdo, aunque algunos evaluadores prefieren utilizar 7 a 9 niveles; un estudio empírico reciente demostró que la información obtenida en escalas con 5, 7 y 10 niveles posibles de respuesta muestra las mismas características respecto a la media, varianza, asimetría y curtosis después de aplicar transformaciones simples. Lo anterior se encuentra sustentado dentro de las normas de la escala utilizada dentro de la presente investigación.

El formato de un típico elemento de Likert con 5 niveles de respuesta sería:

Me gusta el cine:

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo

5. Totalmente de acuerdo

La escala de Likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado.

La escala de Likert, al ser una escala que mide actitudes, es importante que pueda aceptar que las personas tienen actitudes favorables, desfavorables o neutras a las cosas y situaciones lo cual es perfectamente normal en términos de información. Debido a ello es importante considerar siempre que una escala de actitud puede y debe estar abierta a la posibilidad de aceptar opciones de respuesta neutrales.

Ej.: "La política exterior de Francia afecta a la política de Sudamérica."

1. Totalmente en desacuerdo
2. En desacuerdo
3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
4. De acuerdo
5. Totalmente de acuerdo

Nota: tener presente que cualquier elección debe ser tomada en cuenta de la misma manera que el sujeto de la muestra, ejemplo: si para el evaluador "Totalmente de acuerdo" cumple con los estándares asignados a su investigación, no pretenda que el sujeto encuestado lo sepa, ya que él estará aprobando lo que percibe marcando con un "De acuerdo".

Puntuación y análisis

Después de completar el cuestionario, cada elemento se puede analizar por separado o, en algunos casos, las respuestas a cada elemento se suman para obtener una puntuación total para un grupo de elementos. Por ello las escalas de tipo Likert son un tipo de escalas sumativas.

Se considera una escala de tipo ordinal, ya que no podemos asumir que los sujetos perciban las respuestas como equidistantes, aunque podría asumirse si cada elemento se acompaña de una escala visual horizontal en la cual deba marcar su respuesta, y en la que cada respuesta esté situada de forma equidistante.

Cuando los datos se tratan como ordinales, es posible calcular la mediana y la moda (pero no la media). La dispersión se calcula por medio del intervalo entre cuartiles (no es posible calcular la desviación típica), o puede analizarse mediante

técnicas no paramétricas, como la distribución χ^2 , la prueba de Mann-Whitney, la prueba de los signos de Wilcoxon o la prueba de Kruskal-Wallis.

Las respuestas a los elementos se puede sumar, y hay que tener en cuenta que todos los elementos deben medir lo mismo (por ejemplo, la actitud hacia los extranjeros). Podría aplicarse un análisis de varianza.

Ventajas y desventajas.

1. Ventajas: Es una escala fácil y rápida de construir.
2. Desventajas: Dos personas pueden obtener el mismo puntaje partiendo de elecciones distintas.

La Escala Likert

Se basa en la escala de Thurstone, aunque a diferencia de esta, se trata de una escala ordinal.

Una escala de Likert consta de un gran número de ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar. Estas afirmaciones no deben ser ambiguas y expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio. Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando un punto en una gradación del continuo asentamiento-rechazo (aprobación total, aprobación con ciertos reparos, posición no definida, desaprobación en ciertos aspectos, desaprobación total). El índice total de actitud se obtiene con la suma de las actitudes parciales vertidas en cada respuesta.

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

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

Definición nominal de la actitud a medir

Para el propósito de la encuesta que se propone, se define el clima organizacional como las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, de igual forma es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

Para la medición del clima organizacional se propone una escala de medida ordinal, empleando un instrumento de 40 ítems, el cual corresponde a una escala de frecuencia con cinco categorías.

Recopilación de ítems.

Para esta encuesta se seleccionaron cuarenta ítems utilizando una escala de medida ordinal. Para cada variable se asignaron cinco ítems con actitud positiva y cinco ítems con actitud negativa. Según Padua (1994) y Nunnaly (1970), los ítems seleccionados deben tener las siguientes características:

1. Apuntar al presente
2. Evitar dar demasiada información sobre los hechos, o aquellos que puedan ser interpretados como tales.
3. No ser ambiguos.
4. Ser relevantes a la actitud que se quiere medir
5. Los ítems deben representar opiniones favorables o desfavorables. No sirven ítems de posición neutra.
6. No usar ítems con los cuales todos o nadie estén de acuerdo
7. Los ítems deben estar formulados en lenguaje claro y simple, no deben exceder las 20 palabras y deben contener una sola frase lógica.
8. Los ítems positivos y negativos deben combinarse en una proporción aproximada de 50%-50%.
9. No es necesario exceder de los 40 ítems
10. Determinación de las puntuaciones dadas a las categorías de ítems.

Las respuestas que los sujetos pueden entregar ante cada afirmación son las siguientes: siempre, casi siempre, algunas veces, muy pocas veces, nunca. Los puntajes para los ítems implican una alta o baja frecuencia, de acuerdo a como se percibe el clima organizacional.

Una distribución de frecuencia es una lista de calificaciones posibles y la cantidad de sujetos que obtiene cada una. Cuando el rango de las calificaciones en una prueba es amplio, es conveniente agrupar las calificaciones en intervalos.

Las distribuciones de frecuencias pueden completarse agregando las frecuencias relativas y las frecuencias acumuladas. Las frecuencias relativas son los porcentajes de casos en cada categoría y las frecuencias acumuladas son lo que se va acumulando en cada categoría, desde la más baja hasta la más alta.

Una forma gráfica útil de representar una distribución de la frecuencia de las calificaciones es diagramar la distribución en un histograma, polígono de frecuencia y gráficas circulares.

Los ítems utilizados para establecer la EDCO, se refieren en una escala de frecuencias, en un continuo de cinco opciones posibles (Siempre, casi siempre, muchas veces, muy pocas veces, nunca), que desde la perspectiva estadística posee más fiabilidad que una escala de dos opciones.

Análisis Psicométrico

Confiabilidad

Un instrumento de medida, se considera fiable si las medidas que se hacen con él carecen de errores de medida, son consistentes. La fiabilidad se refiere a la estabilidad de las mediciones cuando no existen razones teóricas ni empíricas para suponer que la variable a medir haya sido modificada diferencialmente para los sujetos, por lo que se asume su estabilidad, mientras no se demuestre lo contrario.

El coeficiente de fiabilidad se define como la correlación entre las puntuaciones obtenidas por los sujetos en dos formas paralelas de un test. Es un indicador de la estabilidad de las medidas. Los procedimientos más utilizados para determinar la confiabilidad mediante un coeficiente son:

- Medida de estabilidad (confiabilidad por test-retest): Se aplica el mismo instrumento en dos ocasiones diferentes a los mismos sujetos.
- Método de formas alternas o paralelas: Se utilizan dos o más versiones equivalentes al instrumento inicial.
- Método de mitades partidas (split-half): Se hace una sola aplicación del instrumento dividido en dos y se correlacionan las dos partes.

- Coeficiente alfa de Cronbach: Se realiza una sola administración y produce valores que oscilan entre 0 y 1. Alfa refleja el grado en el que covarían los ítems que constituyen el test, es, un indicador de la consistencia interna del test.

- Coeficiente KR-20: Es un caso particular de alfa cuando los ítems son dicótomos, su interpretación es la misma que el coeficiente alfa.

Validez

El objetivo de la validez es definir si el test cumple la función para el cual fue diseñado, para este fin, la validez se agrupa en tres grandes grupos:

Validez de Contenido. Grado en el cual los ítems son una muestra representativa de la variable que se desea medir. Se refiere al grado en que un instrumento refleja un dominio específico del contenido de lo que se mide. Para lograr una buena evidencia del contenido debe tenerse en cuenta:

1. Definición conceptual
2. Definición operacional
3. Pertinencia
4. Exhaustividad
5. Plan de Prueba
6. Evaluación o juicio de un experto

Validez de Criterio. Establece la validez de un instrumento de medición comparándola con algún criterio externo. Este criterio es un estándar con el que se juzga la validez del instrumento. Entre más se relacionen los resultados del instrumento de medición con el criterio, la validez del criterio será mayor.

Si el criterio se fija en el presente, se habla de validez concurrente; si el criterio se ubica en el futuro, se habla de validez predictiva; si el criterio se fija en el pasado, equivale a la validez predictiva.

Validez de Constructo. Se refiere al grado en que una medición se relaciona consistentemente con otras mediciones de acuerdo con hipótesis derivadas teóricamente y que conciernen a los conceptos (constructos) que están siendo medidos. La validez del constructo incluye tres etapas:

- Se establece y especifica la relación teórica entre los conceptos.
- Se correlacionan ambos conceptos y se analiza cuidadosamente la correlación.

- Se interpreta la evidencia empírica de acuerdo con el nivel en que clarifica la validez del constructo de una medición en particular.

Entre mayor evidencia de validez de contenido, criterio y de constructo se tiene un instrumento de medición; este se acerca más a representar la variable o variables que pretende medir.

Dentro de los factores que pueden afectar la confiabilidad y la validez se encuentran:

- Improvisación
- Uso de instrumentos desarrollados en el extranjero que no han sido validados.
- Instrumento inadecuado para las personas a las que se le aplica.
- Condiciones en que se aplica el instrumento.

Calificaciones Estándar

Pueden obtenerse por medio de transformaciones lineales o no lineales de las puntuaciones crudas originales; las calificaciones estándares obtenidas por medio de una transformación lineal conservan las relaciones numéricas estándar de las puntuaciones originales gracias a que para calcularlas se resta una constante de cada puntuación cruda y se divide el resultado entre otra constante. La magnitud relativa de las diferencias entre las calificaciones estándares así derivadas corresponde exactamente a la que existe entre las puntuaciones crudas. Todas las propiedades de la distribución original de las puntuaciones crudas se duplican en la distribución de calificaciones estándares, lo cual implica que en las dos clases de puntuaciones es posible realizar el mismo cálculo sin distorsionar los resultados.

Las puntuaciones estándares derivadas linealmente suelen conocerse simplemente como calificaciones estándares o como calificaciones Z. Para calcular una calificación Z, se encuentra la diferencia entre la calificación individual cruda y la media del grupo normativo y luego se divide la diferencia entre la desviación estándar del grupo normativo.

Teoría de las Respuestas a los Items

Esta teoría se ha usado para establecer una escala de medición uniforme y "libre de muestra" que pueda aplicarse a individuos y grupos de muy diversos niveles de habilidad y que permita probar contenidos de distintos niveles de dificultad. Los modelos de la teoría de respuestas a los ítems requieren de reactivos ancla o una prueba común como puente entre las muestras examinadas y las pruebas o

conjuntos de reactivos; sin embargo, en lugar de usar la media y la desviación estándar de un grupo específico de referencia para definir el origen y tamaño de las unidades de la escala, estos modelos los establecen en términos de los datos que representan una amplia gama de habilidades y dificultades de los reactivos, que pueden provenir de varias muestras.

Por lo general, el origen se establece cerca del centro de este rango. La unidad común de la escala se deriva matemáticamente de los datos de los reactivos, lo que tiene varias ventajas teóricas y prácticas sobre los anteriores procedimientos de análisis de reactivos.

2.3.6.- ESCALA EDECO. (ESCALA DE CLIMA ORGANIZACIONAL)

Basándose en lo anteriormente expuesto en el tema anterior se diseñó esta escala con los parámetros de confiabilidad y validez ya explicados. Siendo esta ya una escala estandarizada por lo que no es una encuesta ni un cuestionario donde cada una de las preguntas mida algo específicamente, no obstante a ello en los anexos se puede distinguir por color las áreas de medición de la escala.

Al final de este tema se elaboró un cuadro que define de alguna forma la medición de cada una de las preguntas, a criterio del investigador ya que las normas de la escala no lo contemplan,

Especificaciones Psicométricas EDECO

Ficha técnica del instrumento

Nombre del instrumento: Escala de Clima Organizacional (EDCO)

Autores: Acero Yuset, Echeverri Lina María, Lizarazo Sandra, Quevedo Ana Judith, Sanabria Bibiana.

Procedencia: Santafé de Bogotá, D.C. Fundación Universitaria Konrad Lorenz.

Propósito: Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Significación: una puntuación se considera alta baja según el número de ítems o afirmaciones. La puntuación mínima posible es de 40 y la máxima es de 200.

Un puntaje alto indica una alta frecuencia, relacionado con un buen clima organizacional y un puntaje bajo indica una baja frecuencia, relacionado con problemas dentro de la organización.

Grupo de referencia (población destinataria): la EDECO va dirigida a funcionarios de una empresa, dentro del área administrativa.

Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos.

Escalas: para determinar si el clima organizacional puntúa entre alto, medio o bajo se realizará de la siguiente forma: entre el puntaje mínimo y el máximo posible (40 y 200) se establecen 3 intervalos de igual tamaño dividiendo la diferencia de los dos puntajes entre 3 y a partir del puntaje mínimo se suma el resultado obtenido así:

- Nivel Bajo: De 40 a 93 puntos.

- Promedio: De 94 a 147 puntos

- Nivel alto: Puntajes entre 148 y 200.

Sub Escalas: En EDECO hay subescalas que valoran características específicas del clima organizacional como son:

1. Relaciones interpersonales
2. Estilo de dirección
3. Sentido de pertenencia
4. Retribución
5. Disponibilidad de recursos
6. Estabilidad
7. Claridad y coherencia en la dirección.
8. Valores colectivos

Características de los Items

Los ítems están conformados por una afirmación o juicio que está relacionado con el clima organizacional y una escala valorativa que le permite al sujeto exteriorizar su reacción eligiendo uno de los cinco puntos de la escala.

En el caso de ítems positivos la calificación sería de la siguiente manera:

Siempre = 5

Casi siempre=4

Algunas veces =3

Muy pocas veces =2

Nunca =1

Los ítems positivos son : 1, 2, 5, 6, 8, 11, 12, 13, 16, 17, 21, 22, 27, 30, 31, 32, 36, 37, 38, 40.

Un ejemplo de este tipo de ítems es:

Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa.

En el caso de ítems negativos la calificación sería de la siguiente manera:

Nunca =5

Muy pocas veces =4

Algunas veces = 3

Casi siempre =2

Siempre =1

Los ítems negativos son : 3, 4, 7, 9, 10, 14, 15, 18, 19, 20, 23, 24, 25, 26, 28, 29, 33, 34, 35, 39.

Un ejemplo de ítem negativo es:

Me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa.

CAPÍTULO III
MARCO DE REFERENCIA

3.1.- ASPECTOS GENERALES DE LA EMPRESA

La generación de energía eléctrica inició en México a fines del siglo XIX. La primera planta generadora que se instaló en el país (1879) estuvo en León, Guanajuato, y era utilizada por la fábrica textil “La Americana”. Casi inmediatamente se extendió esta forma de generar electricidad dentro de la producción minera y, marginalmente, para la iluminación residencial y pública.

En 1889 operaba la primera planta hidroeléctrica en Batopilas (Chihuahua) y extendió sus redes de distribución hacia mercados urbanos y comerciales donde la población era de mayor capacidad económica.

No obstante, durante el régimen de Porfirio Díaz se otorgó al sector eléctrico el carácter de servicio público, colocándose las primeras 40 lámparas "de arco" en la Plaza de la Constitución, cien más en la Alameda Central y comenzó la iluminación de la entonces calle de Reforma y de algunas otras vías de la Ciudad de México.

Algunas compañías internacionales con gran capacidad vinieron a crear filiales, como The Mexican Light and Power Company, de origen canadiense, en el centro del país; el consorcio The American and Foreign Power Company, con tres sistemas interconectados en el norte de México, y la Compañía Eléctrica de Chapala, en el occidente.

A inicios del siglo XX México contaba con una capacidad de 31 MW, propiedad de empresas privadas. Para 1910 eran 50 MW, de los cuales 80% los generaba The Mexican Light and Power Company, con el primer gran proyecto hidroeléctrico: la planta Necaxa, en Puebla. Las tres compañías eléctricas tenían las concesiones e instalaciones de la mayor parte de las pequeñas plantas que sólo funcionaban en sus regiones.

En ese período se dio el primer esfuerzo para ordenar la industria eléctrica con la creación de la Comisión Nacional para el Fomento y Control de la Industria de Generación y Fuerza, conocida posteriormente como Comisión Nacional de Fuerza Motriz.

Fue el 2 de diciembre de 1933 cuando se decretó que la generación y distribución de electricidad son actividades de utilidad pública.

En 1937 México tenía 18.3 millones de habitantes, de los cuales únicamente siete millones contaban con electricidad, proporcionada con serias dificultades por tres empresas privadas.

En ese momento las interrupciones de luz eran constantes y las tarifas muy elevadas, debido a que esas empresas se enfocaban a los mercados urbanos más redituables, sin contemplar a las poblaciones rurales, donde habitaba más de 62% de la población. La capacidad instalada de generación eléctrica en el país era de 629.0 MW.

Para dar respuesta a esa situación que no permitía el desarrollo del país, el gobierno federal creó, el 14 de agosto de 1937, la Comisión Federal de Electricidad (CFE), que tendría por objeto organizar y dirigir un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, basado en principios técnicos y económicos, sin propósitos de lucro y con la finalidad de obtener con un costo mínimo, el mayor rendimiento posible en beneficio de los intereses generales. (Ley promulgada en la Ciudad de Mérida, Yucatán el 14 de agosto de 1937 y publicada en el Diario Oficial de la Federación el 24 de agosto de 1937).

La CFE comenzó a construir plantas generadoras y ampliar las redes de transmisión y distribución, beneficiando a más mexicanos al posibilitar el bombeo de agua de riego y la molienda, así como mayor alumbrado público y electrificación de comunidades.

Los primeros proyectos de generación de energía eléctrica de CFE se realizaron en Teloloapan (Guerrero), Pátzcuaro (Michoacán), Suchiate y Xía (Oaxaca), y Ures y Altar (Sonora).

El primer gran proyecto hidroeléctrico se inició en 1938 con la construcción de los canales, caminos y carreteras de lo que después se convirtió en el Sistema Hidroeléctrico Ixtapantongo, en el Estado de México, que posteriormente fue nombrado Sistema Hidroeléctrico Miguel Alemán.

En 1938 CFE tenía apenas una capacidad de 64 kW, misma que, en ocho años, aumentó hasta alcanzar 45,594 kW. Entonces, las compañías privadas dejaron de invertir y CFE se vio obligada a generar energía para que éstas la distribuyeran en sus redes, mediante la reventa.

Hacia 1960 la CFE aportaba ya el 54% de los 2,308 MW de capacidad instalada, la empresa Mexican Light el 25%, la American and Foreign el 12%, y el resto de las compañías 9%.

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos de generación y electrificación, para esas fechas apenas 44% de la población contaba con electricidad. Por eso el

presidente Adolfo López Mateos decidió nacionalizar la industria eléctrica, el 27 de septiembre de 1960.

A partir de entonces se comenzó a integrar el Sistema Eléctrico Nacional, extendiendo la cobertura del suministro y acelerando la industrialización. El Estado mexicano adquirió los bienes e instalaciones de las compañías privadas, las cuales operaban con serias deficiencias por la falta de inversión y los problemas laborales.

Para 1961 la capacidad total instalada en el país ascendía a 3,250 MW. CFE vendía 25% de la energía que producía y su participación en la propiedad de centrales generadoras de electricidad pasó de cero a 54%.

En esa década la inversión pública se destinó en más de 50% a obras de infraestructura. Se construyeron importantes centros generadores, entre ellos los de Infiernillo y Temascal, y se instalaron otras plantas generadoras alcanzando, en 1971, una capacidad instalada de 7,874 MW

Al finalizar esa década se superó el reto de sostener el ritmo de crecimiento al instalarse, entre 1970 y 1980, centrales generadoras que dieron una capacidad instalada de 17,360 MW

Cabe mencionar que en los inicios de la industria eléctrica mexicana operaban varios sistemas aislados, con características técnicas diferentes, llegando a coexistir casi 30 voltajes de distribución, siete de alta tensión para líneas de transmisión y dos frecuencias eléctricas de 50 y 60 Hertz

Esta situación dificultaba el suministro de electricidad, por lo que CFE definió y unificó los criterios técnicos y económicos del Sistema Eléctrico Nacional, normalizando los voltajes de operación, con la finalidad de estandarizar los equipos, reducir sus costos y los tiempos de fabricación, almacenaje e inventariado. Posteriormente se unificaron las frecuencias a 60 Hertz y CFE integró los sistemas de transmisión en el Sistema Interconectado Nacional.

En los años 80 el crecimiento de la infraestructura eléctrica fue menor que en la década anterior, principalmente por la disminución en la asignación de recursos a la CFE. No obstante, en 1991 la capacidad instalada ascendió a 26,797 MW.

A inicios del año 2000 se tenía ya una capacidad instalada de generación de 35,385 MW, cobertura del servicio eléctrico del 94.70% a nivel nacional, una red de transmisión y distribución de 614,653 Kms, lo que equivale a más de 15 vueltas

completas a la Tierra y más de 18.6 millones de usuarios, incorporando casi un millón cada año.

- A partir octubre de 2009, CFE es la encargada de brindar el servicio eléctrico en todo el país.

El servicio al cliente es prioridad para la empresa, por lo que se utiliza la tecnología para ser más eficiente, y se continúa la expansión del servicio, aprovechando las mejores tecnologías para brindar el servicio aún en zonas remotas y comunidades dispersas.

CFE es reconocida como una de las mayores empresas eléctricas del mundo, y aún mantiene integrados todos los procesos del servicio eléctrico.

Para información detallada de series históricas favor de consultar la sección “Estadística” en este mismo canal.

3.1.1.- CULTURA ORGANIZACIONAL

NUESTRA MISIÓN

Prestar el servicio público de energía eléctrica con criterios de suficiencia, competitividad y sustentabilidad, comprometidos con la satisfacción de los clientes, con el desarrollo del país y con la preservación del medio ambiente.

VISIÓN AL 2030

Ser una empresa de energía, de las mejores en el sector eléctrico a nivel mundial, con presencia internacional, fortaleza financiera e ingresos adicionales por servicios relacionados con su capital intelectual e infraestructura física y comercial.

Una empresa reconocida por su atención al cliente, competitividad, transparencia, calidad en el servicio, capacidad de su personal, vanguardia tecnológica y aplicación de criterios de desarrollo sustentable.

3.1.2.- DIVISIÓN SURESTE

La División de Distribución Sureste inició sus operaciones el día 8 de septiembre de 1954, contratándose a personal que laboraba en el Sistema Hidroeléctrico Bombona. En ese entonces, las oficinas se ubicaban en la esquina de la Primera Avenida Norte y Tercera calle Oriente de la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez Chiapas, donde actualmente se localiza la Agencia Centro de la Zona de Distribución Tuxtla. La plantilla fundadora constaba de 16 personas encabezadas por el ing. Francisco J. Carrión Maytorena quien fue su primer gerente.

En esta etapa se integraron a la División, todos los sistemas eléctricos ubicados en los estados de Oaxaca, Chiapas, Tabasco, Campeche, Quintana Roo y Yucatán, en el año de 1957 se efectuó el traslado de las Oficinas Divisionales de la Ciudad de Tuxtla Gutiérrez Chiapas a la Ciudad de Oaxaca de Juárez Oaxaca.

La nueva Sede Divisional a partir de entonces se instaló en la calle de Reforma número 46, esquina con Humbolt, en donde estuvieron operando hasta el año 1979 en que se cambiaron a la calle Manuel Álvarez Bravo No. 600 donde actualmente se encuentran. En el año 1968 se creó la División Peninsular con las instalaciones y el personal que existían en los estados de Campeche, Quintana Roo y Yucatán quedándose la División Sureste con los estados de Oaxaca, Chiapas y Tabasco.

En la actualidad nuestra División se integra por 97 Agencias Comerciales, 48 Áreas de Distribución y 10 Zonas de Distribución, con un equipo de trabajo integrado por 2,947 colaboradores permanentes, de los cuales 2,457 son sindicalizados y 490 no sindicalizados

3.1.3.- ZONA OAXACA

La zona de distribución Oaxaca tiene su sede en la calle de reforma número 46, esquina Humbolt, en la ciudad de Oaxaca de Juárez, dicha zona es encabezada por el Ing. Carlos Avelino Ley Lio el superintendente de zona, su área de influencia comprende la región de valles centrales del estado de Oaxaca.

Cuenta con siete áreas operativas, encargadas del mantenimiento y continuidad del fluido eléctrico, denominadas áreas de distribución, entre las que comprende las siguientes:

1. Área de distribución Urbana
2. Área de distribución Etlá
3. Área de distribución Ocotlán

4. Área de distribución Ixtlán
5. Área de distribución Miahuatlán
6. Área de distribución Tlacolula
7. Área de distribución Zimatlán

Así mismo; cuenta con trece agencias y tres sub agencias comerciales, para la atención al cliente, comprendidas de la siguiente manera:

8. Agencia comercial Oaxaca
9. Agencia comercial Etna
10. Agencia comercial Ocotlán
11. Agencia comercial Ixtlán
12. Agencia comercial Miahuatlán
13. Agencia comercial Tlacolula
14. Agencia comercial Zimatlán
15. Agencia comercial Yalalag,
16. Agencia comercial Mitla,
17. Agencia comercial Ejutla,
18. Agencia comercial Tálea,
19. Agencia comercial Zaachila
20. Sub agencia comercial Zoogocho
21. Sub agencia comercial Villalta
22. Sub agencia comercial Ayutla

3.1.4.- DEPARTAMENTO DE DISTRIBUCIÓN

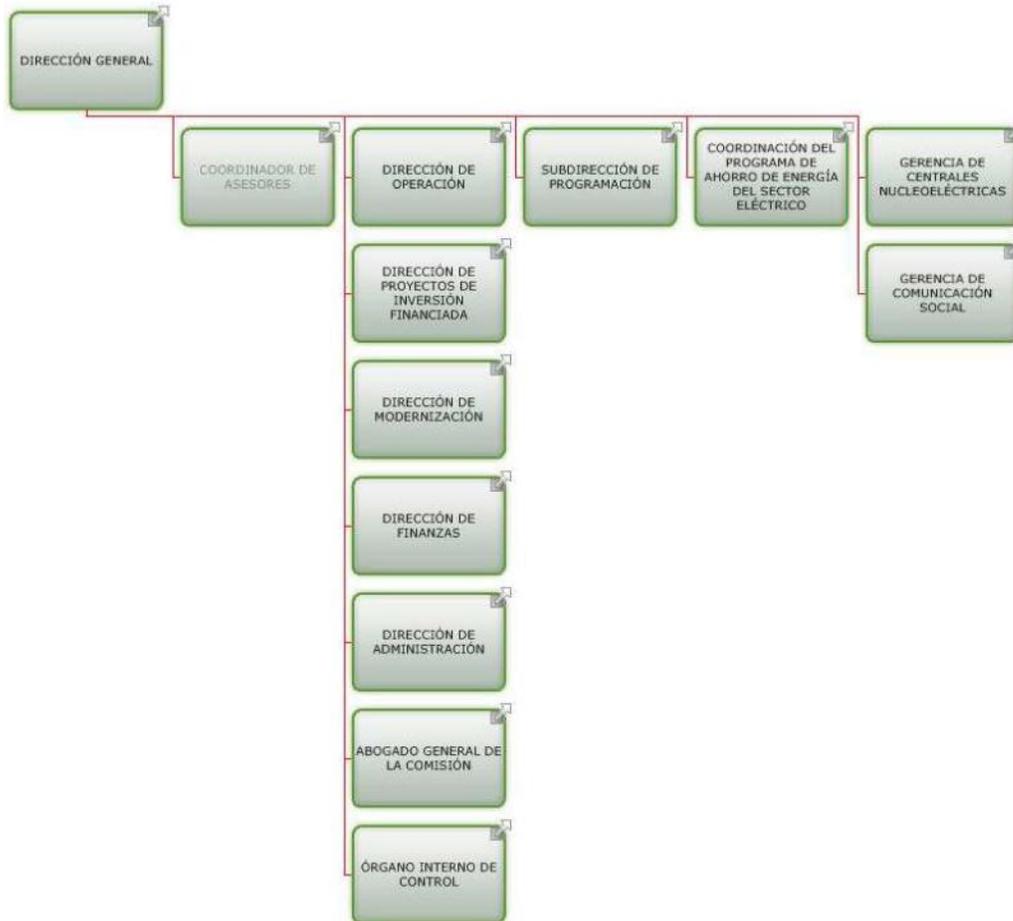
El departamento de Distribución de la Zona Oaxaca, se ubica en la calle Armenta y López 1027, esquina Periférico, en la Ciudad de Oaxaca de Juárez, conformado por las oficinas de

1. Subestaciones
2. Protecciones
3. Control
4. Líneas
5. Operación
6. Redes subterráneas
7. Construcción

A continuación se presenta el organigrama de la dirección de la división sureste y áreas que lo conforman.

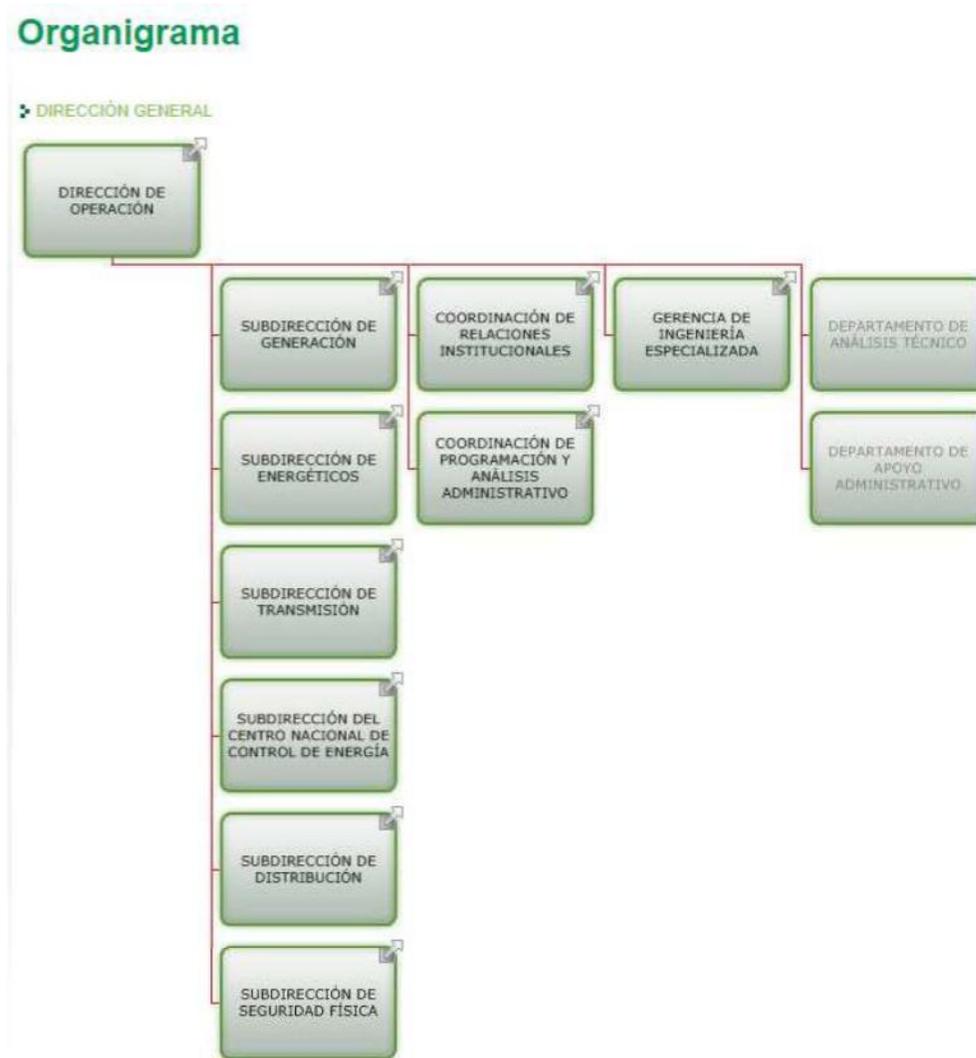
Figura 2. Organigrama CFE

Organigrama



Fuente: <http://app.cfe.gob.mx/Aplicaciones/QCFE/OrganigramaDigital/>

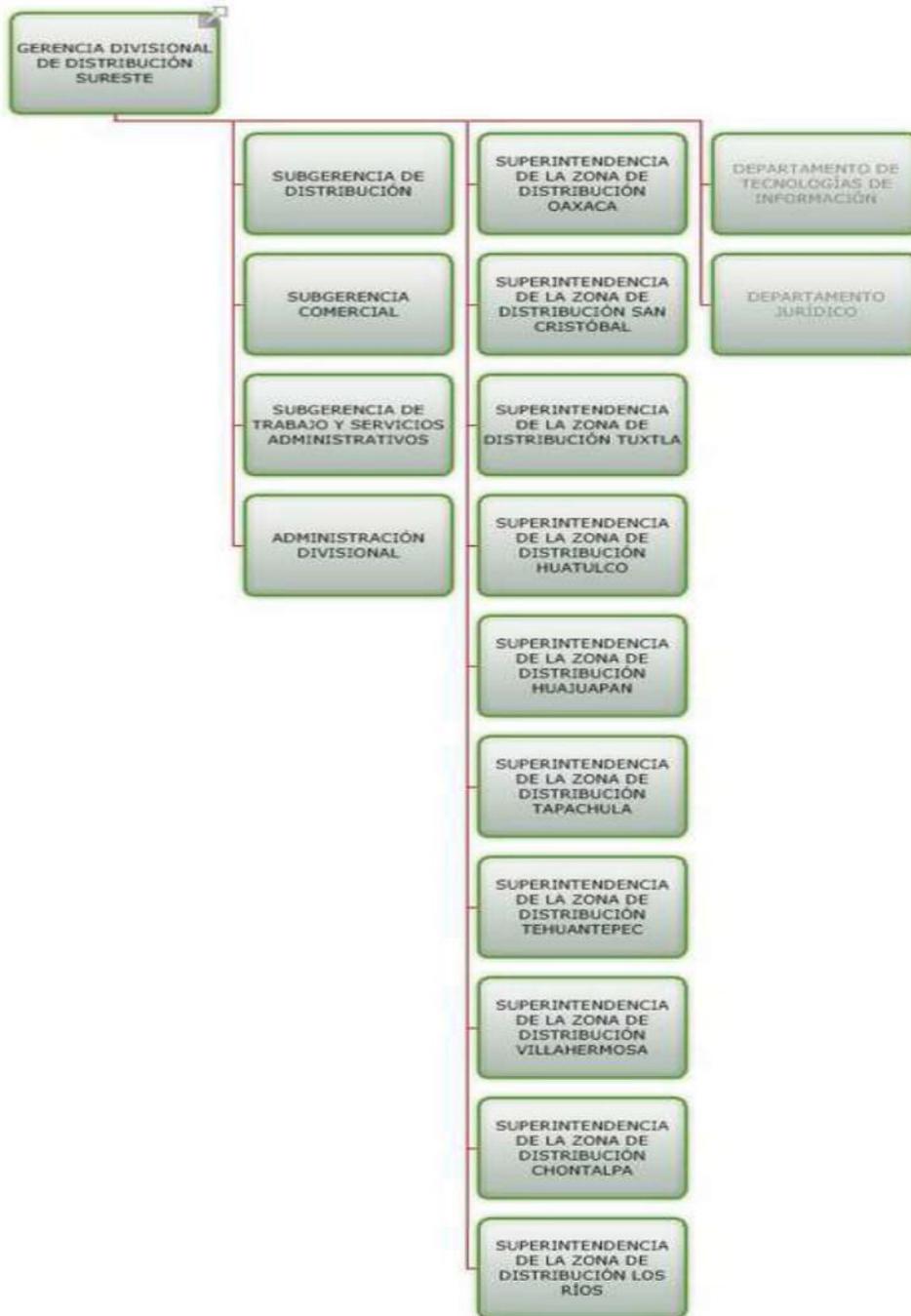
Figura 3. Organigrama de la Dirección General



Fuente: <http://app.cfe.gob.mx/Aplicaciones/QCFE/OrganigramaDigital/>

A continuación se especifican las áreas que dependen de la Subdirección de Distribución

Figura 4. Organigrama de la División de Distribución Sureste



Fuente: <http://app.cfe.gob.mx/Aplicaciones/QCFE/OrganigramaDigital/>

Figura 5. Organigrama de la Zona de Distribución Oaxaca



Fuente: <http://app.cfe.gob.mx/Aplicaciones/QCFE/OrganigramaDigital/>

3.2. MARCO LEGAL

LEYES.- las leyes que determinan cualquier situación son básicas para sustentar las bases sobre las que opera cualquier institución, pública o privada de manera legal. Formando así un marco de referencia de derechos y obligaciones apegados a derecho. A continuación se enumeran las que tienen que ver con la CFE.

1. Ley del servicio público de energía

ARTÍCULO 10.- La Comisión Federal de Electricidad estará regida por una Junta de Gobierno, integrada por los Secretarios de Hacienda y Crédito Público; de Desarrollo Social; de Economía; de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; y de Energía, quien la presidirá. También formarán parte de la Junta de Gobierno, el Director General de Petróleos Mexicanos y tres representantes del sindicato titular del contrato colectivo de trabajo que rija las relaciones laborales en la Comisión Federal de Electricidad.

ARTICULO 14.- El Presidente de la República designará al Director General, quien representará al Organismo con las siguientes obligaciones y facultades; I.- Cumplir con los programas a que se refieren los artículos 4o., 5o. y 6o. de esta ley; II.- Las de apoderado para actos de administración en los términos del segundo párrafo del artículo 2554 del Código Civil para el Distrito Federal en materia común y para toda la República en materia federal; III.- Las de apoderado general para pleitos y cobranzas, con todas las facultades generales y aun con las especiales que de acuerdo con la ley requieran Poder o cláusula especial en los términos del primer párrafo del artículo 2554 del citado Código Civil, excepto absolver posiciones. Estará facultado, además para desistirse de amparos; IV.- Las de apoderado para actos de dominio, en los términos que acuerde la Junta de Gobierno; V.- Las de apoderado para suscribir y otorgar títulos de crédito en los términos del artículo 9o. de la Ley General de Títulos y Operaciones de Crédito; VI.- Otorgar poderes generales o especiales, autorizar a los apoderados para que absuelvan posiciones y ejerciten su mandato ante las personas y autoridades, inclusive para realizar actos de administración en materia laboral, delegando sus facultades de representación legal para que en nombre del Organismo comparezca a las audiencias de conciliación, de demanda y excepciones y demás diligencias en procedimientos y juicios laborales; así como para querellarse, otorgar perdón del ofendido, desistirse del juicio de amparo y revocar dichos poderes.

2. Ley orgánica de la administración pública federal

ARTÍCULO 33.- A la Secretaría de Energía corresponde el despacho de los siguientes asuntos:

XXVI. Revisar y, en su caso, autorizar las reglas de operación del Mercado Eléctrico Mayorista y emitir disposiciones administrativas de carácter general que permitan su vigilancia;

XXVII. Establecer los términos de estricta separación legal que se requieren para fomentar el acceso abierto y la operación eficiente del sector eléctrico y vigilar su cumplimiento;

XXVIII. Verificar el cumplimiento de la regulación que emita para la industria eléctrica y demás disposiciones administrativas aplicables, realizar visitas de verificación y requerir a las personas físicas y morales con actividades en el sector, la información que permita conocer el desempeño de la industria eléctrica y dictar las medidas que resulten aplicables, conforme a la Ley de la Industria Eléctrica;

XXIX. Fijar la política de eficiencia energética de la industria eléctrica y la política para establecer nuevas centrales eléctricas tendientes a satisfacer las necesidades del país y a dicha política de eficiencia energética de la industria eléctrica, así como establecer los requerimientos obligatorios en materia de energías limpias para la generación eléctrica;

XXX. Establecer los términos y condiciones obligatorios de cobertura para el suministro eléctrico en las comunidades rurales y zonas urbanas marginadas, y proponer los mecanismos para dirigir recursos económicos a este fin, y

XXXI. Los demás que le encomienden expresamente las leyes y reglamentos

3. Ley federal de responsabilidades administrativas de los servidores públicos

ARTÍCULO 8.- Todo servidor público tendrá las siguientes obligaciones:

I. Cumplir el servicio que le sea encomendado y abstenerse de cualquier acto u omisión que cause la suspensión o deficiencia de dicho servicio o implique abuso o ejercicio indebido de un empleo, cargo o comisión;

- II.** Formular y ejecutar los planes, programas y presupuestos correspondientes a su competencia, y cumplir las leyes y la normatividad que determinen el manejo de recursos económicos públicos;
- III.** Utilizar los recursos que tenga asignados y las facultades que le hayan sido atribuidas para el desempeño de su empleo, cargo o comisión, exclusivamente para los fines a que están afectos;
- IV.** Rendir cuentas sobre el ejercicio de las funciones que tenga conferidas y coadyuvar en la rendición de cuentas de la gestión pública federal, proporcionando la documentación e información que le sea requerida en los términos que establezcan las disposiciones legales correspondientes;
- V.** Custodiar y cuidar la documentación e información que por razón de su empleo, cargo o comisión, tenga bajo su responsabilidad, e impedir o evitar su uso, sustracción, destrucción, ocultamiento o inutilización indebidos;
- VI.** Observar buena conducta en su empleo, cargo o comisión, tratando con respeto, diligencia, imparcialidad y rectitud a las personas con las que tenga relación con motivo de éste;
- VII.** Comunicar por escrito al titular de la dependencia o entidad en la que preste sus servicios, las dudas fundadas que le suscite la procedencia de las órdenes que reciba y que pudiesen implicar violaciones a la Ley o a cualquier otra disposición jurídica o administrativa, a efecto de que el titular dicte las medidas que en derecho procedan, las cuales deberán ser notificadas al servidor público que emitió la orden y al interesado;
- VIII.** Abstenerse de ejercer las funciones de un empleo, cargo o comisión, por haber concluido el período para el cual se le designó, por haber sido cesado o por cualquier otra causa legal que se lo impida;
- IX.** Abstenerse de disponer o autorizar que un subordinado no asista sin causa justificada a sus labores, así como de otorgar indebidamente licencias, permisos o comisiones con goce parcial o total de sueldo y otras percepciones;
- X.** Abstenerse de autorizar la selección, contratación, nombramiento o designación de quien se encuentre inhabilitado por resolución de autoridad competente para ocupar un empleo, cargo o comisión en el servicio público;
- XI.** Excusarse de intervenir, por motivo de su encargo, en cualquier forma en la atención, tramitación o resolución de asuntos en los que tenga interés personal, familiar o de negocios, incluyendo aquéllos de los que pueda resultar algún beneficio para él, su cónyuge o parientes consanguíneos o por afinidad hasta el cuarto grado, o parientes civiles, o para terceros con los que tenga relaciones profesionales, laborales o de negocios, o para socios o sociedades de las que el servidor público o las personas antes referidas formen o hayan formado parte.

El servidor público deberá informar por escrito al jefe inmediato sobre la atención, trámite o resolución de los asuntos a que hace referencia el párrafo anterior y que sean de su conocimiento, y observar sus instrucciones por escrito sobre su atención, tramitación y resolución, cuando el servidor público no pueda abstenerse de intervenir en ellos;

XII. Abstenerse, durante el ejercicio de sus funciones, de solicitar, aceptar recibir, por sí o por interpósita persona, dinero, bienes muebles o inmuebles mediante enajenación en precio notoriamente inferior al que tenga en el mercado ordinario, donaciones, servicios, empleos, cargos o comisiones para sí, o para las personas a que se refiere la fracción XI de este artículo, que procedan de cualquier persona física o moral cuyas actividades profesionales, comerciales o industriales se encuentren directamente vinculadas, reguladas o supervisadas por el servidor público de que se trate en el desempeño de su empleo, cargo o comisión y que implique intereses en conflicto. Esta prevención es aplicable hasta un año después de que se haya retirado del empleo, cargo o comisión.

Habrán intereses en conflicto cuando los intereses personales, familiares o de negocios del servidor público puedan afectar el desempeño imparcial de su empleo, cargo o comisión.

Una vez concluido el empleo, cargo o comisión, el servidor público deberá observar, para evitar incurrir en intereses en conflicto, lo dispuesto en el artículo 9 de la Ley.

En el caso del personal de los centros públicos de investigación, los órganos de gobierno de dichos centros, con la previa autorización de su órgano de control interno, podrán determinar los términos y condiciones específicas de aplicación y excepción a lo dispuesto en esta fracción, tratándose de los conflictos de intereses que puede implicar las actividades en que este personal participe o se vincule con proyectos de investigación científica y desarrollo tecnológico en relación con terceros de conformidad con lo que establezca la Ley de Ciencia y Tecnología;

XIII. Desempeñar su empleo, cargo o comisión sin obtener o pretender obtener beneficios adicionales a las contraprestaciones comprobables que el Estado le otorga por el desempeño de su función, sean para él o para las personas a las que se refiere la fracción XI;

XIV. Abstenerse de intervenir o participar indebidamente en la selección, nombramiento, designación, contratación, promoción, suspensión, remoción, cese, rescisión del contrato o sanción de cualquier servidor público, cuando tenga interés personal, familiar o de negocios en el caso, o pueda derivar alguna ventaja o beneficio para él o para las personas a las que se refiere la fracción XI;

XV. Presentar con oportunidad y veracidad las declaraciones de situación patrimonial, en los términos establecidos por la Ley;

XVI. Atender con diligencia las instrucciones, requerimientos o resoluciones que reciba de la Secretaría, del contralor interno o de los titulares de las áreas de auditoría, de quejas y de responsabilidades, conforme a la competencia de éstos;

XVII. Supervisar que los servidores públicos sujetos a su dirección, cumplan con las disposiciones de este artículo;

XVIII. Denunciar por escrito ante la Secretaría o la contraloría interna, los actos u omisiones que en ejercicio de sus funciones llegare a advertir respecto de cualquier servidor público que pueda constituir responsabilidad administrativa en los términos de la Ley y demás disposiciones aplicables;

XIX.- Proporcionar en forma oportuna y veraz, toda información y datos solicitados por la institución a la que legalmente le compete la vigilancia y defensa de los derechos humanos. En el cumplimiento de esta obligación, además, el servidor público deberá permitir, sin demora, el acceso a los recintos o instalaciones, expedientes o documentación que la institución de referencia considere necesario

revisar para el eficaz desempeño de sus atribuciones y corroborar, también, el contenido de los informes y datos que se le hubiesen proporcionado;

XIX-A.- Responder las recomendaciones que les presente la institución a la que legalmente le compete la vigilancia y defensa de los derechos humanos, y en el supuesto de que se decida no aceptar o no cumplir las recomendaciones, deberá hacer pública su negativa, fundándola y motivándola en términos de lo dispuesto por el Apartado B, del artículo 102 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y por el artículo 46 de la Ley de la Comisión Nacional de los Derechos Humanos;

XIX-B.- Atender los llamados de la Cámara de Senadores o en sus recesos de la Comisión Permanente, a comparecer ante dichos órganos legislativos, a efecto de que expliquen el motivo de su negativa a aceptar o cumplir las recomendaciones de la institución a la que legalmente le compete la vigilancia y defensa de los derechos humanos, en términos del Apartado B, del artículo 102 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos;

XIX-C.- Cumplir en tiempo y forma los mandatos del Instituto Nacional Electoral y cualquiera de sus órganos, conforme lo establezca la legislación electoral aplicable, proporcionarles de manera oportuna y veraz la información que les sea solicitada y prestarles el auxilio y colaboración que les sea requerido por dichas autoridades electorales;

XIX-D.- Abstenerse de infringir, por acción u omisión, las disposiciones constitucionales, legales, reglamentarias y normativas en materia electoral, de propaganda gubernamental y aplicación imparcial de los recursos públicos, así como abstenerse de influir en la equidad de la competencia entre los partidos políticos;

XX. Abstenerse, en ejercicio de sus funciones o con motivo de ellas, de celebrar o autorizar la celebración de pedidos o contratos relacionados con adquisiciones, arrendamientos y enajenación de todo tipo de bienes, prestación de servicios de cualquier naturaleza y la contratación de obra pública o de servicios relacionados con ésta, con quien desempeñe un empleo, cargo o comisión en el servicio público, o bien con las sociedades de las que dichas personas formen parte. Por ningún motivo podrá celebrarse pedido o contrato alguno con quien se encuentre inhabilitado para desempeñar un empleo, cargo o comisión en el servicio público;

XXI. Abstenerse de inhibir por sí o por interpósita persona, utilizando cualquier medio, a los posibles quejosos con el fin de evitar la formulación o presentación de denuncias o realizar, con motivo de ello, cualquier acto u omisión que redunde en perjuicio de los intereses de quienes las formulen o presenten;

XXII. Abstenerse de aprovechar la posición que su empleo, cargo o comisión le confiere para inducir a que otro servidor público efectúe, retrase u omita realizar

algún acto de su competencia, que le reporte cualquier beneficio, provecho o ventaja para sí o para alguna de las personas a que se refiere la fracción XI;

XXIII. Abstenerse de adquirir para sí o para las personas a que se refiere la fracción XI, bienes inmuebles que pudieren incrementar su valor o, en general, que mejoren sus condiciones, como resultado de la realización de obras o inversiones públicas o privadas, que haya autorizado o tenido conocimiento con motivo de su empleo, cargo o comisión. Esta restricción será aplicable hasta un año después de que el servidor público se haya retirado del empleo, cargo o comisión, y

XXIV. Abstenerse de cualquier acto u omisión que implique incumplimiento de cualquier disposición legal, reglamentaria o administrativa relacionada con el servicio público.

El incumplimiento a lo dispuesto en el presente artículo dará lugar al procedimiento y a las sanciones que correspondan, sin perjuicio de las normas específicas que al respecto rijan en el servicio de las fuerzas armadas.

REGLAMENTOS

1. Reglamento de la ley de la comisión federal de electricidad

Artículo 50.- En materia de responsabilidades se estará a lo siguiente:

I. Las unidades de responsabilidades de la Comisión Federal de Electricidad y sus empresas productivas subsidiarias a que se refiere el artículo 92 de la Ley estarán encabezadas por sus respectivos titulares, quienes para la tramitación, desahogo y resolución de los asuntos de su competencia se auxiliarán de las áreas de: **a)** Quejas, denuncias e investigaciones, y **b)** Responsabilidades.

Los titulares de las unidades de responsabilidades, los de sus áreas de quejas, denuncias e investigaciones y de responsabilidades, tendrán las facultades que la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos otorga a los titulares de los órganos internos de control y a los titulares de las áreas de quejas y de responsabilidades, respectivamente, así como las facultades que en materia de responsabilidades se confiere a los citados servidores públicos en términos de los artículos 79 y 80, fracciones I y III del Reglamento Interior de la Secretaría de la Función Pública, en lo que no se oponga a la Ley;

II. Al imponer sanciones económicas conforme a la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, las unidades de responsabilidades deberán especificar, en su caso, el monto que corresponda a la reparación de los daños y perjuicios causados a la empresa productiva del Estado

de que se trate. Las cantidades que se cobren con motivo de las sanciones económicas por concepto de daños y perjuicios formarán parte del patrimonio de la Comisión Federal de Electricidad o de sus empresas productivas subsidiarias, según corresponda, y

III. La Comisión Federal de Electricidad y sus empresas productivas subsidiarias sólo podrán exigir la indemnización a que se refiere el artículo 93 de la Ley, cuando la sanción económica que, en su caso, se imponga en términos de la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos, no haya contemplado la reparación de los daños y perjuicios causados.

2. Reglamento de la ley federal de presupuesto y responsabilidad hacendaria

ARTÍCULO 32. Las remuneraciones del personal civil, se integrarán por:

I. Percepciones ordinarias:

a) Sueldos y salarios: corresponde al sueldo base tabular y, en su caso, al esquema de compensaciones que determinen las disposiciones aplicables, que se aplique a las plazas presupuestarias de carácter permanente o eventual.

Las contrataciones se realizarán conforme al carácter del nombramiento en términos de las disposiciones aplicables, sea definitivo, interino, provisional y, en su caso, de carácter eventual.

Las percepciones ordinarias por concepto de sueldos y salarios de los servidores públicos eventuales se determinarán de acuerdo con la naturaleza de las actividades o funciones a desempeñar y de acuerdo con la valuación del puesto que realice la dependencia o entidad, conforme a las disposiciones que emitan la Secretaría y la Función Pública.

Dichas percepciones se sujetarán a los tabuladores autorizados, de conformidad con las disposiciones aplicables.

La Secretaría y la Función Pública emitirán las disposiciones generales a que se sujetarán las contrataciones de servidores públicos eventuales para mantener acordes el pago y las actividades o funciones a realizar;

b) Prestaciones conforme a los regímenes laborales y las disposiciones aplicables que correspondan:

i) Prestaciones por mandato de la Ley Federal de los Trabajadores al Servicio del Estado, Reglamentaria del Apartado B) del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que corresponden a la prima quinquenal, prima vacacional y aguinaldo, entre otras, aplicables al personal de base;

- ii)** Prestaciones por mandato de la Ley Federal del Trabajo, que corresponden a la prima de antigüedad, prima vacacional y aguinaldo, entre otras, aplicables al personal de base;
 - iii)** Prestaciones por mandato de la Ley Reglamentaria de la Fracción XIII Bis del Apartado B) del Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que corresponden a la compensación de antigüedad, prima vacacional y aguinaldo, entre otras;
 - iv)** Prestaciones por mandato de la Ley del Servicio Exterior Mexicano y su reglamento;
 - v)** Prestaciones que derivan de la aplicación de las leyes que regulan el régimen laboral, a través de las condiciones generales de trabajo, contratos colectivos de trabajo u otros instrumentos legales;
 - Vi)** Prestaciones por disposición del Ejecutivo Federal de carácter complementario;
 - vii)** Prestaciones destinadas a fomentar las actividades culturales y deportivas en favor de los trabajadores que se establezcan, a través de las asociaciones o de la central de representantes sindicales, cuya aplicación determine la Secretaría en términos de las disposiciones aplicables;
 - viii)** Las prestaciones al personal de mando y enlace, en los términos del manual de percepciones de los servidores públicos de las dependencias y entidades, y
- II. Percepciones extraordinarias:**
- a)** Estímulos, reconocimientos, recompensas, incentivos y pagos equivalentes a los mismos, que se otorgan de manera excepcional a los servidores públicos, condicionados al cumplimiento de compromisos de resultados sujetos a evaluación, en los términos de las leyes de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles, de Planeación y del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal y demás disposiciones aplicables;
 - b)** Pago de horas de trabajo extraordinarias;
 - c)** Otras percepciones de carácter extraordinario autorizadas en los términos de la legislación laboral, así como por la Secretaría y la Función Pública, en el ámbito de sus respectivas competencias, de acuerdo con las disposiciones aplicables.
- Será responsabilidad de las dependencias y entidades aprobar las remuneraciones que correspondan con sujeción al esquema señalado en este artículo y las autorizaciones de la Secretaría y la Función Pública, en el ámbito de sus respectivas competencias, observando las disposiciones relativas a los regímenes laborales, de seguridad social y, en su caso, del Servicio Profesional de Carrera que les sean aplicables.

Las prestaciones que correspondan al personal civil de las entidades bajo ninguna circunstancia podrán ser superiores a las autorizadas en el manual de percepciones de los servidores públicos de la Administración Pública Federal. 37

3.3. MARCO NORMATIVO

1. Código de ética de la comisión federal de electricidad, sus empresas productivas subsidiarias y empresas filiales. El presente marco refiere la importancia de los valores institucionales los cuales de alguna forma son percibidos por los empleados de diversas formas y afectan directamente el clima laboral, sin embargo el tener una visión clara y congruente es básico para iniciar una mejora del clima laboral

III. OBJETIVO

Establecer los valores institucionales, comportamientos, principios de actuación y directrices de ética corporativa que debe observar el Personal de la Comisión Federal de Electricidad para incrementar la productividad y asegurar la sustentabilidad de la empresa.

IV. ÁMBITO DE APLICACIÓN

Los valores, comportamientos, principios y directrices contenidos en el Código de Ética son de aplicación obligatoria para todo el Personal de la Comisión Federal de Electricidad, sin perjuicio y con independencia de su nivel jerárquico, ubicación geográfica, adscripción o pertenencia funcional. Asimismo, es aplicable para quienes realizan prácticas profesionales o servicio social y los integrantes del Consejo de Administración de la Comisión Federal de Electricidad.

V. POLITICA DE TOLERANCIA CERO A LA CORRUPCIÓN

La Comisión Federal de Electricidad reconoce que la corrupción debilita la legitimidad de las instituciones, atenta contra la sustentabilidad de la empresa y la sociedad en su conjunto. Por ello, se compromete a prevenir, detectar, sancionar y promover la erradicación de la corrupción en las actividades realizadas por su Personal.

La Comisión Federal de Electricidad rechaza cualquier tipo de corrupción, soborno, fraude, peculado, concusión o cohecho, por lo que establece estrategias preventivas y mecanismos de control interno y exige que su Personal se conduzca con apego a los valores institucionales y principios de actuación contenidos en este Código de Ética.

La Comisión Federal de Electricidad establece compromisos éticos en sus relaciones de negocios, previniendo los actos de corrupción y rechazando las prácticas de soborno, fraude, competencia desleal y cualquier otra práctica deshonestas o acción que contravenga leyes nacionales, tratados internacionales o estándares extranjeros.

El Personal de la Comisión Federal de Electricidad así como su Consejo de Administración, identifican las mejores prácticas nacionales e internacionales de combate a la corrupción y las adoptan, cuando exista la viabilidad para su implementación.

El Personal de la Comisión Federal de Electricidad tiene prohibido hacer o recibir cualquier forma de pago ilícito, con el objetivo de obtener cualquier tipo de ventaja de la relación con algún cliente, proveedor, colaborador o compañero de trabajo.

La Comisión Federal de Electricidad no se involucra en campañas políticas o movimientos sociales o religiosos. Sin que ello menoscabe el reconocimiento y respeto a la diversidad de pensamiento y cultura, así como el derecho de su Personal a participar en actividades políticas o religiosas. En este sentido, el Personal que participe en este tipo de actividades debe señalar que su participación no es en representación de la empresa para la cual labora.

La Comisión Federal de Electricidad prohíbe que su Personal realice, oferte o acepte pagos o beneficios con el fin de agilizar algún servicio. Asimismo,

desaprueba y sanciona que su Personal reciba cualquier tipo de regalo que pueda interpretarse como un trato favorable, que pueda comprometer su desempeño imparcial y honesto.

La Comisión Federal de Electricidad exhorta a su Personal a que prevenga colocarse en una situación de conflicto de interés, esto significa cualquier situación en la que los intereses Personales, familiares o de negocios puedan afectar su desempeño imparcial.

El Personal de la Comisión Federal de Electricidad se compromete a ser íntegros, productivos y responsables y conducirse con transparencia, honestidad, eficiencia, equidad y responsabilidad social y convertirse en agentes de cambio a favor de una Cultura de la Legalidad.

Toda persona que labore en la Comisión Federal de Electricidad o en su nombre está obligada a firmar una declaración en la que se compromete a cumplir con lo estipulado en este Código de Ética. Este compromiso se refrenda anualmente a través de los mecanismos que establezca la Comisión de Ética Corporativa.

La Comisión Federal de Electricidad implementa una línea de Ética y Transparencia para que sea el canal institucional por el cual se puedan denunciar posibles actos de corrupción o acciones que contravengan los principios y directrices plasmados en este Código de Ética. Estas denuncias se harán del conocimiento de la Comisión de Ética Corporativa para su atención y canalización para la investigación correspondiente y eventual sanción.

VI. DISPOSICIONES NORMATIVAS

El Personal de la Comisión Federal de Electricidad, debe traducir en acciones concretas y cotidianas los tres valores institucionales: *Integridad, Productividad y Responsabilidad*.

Estos valores se traducen en ocho comportamientos clave del Personal, que a su vez tienen relación directa con los principios de actuación y directrices de ética

corporativa que se establecen en este Código. A continuación se muestra la alineación de estos elementos.

CUADRO 1. VALORES CFE

Valores Institucionales	Comportamiento clave	Principios de actuación
Integridad	Predico con el ejemplo alineando mis valores con los de CFE	Transparencia, Honestidad, Eficiencia, Equidad y Responsabilidad Social.
Productividad	Me comunico mejor y colaboro con las personas con quienes interactúo	Transparencia y Eficiencia.
Productividad Responsabilidad	Brindo un excelente servicio a mis clientes (internos y externos)	Transparencia, Honestidad, Eficiencia, Equidad y Responsabilidad Social.
Productividad Responsabilidad	Planeo mis actividades y asumo mi responsabilidad para que la CFE logre sus objetivos	Transparencia, Honestidad y Eficiencia.
Integridad Productividad Responsabilidad	Respeto mi horario de trabajo y elimino tiempos muertos	Honestidad y Eficiencia.
Integridad Productividad Responsabilidad	Utilizo de manera óptima los recursos en beneficio de la CFE	Transparencia, Honestidad, Eficiencia, Equidad y Responsabilidad Social
Integridad Productividad Responsabilidad	Cumplo el marco legal existente y evito prácticas deshonestas	Transparencia, Honestidad, Eficiencia, Equidad y Responsabilidad Social
Integridad Productividad Responsabilidad	Respeto y no discrimino a las personas con las que interactúo	Equidad y Responsabilidad Social

FUENTE.- DATOS DEL MANUAL CFE

CAPÍTULO IV
MARCO METODOLÓGICO

4.1.- TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es no experimental ya que no se pretende hacer ningún tipo de experimento donde tengan que intervenir variables que se relacionen entre si de alguna forma.

Así mismo es descriptiva, ya que describe los resultados de acuerdo a los aspectos teóricos que fundamentan el presente tema de investigación. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden de manera más bien independiente los conceptos o variables con los que tiene que ver.

Los descriptivos se centran en medio con la mayor precisión posible. Requiere considerable conocimientos del área que se investiga para formular las preguntas específicas que buscan responder. Los estudios descriptivos ofrecen la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias.

De campo porque no se realizó en un laboratorio sino que se realizó in situ.

Transversal porque se realizó en un tiempo determinado y solo es válido para ese tiempo y por último propositiva ya que realiza una propuesta de intervención basada en el diagnóstico obtenido.

4.2.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Cuando nos surgen algunas preguntas que en lugar de enredarnos, clarificarán la situación a estudiar, por ejemplo ¿Qué ocurrirá si a ese motor no se le da mantenimiento?, o en otras palabras, ¿Qué pasará si no hay un clima apropiado donde los principales colaboradores, es decir, los trabajadores desarrollen sus actividades?, ¿Repercutirá en cómo perciben ellos la empresa?, ¿Se modificará de alguna manera la expectativa con la que ellos entraron a trabajar a la empresa?, ¿Podrá verse mermado su desempeño?,

Si no existe ni un clima laboral bueno, y por ende satisfacción con lo que se hace, ¿Se crearán conflictos internos?

Son preguntas que al tener respuesta, se ve que surgen como piezas de un gran rompecabezas que conforma toda la plataforma de esta investigación y, que además, son situaciones que atañen de manera directa la productividad de la empresa reforzándola en caso de ser positivos dichos factores o debilitándola en

caso de que sean negativos, poniéndola en constante riesgo y pérdida continua, representando gastos incontrolados e inesperados.

Específicamente se partió de las preguntas que a continuación se exponen y que dan pie a la pregunta general de investigación.

¿Cuál es la percepción del clima laboral en los empleados del departamento de construcción, de la zona de distribución Oaxaca, División de distribución sureste de la comisión federal de electricidad?

1. ¿Qué tipo de ambiente laboral se percibe en la población estudiada?
2. ¿Qué indicadores hay que considerar?
3. ¿En qué tipo de sistema de administración de recursos humanos se puede ubicar a los trabajadores estudiados?
4. ¿Qué estrategias pueden mejorar los resultados obtenidos?

4.3.- HIPÓTESIS O SUPUESTOS DE INVESTIGACIÓN

Por ser un estudio del tipo descriptivo la investigación no requiere de hipótesis de investigación.

Sin embargo se propone la siguiente

El clima laboral es el resultado de la percepción de los empleados y determina directamente el grado de satisfacción de los mismos

4.4.- ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN

El alcance es dentro de un proceso que involucra evaluación, diagnóstico, intervención aplicación y seguimiento, solo hasta el punto de proponer una intervención que mejore los resultados obtenidos en el diagnóstico,

Los resultados presentan de manera mixta, Es decir datos cualitativos y cuantitativos (cuadros y gráficos) siendo la interpretación cualitativa de los mismos según la teoría de Rensis Likert

La contribución de llevarse a cabo la propuesta (lo cual es una limitante ya que requiere de por lo menos un año y disponibilidad institucional) es mejorar el clima laboral y con ello contribuir al logro de los objetivos institucionales

Como:

La mayor rentabilidad a través de la productividad

Permanencia del recurso humano disminuyendo con ello índices de rotación y los costos que esto genera

Desarrollo del recurso humano mejorando la calidad de vida institucional de los empleados. Entre otros beneficios que continuación se explican:

1.- En materia de rentabilidad el poder diagnosticar un clima determinado que perjudique a la CFE en su producción. El presente diagnostico permite elaborar los programas más idóneos que garanticen una mayor productividad en el trabajo logrando con ello mayores ingresos.

2.- El poder saber específicamente en que área del clima laboral se están teniendo debilidades permite a la CFE ahorrar tiempo, dinero y esfuerzo en la elaboración en programas de intervención enfocados a la mejora continua del recurso humano.

3.- Así mismo se pueden construir los planes y programas de capacitación enfocados al desarrollo del recurso humano (en ayuda al DNC ya efectuado)

4.- Fomentar un clima favorable permite como consecuencia personal satisfecho, motivado, lo cual reduce el índice de rotación y brinda permanencia del recurso humano, etc.

4.5.- UBICACIÓN Y DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Hacer una investigación sobre clima laboral y satisfacción laboral como factores relacionados, no es nada nuevo, sin embargo pese a la importancia que este tiene en las instituciones no se le da el peso adecuado, al valor del recurso humano centrándose la mayor parte de las veces en problemas meramente de índole administrativo y financiero

Más allá de que el ser humano es un elemento esencial en cualquier institución ya sea pública o privada, el estudio del clima laboral es algo necesario y fundamental para cualquier empresa, ya que este es el indicador más preciso que demuestra los niveles que se tienen en la organización en cuanto a relaciones laborales se refiere.

Con el clima laboral se pueden predecir una serie de sucesos que se desencadenarán a partir de la valencia que tenga, si es positivo se pueden esperar beneficios tanto para los empleados como para la organización misma; en

cambio, si es negativa, se esperarán pérdidas, gastos, conflictos y demás situaciones adversas que pueden llevar a la organización a la quiebra.

Una de las variables que interacciona de manera directa con el clima laboral es la satisfacción laboral (variable que no se estudia en la presente investigación), y si se hace un estudio sobre la misma se observa que por este medio los gerentes pueden obtener información muy valiosa con respecto al efecto que producen las normas, las políticas y las disposiciones generales de la empresa para que así puedan tomar decisiones adecuadas, favorables a la empresa en general y lo más importante es que estarán tomando en cuenta a sus empleados quienes son los que sienten realmente un gusto o disgusto tanto por lo que la empresa les da y como es que este mismo factor les permite ejecutar sus labores.

4.6.- PASOS DESARROLLADOS AL EFECTUAR LA INVESTIGACIÓN

Con el objetivo de determinar la percepción de los elementos que constituyen el clima laboral en empleados del departamento de construcción, de la zona de Distribución Oaxaca, División de Distribución Sureste de la Comisión Federal de Electricidad, el investigador se centró en la teoría de Rensis Likert, para lograr un diagnóstico descriptivo del mismo.

El presente proyecto se dividió en cuatro grandes fases

1. **Planeación.-** En esta fase se determinó el que y como se lograría el objetivo de la investigación determinando en base al modelo organizacional de Likert, que lo que se debía medir era motivación, comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y obtención de metas. Para lograr medir dichos elementos se utilizó la escala organizacional EDECO (**escala de clima organizacional**) la cual consta de 40 reactivos los cuales se clasificaron desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo (Anexo 1. Escala EDECO, ver marco teórico ficha técnica del instrumento).

Propósito: Con el estudio del clima organizacional en una empresa, se pretende identificar un parámetro a nivel general sobre la percepción que los individuos tienen dentro de la organización y la organización sobre ellos. Adicionalmente proporcionar retroinformación acerca de los procesos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo introducir cambios planificados tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional o en uno o más de los subsistemas que la componen.

Extensión: la prueba consta de 40 ítems. El tiempo de duración para desarrollar la prueba es de 40 minutos. Y fue aplicada a empleados de la CFE, según lo marca los objetivos y la determinación de la muestra)

La escala midió

5. Relaciones interpersonales
6. Estilo de dirección
7. Sentido de pertenencia
8. Retribución
9. Disponibilidad de recursos
10. Estabilidad
11. Claridad y coherencia en la dirección.
12. Valores colectivos

2) Recopilación. El presente trabajo se inició el 30 de Octubre del 2013, concluyendo el 30 de Enero del 2015 y paso por cuatro grandes etapas que fueron, proyecto, protocolo la investigación en sí, coadyuvando finalmente con la integración del mismo y propuesta de intervención. Tomando en cuenta la recopilación de la información teórica base para la elección del modelo y herramienta a utilizar, recolección de la información de las escalas aplicados a la población seleccionada, así como la recopilación de los datos obtenidos para el análisis.

Por último la recopilación de la información teórica en la que se basó la propuesta de su intervención

3) Resultados.- Los resultados se presentaron de forma mixta: manera cuantitativa y cualitativa, cuantitativa a través de cuadros y gráficos, dichos resultados cuantitativos que retoman las variables medidas en porcentajes y están divididas en porcentajes globales, así como porcentajes de los mismos indicadores en personal diagnosticado y de manera cualitativa a través de la interpretación de los gráficos ya mencionados en base a la teoría de Rensis Likert

4) Integración.- En esta fase se procedió a la construcción del marco teórico construyendo al mismo tiempo una introducción a cada uno de los capítulos que permitiera al lector de manera inductiva., así como la creación de la propuesta de intervención.

La propuesta de intervención se construyó en base a lo que a continuación se expone según los lineamientos, basándose para su parte estructural en una guía para la elaboración de propuestas laborales (Anexo 3).

El modelo de investigación utilizado fue mixto, Cualitativo y cuantitativo; es decir Cuantitativo para obtener los resultados que llevaron a un diagnóstico y cualitativo al describir los resultados obtenidos en base a la teoría de Rensis Likert.

4.6.1.- DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

En este caso, no se aplicará ningún muestreo, dado que la aplicación de la encuesta será censal, es decir, a las 15 personas que integran el Departamento de Construcción de la Zona de Distribución Oaxaca de Comisión Federal de Electricidad.

4.6.2.- ESCALA

La escala organizacional EDECO la cual consta de 40 reactivos los cuales se clasificaron desde totalmente de acuerdo hasta totalmente en desacuerdo. Para esta escala se seleccionaron cuarenta ítems utilizando una escala de medida ordinal. Para cada variable se asignaron cinco ítems con actitud positiva y cinco ítems con actitud negativa. (Ver anexo 1 escala de EDECO) (Ver ficha técnica, confiabilidad y validez del instrumento en marco teórico escala)

4.6.3.- INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La investigación es intencional, no experimental, mixta, transversal y de campo, es decir:

La presente investigación es no experimental ya que no se pretende hacer ningún tipo de experimento donde tengan que intervenir variables que se relacionen entre sí de alguna forma e intencional porque el investigador seleccionó el tema a investigar de esta forma

Así mismo es descriptiva, ya que describe los resultados de acuerdo a los aspectos teóricos que fundamentan el presente tema de investigación, es decir en base a la teoría de Rensis Likert.

De campo porque no se realizó en un laboratorio sino que se realizó in situ.

Transversal porque se realizó en un tiempo determinado y solo es válido para ese tiempo y por último propositiva ya que realiza una propuesta de intervención basada en el diagnóstico obtenido.

4.6.4.- PROCESAMIENTO Y SISTEMATIZACIÓN DE RESULTADOS

El procesamiento de los datos obtenidos por la escala EDECO. Se hizo de acuerdo a las normas y estándares de la prueba.

CAPÍTULO V
RESULTADOS DE LA
INVESTIGACIÓN

5.1.- ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Derivado de la aplicación de la escala de EDECO. (Escala de clima organizacional) a los empleados del departamento de construcción, de la zona de distribución Oaxaca, División de distribución sureste de la comisión federal de electricidad, se tuvieron los resultados mostrados en la tabla que a continuación se presenta.

La escala mide clima organizacional en global (cuadro 5.1 y grafico 5.1.1) sin embargo, Las respuestas que dieron los trabajadores encuestados, fueron concentradas en las tablas presentadas, clasificándola por el indicador medido (ver anexos 4).

Obteniéndose la información necesaria para establecer cuál es la percepción del clima organizacional en los empleados del departamento de construcción, de la zona de distribución Oaxaca, División de distribución sureste de la comisión federal de electricidad, en cuanto a medio ambiente favorable o desfavorable, clima organizacional, sistema administrativo y por ultimo indicadores EDECO.

Los resultados por indicador por indicador de la escala se encuentran en el anexo 4 para no complicar la lectura de los resultados planteados en los objetivos propuestos en la presente investigación.

Estableciendo un cuadro y un gráfico respectivamente para cada indicador.

13. Relaciones interpersonales
14. Estilo de dirección
15. Sentido de pertenencia
16. Retribución
17. Disponibilidad de recursos
18. Estabilidad
19. Claridad y coherencia en la dirección.
20. Valores colectivos

El cuadro que a continuación se presenta esquematiza que mide cada pregunta de indicador y determina si es una sub escala positiva o negativa según se expuso en el marco teórico en la ficha técnica de la escala EDECO.

Cuadro 2. Concentrado de indicadores EDECO

INDICADOR	PREGUNTA/MIDE	+/-
Relaciones personales	1.-inclusion	+
	2.-aceptacion	+
	3.-alejamiento	-
	4.-incomodidad	-
	5.-valoración	+
Estilo de dirección	6.-confianza	+
	7.-respeto	+
	8.-apoyo	+
	9.-autocracia	-
	10.-desconfianza	-
Retribución	11.-conciencia	+
	12.- conformidad	+
	13.-acuerdo	+
	14.-frustración	-
	15.- descuido	-
Sentido de pertenencia	16.-pertenencia	+
	17.-apego	+
	18.-no participa	-
	19.-desconfianza	-
	20.-confort	+
Disponibilidad de recursos	21.-espacio	+
	22.-ambiente	+
	23.-dificultad	-

	24.- inaccesibilidad	-
	25.-ambiente nocivo	-
Estabilidad	26.-devalorización	-
	27.-ecuanimidad	+
	28.-inseguridad	-
	29.- nepotismo	-
	30.-reponsabilidad	+
Claridad y coherencia en la dirección	31.-claridad	+
	32.-conocimiento	+
	33.-incongruencia	-
	34.-ignorancia	-
	35.-confusión	-
Valores colectivos	36.-equipo	+
	37.-acuerdo	+
	38.-comunicación	+
	39.-culpa	-
	40.- resolución	+

Fuente.- escala EDECO . Anexo. (Mismo documento)

El análisis es la interpretación de los resultados cuantitativos de acuerdo a los puntajes más significativos en el diagnóstico, según se puede observar en la tabla 5.1. Y 5.2

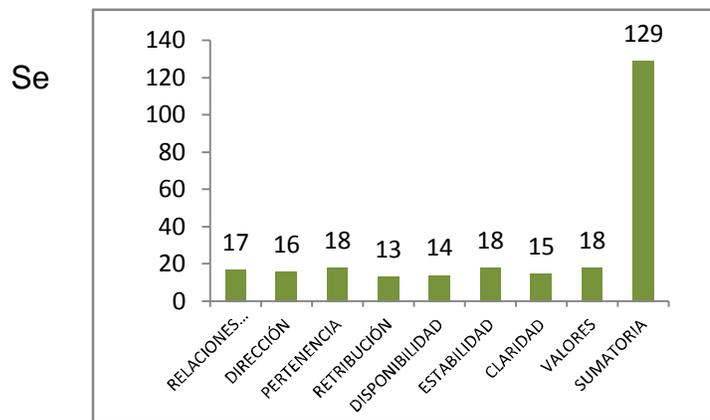
Siendo estos dos cuadros el resumen de los ocho cuadros y gráficos correspondientes a cada uno de los indicadores que la escala mide, con el propósito final de dar una interpretación del clima laboral que percibe el trabajador. (Objetivo general de la investigación)

Siendo la interpretación en base a la teoría en la que se basa la escala de Edeco. la teoría de Rensis Likert.

Tabla 3. Clima Laboral

INDICADOR	PROMEDIO GLOBAL
Relaciones interpersonales	17
Dirección	16
Pertenencia	18
Retribución	13
Disponibilidad	14
Estabilidad	18
Claridad	15
Valores	18
Sumatoria	129

Gráfico 1. Clima Laboral



Se puede observar que el diagnóstico es promedio según la tabla es decir el ambiente laboral es cooperativo funcional mas no excelente. Es decir promedio con tendencias a bajo.

Siendo sus fortalezas la pertenencia, estabilidad y relaciones interpersonales, es decir los empleados se sienten orgullosos de trabajar para CFE lo cual hace que puedan permanecer mucho tiempo en la misma, sienten tienen buena comunicación pero solo entre las relaciones internas y externas que no tengan que ver con los jefes

Las debilidades en este sentido es la falta de dirección. Es decir no tener metas claras y definidas, así como el pago y la disponibilidad, son factores que los hacen sentir insatisfechos. Llevando esto a un clima organizacional voluble y lleno de conflictos lo cual lleva a la institución a un clima organizacional desfavorable encuadrándose en la percepción de un sistema de tipo autoritario dominante donde lo que interpreta es lo siguiente pese a las fortalezas detectadas.

Los datos de análisis por indicador de clima organizacional que conformaron los resultados anteriormente expuestos se encuentran en Anexos 4, mismos que servirán de base para la elaboración de la propuesta.

La interpretación del diagnóstico se realiza base al cuadro que la escala de EDECO propone, donde 129 equivale a BAJA, y cuya interpretación descriptiva va después del gráfico y diagnóstico punto 5.2 de acuerdo a la teoría de Likert

Tabla 4. Diagnóstico de la escala de EDECO

DIAGNÓSTICO	PUNTUACIÓN		
	Alta	Promedio	Baja
General	40-93	94-147	148-200
Por indicadores	0-8	9-16	17-25

Diagnostico

Puntuación bruta 129

Clima organizacional promedio bajo

De acuerdo a los resultados obtenidos de la escala aplicada a los trabajadores del departamento de construcción, y refiriéndose a la Tabla 2.2. (Características básicas de los sistemas de administración propuestos por Likert.) Se puede decir que el sistema que impera en el departamento de construcción es el tipo 2 correspondiente a un sistema Autócrata,

5.2.- INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

En general el trabajador percibe un sistema administrativo autoritario fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son:

- proceso decisorio: totalmente centralizado en la cúpula de la organización.

Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio: sistema de comunicación: es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido

descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal.

Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas; relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo.

La organización informal está muy limitada. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí. Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones.

Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son:

1. Sistemas de recompensas y castigos: si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

5.3.- CONCLUSIONES

Se define el clima organizacional como las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, de igual forma es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

La presente investigación concluye que el clima laboral en la población muestra es promedio, siendo las áreas de conflicto , la retribución económica , la falta de disponibilidad, la falta de claridad en las metas y objetivos claros a cumplir , la cual perciben es por falta de una adecuada dirección administrativa del recurso humano

Las fortalezas dentro de este clima promedio son la estabilidad, laboral debido a un gran sentido de pertenencia y buenas relaciones interpersonales.

Aunque en los resultados generales ya expuestos, se infieren los resultados de los objetivos específicos Para cumplir con los objetivos específicos de manera concreta se resume lo siguiente:

- 1.-La teoría básica e idónea para abordar el tema es la de clima organizacional de Rensis Likert y la herramienta es la escala de EDECO.
- 2.- El Clima Organizacional es desfavorable
- 3.-El sistema percibido por parte de los trabajadores estudiados en CFE es autocrático (Sistema 1 de Likert Organizacional)
- 4.- El diagnostico global y por indicador fueron la base de la propuesta de intervención.

CAPÍTULO VI

**PROPUESTA PARA MEJORAR EL
CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL
DEPARTAMENTO DE
CONSTRUCCIÓN**

6.1.- DESCRIPCIÓN DE LA MEJORA PROPUESTA.

6.1.1.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se define el clima organizacional como las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, de igual forma es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

El problema sobre el cual se construyó la presente intervención parte de un problema básico el cual fue abordado en una investigación previa que partía del siguiente supuesto

Se observó que en periodos de tiempo y dependiendo de factores como las relaciones, personales, las metas, los líderes de servicio entre otros factores del medio ambiente se podía percibir que algo estaba sucediendo si tener claro a ciencia cierta que era, la realidad que es que esta percepción es lo que ahora el investigador conoce como clima organizacional, y más aún este era en ocasiones positivo o negativo lo cual daba como resultados de operación Favorables o desfavorables.

Todo lo anterior dependiendo de la percepción que el trabajador tenga sobre los siguientes. Puntos:

2. Relaciones interpersonales
3. Estilo de dirección
4. Sentido de pertenencia
5. Retribución
6. Disponibilidad de recursos
7. Estabilidad
8. Claridad y coherencia en la dirección.
9. Valores colectivos

La investigación base midió los puntos anteriormente expuesto y se encontró que el clima laboral era poco favorable para el cumplimiento óptimo de los objetivos institucionales como la permanencia y desarrollo del recurso humano y la productividad del área de trabajo

El clima laboral en la población muestra es promedio, donde las áreas de conflicto, la retribución económica, la falta de disponibilidad así como la falta de claridad en las metas y objetivos claros a cumplir, son los puntos básicos que determinan este ambiente poco favorable.

De aquí que surge la pregunta y objetivo básico para la elaboración de la propuesta de intervención

Determinar el tipo de intervención idóneo para mejorar el clima laboral

6.1.2.- FUNDAMENTOS CLIMA ORGANIZACIONAL

Lo más importante de una empresa son las personas. El ambiente de trabajo influye enormemente en su comportamiento, es decir, en la ejecución y rendimiento de su trabajo.

Por ello, la empresa debe conocer qué influye en el comportamiento del empleado, cuál es la percepción que tiene del ambiente laboral, de sus jefes, etc. El comportamiento de los empleados tiene, obviamente, una gran variedad de consecuencias para la organización, como por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

Por eso, la empresa deberá conocer las percepciones de los empleados acerca de la empresa en general y de la función de los directivos. Para ello, requiere contar con herramientas de medición del clima organizacional con el fin de conocer en qué estado se encuentra su clima. Y no sólo conviene conocer el estado del clima en un “punto” en el tiempo, sino también se podría conocer si el clima cambió o no. Para ello se deben realizar mediciones periódicas del clima en la empresa.

Las características del clima en un determinado “punto en el tiempo” pueden ser modificadas por decisiones, acciones, sistemas y actitudes promovidas por los directivos de la organización, para influir positivamente en el desempeño de los empleados y la empresa en general.

Litwin y Stringer definen el clima organizacional como lo percibido respecto al efecto subjetivo del sistema formal, al estilo informal de los gerentes y a otros

importantes factores por su influencia sobre actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización particular.

En los modelos tradicionales planteados para el análisis del clima organizacional y sus efectos, el clima estaría determinado por factores organizacionales – estructuras, sistemas, etc. – y factores personales –habilidades, personalidad, edad, etc. Es decir, el clima estaría determinado por factores internos a la organización y por factores personales que influyen sobre el desempeño de los empleados de la empresa.

En la misma medida en que se puede analizar y describir una organización en lo que concierne a sus propiedades, a su estructura y a sus procesos, también es posible identificar las diferentes dimensiones de la percepción del medio ambiente laboral en el que se encuentra el colaborador individual e investigar su influencia sobre la experiencia y las conductas individuales.

La percepción por parte de la organización y del medio ambiente laboral, representa el sistema de filtración o de estructuración perceptiva. En virtud de esta percepción, tal persona efectúa una descripción de la multiplicidad de los estímulos que actúan sobre él en el mundo del trabajo y que representan su situación laboral, y este medio ambiente, se denomina clima de la organización o de la empresa para un individuo.

Las percepciones individuales del clima de la organización consisten aquí en una interacción (y combinación) de características objetivas y hechas que integran el devenir de la organización, por una parte, y características individuales y personales del individuo que percibe por otra. (Litwin y Stringer)

6.1.3.- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En el diagnóstico el clima organizacional promedio bajo, es decir el ambiente laboral es funcional más no excelente.

Siendo sus fortalezas la pertenencia, estabilidad y relaciones interpersonales, es decir los empleados se sienten orgullosos de trabajar para CFE lo cual hace que puedan permanecer mucho tiempo en la misma, sienten tienen buena comunicación pero solo entre las relaciones internas y externas que no tengan que ver con los jefes

Las debilidades en este sentido es la falta de dirección. Es decir no tener metas claras y definidas, así como el pago y la disponibilidad, son factores que los hacen sentir insatisfechos. Llevando esto a un clima organizacional voluble y lleno de

conflictos lo cual lleva a la institución a un clima organizacional desfavorable encuadrándose en la percepción de un sistema de tipo autoritario dominante donde lo que interpreta es lo siguiente pese a las fortalezas detectadas.

Los datos de análisis por indicador de clima organizacional que conformaron los resultados anteriormente expuestos se encuentran en Anexos 4, mismos que servirán de base para la elaboración de la propuesta.

En general el trabajador percibe un sistema administrativo autoritario fuerte, coercitivo y notoriamente arbitrario que controla todo lo que ocurre dentro de la organización. Es el sistema más duro y cerrado. Sus principales características son: proceso decisorio: totalmente centralizado en la cúpula de la organización.

Todos los sucesos imprevistos y no rutinarios deben ser solucionados por la alta administración que, además, toma todas las decisiones. En este sentido, el nivel institucional se sobrecarga con el proceso decisorio: sistema de comunicación: es bastante precario. Las comunicaciones son siempre verticales, en sentido descendente, envían exclusivamente órdenes y raramente orientaciones. No existe comunicación horizontal.

Las personas no son consultadas para generar información, lo que hace que las decisiones tomadas en la cima se fundamenten en informaciones limitadas y, generalmente, incompletas o erróneas; relaciones interpersonales: las relaciones entre las personas se consideran perjudiciales para el buen desarrollo del trabajo. La alta administración ve con extrema desconfianza las conversaciones informales entre los empleados y busca evitarlas al máximo.

La organización informal está muy limitada. Para impedirla, los cargos y tareas son diseñados para confinar y aislar a las personas y evitar que se relacionen entre sí. Sistema de recompensas y castigos: se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza. Las personas necesitan obedecer las reglas y reglamentos internos al pie de la letra y ejecutar sus tareas de acuerdo con los métodos y procedimientos vigentes. Si las personas cumplen fielmente sus obligaciones, no están haciendo nada más que cumplir con su deber. De allí el énfasis en los castigos para asegurar el cumplimiento de las obligaciones. Las recompensas son escasas y, cuando se presentan, son: Sistemas de recompensas y castigos: si bien aún se hace énfasis en los castigos y en las medidas disciplinarias, el sistema es menos arbitrario y ofrece algunas recompensas materiales y salariales, aunque escasas recompensas de tipo simbólico o social.

6.1.4.- OBJETIVO DE LA PROPUESTA

Objetivo General

Modificar de manera favorable el clima laboral mejorando la percepción de todos los elementos que constituyen clima organizacional en empleados del Departamento de Construcción, de la zona de Distribución Oaxaca, División de Distribución Sureste de la Comisión Federal de Electricidad con la finalidad de mejorar la operatividad del recurso humano

6.1.5.- RESULTADOS ESPERADOS

De implementarse la propuesta se espera:

- 1. Mejorar el clima laboral**
- 2. Lograr una percepción favorable de todos los elementos que integran el clima laboral por parte de los trabajadores**

6.1.6.- ESTRATEGIAS A IMPLEMENTAR

Como se observó en los resultados y análisis de la investigación base se determinaron cuatro áreas débiles y estas son:

1. Retribución
2. Disponibilidad
3. Claridad
4. Dirección

Mismas que están ordenadas por orden de importancia. Por lo que se proponen las siguientes estrategias, las cuales van encaminadas a mejorar estos indicadores que aparecen como debilidades.

De manera general

RETRIBUCIÓN

En lo que es referente a la retribución se propone realizar un diagnóstico de administración de contingencias de retribución (compensaciones) real, es decir basado en las necesidades reales de los empleados. Por un lado y por el otro brindar información clara de los derechos y obligaciones por lo que se les retribuye, poniendo énfasis en los beneficios que estos les proporcionan, ya que cuando se retribuye sin tener claro por qué se premia o castiga. O cuáles son las retribuciones legales y sus beneficios, hay una tendencia del ser humano ya sea a

generalizar las problemáticas minimizando responsabilidades, llegando a no tener una idea clara de qué y por qué se le retribuye.

ESTRATEGIAS:

1. DIAGNOSTICO DE SISTEMAS DE RETRIBUCIÓN. (Motivación extrínseca)
2. INDUCCIÓN (Capacitación)

CLARIDAD Y DIRECCIÓN.- En este punto se propone una planeación estratégica del área, basada en fundamentos claros de la institución. Logrando con ello clarificar los objetivos y los límites y alcances de cada puesta, ya que como se visualizó en los resultados del diagnóstico. Las funciones y actividades dentro de los puestos no están muy claros para aspectos de operación, siendo estos percibidos como cuadrados para aspectos de normatividad.

ESTRATEGIA:

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA (En el área analizada)

DISPONIBILIDAD.- En este punto la estrategia es un diagnóstico de incidencias por las cuales este punto no se está dando. Es decir verificar cual es la causa de la falta de disponibilidad, ya que puede ser porque el trabajo no cumple las expectativas del trabajador, cuestiona de incumplimiento de perfiles o de retribución en relación a la carga de trabajo., por enfermedad o incapacidad.

ESTRATEGIA:

DIAGNÓSTICO DE INCIDENCIAS CAUSALES DEL INDICADOR.

NOTA.- los diagnósticos pueden ser simultáneos y pueden ser realizados dentro de la planeación estratégica. (Ver cuadro matriz.)

6.1.7.- PROPUESTA

La propuesta entonces cuatro fases que están basados en un proceso administrativo básico.

PLANEACIÓN

ORGANIZACIÓN

IMPLEMENTACIÓN

SEGUIMIENTO

La propuesta pues está basada en el cumplimiento del punto anterior. (Ver cuadro matriz para resumir con mayor claridad)

Tabla 5. Propuesta de Estrategias para mejorar el clima laboral

OBJETIVO	ACCIONES	RESPONSABLE	PERÍODO *		RECURSOS NECESARIOS	PROCEDIMIENTO DE TRABAJO
			INICIO	TERMINO		
Mejorar los sistemas de retribución	<p>Realizar un diagnóstico de contingencias.</p> <p>Elaborar una propuesta del plan a seguir</p> <p>Informar a los empleados sobre los resultados</p> <p>Implementar el plan</p> <p>Verificar su resultado</p>	Recursos humanos	+		<p>Humanos.- psicólogo laboral Administrador Jefe departamento Empleados</p> <p>Materiales Oficinas Material de oficina</p>	El que indica la teoría y la normatividad en cada rubro.
Mejorar la claridad de los sistemas de operación	<p>Planeación estratégica</p> <p>Definir procesos y normatividad</p> <p>Definir responsables</p> <p>Definir perfiles</p> <p>Definir funciones y actividades</p>	Recursos humanos			<p>Humanos Psicólogo laboral Mandos medios y superiores Materiales Oficinas Material de oficina</p>	El que indica la teoría y la normatividad en cada rubro.
Mejorar los criterios de dirección	<p>Planeación estratégica</p> <p>Definir cultura</p> <p>Definir estructura</p>	Recursos humanos				El que indica la teoría y la normatividad en cada rubro.

	<p>Definir funciones y actividades Definir perfiles</p>	<p>Recursos humanos</p>			<p>Humanos.- psicólogo laboral Administrador Jefe departamento Empleados Materiales Oficinas Material de oficina</p>	<p>El que indica la teoría y la normatividad en cada rubro.</p>
<p>Mejorar la disponibilidad del trabajador</p>	<p>Diagnóstico de incidencias Elaboración de propuesta de roles laborales Implementación de roles Verificación de la mejora</p>					

6.2.- REQUERIMIENTOS PARA SU IMPLEMENTACIÓN

1. Diagnóstico previo
2. Personal idóneo para el diagnóstico, aprobación y valoración de las estrategias sugeridas
3. Estrategias claras encada uno de los puntos
4. Presupuestos claros
5. Recursos humanos, logísticos y económicos

CONCLUSIONES GENERALES

Este apartado es una síntesis de los resultados obtenidos en el trabajo de investigación y las recomendaciones generales para su aplicación.

La descripción de los resultados debe ser breve, preciso y citarse en orden de importancia, describiendo hechos comprobados de los resultados y se debe evitar darlos a conocer en forma de recomendaciones. Las conclusiones se consideran propiamente como las innovaciones y aportaciones que ofrece el trabajo realizado.

Se incluirá sugerencias para trabajos posteriores que contribuyan a la solución general del problema

Se define el clima organizacional como las características del medio ambiente de trabajo, las cuales son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente. El clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral, de igual forma es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual. Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de la misma empresa. El clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente altamente dinámico.

La presente investigación concluye que el clima laboral en la población muestra es promedio, siendo las áreas de conflicto , la retribución económica , la falta de disponibilidad, la falta de claridad en las metas y objetivos claros a cumplir , la cual perciben es por falta de una adecuada dirección administrativa del recurso humano

Las fortalezas dentro de este clima promedio son la estabilidad, laboral debido a un gran sentido de pertenencia y buenas relaciones interpersonales.

CONTRIBUCIÓN A COMISIÓN FEDERAL DE ELECTRICIDAD

- 1.- Mayor productividad la cual garantiza una mayor productividad en el trabajo logrando con ello mayores ingresos a la institución y a la empresa
- 2.- Se ahorrara tiempo, dinero y esfuerzo en la operación cotidiana del recurso humano.
- 3.- Implementación planes y programas de capacitación enfocados al desarrollo del recurso humano mejorando con ello la calidad en el trabajo
- 4.- Un clima favorable el cual permitirá como consecuencia personal satisfecho, motivado, lo cual reduce el índice de rotación y brinda permanencia del recurso humano, etc.
- 5.- Alcance de los objetivos institucionales, productividad, permanencia y desarrollo del recurso humano.

REFERENCIAS

Bibliográficas

1. Álvarez, G. (1992). *El constructo "Clima organizacional" concepto, teorías, investigaciones y resultados relevantes*. Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional Vol., 11 N°. 1 y 2
2. Aiken, Lewis (1996). *Test Psicológicos y Evaluación*, 8ª Edición, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.
3. Covey Stephen (1989). *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*. Barcelona: Ediciones Paidós
4. De Greene, K. (1900). *La organización adaptable*. México: Trillas
5. Gibson, J. Ivancevich J. (1992). *Conducta, estructura y procesos. Organizaciones. MÉXICO*. McGraw Hill.
6. Hernández, R./Fernández, C./Baptista P. (2010) *Metodología de la investigación*, 2ª Edición, México: McGraw Hill
7. Kolb D, Rubin, I. (1974). *Problemas contemporáneos. Psicología de las organizaciones*. Volumen 1 MÉXICO. Prentice Hall
8. Muchinsky, P. (1994). *Psicología aplicada al trabajo*. MÉXICO, Desclée de Brouwer S.A.
9. Reimel, S. (1998). *Para que se estudia la calidad de vida laboral*. vol., 17 N°. 1, Revista Latinoamericana de Psicología ocupacional. México
10. Rodil, F, Mendoza F. (1980). *Conceptos fundamentales sobre la organización*. México: Trillas.
11. Rogers, E. Rogers, R. (1990). *La comunicación en las organizaciones*. McGraw Hill.
12. Salazar, José G. /Guerrero, Julio C. /Machado, Bárbara/Cañedo, Rubén (2009). *Clima y cultura organizacional: Dos componentes esenciales en la productividad laboral*. MEXICO. ACIMED
13. Sánchez, F. y otros (1998). *Psicología social*. Madrid: McGraw-Hill.
14. Toro, F. (1992). *Diseño y validación de un instrumento para evaluación de clima organizacional*. Revista latinoamericana de psicología ocupacional, Vol. 11 N°. 1 y 2.

15. Turcotte, P. (1986). *Antiestres y creatividad. Calidad de vida en el trabajo*. México: Trillas.
16. Weinert, Ansfried (1985). *Manual de Psicología de la Organización* 2ª Edición, México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A

Electrónicas

1. http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Escala_Likert&oldid=77145931

ANEXOS

Anexo 1.- Escala de Clima Organizacional / Laboral.

EDCO Instrucciones.-

El Clima Organizacional: se define como el grupo de características que describen una organización y que la distinguen de otras organizaciones; son de permanencia relativa en el tiempo; e influyen en la conducta de las personas en la organización

A continuación usted encontrara una prueba que consta de 40 preguntas, la cual busca medir el clima organizacional en su empresa.

Para contestar las preguntas lea cuidadosamente el enunciado y escoja solo una respuesta marcando con una X sobre la opción con la cual este de acuerdo, como se muestra en el siguiente ejemplo:

Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo:

Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca
		X		
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Conteste absolutamente todas las preguntas evitando hacerlo al azar.

La presente prueba es confidencial y anónima, solo se realizara con fines investigativos. El tiempo de duración de la prueba es de 40 minutos.

Agradecemos su colaboración y honestidad en el desarrollo de la prueba.

•>Edad: _____	•>Sexo: Masculino <input type="checkbox"/> Femenino <input type="checkbox"/>
•>Dependencia donde trabaja _____	•>Código _____
•>Cargo que desempeña _____	•> Antigüedad _____
•>Nombre del jefe inmediato _____	

1. Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

2. Soy aceptado por mi grupo de trabajo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

3. Los miembros del grupo son distantes conmigo : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

4. Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

5. El grupo de trabajo valora mis aportes : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

6. Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

7. El jefe es mal educado: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

8. Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

9. Las ordenes impartidas por el jefe son arbitrarias: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

10. El jefe desconfía del grupo de trabajo: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

11. Entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa: ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

12. Los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades: ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

13. Estoy de acuerdo con mi asignación salarial: ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

14. Mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la Empresa: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

15. Los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes: ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

16. Realmente me interesa el futuro de la Empresa : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

17. Recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

18. Me avergüenzo de decir que soy parte de la Empresa : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

19. Sin remuneración no trabajo horas extras : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

20. Sería mas feliz en otra Empresa : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

21. **Dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo :** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

22. **El ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado :** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

23. **El entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

24. **Es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

25. **La iluminación del área de trabajo es deficiente :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

26. **La empresa despidió al personal sin tener en cuenta su desempeño :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

27. **La empresa brinda estabilidad laboral :** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

28. **La empresa contrata personal temporal :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

29. **La permanencia en el cargo depende de preferencias personales :** ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

30. **De mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo :** ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

31. Entiendo de manera clara las metas de la Empresa : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

32. Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

33. Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

34. Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Muchas veces	Muy pocas veces	Nunca

35. Las metas de la empresa son poco entendibles : ➤

1	2	3	4	5
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

36. El trabajo en equipo con otras dependencias es bueno : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

37. Las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

38. Cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

39. Cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

40. Las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras : ➤

5	4	3	2	1
Siempre	Casi siempre	Algunas veces	Muy pocas veces	Nunca

Anexo 2.- Guía para la implementación de propuestas laborales

La propuesta de intervención es un trabajo de aplicación de los conocimientos.
Se trata de un trabajo grupal, es decir participación del investigador e investigados

El desarrollo de la propuesta es progresivo, comenzando desde el primer punto, extendiéndose al cuarto punto de esta guía, para llegar al fin del mismo con la propuesta desarrollada en su totalidad.

1. Los puntos básicos son:
2. Definición del tema
3. Presentación del problema
4. Diseño de la propuesta.

Es importante señalar que ya que se trata de un trabajo grupal en el que todas/os las/os participantes deben contribuir sustancialmente.

En ese sentido se comunicarán los mecanismos para evaluar los aportes individuales junto a la valoración del producto grupal, en la idea de favorecer el contenido de la propuesta

A continuación se describen tareas y contenidos a desarrollar.

Definición del tema

Se requiere de la conformación del trabajo, y de la definición del tema y el problema sobre el cual trabajará, visualizando el grupo poblacional afectado y desarrollando la fundamentación inicial de esta decisión.

Presentación del problema y Fundamentación de la propuesta.

La tarea principal será, en base al problema escogido, delimitar el área de acción, y fundamentar esta decisión, para ello se debe apoyar en elementos teóricos y evidencia.

Se deben presentar entonces el Problema y plantear:

- Sus dimensiones, causas, efectos y consecuencias (individuales, familiares, comunitarias, sociales, para el sistema de salud),
- Los principales grupos de población afectados por el problema seleccionado y en particular el grupo sobre el cual piensan intervenir.
- La relevancia del problema, es decir su importancia en el país y área geográfica en que se desarrollará el proyecto
- Citar instrumentos teóricos, que fundamenten y refuercen la propuesta de intervención del proyecto, así como la congruencia de la misma.
- Definir el ámbito sobre el cual se está pensando actuar y posibles actores/as involucrados

Análisis de Situación

La tarea principal es realizar un análisis básico sobre el problema seleccionado.

En cuanto:

- a. Análisis de la información disponible sobre el problema seleccionado, valorando los indicadores seleccionados.
- b. Evaluar las necesidades x indicadores determinados por el tema de seleccionad, partiendo de ahí se derivan del análisis realizado, las cuales deberían ser abordadas por la intervención a proponer. Señalar las necesidades (y su tipo), identificadas.
- c. De acuerdo a lo anterior plantear objetivos que desearían alcanzar con su intervención.

Diseño de la propuesta de intervención

La tarea principal es Definir los objetivos que espera alcanzar en el abordaje de este problema, y de manera coherente plantear el diseño de la intervención para lograrlo y la forma de evaluar.

1. Objetivo general y objetivos específicos: El primero corresponde al mayor resultado que esperan obtener y que está constituido por el conjunto de logros o resultados expresados en objetivos específicos, cuya suma o agregación nos lleva al objetivo general. Todos ellos comprobables.

2. Estrategias: donde se describe el contexto, actores/as, acciones y formas de evaluar, detallando:

3. Ámbito en el que se desarrollará el proyecto (Unidad/ Departamento)

4. Identificar actores: Detallar los/las distintos actores que estarán involucrados/as en el proyecto. Aquí se encontraran a quienes se dirige la intervención, y que tienen un rol protagónico como participantes; también entidades que participan colaborativamente para conseguir los cambios esperados; y los equipos técnicos, cuyos miembros son responsables de implementar, seguir y evaluar la intervención.

5. Acciones concretas que se dirigirán al logro de los objetivos planteados para el proyecto, o sea, a atender las necesidades prácticas y/o estratégicas seleccionadas para intervención en distintos niveles (macro, sectorial, comunitario, institucional, familiar, o individual). Describir aquí las distintas fases que se llevarán a cabo para la implementación de la intervención, caracterizando los procesos esperados, las actividades, participantes y responsables.

1. Forma en que se seguirá el proceso de implementación y la evaluación de los logros de la intervención. Indicadores propuestos para las distintas fases.

2. Resultados Esperados Los resultados esperados al fin de la intervención. Describiendo cómo se asegurará el que las y los afectadas (os) por este problema participen en la planificación y desarrollo del proyecto.

1. Hacer mención específica de las estrategias de fortalecimiento de las capacidades de los/las sujetos o titulares de derecho, y de los/las titulares de obligaciones.

d. Desarrollar matriz de marco lógico para describir según objetivo específico y resultados esperados las actividades asociadas, indicadores, medios de verificación, costos, fuentes potenciales de financiamiento, cronograma y responsables.

Que incluye:

Objetivo.-
Resultados esperados
Actividades Indicador Medios de Costos y fuentes
Cronograma Responsable
(RE) verificación potenciales de financiamiento

FORMATO Y ESTRUCTURA DEL DOCUMENTO FINAL PARA LA PRESENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

A continuación la estructura esperada para el informe. El contenido de cada apartado se ha detallado en las instrucciones para su desarrollo en cada módulo.

1. Carátula: Título de la propuesta, autoras/es.
2. Índice: con títulos y subtítulos numerados consecutivamente (con número de página)
3. Presentación del problema (Extensión sugerida: 1-2 páginas)
4. Fundamentación de la propuesta: marco teórico, relevancia, instrumentos de DH que avalan la propuesta (Extensión sugerida: 2- 3 páginas)
5. Análisis de situación (Extensión sugerida: 2 páginas)
6. Objetivos de la propuesta: Objetivo General y Objetivos Específicos (Extensión sugerida: ½ página)
7. Actores/as: todas las personas y organizaciones involucradas (Extensión sugerida: 1 página)
8. Estrategias. Explicar el cómo se llevará a cabo la intervención, fases, actividades, responsables (Extensión sugerida: 2 páginas)
9. Resultados esperados (Extensión sugerida: 1 página)

ANEXO 3.- Cuadros y gráficos de análisis por indicador de las escalas Likert de:

INDICADOR	PERSONA	PREGUNTA					TOTALES
		1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	
RELACIONES INTERPERSONALES	1.00	5.00	5.00	2.00	2.00	5.00	19.00
	2.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	18.00
	3.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	18.00
	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00	16.00
	5.00	3.00	5.00	2.00	1.00	3.00	14.00
	6.00	4.00	5.00	1.00	3.00	4.00	17.00
	7.00	3.00	4.00	2.00	2.00	3.00	14.00
	8.00	3.00	5.00	2.00	1.00	4.00	15.00
	9.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	18.00
	10.00	4.00	4.00	3.00	3.00	3.00	17.00
	SUMATORIA	38.00	44.00	23.00	23.00	38.00	166.00
	PROMEDIO	4.00	4.00	2.00	2.00	4.00	17.00



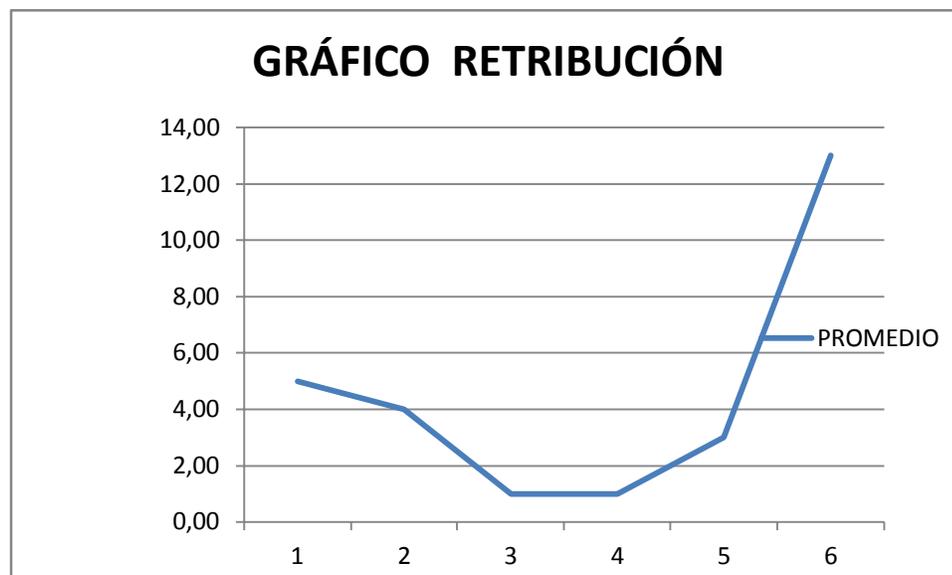
INDICADOR	PERSONA	PREGUNTA					TOTALES
		6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	
DIRECCIÓN	1.00	5.00	5.00	4.00	2.00	1.00	17.00
	2.00	5.00	3.00	4.00	3.00	3.00	18.00
	3.00	3.00	3.00	3.00	4.00	3.00	16.00
	4.00	4.00	2.00	4.00	2.00	2.00	14.00
	5.00	5.00	1.00	5.00	1.00	1.00	13.00
	6.00	5.00	1.00	5.00	4.00	2.00	17.00
	7.00	4.00	3.00	4.00	2.00	2.00	15.00
	8.00	5.00	1.00	4.00	4.00	2.00	16.00
	9.00	3.00	3.00	4.00	4.00	2.00	16.00
	10.00	4.00	1.00	4.00	3.00	3.00	15.00
	SUMATORIA	43.00	23.00	41.00	29.00	21.00	157.00
	PROMEDIO	4.00	2.00	4.00	3.00	2.00	16.00



INDICADOR	PERSONA	PREGUNTA					TOTALES
		11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	
PERTENENCIA	1.00	5.00	5.00	5.00	1.00	3.00	19.00
	2.00	4.00	5.00	5.00	3.00	2.00	19.00
	3.00	5.00	3.00	3.00	4.00	4.00	19.00
	4.00	5.00	5.00	3.00	3.00	4.00	20.00
	5.00	5.00	2.00	2.00	4.00	4.00	17.00
	6.00	5.00	2.00	2.00	3.00	4.00	16.00
	7.00	3.00	3.00	3.00	4.00	4.00	17.00
	8.00	4.00	4.00	4.00	4.00	2.00	18.00
	9.00	1.00	5.00	5.00	2.00	4.00	17.00
	10.00	5.00	4.00	4.00	2.00	2.00	17.00
	SUMATORIA	42.00	38.00	36.00	30.00	33.00	179.00
	PROMEDIO	4.00	4.00	4.00	3.00	3.00	18.00



INDICADOR	PERSONA	PREGUNTA					TOTALES
		16.00	17.00	18.00	19.00	20.00	
RETRIBUCIÓN	1.00	5.00	5.00	1.00	1.00	3.00	15.00
	2.00	5.00	5.00	1.00	1.00	5.00	17.00
	3.00	5.00	5.00	1.00	1.00	5.00	17.00
	4.00	5.00	4.00	1.00	1.00	2.00	13.00
	5.00	5.00	4.00	1.00	1.00	2.00	13.00
	6.00	5.00	3.00	1.00	1.00	1.00	11.00
	7.00	5.00	4.00	1.00	1.00	4.00	15.00
	8.00	4.00	5.00	1.00	3.00	1.00	14.00
	9.00	5.00	1.00	1.00	1.00	1.00	9.00
	10.00	4.00	1.00	1.00	2.00	1.00	9.00
	SUMATORIA	48.00	37.00	10.00	13.00	25.00	133.00
	PROMEDIO	5.00	4.00	1.00	1.00	3.00	13.00



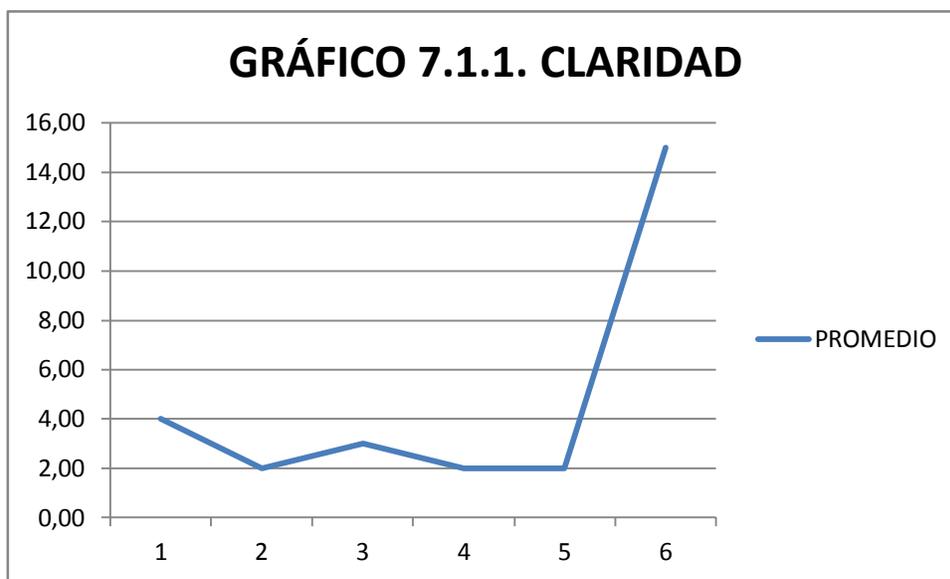
INDICADOR	PERSONA	PREGUNTA					TOTALES
		21.00	22.00	23.00	24.00	25.00	
DISPONIBILIDAD	1.00	5.00	5.00	1.00	1.00	1.00	13.00
	2.00	5.00	4.00	2.00	2.00	1.00	14.00
	3.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00	13.00
	4.00	5.00	5.00	2.00	1.00	2.00	15.00
	5.00	3.00	4.00	1.00	1.00	5.00	14.00
	6.00	5.00	5.00	2.00	1.00	1.00	14.00
	7.00	5.00	2.00	1.00	2.00	2.00	12.00
	8.00	4.00	5.00	2.00	2.00	2.00	15.00
	9.00	5.00	4.00	3.00	2.00	3.00	17.00
	10.00	4.00	4.00	2.00	1.00	1.00	12.00
	SUMATORIA	44.00	42.00	18.00	15.00	20.00	139.00
	PROMEDIO	4.00	4.00	2.00	1.00	2.00	14.00



INDICADOR	PERSONA	PREGUNTA					TOTALES
		26.00	27.00	28.00	29.00	30.00	
ESTABILIDAD	1.00	2.00	5.00	3.00	2.00	5.00	17.00
	2.00	4.00	4.00	5.00	3.00	5.00	21.00
	3.00	4.00	2.00	5.00	3.00	1.00	15.00
	4.00	2.00	5.00	5.00	4.00	3.00	19.00
	5.00	4.00	2.00	5.00	3.00	4.00	18.00
	6.00	4.00	3.00	5.00	4.00	5.00	21.00
	7.00	3.00	3.00	5.00	3.00	4.00	18.00
	8.00	3.00	4.00	5.00	3.00	5.00	20.00
	9.00	3.00	4.00	4.00	2.00	4.00	17.00
	10.00	2.00	4.00	4.00	1.00	4.00	15.00
	SUMATORIA	31.00	36.00	46.00	28.00	40.00	181.00
	PROMEDIO	3.00	4.00	5.00	3.00	4.00	18.00



INDICADOR	PERSONA	PREGUNTA					TOTALES
		31.00	32.00	33.00	34.00	35.00	
CLARIDAD	1.00	5.00	5.00	1.00	1.00	1.00	13.00
	2.00	5.00	5.00	4.00	3.00	3.00	20.00
	3.00	4.00	5.00	3.00	3.00	3.00	18.00
	4.00	5.00	4.00	3.00	4.00	4.00	20.00
	5.00	3.00	4.00	2.00	2.00	2.00	13.00
	6.00	5.00	2.00	3.00	1.00	4.00	15.00
	7.00	4.00	4.00	2.00	2.00	2.00	14.00
	8.00	4.00	4.00	4.00	2.00	2.00	16.00
	9.00	5.00	5.00	1.00	1.00	1.00	13.00
	10.00	4.00	4.00	2.00	1.00	1.00	12.00
	SUMATORIA	44.00	42.00	25.00	20.00	23.00	154.00
	PROMEDIO	4.00	2.00	3.00	2.00	2.00	15.00



CUADRO 8.1.
VALORES

INDICADOR	PERSONA	PREGUNTA					TOTALES
		36.00	37.00	38.00	39.00	40.00	
VALORES	1.00	5.00	5.00	5.00	1.00	5.00	21.00
	2.00	4.00	3.00	3.00	5.00	3.00	18.00
	3.00	4.00	4.00	4.00	5.00	2.00	19.00
	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	4.00	19.00
	5.00	2.00	3.00	3.00	4.00	2.00	14.00
	6.00	2.00	2.00	5.00	5.00	1.00	15.00
	7.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	20.00
	8.00	4.00	4.00	4.00	2.00	4.00	18.00
	9.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	18.00
	10.00	4.00	4.00	3.00	3.00	4.00	18.00
	SUMATORIA	37.00	37.00	38.00	35.00	33.00	180.00
	PROMEDIO	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00	18.00

