UNIVERSIDAD AUTONOMA DE CHIAPAS

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA

División de Estudios de Posgrado y Actualización
CAMPUS IV

BIBLIOTECA CENTRAL
UNIVERSITARIA

" EL CLIMA ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE INFLUENCIA EN LA MOTIVACION Y SATISFACCION DEL PERSONAL Y SU RELACION CON EL ESTILO DE LIDERAZGO DE LA GERENCIA, ESTUDIO APLICADO AL PROGRAMA MOSCAMED "

097337

TESIS

QUE PARA OBTENER EL GRADO
ACADEMICO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACION

PRESENTA

Francisco Javier Limón León

ASESOR
Dr. José Ramón Torres Solís

Tapachula de Córdova y Ordóñez, Chiapas
1999.

Con mi más profundo agradecimiento:

A la Universidad Autónoma de Chiapas

Por la "Conciencia de la Necesidad de Servir"

Al Dr. José Ramón Torres Solís

Por su ejemplo, apoyo y asesoría

Al Ing. y M.A. Carlos Efrén Culebro Vidaña

Al Lic. y M.A. David Rístori Cueto

Por sus sugerencias y apoyo.

A todos mis maestros

Por su paciencia y entrega.

Al Programa Moscamed

Por las facilidades otorgadas para la realización de la presente investigación.

Al Ing. Alejandro Martínez Grajales

Al Biol. y M.C. Pablo de Jesús Montoya Gerardo

Por el apoyo incondicional recibido.

A mis compañeros y amigos, especialmente:

Guillermo, Daniela, Luis Miguel, Sonia y Roger.

Para Cecilia, Pablo y Marcela

Como testimonio del amor que les tengo como esposo y padre, como muestra del inmenso deseo de servir al prójimo, como evidencia de mi compromiso de transformar la calidad de vida de la humanidad.

INDICE

	Página
INTRODUCCION	
I ANTECEDENTES	**1**
1.1 De la Campaña Nacional contra Moscas de la Fruta	1
1.1.1 Introducción	1
1.1.2 Generalidades	2
1.1.3 Importancia de las Moscas de la Fruta	2
1.1.4 Programa de Erradicación	4
1.1.4.1 Técnica del Insecto Estéril	5
1.2 Del Programa Moscamed	7
1.2.1 Antecedentes	7
1.2.2 Organización	8
II MARCO TEORICO	**11**
2.1 Del Clima Organizacional	11
2.2 Sobre el Concepto de Cultura	15
2.2.1 Cultura y Organizaciones Mexicanas	18
2.2.2 Tendencia Actual	21
2.3.3 Sistema Organizacional	22
2.3 Liderazgo	26
2.3.1 Los Conceptos de Liderazgo	26
2.3.2 La Necesidad del Liderazgo	27
2.3.3 Estilos de Liderazgo	28
2.3.3.1 Modelo de Trayectoria – meta de Robert House	29
2.3.3.2 Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	30
2.3.3.3 El Superliderazgo	32
2.3.3.4 Liderazgo Creativo	34
2.3.4 Liderazgo y Poder	42
2.4 Motivación	45
2.5 Satisfacción Laboral	49
III METODOLOGIA	**54**
3.1 Planteamiento del Problema de Investigación	54
3.2 Diseño de la Investigación	56
3.2.1 Objetivos	56
3.2.1.1 Objetivo General	56
3.2.1.2 Objetivos Específicos	57
3.2.2 Preguntas de Investigación	57
3.3 Justificación	57
3.4 Hipótesis	58
3.5 Determinación de la Muestra	59
3.6 Consideraciones sobre el Instrumento Usado	61
3.6.1 Instrumento de Medición	62
3.6.2 Utilidad del Instrumento	62
3.6.3 Ventajas	62
3.6.4 Dimensiones del Instrumento	62
3.7 Aplicación	63
3.8 Consideraciones sobre el Análisis de Datos	64

IV RESULTADOS **65**
4.1 Resultados del Clima Organizacional por Departamento y Nivel de Mando 65
4.1.1 Producción 65
4.1.1.1 Con Nivel de mando
4.1.1.2 Sin Nivel de Mando
4.1.2 Mantenimiento 66
4.1.2.1 Con Nivel de Mando
4.1.2.2 Sin nivel de Mando
4.1.3 Desarrollo de Métodos 67
4.1.3.1 Con Nivel de Mando
4.1.3.2 Sin Nivel de Mando
4.1.4 Operaciones de Campo 68
4.1.4.1 Con Nivel de Mando
4.1.4.2 Sin Nivel de Mando
4.1.5 Administración 69
4.1.5.1 Con Nivel de Mando
4.1.5.2 Sin Nivel de Mando

V ANALISIS Y DISCUSION **70**
5.1 Análisis de los Resultados por Departamento y Nivel de Mando
5.1.1 Producción 70
5.1.1.1 Con Nivel de Mando
5.1.1.2 Sin Nivel de Mando
5.1.2 Mantenimiento 71
5.1.2.1 Con Nivel de Mando
5.1.2.2 Sin Nivel de Mando
5.1.3 Desarrollo de Métodos 72
5.1.3.1 Con Nivel de Mando
5.1.3.2 Sin Nivel de Mando
5.1.4 Operaciones de Campo 73
5.1.4.1 Con Nivel de Mando
5.1.4.2 Sin Nivel de Mando
5.1.5 Administración 74
5.1.5.1 Con Nivel de Mando
5.1.5.2 Sin Nivel de Mando
5.2 Discusión 75

CONCLUSIONES **78**

BIBLIOGRAFIA **79**

ANEXOS 84

INTRODUCCION

La exigencia social y organizacional de una administración efectiva, se plantea como el gran reto del próximo siglo. No sólo por razones de competitividad, sino y sobre todo por motivos de sobrevivencia y de desarrollo con equilibrio.

La visión más clara o por lo menos más evidente, acerca del futuro, es que la incertidumbre, la complejidad y el dinamismo serán condiciones permanentes para la dirección de las organizaciones. El reto al que se enfrentan las organizaciones consiste en forjar un tipo de gerencia acorde a sus necesidades del mañana.

Este trabajo surge de la idea de que el éxito de una organización está detrás de un líder, y que los gerentes que están en proceso de transformación, no sólo requieren cambiar en forma significativa sus actitudes mentales, sino que también deben modificar substancialmente la función que desempeñan al convertirse en facilitadores del trabajo en grupo.

De estos puntos surge el planteamiento de liderazgo, sus estilos y diversos modelos. En la medida en que el liderazgo se lleve a cabo, se irá creando un ambiente que deberá servir para estimular o provocar comportamientos en el personal que dependerán del grado de motivación y seguridad que perciban en el Clima Organizacional.

El líder debe realizar acciones para que otros lo sigan y conducirlos a tener conductas que transformen el potencial de los empleados, la empresa y el entorno, en realidades concretas que se materialicen bajo su dirección y se reflejen en la productividad, calidad, imagen, compromiso y menor rotación de personal, entre otros varios aspectos.

El concepto de Clima Organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros.

En México se tienen muy pocas investigaciones sobre cómo el Clima Organizacional influye en el logro de resultados; es por esto, y por la importancia

que en el ámbito administrativo adquiere este tema, que se realizó la presente investigación.

Se tomó como instrumento de medición el cuestionario desarrollado en la Universidad del Rosario en Santa Fe de Bogotá para la medición del Clima Organizacional, al que se le hizo una adaptación que consistió básicamente en el cambio del lenguaje utilizado y en la reducción del número de preguntas, sin que esto cambiara el sentido y el contenido de las mismas, mismo que fue validado por un panel de expertos.

Dicho instrumento fue aplicado a los diferentes Departamentos del Programa Moscamed, con el fin de detectar áreas de tensión y conflicto que podrían estar impidiendo alcanzar los objetivos de la organización, la satisfacción y necesidades de sus miembros.

El Programa Moscamed fue creado por la Secretaría de Agricultura y Ganadería en 1978, con la intención de erradicar a la mosca del mediterráneo que amenazaba con invadir nuestro territorio. El programa Moscamed cuenta con una Planta de Cría y Esterilización de moscas del mediterráneo, un Departamento de Investigación y Desarrollo de Métodos, un Departamento de Operaciones de campo y un Departamento Administrativo. La plantilla de personal pertenece a la Secretaria de Agricultura, aunque existe un grupo de trabajadores y empleados que están contratados por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), y laboran en los diferentes Departamentos del Programa.

Durante los más de 20 años que el Programa Moscamed ha desarrollado actividades en pro de la fruticultura del país, han sido 9 los Directores que ha tenido; la falta de un liderazgo estable ha provocado inestabilidad en el ambiente de trabajo y falta de identidad del Programa con los trabajadores sin nivel de mando, quienes se han identificado con el Sindicato a quien reconocen como patrón.

Por tal motivo este trabajo trata de encarar el problema de la gestión gerencial desde la perspectiva del Clima Organizacional y sustentar en ella un renovado perfil gerencial en el cual el liderazgo aparece como la arista principal.

Del resultado de la aplicación del instrumento mencionado podremos concluir cómo el estilo de liderazgo de los directivos (personal con nivel de mando) del Programa tiene impacto sobre el Clima Organizacional. Podremos identificar el origen de las diferencias entre la percepción de los trabajadores con nivel de mando y sin nivel de mando de acuerdo al trabajo que desempeñan. Ubicaremos los orígenes de la motivación y seguridad que se tienen. Con respecto a los trabajadores sindicalizados, se reflejarán resultados específicos y dignos de considerar.

Nos mostrará las correlaciones que existen entre las ocho dimensiones del instrumento aplicado en las gerencias de Producción, Mantenimiento, Operaciones de Campo, Desarrollo de Métodos y Administración con el fin de lograr analizar el funcionamiento y tomar decisiones que conlleven a la excelencia, ya que permitirán encauzar situaciones que se reflejen o continuar e impulsar aquellas que demuestren efectividad y eficacia.

De aquí se podrá determinar si existe diferencia en la percepción del Clima, entre los trabajadores con nivel de mando y sin nivel de mando, como entre los diferentes departamentos, así como el tipo de formación requerida para lograr los profesionistas con mayor iniciativa, responsabilidad y productividad. Y por último reflejará cómo el comportamiento del líder influye en la motivación y satisfacción de los trabajadores, lo que permite el logro de resultados y el establecimiento de una cultura laboral basada en valores y principios compartidos por toda la organización.

Este trabajo, además de constituir una investigación académica pretende también ser una contribución al Programa Moscamed para que la información generada ayude a alcanzar los objetivos para los que fue creado.

I ANTECEDENTES

1.1 De la Campaña Nacional contra moscas de la fruta

1.1.1 Introducción

La diversidad climática de México permite contar con una vasta producción frutícola a lo largo de todo el año, ubicándose ésta como una actividad de enorme potencial económico para el país. Sin embargo, la plaga de "moscas de la fruta" causa anualmente graves daños, lo que frena de manera considerable el desarrollo de nuestra fruticultura.

Por tal motivo la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural (SAGAR), con el apoyo de fruticultores y gobiernos estatales, inició en 1992 un ambicioso proyecto fitosanitario: la Campaña para erradicar las moscas de la fruta, respaldada con una fuerte inversión, y que prevé una tasa promedio de costo-beneficio de 1 a 17 (SARH 1994).

La Campaña basa su acción en el uso de insectos estériles y parasitoides, tecnología ecológicamente selectiva y muy eficiente para el control de plagas a gran escala. Sin embargo, su aplicación requiere de la operación de plantas industriales capaces de producir diariamente millones de moscas estériles y parasitoides.

Para satisfacer esta necesidad, la SAGAR cuenta con la experiencia de los técnicos del Programa Moscamed, dependiente de la Dirección General de Sanidad Vegetal (DGSV), y de la "Planta de Cría y Esterilización de Moscas de la Fruta y Parasitoides", ambas con una capacidad total de producción de 850 millones de insectos a la semana.

Estas Plantas se localizan en el municipio de Metapa de Domínguez, Chiapas, y entre ambas conforman el complejo bioindustrial de producción de insectos más grande del mundo, un esfuerzo sin precedentes que establece bases fitosanitarias sólidas para apoyar la fruticultura como elemento fundamental en el desarrollo de la economía nacional y una fuente inapreciable de alimento para los mexicanos.

1.1.2 Generalidades

La fruticultura, con 32 especies frutales con potencial de explotación comercial, se desarrolla en una superficie mayor a un millón de hectáreas y produce más de 10 millones de toneladas. Por otra parte, es generadora de más de 350 mil empleos fijos (SARH 1994).

La fruticultura ve frenado su desarrollo por la presencia de las moscas de la fruta; éstas al depositar dentro de ella cientos de huevecillos de los que más tarde emergen las larvas que se alimentan de la pulpa, ocasionan un daño irreversible, eliminando su valor comercial.

Las moscas de la fruta se reproducen rápidamente y en ausencia de factores de control, la producción de fruta resulta antieconómica. Los fruticultores pueden luchar contra esta plaga individualmente, sin embargo, ello requiere de constantes aplicaciones de insecticidas y utilización de costosos tratamientos poscosecha.

Estos insectos atacan a muchas clases de frutas, de todo tipo de clima, prefiriendo las que tienen piel suave, entre las cuales se incluyen: naranja dulce, toronja, mandarina, pomelo, tangerina, mango, guayaba, mamey, chicozapote, pera, durazno, membrillo, y muchas otras frutas comerciales (Hernández, 1992).

1.1.3 Importancia de las moscas de la fruta

El orden Díptera al cual pertenecen las moscas de la fruta, comprende una diversidad de especies adaptadas a explotar diferentes tipos de alimentos, desde hematófagos, herbívoros hasta desintegradores, todos ellos de gran importancia desde el punto de vista ecológico. De éstos, aquellos que presentan hábitos hematófagos y herbívoros han recibido mayor importancia.

El complejo moscas de la fruta (Diptera:Tephritidae) es una de las plagas más destructivas para frutas y hortalizas, y se encuentra presente en la mayoría de las áreas tropicales y subtropicales del mundo. De las moscas de la fruta, la mosca del mediterráneo *Ceratitis capitata* es la más perjudicial ya que no tiene un hospedero principal sino que puede causar fuertes pérdidas en varias frutas y hortalizas dependiendo de la ecología del lugar (Gutiérrez, 1976).

La familia Tephritidae a la cual pertenece la mosca del mediterráneo, forma parte de la superfamilia Tephritoidea, clasificada en el suborden Ciclorrafa, el cual es considerado el más evolucionado dentro del orden, grupo que posee una rica plasticidad genética. Esta plasticidad ha permitido a géneros como *Anastrepha* y *Ceratitis* adaptarse a diferentes condiciones ambientales y atacar a diferentes frutos (Tejada, 1996).

Tejada menciona que podría asumirse que la familia Tephritidae, con alrededor de 4,000 especies, es una de las más exitosas al nivel de orden e incluso al nivel de clase. Y que en el caso de las especies de tefrítidos en el continente americano, aproximadamente el 25% de las especies son de hábitos frugívoros, lo que equivaldría al 25% de las moscas de la fruta en el mundo, dicho en otras palabras de cada cuatro especies de moscas de la fruta en el mundo una está representada en este continente.

La importancia económica de las moscas de la fruta ha motivado que con gran frecuencia se realicen congresos, simposia y cursos internacionales a escala mundial. En cuanto al valor económico, Gutiérrez Samperio (1995), citado por Tejada (1996), reporta que en el continente americano especies como *Ceratitis capitata y Anastrepha ludens*, pueden causar daños que en forma porcentual pueden variar entre 10 y 50 %. Esto representa pérdidas muy altas, si se considera que autores como Villaseñor, también citado por Tejada, reportan que en México las cifras estimadas como pérdidas ocasionadas por la mosca del mediterráneo *Ceratitis capitata* están en el orden de los 175 millones de dólares anuales. Este mismo autor menciona que el gobierno mexicano ha invertido de 1977 a 1990, un equivalente a 80.9 millones de dólares en el programa de la mosca del mediterráneo.

Un ejemplo de una economía de una área afectada por la moscamed es el estado de Hawaii que ha estado infestado desde 1910. No ha podido desarrollar su potencial agrícola debido a la presencia de la moscamed. La exportación de fruta fresca se ha limitado a la piña, que no se ha considerado hospedero bajo procedimientos de producción comercial.

México con 1.2 millones de hectáreas en las que se cultivan 32 especies de frutales, se ha dado a la tarea de tratar de erradicar especies como *Ceratitis capitata* y de suprimir el complejo de las moscas de la fruta a escala nacional. Para este

proyecto según Gutiérrez et al. (1995) se invertirán alrededor de 336 millones de dólares en un programa de 12 años.

1.1.4 Programa de Erradicación

Partiendo de la definición de Campaña Fitosanitaria como "el conjunto de acciones prioritarias emergentes y organizadas para el control de una plaga o enfermedad que se ha convertido en una amenaza para la economía agrícola o al medio ambiente de una zona, región, país o continente", Ortíz (1996), menciona algunas condiciones que justifican su organización y ejecución.

1. Que exista la amenaza real de una plaga sobre uno o más cultivos de importancia económica o sobre los recursos naturales de una zona, región, país o continente
2. Que la plaga amenazante presente alto potencial biótico, gran poder de adaptación al medio ambiente y que las condiciones agroecológicas y de clima de la región amenazada sean propicias para su desarrollo y dispersión.
3. Que el costo de la campaña sea justificado en relación con los beneficios generales esperados.
4. Que existan bases legales sólidas que permitan la aplicación de acciones generalizadas de la lucha fitosanitaria.
5. Que exista la fuente de financiamiento.
6. Que exista convencimiento, conciencia y voluntad política de las autoridades, productores y población en general para apoyar las actividades de la Campaña.
7. Que se disponga de la capacidad técnica, científica, de organización y de operación para llevar a cabo la Campaña.

Una Campaña fitosanitaria tiene su estructura, sus componentes, Ortíz, refiere los siguientes:

a) Los productores agrícolas, quienes son los demandantes de los servicios de asistencia técnica y apoyo logístico en el proceso de producción y comercialización de sus productos. Dentro de la estructura de ejecución de una Campaña el agricultor o productor agrícola interviene indirectamente, proporcionando apoyo político y acatando las disposiciones técnicas y legales que se establecen para el

éxito de la campaña. Representan los directamente beneficiados con las acciones de la campaña.

b) El Ministro de Agricultura, éste conforma el nivel superior de la organización de cualquier Campaña, como miembro de los Consejos y Comités. En estos comités se establecen los acuerdos y convenios, ya sean de carácter general o específico para la lucha fitosanitaria. Entre sus principales responsabilidades están, el aprobar presupuestos y planes operativos, la gestión para la captación de recursos, ya sea del país o de organismos internacionales y la generación de resoluciones para establecer bases técnicas y legales.
c) El Director de Sanidad Vegetal, éste juega el papel central para la ejecución de la Campaña, de él depende significativamente el éxito o el fracaso de una campaña.
d) El Director de la Campaña, es la autoridad superior de ejecución de la Campaña, coordina el plan operativo, genera la estrategia técnica y vigila su cumplimiento en tiempo y forma, determina los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros requeridos para alcanzar las metas, dirige las actividades de la Campaña, determina los requerimientos de investigación, informa al Comité Ejecutivo.
e) Personal de la Campaña, es todo el personal que conforma la estructura operativa, integrada por subdirecciones, departamentos, secciones, oficinas, y brigadas.
f) Organismos Internacionales, éstos están vinculados a la Campaña a través de convenios específicos de cooperación técnica, administrativa y/o financiera.

Desde 1929, la Secretaría de Agricultura ha realizado actividades enfocadas al control de las moscas de la fruta, algunas veces, en cooperación con los gobiernos de los Estados Unidos de Norteamérica y de Guatemala así como de diversos organismos internacionales. Las acciones desarrolladas a lo largo de este tiempo han culminado en el dominio de la tecnología para su erradicación (SARH, 1995).

1.1.4.1 Técnica del Insecto Estéril

La tecnología de erradicación, basada en el uso de métodos integrales de combate, incluye principalmente muestreos de la plaga, reducción de poblaciones basándose en prácticas culturales, aplicación sólo en caso necesario de atrayentes

específicos, y se apoya esencialmente en la producción y dispersión de moscas estériles utilizando para ello la Técnica del Insecto Estéril, TIE.

Edward Knipling es considerado el padre de la TIE ya que fue quien propuso el uso de la radiación para el combate autocida de insectos plaga y también fue quien desarrolló modelos simples de los efectos teóricos de su aplicación (Enkerlin et al,1995).

La técnica fue desarrollada a través de un periodo de más de 20 años, frecuentemente con resultados negativos antes de que su verdadera importancia pudiera ser establecida al erradicarse el gusano barrenador del ganado (*Cochliomyia homnivorax*) de la isla de Curazao en 1963 (Bahumhover et al., 1955; Lindquist, 1955 citados por Enkerlin et al. 1995).

Enkerlin et al., citan también que Whitten y Pal (1974), mencionan que la aplicación práctica de esta técnica se ve limitada a solamente algunas de las miles de especies de insectos plaga. Afortunadamente, aquellas especies que son candidatas a la aplicación de la técnica se encuentran dentro de las de mayor importancia económica y de salud pública. Una característica importante de la TIE es su acción selectiva, lo que evita efectos adversos sobre las poblaciones de otros insectos.

Enkerlin, señala algunas situaciones en las que se ha usado la Técnica del Insecto Estéril:

1. Cuando las poblaciones de un determinado insecto se presentan bajas en forma natural. El caso de la mosca tse - tse, en Africa.
2. Para eliminar poblaciones incipientes, recién introducidas en un área, antes de que alcancen niveles altos y antes de que las infestaciones se extiendan a grandes áreas.
3. Para evitar reinfestaciones.
4. Para evitar el desplazamiento de las poblaciones de determinada plaga, hacia áreas que antes nunca habían estado infestadas.
5. Cuando poblaciones altas y bien establecidas se reducen a niveles bajos por medio de liberaciones masivas de parasitoides o aspersiones químicas.

1.2 Del Programa Moscamed

1.2.1 Antecedentes

La mosca del mediterráneo se encontró en Centroamérica en el año de 1955, cuando se introdujo a Costa Rica, invadió a Nicaragua en 1960, a Panamá en 1963, a El Salvador en 1975 y a Guatemala en 1976. La mosca del mediterráneo fue detectada por primera vez en México en enero de 1977 en la zona del Soconusco del Estado de Chiapas, colindante con Guatemala. A partir de esa primera detección del insecto, se activó el programa preventivo establecido en México desde 1927 y se aplicaron los primeros sistemas de muestreo. Se contó con el apoyo inmediato de la AIEA, de la FAO, del OIRSA y con un convenio suscrito con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos.

El programa comenzó su fase ofensiva estableciendo como objetivos: a) detención del avance de la plaga hacia el norte de México, b) erradicación de la plaga en México y Guatemala, y c) a largo plazo eliminación de Centroamérica. La invasión de la mosca del mediterráneo en México favorecida por las condiciones ambientales características de la zona y la amplia disponibilidad de hospederos fue impresionante, en sólo dos ciclos las poblaciones aumentaron 50 veces y se propagaron por gran parte del territorio del estado de Chiapas.

En forma inmediata y emergente se emprendieron acciones tanto de tipo cuarentenario como de aspersión de insecticida con atrayente, y a mediados de 1979 se intensificaron de manera decisiva los sistemas de combate.

En julio de 1979, después de un año y medio de iniciarse la construcción del Laboratorio de Cría y Esterilización de mosca del Mediterráneo, se comenzaron las liberaciones de insectos estériles. A partir de la primera liberación en julio de 1979 y tras un año de producción (julio 1980) se logró por primera vez la meta fijada para la Planta, producir 500 millones de pupas por semana (Patton, 1982). En 1982 México fue declarado libre de mosca del mediterráneo, pero en 1983, debido a la alta infestación del insecto en Guatemala, México fue reinvadido (Enkerlin et al.1995).

De 1983 a la fecha se han presentado reinfestaciones anuales por múltiples dificultades que han impedido avanzar en el control y erradicación de la plaga en

territorio guatemalteco. El precio del café ha jugado un papel importante en el avance de la mosca del mediterráneo, ya que cuando éste es bajo, no se cosecha toda la cereza y el insecto encuentra suficientes sitios de oviposición incrementándose su población.

Otro factor importante que ha propiciado la reinfestación en México es el flujo de indocumentados hacia territorio mexicano en busca de mejores oportunidades de empleo, lo que trae como consecuencia acarreo de frutas infestadas y con ello la aparición de brotes de mosca del mediterráneo.

Debido a los acontecimientos socio-políticos, ocurridos a principios de 1994 en la parte norte de Chiapas se presentaron zonas en las que ya no fue posible efectuar acciones de detección y control, por lo que las poblaciones de la plaga aumentaron en esas áreas rápidamente. En 1995 se reanudaron las acciones de control para erradicar a la mosca de esa región.

En 1998 se declaró un Plan de Emergencia ya que se encontraron brotes de mosca del mediterráneo en Campeche y Tabasco, los cuales lograron erradicarse ese mismo año.

1.2.2 Organización

El Programa Moscamed es una Unidad Desconcentrada de la Dirección General de Sanidad Vegetal de la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural, la Dirección General se encuentra en la ciudad de Tapachula, Chiapas. El Programa Moscamed desde su fundación cuenta con tres subdirecciones: Producción, Operaciones de Campo, y la subdirección Administrativa.

De la Subdirección de Producción dependen las jefaturas de Cría, Control de Calidad y Mantenimiento. Esta subdirección se encuentra localizada en la Planta de Cría y Esterilización de moscas del mediterráneo en Metapa de Domínguez, Chiapas, a 15 kilómetros de Tapachula; de la Subdirección de Operaciones de Campo dependen las jefaturas de Detección y Combate, Divulgación y está localizada en Tapachula; de la Subdirección Administrativa dependen las jefaturas de Recursos Humanos, Abastecimientos y Recursos Financieros y se encuentra en el mismo edificio que la Dirección.

Posteriormente se creó la Subdirección de Desarrollo de Métodos, la cual también se encuentra en Metapa, esta subdirección se encarga de la investigación y el desarrollo de nueva tecnología, de ella dependen las jefaturas de Dietas, Biología, Colonización y Cría.

En los primeros años del Programa el Sindicato de SAGAR reclamó la titularidad del contrato colectivo de los trabajadores y desde entonces ha jugado un papel muy importante en la vida laboral del programa. La plantilla consta actualmente de 382 trabajadores entre personal de confianza y personal sindicalizado. Cabe destacar que la plantilla de trabajadores sindicalizados es en su gran mayoría la misma que inició en 1978.

Como todas las organizaciones el Programa Moscamed cuenta con una Cultura Organizacional propia, que está dada por la percepción común que comparten sus miembros. Esta Cultura está dada por la nula participación de los trabajadores en las decisiones que afectan directamente sus condiciones de trabajo, a tal grado que se desalienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos. Lo que se espera de los trabajadores es que hagan lo que se les pide, importando por sobre todas las cosas que los resultados sean los que se esperan, esto es, la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos para alcanzar esos resultados. Las decisiones administrativas no toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización, las actividades del trabajo están organizadas en torno a individuos, la gente no es enérgica y competitiva, y el interés general es la permanencia en el empleo más que el crecimiento.

Una explicación de la baja cultura organizacional puede ser el hecho de la falta de un liderazgo en la organización. Durante los últimos veinte años han sido 9 directores, esto nos arroja un promedio de dos años y fracción por Director, que no ha sido suficiente para establecer una Cultura fuerte, basada en valores que compartan todos los trabajadores.

La falta de liderazgo dentro del programa ha propiciado también, que los trabajadores sindicalizados hayan perdido su identidad con respecto al programa y estos satisfagan su necesidad de pertenencia y seguridad en el Sindicato, situación que alivia la presión laboral pero que merma la productividad y efectividad del

Programa, provocando por otro lado que los trabajadores no sindicalizados carguen con la mayor parte de las tareas, generándose con esto un ambiente de trabajo de baja motivación e insatisfacción.

II MARCO TEORICO

2.1 Del Clima organizacional

Desde que este tema despertara el interés de los estudiosos, se le ha llamado de diferentes maneras: Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. Sin embargo, sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo. De todos los enfoques sobre el concepto de Clima Organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

La especial importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El modelo de Litwin y Stinger sobre clima organizacional, señala nueve dimensiones que explicarían el clima existente en una determinada empresa, cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la organización como:

1. Estructura

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

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que

la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. La medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que pone la organización sobre las normas de rendimiento.

8. Conflicto

Es el sentimiento de los miembros de la organización, tanto pares como superiores, de aceptar las opiniones discrepantes y no temer enfrentar y solucionar los problemas tan pronto como surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización. Es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general, es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

Lo más relevante de este enfoque es que permite obtener, con la aplicación de un cuestionario, una visión rápida y fiel de las percepciones y sentimientos asociados a determinadas estructuras y condiciones de la organización.

Los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos. Estos comportamientos inciden en la organización, y por ende, en el clima, cerrando de esta manera el círculo (Toro, 1992 b).

Goncalves (1997), a fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional nos dice que es necesario resaltar los siguientes elementos:

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

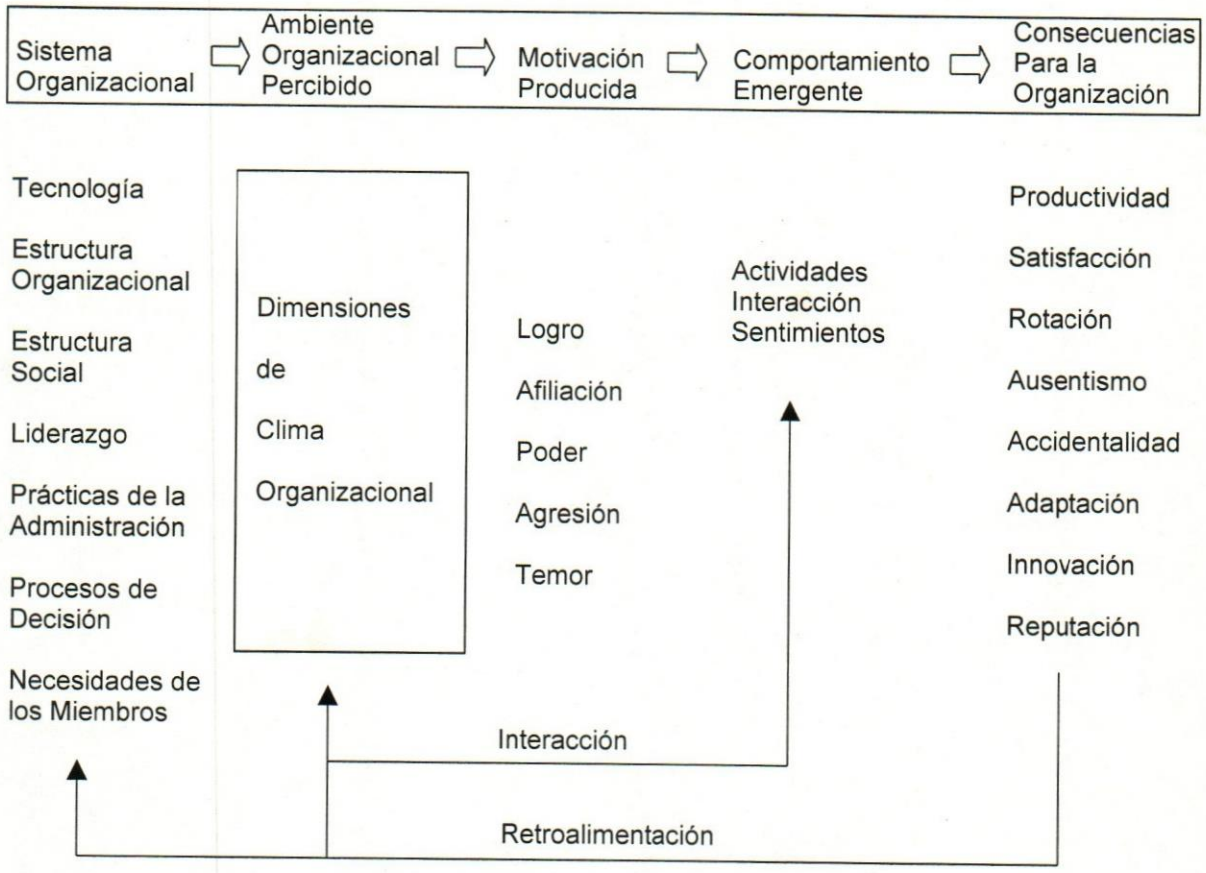
Las percepciones y respuestas que abarcan el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores entre los que destacan:

1. Factores de liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.).
2. Los relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones, etc.).
3. Las consecuencias del comportamiento en el trabajo (sistemas de incentivo, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc.).

Basándose en las consideraciones precedentes podríamos llegar a la siguiente definición de Clima Organizacional:

"El Clima Organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización (productividad, satisfacción, rotación, etc.)" (Goncalves, 1997).

De acuerdo a las consideraciones anteriores Litwin y Stinger (1978) proponen el siguiente esquema de Clima Organizacional:



Desde esta perspectiva 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, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

2.2 Sobre el concepto de Cultura

La reproducción social del ser humano requiere para su cumplimiento de una "pre-condición" que resulta ajena a las condiciones operativas reconocibles en la perspectiva funcional que se le adjudica al ordenamiento de la vida puramente animal. Esta "pre-condición" bien podemos pensarla como "la dimensión cultural de la existencia humana" (Echeverría 1988).

En primer lugar, la cultura no debe ser pensada como algo ajeno a la cotidianeidad, improductivo, o alejado de los procesos productivos. La realidad cultural pertenece a la vida práctica y pragmática de todos los días y de todas las horas del día; es más, en aquellos lugares, que presumen o se creen desprendidos de ésta (como en un laboratorio científico) está presente, pues es indispensable.

En segundo lugar, debemos afirmar que la historia de cada hombre y la historia de la humanidad, es resultado de una serie de actos, y la decisión de llevar a cabo estos actos ha estado permeada por la dimensión cultural. Es por ello que la posibilidad de transformación de una técnica productiva se aprovecha por algunos pueblos y no por otros.

Es la cultura la que impide a ciertos pueblos usar técnicas de producción modernas, pues no les interesa, prefieren los ritos llenos de simbolismos, que les hablan de que son parte de la naturaleza, y si van a tomar algo de ella, piden permiso y purifican el lugar.

También las instituciones creadas por los pueblos y todas las transformaciones que surgen de éstas a lo largo de la historia, están atravesadas por la dimensión cultural. Por ejemplo no se vive el cristianismo de la misma manera en el norte de África que en Italia; y la democracia no es la misma en Estados Unidos que en México, por más que la modernidad homogeneice los estilos de vida.

Así pues, la dimensión cultural de la existencia social está presente en todo momento y es capaz de frenar o de promover procesos históricos (Echeverría, 1988).

Por otro lado hay que decir que ha habido un complicado juego de variaciones del concepto de cultura a lo largo de la historia. No tenemos ahora la capacidad para hablar de todos ellos, pero creemos que es importante mencionar por lo menos algunos elementos.

El término cultura apareció en la Roma antigua, como la traducción de la palabra griega *paidea,* que significa "crianza de los niños", aunque hay quienes afirman que el concepto pre-clásico es *aethos*, que hace referencia a hábito, costumbre, morada, refugio, concepto que parece obedecer más a la percepción que los griegos tuvieron de la dimensión cultural.

Lo interesante es que desde entonces el concepto se entrelaza con la noción de cultivo, pensando así se trata del cultivo de las humanidades, cultivo de sus relaciones con los otros hombres y con sus dioses, cultivo de costumbres, arte, conocimientos, sabiduría y espíritu.

La redefinición moderna del término cultura se gesta en Alemania (S. XVIII); aparece junto con la afirmación de una clase media intelectual que vive al amparo de la nobleza o de la burguesía. Estas dos últimas clases habían establecido entre sí determinadas relaciones de compromiso, que permitían a la burguesía implantar el modelo de producción capitalista y a la aristocracia asegurar sus privilegios; en esa coexistencia pacífica, es donde aparece esa clase media intelectual (a ella pertenece Kant, para quien ser culto significa poseer la capacidad de crear nuevas formas a partir del contenido).

Según Adorno (1984), todos los intelectuales de esta época se atreven a "mirar por encima del hombro" en el terreno del espíritu a los aristócratas, cuya cultura vacía y frívola no corresponde a la superioridad jerárquica que ostentan en lo social y lo político. Lo valioso para este grupo de intelectuales, lo que corresponde a la verdadera cultura, no se encuentra en las cortes estilo versallesco, sino en la comprensión efectiva de lo que encierran las formas del universo, en el desarrollo de la técnica, la lógica, en pocas palabras: la cultura se encuentra en el desarrollo de la ciencia.

Cuando la burguesía como agente modernizador deja de justificarse por la autoridad de la nobleza y pasa a justificarse por la de los estados nacionales

modernos, se plantea la idea de que la cultura está ligada a lo popular. Serán los románticos los primeros que afirmen que el único agente de la creación cultural efectiva es el pueblo y que las otras capas (burguesía y nobleza), lo único que hacen es aprovechar y refinar los esbozos de obras que él les entrega.

Una visión más actual nos diría que cultura es un conjunto de formas de comportamiento adquiridas, que ponen de manifiesto juicios de valor sobre las condiciones de vida y que un grupo humano transmite mediante procedimientos simbólicos (lenguaje, mito, saber) de generación en generación (Adorno,1984). Esta posición la cual por cierto es estructuralista, nos deja ver cómo las estructuras son las que mueven a los hombres y éstos son los ejecutores de las formas culturales. Las formas culturales son las que existen y la sociedad sólo es el soporte dinámico de las formas culturales. El sujeto es la cultura y no el hombre que la produce.

Actualmente hay una resistencia a entender cultura simplemente como un conjunto de formas de comportamiento que se transmiten de manera simbólica y ponen de manifiesto determinadas actitudes valorativas de esta comunidad en referencia al mundo, se afirma que cultura es algo más que eso. Jean-Paul Sartre (Crítica de la razón dialéctica) nos dice que la cultura se configura como un conjunto de formas, pero de lo que se trata es de comprender el proceso del cual la cultura resulta ser sólo una dimensión, pero la principal. El sujeto verdadero del proceso histórico son las sociedades concretas, las cuales generan y viven un proceso de creación y destrucción de formas. El modo como existen las formas culturales, se diría desde esta perspectiva, es simplemente un proceso de destrucción y reconstrucción por parte del sujeto social, dentro de cuya existencia hay esta dimensión cultural.

Todas las culturas han aparecido como una cristalización de las diferentes estrategias de supervivencia de los grupos humanos dentro de una naturaleza mucho más fuerte que ellos. De ahí que en las formas culturales se hagan legibles ciertas elecciones, que lo mismo reprimen determinadas necesidades de disfrute, y determinadas capacidades de producción, mientras exageran otras diferentes que las sustituyen y permutan unas por otras.

Los primeros grupos humanos se mueven bajo la lógica de la escasez, su relación con la naturaleza está atravesada por esta óptica y la cultura que emana también. Pero a partir del siglo XVIII, es lo humano, convertido en hombre moderno, lo que impone sobre la naturaleza.

Con la aparición de las máquinas y la tecnología, y sus posibilidades de desarrollo, queda marcado el dominio del hombre sobre la naturaleza que empieza a dejar de ser escasa, y en esta medida queda marcada la eliminación de las bases de las cuales se levantaron las formas de las culturas tradicionales.

Adorno (1984), nos dice que la cultura tiene que aceptar, haciendo memoria, cuanto yace en el camino, y en este proceso no pasa de ser una dominación progresiva de la naturaleza, que se refleja en una racionalidad creciente y en formas de dominio cada vez más racionales. Es este proceso el que provoca la separación de la cultura, del proceso vital material.

2.2.1 Cultura y Organizaciones Mexicanas

La cultura en México y los valores que ésta conlleva, profundamente arraigados en el inconsciente del mexicano, son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral, ayudan a la convivencia humana cotidiana; tales valores pueden ser dejados a la entrada de la fábrica, de la oficina, del despacho, son introducidos en estos espacios junto con las personas, de ahí la importancia de ver su impacto en la organización.

Eva Kras (1991), divide a los fenómenos culturales (entendidos como formas y creencias sociales que afectan la manera de llevar a cabo los negocios en México) en dos: en aquellos cuya preservación es vital para la sociedad en su conjunto y por lo tanto para las empresas; y otros que pueden ser considerados un freno para la modernización, tanto en la sociedad como en las organizaciones.

Dentro de los primeros, se encuentra la familia; que proporciona a los individuos lazos de confianza, responsabilidad, afiliación, apoyo emocional; y la religión católica, la cual ofrece consuelo, tranquilidad y una aceptación del destino (quizá este es un elemento muy importante para comprender la paz social, en medio de los cataclismos económicos y sociales, que ha vivido nuestro país a lo largo de su historia), es además una base social que da cohesión al grupo y permite se

difundan los valores fundamentales que determinan la autoimagen del individuo, su relación con los demás individuos del grupo social y con la naturaleza.

Ambos, familia y religión (y muchos más valores que por el momento no tocaremos) provocan relaciones interpersonales peculiares y diferentes a las de los otros países, ya que hacen que el mexicano se sienta motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento. Esto es muy importante y trasladado a la empresa, en una situación de relación laboral obliga a prestar mucha atención al cuidado de las relaciones personales si se desea lograr la máxima eficiencia y productividad.

Eva Kras (1991), dice que las relaciones interpersonales son tan importantes en la cultura mexicana que es necesario analizarlas tomando en cuenta cuatro cosas:

1) La persona vs. la tarea
2) La sensibilidad emocional
3) La etiqueta
4) El ambiente laboral

Sobre el primer punto, o sea, la persona vs. la tarea, afirma que en los países altamente industrializados se le da prioridad a la tarea, y la persona es sólo un medio para realizarla, ésta puede ser sustituida, pero la tarea debe ser realizada siempre. Para el mexicano esto es una deshumanización del trabajo que resta importancia al individuo, reduciéndolo a una herramienta, el trabajador mexicano necesita ser reconocido como una persona con conocimiento sobre la tarea que realizará. El tomar en cuenta este valor y necesidad del trabajador mexicano, traerá un funcionamiento exitoso de la organización.

El mexicano tiene una gran sensibilidad emocional, la cual tiene varias manifestaciones cuando se encuentra en una situación laboral, ejemplo de estas manifestaciones son sus ideas ingeniosas para resolver problemas en el proceso productivo, pero también como consecuencia de tal sensibilidad, suele tomar la crítica acerca del trabajo como una cuestión personal; ante esto último los gerentes, administradores y en sí todos aquellos que controlan y dirigen personal han

desarrollado un arte sumamente sofisticado de diplomacia al tratar la crítica, para que el trabajador no se sienta atacado (Kras, 1991).

La etiqueta entendida como una expresión de cortesía y consideración hacia los demás, es enseñada por la familia a los niños, y se espera que los pequeños sepan comportarse de acuerdo a normas preestablecidas y con especial respeto y consideración hacia las personas mayores y la autoridad.

Sobre ese punto Eva Kras nos dice que en ciertas empresas donde se usa un estilo autoritario, a veces suceden algunos abusos, sobre todo en el trato con los empleados de los niveles más bajos. En estos casos, los empleados sienten que se les ha ofendido su dignidad y subvalorado su trabajo y esfuerzo. Los empleados afectados de esta manera rápidamente pierden compromiso y lealtad hacia el trabajo.

El ambiente laboral que busca el trabajador mexicano es aquel que sea amistoso y no conflictivo, donde no exista confrontación, ni competencia, si no encuentra esos elementos ni siquiera un buen sueldo lo retendrá en la empresa.

Además y recordando que la familia es uno de los valores más arraigados, el trabajador mexicano buscará un trabajo que permita un equilibrio adecuado entre trabajo y vida familiar.

Todos los valores culturales mencionados hasta ahora contribuyen a la preservación de la sociedad y de las organizaciones, pero hay otros que tienen un efecto negativo, sobre todo en las empresas. Dentro de estos últimos se encuentra la impuntualidad que caracteriza al pueblo mexicano. Da la impresión que se tiene otro concepto del tiempo, un concepto relativo, no moderno. Esta impuntualidad representa serios obstáculos para la modernización.

Por último, en México se le otorga un gran valor al individuo, el lugar de trabajo está estructurado sobre la realización personal del individuo, todo trabajo se organiza y delega a individuos. Cada persona siente responsabilidad y lealtad hacia su jefe, pero muy poco interés lateralmente, a menos que se trate de un amigo. El concepto de trabajo en equipo casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica; el intentar cambiar este valor por el reconocimiento del grupo,

sería un cambio radical para una sociedad basada en valores individuales (Kras, 1991).

2.2.2 Tendencia actual

La tendencia actual es el alejamiento de las organizaciones estables mecanicistas para dar lugar a las organizaciones flexibles. El mundo de las organizaciones está rodeado de conversaciones acerca de la "Cultura Corporativa". French y Bell (1996), sostienen que la cultura se ha convertido en una forma poderosa de mantener a una empresa unida contra la ola de presiones para la desintegración, como la descentralización y la contracción. Al mismo tiempo los mecanismos tradicionales de integración como la jerarquía y los sistemas de control entre otros han probado ser costosos y poco efectivos. La Cultura Corporativa, entonces, cohesiona la identidad de la empresa como una sola organización, sin cultura la empresa carece de valores, dirección y propósito.

Cultura es comunidad, es una expresión de cómo la gente se relaciona una con otra. Las comunidades existen en el trabajo como fuera de él. Así como las familias, las escuelas y los pueblos, los negocios se basan en patrones de interacciones sociales que los sostienen a través de un tiempo. Están construidos en intereses compartidos y obligaciones mutuas y se basan en la cooperación y la amistad.

La comunidad se forma por dos tipos de relaciones humanas distintas: Sociabilidad y Solidaridad, sociabilidad es la medida de amistad sincera entre los miembros de la comunidad y solidaridad es la medida de la habilidad de la comunidad para la conquista de objetivos compartidos rápida y efectivamente, a pesar de las ataduras personales.

¿Qué tiene que ver la sociabilidad y la solidaridad con la cultura? La respuesta aparece cuando se interrelacionan ambas y el resultado son cuatro tipos de comunidades. Comunidad de redes, cuando la comunidad se orienta a la alta sociabilidad y baja solidaridad, comunidad fragmentada, cuando se orienta a la baja sociabilidad y alta solidaridad, comunidad comunal, cuando se orienta a la alta sociabilidad y alta solidaridad y comunidad mercenaria, cuando la sociabilidad y la solidaridad son bajas.

Ninguna de estas es la mejor, por el contrario cada una de ellas es apropiada para diferentes tipos de negocios. Es importante que los líderes directivos valoren su propia cultura y determinen si ésta es competitiva. Sólo así podrán considerar las técnicas para poderla transformar.

Las personas constituyen a las organizaciones. El estudio de las personas es elemento básico para comprender a las organizaciones. En el análisis de los recursos humanos se tienen dos alternativas: estudiar a los trabajadores como personas, dotadas de personalidad e individualidad, con aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y objetivos individuales o bien como recursos, dotados de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos necesarios para desarrollar labores empresariales.

Todavía sigue siendo válida la definición que ofreció Elliot Jacques en una fecha tan lejana como 1952: "La cultura de una empresa consiste en la forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que es compartida, en mayor o menor medida por todos los miembros".

Por su parte de acuerdo con Lathman (1979), "La Configuración cultural de la empresa se realiza en el comportamiento de su personal, así como de todas aquellas personas comprometidas con esa institución".

2.2.3 Sistema Organizacional

El hombre es un animal social porque posee tendencia a la vida en sociedad y a participaciones multigrupales. Vive en organizaciones y ambientes que son cada día más complejos y dinámicos. Si partimos del concepto de que un grupo es: "una relación significativa entre dos o más personas", podremos determinar que un grupo informal es aquel conjunto de gentes que coordinan sus esfuerzos para lograr sus objetivos personales, y el grupo formal es una estructura organizativa que coordina sus esfuerzos y recursos para lograr los objetivos institucionales y, por consecuencia, los personales.

Desde el momento en que un conjunto de personas interactúan y redireccionan sus acciones con un propósito común y con un grado de interdependencia con los demás miembros del grupo, podemos observar que éste

va evolucionando en su estructura, por lo que es importante comprender la evolución.

Desde un punto de vista sistémico, todo sistema existe y funciona en un ambiente. Ambiente es todo lo que rodea a un sistema y sirve para proporcionar los recursos que requiere la existencia del sistema, además, es en el ambiente donde el sistema arroja sus resultados. Aunque el ambiente es una fuente de recursos e insumos, también lo es de contingencias y amenazas para el sistema.

El ambiente condiciona la estructura y los procesos organizacionales: las organizaciones toman el ambiente como punto de referencia para prever que tipo de contingencias deberán enfrentar y que tipo de presiones externas tendrán que soportar. Muchas veces las organizaciones crean y seleccionan los ambientes de las alternativas que perciben dentro del contexto que las rodea.

La influencia de las fuerzas del ambiente produce cambios organizacionales, que a su vez, influyen en el ambiente originando cambios ambientales y el proceso recibe retroalimentación continua y dinámica de manera sucesiva.

La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella. La calidad de vida en el trabajo afecta actitudes personales y comportamientos importantes para la productividad individual, como motivación para el trabajo, adaptabilidad a los cambios en el ambiente de trabajo, creatividad y voluntad de innovar o aceptar los cambios.

Este componente reconcilia dos posiciones antagónicas: de un lado, la reivindicación de los empleados en cuanto al bienestar y la satisfacción en el trabajo; por otro, el interés de las empresas en cuanto a los efectos sobre la producción y la productividad.

El desempeño de cargos y el clima empresarial, representan factores importantes en la determinación de la calidad de vida en el trabajo. Si ésta fuese pobre, conduciría a la alienación del empleado y a la insatisfacción, a la caída de la productividad, a comportamientos contraproducentes (ausentismo, sabotaje, robo, afiliación sindical, etc.) Si fuese satisfactoria, conduciría a un clima de confianza y

respeto mutuo, en el cual el individuo tratará de aumentar sus oportunidades de éxito psicológico, y la administración querrá reducir mecanismos rígidos de control social.

Según Atkinson, citado por Ristori (1998), los individuos tienen ciertos motivos o necesidades básicas que representan comportamientos potenciales y que sólo influyen en el comportamiento cuando son provocados. Provocar o no estos comportamientos depende de la situación o del ambiente percibido por el individuo. Dice también que las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o provocar determinados motivos. Es decir, un motivo especifico sólo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada. Los cambios en el ambiente que se perciben darán como resultado algunos cambios en el modelo de la motivación provocada. Cada clase de motivación se dirige a satisfacer un tipo de necesidad. El modelo de la motivación provocada determina el comportamiento; un cambio en ese modelo generará un cambio de comportamiento.

El concepto de Clima Organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente Organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no logra satisfacer esas necesidades.

Las organizaciones con problemas generalmente tienen conflictos en la Dirección. Estudios realizados en muchas empresas indican que cuando se pregunta a sus empleados, ellos apuntan a señalar como responsables a sus directores. Es tan común el problema de la dirección que mucha gente piensa que sería preferible una organización totalmente horizontal. Nosnik (1989), señala que es tan difícil ser Director que muy pocos logran una calificación aprobatoria. Los directores mediocres son la norma, y señala que se debe a los altos estándares en las características que deben reunir, señala que de ellos se espera que posean habilidades y conocimientos en finanzas, costos, mercadeo, producción, manejo de

personal, leyes y otra docena de áreas; también se demanda que sean maestros en las artes de dirección: estrategia, persuasión, negociación, redacción, oratoria y aptitud para escuchar. Se les exige que asuman la responsabilidad por el éxito organizacional, que ganen una gran cantidad de dinero para que se reparta generosamente; se les exigen cualidades que definan liderazgo, integridad y carácter, valores como visión, fortaleza, pasión, sensibilidad, compromiso, inteligencia, ética, carisma, suerte, coraje, tenacidad y además humildad. Finalmente se insiste que ellos deberían ser nuestros amigos, mentores y guardianes, permanentemente alertas de nuestros intereses y necesidades.

Es de esperarse que bajo los estándares descritos la mayoría de los directores tienen un bajo desempeño; aún así podemos encontrar directores ejemplares, estos se clasifican en dos grupos, uno formado por aquellos directores muy buenos que reúnen todas estas características inhumanas y el otro grupo, el de los grandes directores, que aunque les falten una docena de estas características ejercen una gran influencia en la vida de las personas que están alrededor de ellos, Este grupo es tan pequeño porque su formación está orientada a lo técnico, como si de esto dependiera el desarrollo de las habilidades deseables en la dirección, si se preparara más a las personas en el desarrollo de habilidades en el área de las interacciones humanas, el número de grandes directores sería mayor. Un director se convertirá en un excelente motivador mientras mejor ser humano sea. Los directores que son referidos con admiración, según Nosnik, son los que delegan su autoridad haciendo sentir a sus subordinados poderosos y capaces, potenciando en ellos tanta creatividad y sentimiento de responsabilidad que su comportamiento cambia para siempre, generalmente son formadores de futuros directores de alto rendimiento.

Ayudar a las personas normales a completar rutinas de trabajo exitosamente es administrar. De un gran director se espera no sólo un buen administrador, se espera un liderazgo; Kotter (1990) dice que la actividad de liderazgo es diferente a la de administrar. El tener la mayor visión y llegar a la meta requiere de un desgaste de energía. La motivación e inspiración da energía a la gente, puesto que satisface las necesidades humanas básicas de: reconocimiento,

pertenencia, confianza en sí mismo y el sentido de tener el control de nuestra vida, y la habilidad de llegar a nuestros ideales. Todo esto motiva profundamente y crea una poderosa respuesta.

2.3 Liderazgo

2.3.1 Conceptos de Liderazgo

Hablar de liderazgo es referirnos a un concepto polémico, cuya práctica ha sido objeto de muchas investigaciones sociales, que abarcan desde el perfil de los líderes que se han desarrollado y adaptado a lo largo de la historia, hasta la identificación de los elementos o circunstancias que los generan y mantienen al frente de los grupos sociales.

En la sociedad moderna, que puede describirse como deseosa de alguien que la conduzca, el líder de hoy está obligado a ser un constante agente de cambio. Por su parte, las organizaciones demandan de una nueva generación de directivos, capaces de retar los procesos, inspirar una visión compartida, levantar los ánimos y canalizar positivamente la inconformidad, así como de capacitar a otros para la acción.

El líder enfrenta el reto cotidiano de desarrollar habilidades para conducir el cambio y a la vez influir en su rumbo, dirección y amplitud. Algunos lo han logrado, otros, simplemente lo han dejado pasar y otros ahora ocupan el lugar.

Los líderes son pioneros por naturaleza, se atreven a salir de lo convencional y buscan nuevas formas de hacer las cosas. Esta práctica la realizan mediante dos compromisos: la búsqueda de oportunidades y la toma de decisiones. No obstante, antes de poder ejercer un liderazgo efectivo, es preciso que el líder aprenda a autodirigirse. Es decir, genere la habilidad para dirigir su propio avance.

Hersey y Blanchard (1969) dicen que el verdadero líder es quien comienza a autoeducarse y perfeccionarse en la práctica de las virtudes humanas. Con su ejemplo estará marcando la pauta para que otros a su vez busquen desarrollarse y desempeñarse de una manera integral, debiendo de predicar con el ejemplo.

Como aspecto primordial, el líder de cualquier grupo social, debe estar comprometido con el reto de incrementar el valor o la importancia de su propia organización.

En este contexto, hay un sinnúmero de definiciones de liderazgo, en las que hay un denominador común: influir en la conducta de los demás, persona o grupo de personas.

En general, liderazgo es aquel proceso mediante el cual sistemáticamente un individuo ejerce más influencia que otros en el desarrollo de las funciones grupales. No se trata, pues, de influencias ocasionales o esporádicas, ni de influencias ligadas al ejercicio de una tarea grupal concreta. Se trata de una influencia permanente, que tiene un referente colectivo, toda vez que se dirige sobre un número relativamente amplio de personas y durante un tiempo considerable.

2.3.2 La necesidad de Liderazgo

En la actualidad, en diversos ámbitos de la vida social, ha resurgido la inquietud de encontrar nuevas formas de enfrentar los retos que el movimiento mundial impone a los individuos, las organizaciones y los estados. Ya desde los 80, se percibía el cambio del entorno en el que los administradores realizaban la toma de decisiones; se trataba de dos condiciones básicamente: la intensidad competitiva y la complejidad de las empresas (Kotter, 1988).

Entre los múltiples tópicos que se consideran como alternativas viables para lograr la excelencia y la supremacía, particularmente en los negocios, el liderazgo vuelve a plantearse como la estrategia que permitirá a los ejecutivos y sus organizaciones llegar a ellas.

Hablar del liderazgo como alternativa, nos lleva a retomar lo que en torno a ello se ha avanzado; obviamente aquellos intentos de perfilar a los líderes como individuos con características de personalidad, cualidades superiores y dotados de un gran "carisma" o incluso, con medidas físicas especiales, han quedado superados en la medida en que no es posible determinar un conjunto de atributos que puedan caracterizar en diferentes momentos, grupos y tareas al líder.

A partir de ello, el esfuerzo se centra en destacar el comportamiento de las personas y las diversas situaciones en que se constituyen como líderes. El avance

que se logra con esta perspectiva es que el liderazgo no es una cualidad innata sino que es sujeto de aprendizaje dado que se trata del desarrollo de ciertas habilidades y conductas.

Bajo esta óptica encontramos definiciones de liderazgo como las siguientes: "Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos" (Davis y Newstrom, 1991).

"... el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo" (Kotter, 1988).

Se puede apreciar en estas definiciones que el liderazgo queda en manos de un individuo cuya función se centra en la conducción del trabajo colectivo hacia metas establecidas de antemano por él mismo. A su vez es posible identificar que el líder se constituye como el detonante de la labor del grupo; sin embargo, al destacar al sujeto se pierde de vista la interacción con los subordinados y su nivel de aceptación de los objetivos planteados desde fuera o de manera independiente por dicho líder.

La conducción del trabajo de otros puede aprenderse, Kotter por ejemplo, pone de relieve que el líder debe adquirir algunas habilidades que lo conducirán a la eficiencia tales como el conocimiento del sector industrial y de la organización, relaciones dentro de la empresa y el sector industrial, una excelente reputación e historial, potencial, habilidad intelectual y valores personales.

Al parecer un individuo que logre apropiarse de estas características estará en condiciones de ejercer el liderazgo en cualquier organización; sin embargo cabe cuestionar si esta persona podrá interactuar de manera adecuada con cualquier tipo de subordinado, ya que la conducción del trabajo se da en todos los niveles e incluye las tareas más modestas y a personas con diferentes potencialidades que no necesariamente pueden identificar en este sujeto a su líder.

2.3.3 Estilos de Liderazgo

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias,

educación y capacitación. Es importante que el líder descubra su estilo, lo conozca, lo depure y comprenda ya que afectará a los miembros del grupo o seguidores. Y será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias. Cuando alguien adopta un papel de líder dentro de una organización, mucho de su estilo depende de como maneje sus habilidades, tanto técnicas, como humanas y conceptuales.

Existen modelos que se han desarrollado para llevar paso a paso a lo que el líder debe hacer para lograr que los individuos realicen el trabajo o la actividad encomendada. En esta parte se abordarán los más representativos.

2.3.3.1 Modelo de Trayectoria–Meta de Robert House (1981).

En este modelo se asigna al líder la tarea de crear un ambiente de trabajo apropiado para que los subordinados logren alcanzar las metas organizacionales apoyando el camino (trayectoria) de éstos a través de la utilización de los recursos y la estructura empresarial de manera adecuada.

El líder debe centrar sus esfuerzos en identificar las características personales de los trabajadores, la diversidad en la naturaleza de las tareas para con ello poder establecer metas realistas; a su vez, en proporcionar el apoyo material y técnico para el desempeño del trabajo, así como el apoyo psicológico manifiesto en el trato humano, el reconocimiento y la valoración de cada empleado.

Particularmente destacan dos tareas definitorias del modelo: por un lado la vinculación de las recompensas con las metas planteadas por el líder y por otro, la "ayuda" que éste ofrece a los subordinados durante la ejecución de las tareas, de tal suerte que si están a la vista los beneficios que los empleados recibirán si logran las metas y el líder proporciona los elementos necesarios para la labor, se producirá la aceptación del líder y un desempeño eficiente.

Sin embargo es posible que las recompensas asignadas no cubran las expectativas de los subordinados y que los recursos asignados no sean del todo adecuados y suficientes para la meta, esto se puede afirmar dada la tendencia cada vez más fuerte de lograr niveles de productividad mayores con recursos escasos.

Aunque este modelo indica de manera lógica una forma de desempeñar el liderazgo no resulta del todo efectivo para todas las organizaciones ni para todos los tipos de personas que están involucradas en la realización del trabajo.

Es por ello que se han realizado esfuerzos de encontrar clasificaciones válidas para los estilos de liderazgo, entendiendo al estilo como el conjunto de comportamientos que exhiben los líderes y la forma particular en que son percibidos por sus subordinados; de hecho se trata del liderazgo en la práctica.

Así tenemos que a partir de la forma en que los líderes motivan a sus seguidores, el liderazgo puede ser positivo si está asociado a recompensas o negativo si la motivación se basa en castigos, esta clasificación del todo simplista responde al carácter conductista que se asume al entender la motivación como un estímulo que condiciona la conducta.

Tomando como base la forma en que el líder ejerce el poder se puede hacer la clasificación tan popular de líderes autocráticos, participativos o de rienda suelta.

Si se toma como referencia la orientación o propensión de dar prioridad, el líder puede estar orientado al empleado o a la tarea.

El esfuerzo teórico de atribuir clasificaciones a los estilos de liderazgo constituye un recurso para que el que dirige elija o modifique su forma particular de ejercer su influencia en los otros, lo que conduce a comportamientos diferentes. Sin embargo, el análisis ha dado cuenta de que los líderes no mantienen de manera permanente y unilineal su estilo, de hecho éste cambia de acuerdo con las circunstancias; esta apreciación, dio origen a los enfoques más recientes sobre el liderazgo llamados enfoques de contingencias.

2.3.3.2 Modelo de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1988).

Este modelo que también es de contingencia ya que implica cambios de conducta del líder a partir de factores externos, propone que la variable determinante para el logro de los objetivos gerenciales es el nivel de desarrollo de los subordinados, entendido éste como la combinación de capacidad para realizar una tarea y el grado de motivación o voluntad que se tenga a nivel individual para lograrla.

A partir de la evaluación que el líder hace de ellos, se proponen cuatro estilos de dirección, de tal suerte que de acuerdo con el tipo de trabajador de que se trate, la conducta del jefe tendrá que modificarse.

Es evidente que este enfoque, que de alguna manera está orientado hacia el trabajador, deja de lado el conflicto que puede derivarse de un trato diferenciado al interior de un grupo de trabajo, además de que difícilmente la labor gerencial y el dinamismo al interior de las organizaciones permitirá una atención personalizada de cada empleado que por cierto se encuentra en desventaja en la medida que puede de entrada ser encuadrado en una categoría diferente a la que realmente ocupa por la propia subjetividad y simpleza de esta valoración inicial.

Todas estas propuestas tienen algo en común y es la forma en que destaca el líder como el actor principal e incluso único, a partir del cual pueden surgir las conductas necesarias y deseables para que las empresas logren sus objetivos. El líder realiza acciones para que otros lo sigan, para llevar a los otros a conductas que permitan el adecuado cumplimiento de estos. De ahí que a cualquiera de estos enfoques sobre liderazgo pueda llamársele liderazgo transformacional: el líder y su conducta transforman el potencial de los empleados, la empresa y el entorno en realidades concretas que se materializan bajo su dirección.

Sin embargo, es la preponderancia del individuo lo que da fragilidad a las organizaciones que manejan cualquiera de las propuestas arriba señaladas. El crecimiento que han mostrado las empresas comandadas por líderes carismáticos, está sustentado precisamente en las habilidades y capacidades de una sola persona que imprime un gran dinamismo y motivación a la organización; sin embargo, al desaparecer esta figura poderosa es evidente que esta fuerza definitoria y articuladora se desvanece con el tiempo, dejando un gran vacío de dirección y mermando los resultados antes obtenidos.

Existen nuevos enfoques del liderazgo que sugieren la necesidad de sustituir el liderazgo unipersonal con instrumentos derivados del propio trabajo, la organización y la formación de los empleados y que pueda eliminar la tendencia a depender de un individuo como antes se señaló.

En estos nuevos enfoques encontramos al Superliderazgo, como una propuesta novedosa de Manz y Sims (1993), que contrasta totalmente con lo antes expuesto.

2.3.3.3 El Superliderazgo

El enfoque denominado Superliderazgo surge como una respuesta alternativa a los problemas empresariales norteamericanos y a su dinámica social, que se ha visto modificada por el gran avance en el ámbito científico y tecnológico, el acceso de su población a mejores niveles educativos, lo cual ha derivado en la formación de una mano de obra técnica y profesional altamente calificada, cuyas expectativas en el ámbito del trabajo han rebasado los modelos tradicionales de dirección e incluso el modelo convencional de liderazgo.

Los individuos esperan de las empresas mucho más que una remuneración material, además de que en gran medida rechazan los mecanismos de autoridad y control rigurosos que han imperado en la mayor parte de las empresas, en ese país

En el planteamiento de este enfoque, se reconoce además que en la dinámica de tecnologización y automatización, donde se da mayor importancia a la máquina y el trabajo humano se incorpora como un apéndice de éstas, en las empresas se ha perdido de vista la importancia de las personas para la consecución de los objetivos organizacionales, es decir, parte de la afirmación de que la mano de obra ha sido sub-utilizada durante muchos años.

Esta sub-utilización ha estado asociada además a la sumisión, dependencia e insatisfacción de los trabajadores que desempeñan su labor bajo esquemas de dirección coercitivos y por ende sistemas de control rigurosos.

La preocupación que surge de este escenario es precisamente cómo elevar los niveles de excelencia empresarial que lleven a las empresas norteamericanas a recuperar la supremacía en el mercado mundial.

La alternativa que plantea este enfoque, es simple: aprovechar las capacidades, la creatividad y el entusiasmo que cada persona posee a través de un Superliderazgo.

En el Superliderazgo, la concepción del líder es sustancialmente diferente a la noción del líder carismático o transformacional que posee una automotivación a

toda prueba y una visión excepcional del trabajo de la organización, y cuya influencia en los otros es única y determinante. El superlíder, contrariamente a lo que en un primer momento pudiera pensarse por el término, es un individuo capaz de guiar a los otros a influirse a sí mismos, es decir, el propósito del superlíder es propiciar las condiciones para que cada empleado de la organización desencadene sus propias motivaciones y potencialidades, logrando en lo personal un desarrollo autodirigido que al sumarse al de los demás genere niveles de productividad y eficiencia mayores.

El superlíder entonces no se impone sobre la voluntad de los demás por poder jerárquico, personalidad cautivadora o capacidades extraordinarias, su papel es más sutil y profundo, sus acciones se centran en lograr la autodisciplina y el autocontrol de manera paulatina, logrando con ello que las personas participen de manera voluntaria y entusiasta en las tareas de la empresa. Concretamente el superlíder propicia el autoliderazgo de los empleados.

Los supuestos que dan cuerpo a este enfoque son los siguientes:
Todos los individuos se autodirigen en algún grado, pero no todos son autolíderes eficaces.

- El autoliderazgo eficaz se aprende.
- El autoliderazgo es conveniente para todas las personas de una organización.
- Las personas y el mundo que las rodean influyen entre sí de manera recíproca.
- El líder es parte del mundo que rodea a los empleados y viceversa por lo que existe una influencia en ambas direcciones.
- Una persona no puede dirigir a otros si no se dirige a sí misma (Manz y Sims, 1993).

Bajo esta perspectiva, la idea de que los líderes necesariamente poseen virtudes innatas queda descartada. El ser autolíder y superlíder es una cuestión de aprendizaje, de modificación de percepciones y conductas hacia el trabajo propio y de los demás. Lo que tampoco descarta la idea de las cualidades innatas de algunos líderes.

Cuando los individuos sienten que pueden producir alguna diferencia y que pueden mejorar a la sociedad en la que viven mediante su participación en una

organización, entonces hay mayor posibilidad de que aporten vigor y entusiasmo a sus trabajos y que sus esfuerzos se complementen. El líder eficaz ayuda a la gente de su organización a palpar el orgullo y la satisfacción de su trabajo. Inspiran a sus seguidores a altos niveles de desempeño mostrándoles cómo contribuye su esfuerzo al logro de metas nobles.

2.3.3.4 Liderazgo Creativo

Hay un filamento de alta tensión en los líderes creativos y en cualquier persona que se apasiona por una idea. A veces este filamento arde sólo en el ámbito de la propia visión y, fuera de él, el líder puede ser tan aburrido o tan interesante como cualquier otro ser humano. Pero esa intensidad es la batería que concentra la atención. Y la atención es el primer paso hacia la definición de una visión exteriorizada respecto al mundo interior. Esta fijación y absorta atención a los resultados - que algunos podrían llamar obsesión - sólo es posible si se sabe lo que se quiere. Y ello sólo puede nacer de una visión.

En la construcción de esta visión es importante tomar en cuenta lo señalado por Peter F. Drucker en su libro "Las Nuevas Realidades":

"Lo que se necesita es que las instituciones incluyan en su propia visión, su comportamiento y sus valores, la preocupación y responsabilidad por el bien común. Tienen que comprometerse políticamente, (por ejemplo y a diferencia de la década de los años veintes y treintas) las compañías japonesas aprendieron a no empezar con la pregunta: -¿Qué cosa es buena para la empresa?– sino -¿Qué cosa es buena para Japón?- y después se preguntaron: -¿Cómo puede perseguir la empresa sus propios objetivos de tal forma que sirva al bien común?-

- Significado mediante la comunicación

Todas las organizaciones dependen de la existencia de significados y de interpretaciones de la realidad compartidos, lo cual facilita la acción coordinada. Los líderes articulan y definen lo que previamente había permanecido implícito o inexpresado; luego inventan metáforas, imágenes y modelos que proporcionan nuevos focos de atención. En resumen, un factor esencial del liderazgo es la

capacidad de influenciar y organizar significados para los miembros de una organización.

El líder, al comunicar significados, crea una comunidad de aprendizaje y ello, a su vez, constituye una organización eficaz. Comunicar el mensaje claramente y a todo nivel es clave. Básicamente es la esencia del proceso creativo y lo que separa al administrador del líder. El líder comunica una irrefrenable lucidez acerca de lo que quiere de sus seguidores. No se trata sólo de información y datos, cuya cantidad puede producir una indigestión, sino de su forma de presentación, de su significado total.

- Confianza derivada de la consistencia

La confianza es el lubricante que hace posible el trabajo en una organización. Una organización sin confianza es peor que una anomalía, es un error de nombre. Como el liderazgo, la confianza es difícil de describir, más aún de definir. Sabemos cuando está presente y cuando no. La confianza significa disponibilidad, predicción y solvencia. Confiamos en la gente predecible, que tiene y mantiene una posición constante. Los líderes requieren construirse una imagen sobre la base de la persistencia y la constancia. En último análisis, es la absoluta dedicación la que engendra la confianza. Los seguidores no se consiguen con prédicas, sino que se adhieren al ejemplo.

- Desarrollo del propio líder

Son dos los elementos fundamentales del desarrollo del líder: la capacidad de autocrítica y la voluntad de asumir riesgos. Para que se logre un liderazgo exitoso tiene que existir una fusión entre la autocrítica positiva y el optimismo acerca de lograr ciertos resultados. A continuación examinamos estos factores.

- Autocrítica

Un factor clave es el desarrollo creativo del propio líder. Se consideran responsables de su propia evolución y pueden llamarse, con toda propiedad, "autoevolucionados". Puede considerarse que en la base de esta actitud de desarrollo está la autocrítica positiva. Esta autocrítica está relacionada con la madurez o, más bien, con la sabiduría emocional, puesto que los líderes eficaces conservan muchas de las características positivas de la infancia: entusiasmo por la

gente, espontaneidad, curiosidad, imaginación y una ilimitada capacidad de aprender nuevas conductas.

En los líderes verdaderos no se hallan ni trazas de presunción o autoadoración. Si bien los líderes confían en sí mismos, no son narcisistas. Conocen su propio valor. Confían en sí mismos sin que sus egos se les crucen en el camino. La actitud central es el autorespeto. Reconocen sus fuerzas y tratan de compensar sus debilidades antes de que se vuelvan peligrosas. Adiestran sus habilidades mediante la disciplina. Siempre se imponen objetivos y metas cada vez más altas, basadas en los logros anteriores.

Otro elemento fundamental es la capacidad de discernir cómo encajan sus propias capacidades con los requerimientos del puesto. Los líderes eficaces parecen saber cuando se van a aprovechar al máximo sus capacidades y cuando esas cualidades no van a ser útiles (o, incluso, peligrosas) a la organización. El aspirante a un puesto trabaja esforzadamente con todas sus características personales, incluyendo sus debilidades, hasta que el todo aparece como una obra de arte. El resultado final es un estado de satisfacción consigo mismo y una fértil integridad, capaz de concebir y realizar grandes ideales. Se pueden sentir orgullosos de su actividad porque refleja su sistema de valores.

Es importante notar que, como resultado de esta actitud de autocrítica inducen, entre sus empleados, una crítica positiva respecto de los demás.

La sabiduría emocional se refleja en la manera como la gente se relaciona entre sí. El liderazgo es, esencialmente, un asunto humano. A mayor rango corresponde una actividad más interpersonal y humana. Para eso, los líderes creativos usan cinco habilidades esenciales:

1. La habilidad de aceptar a la gente tal como es, no como a uno le gustaría que fuera. En cierta medida, esto puede considerarse como la cúspide de la sabiduría: penetrar la piel de los demás; entenderlos, en vez de juzgarlos.

2. La habilidad de acercarse a los problemas y a la relación humana en términos del tiempo presente y no del pasado. Cierto que se puede aprender del pasado, pero el uso del presente como punto de despegue para experimentar resulta más productivo.

3. La habilidad de tratar a quienes están más cerca de uno con la misma atención cortés que se dispensa a los desconocidos. Sobreponerse al problema de la sobrefamiliaridad. Escuchar lo que dicen las personas más cercanas a uno, prestarles atención favorable.

4. La habilidad de confiar en otros aun si el riesgo es grande. Con frecuencia, la suspensión de la confianza es necesaria para la autoprotección. Pero hay que saber arriesgarse.

5. La habilidad de permanecer sin la constante aprobación y reconocimiento de los demás. La necesidad de una aprobación constante puede ser perjudicial y contraproducente. En verdad, no importa cuánta gente quiere o no al líder. Lo que importa es la calidad de trabajo que resulta de colaborar con él.

- Voluntad de asumir riesgos

Los líderes creativos son alumnos perpetuos. Pero no sólo buscan nuevos conocimientos a través de la lectura. Están dispuestos a aprender de la experiencia. Para ello, es vital que:

- Reconozcan y compartan la incertidumbre,
- Acepten los errores
- Estén dispuestos a responder a los retos.

Aquellos que reaccionan con ira ante el fracaso propio, o de los demás, son esclavos de la pasión y nunca aprenden. Todo fracaso debe contemplarse como la oportunidad de aprender y los líderes creativos se arriesgan al fracaso. No que piensen en que van a fracasar. Los líderes efectivos son optimistas y centran su energía en el logro del éxito.

Por eso resulta fundamental que los líderes logren una fusión entre la autocrítica positiva y el optimismo acerca del logro de las metas que se han trazado.

- Capacitación

El efecto esencial de este estilo de liderazgo es que los líderes creativos capacitan a otros a que traduzcan intención en realidad. Se trata de influenciar,

atraer, estimular. Esto los lleva a arrastrar a la gente, en lugar de empujarla. Buscan que otros asuman responsabilidades y realicen esfuerzos para lograr objetivos.

Esto no significa que los líderes deban renunciar al poder o que los seguidores desafíen constantemente su autoridad. Significa que el poder se convierte en una unidad de cambio: un símbolo activo e intercambiable en las transacciones creativas, productivas y comunicativas. El líder eficaz cosecha resultados por la simple reciprocidad del poder: la capacitación. Pone esta dualidad en acción: poder para capacitar y capacitación para devolver el poder.

- Descentralización

Según Servan-Schreiber, la elección de la "buena gestión", con vistas a un crecimiento máximo, no es de orden técnico. Depende, en primer lugar, de la respuesta que se dé a esta pregunta ¿Hay que dar crédito a la inteligencia del grupo más numeroso? Según él, los europeos se habían inclinado a contestar negativamente y la presunción de incompetencia se extendía en ondas concéntricas y trae aparejada una doble perversión. Mata la iniciativa por dentro y por fuera y disloca la administración. En efecto, la unidad de un poder central sobrecargado de detalles, abrumado por la tele-dirección de millones de operaciones particulares, ha de ser forzosamente ficticia. La presunción de incompetencia elabora sin cesar sus propias confirmaciones, pues niega a aquellos a quienes ataca la posibilidad de demostrar o adquirir unas aptitudes que les son negadas a priori. Engendra constantemente conductas irresponsables y acaba por justificar la desconfianza en que se apoya.

Si se decidieran en favor del sí, su opción tendría consecuencias ilimitadas y podría cambiar la fisonomía de la sociedad. Este acto de confianza sería el punto de arranque común de tres políticas que forman parte de un todo:

- Invertir en la inteligencia humana,
- Liberar las iniciativas,
- Procurar una elección conjunta del porvenir colectivo.

Un proyecto que pretendiese el pleno empleo de la inteligencia humana no se podría limitar a la reforma de la enseñanza. Habría que poner en práctica otros medios igualmente importantes. La educación permanente sería uno de ellos. La

segunda política consiste -simplemente- en aumentar las responsabilidades a todos los niveles, en optar por la confianza. Hay que recordar que no hay iniciativa sin derecho a equivocarse y tampoco hay responsabilidad sin sanciones. Pero lo que importa es la voluntad de liberar la iniciativa, de confiar en el hombre, en todos los niveles. En todas las profesiones existen hombres cuyo rendimiento sería incomparable si se les permitiese una mayor iniciativa, si se les diese, junto a mayores responsabilidades, el gusto, la ocasión de aprender, de imaginar, de actuar.

Una firma norteamericana formula los siguientes diez principios de la administración moderna:

1. La descentralización sitúa la facultad de tomar decisiones lo más cerca posible del lugar donde se desarrolla la acción.

2. La descentralización puede dar los mejores resultados globales si se pone realmente en juego, para la mayoría de las decisiones a tomar, el conocimiento más profundo de los hechos y el más aplicable a la acción, así como la comprensión más rápida.

3 La descentralización sólo tendrá eficacia mediante una verdadera delegación de poderes; pero no si hay que rendir cuentas o, peor aún, si aquéllos han de ser previamente controlados.

4 La descentralización implica que se confíe en que las personas que desempeñan las funciones descentralizadas tomarán, casi siempre, las decisiones acertadas; esta confianza debe provenir de la dirección.

5 La descentralización exige una clara conciencia del hecho de que el papel principal de los estados mayores consiste en aportar ayuda y consejo a los ejecutores por medio de un número relativamente pequeño de personas experimentadas, de tal manera que los que tomen las decisiones puedan hacerlo con pleno conocimiento de causa.

6 La descentralización requiere la comprensión de que el conjunto de varias decisiones individualmente buenas es mejor, para una empresa y para todo

el mundo, que las decisiones tomadas y controladas por un organismo central.

7 La descentralización se funda en la necesidad de dar a la empresa objetivos generales y una organización de comunicaciones, de políticas y de controles que sean conocidos, comprendidos y seguidos; pero hay que tener presente la circunstancia de que la determinación de una política no implica necesariamente la uniformidad en los métodos para su ejecución.

8 La descentralización sólo puede realizarse si los dirigentes comprenden que no pueden conservar para sí mismos la autoridad que han delegado en sus colaboradores de los escalones inferiores.

9 La descentralización sólo será efectiva si se acepta y se soporta sinceramente, en todos los niveles, la responsabilidad proporcional al poder de decisión de que disponga cada cual.

10 La descentralización exige una política de personal fundada en la valoración de las actuaciones, en el respeto a los objetivos, en ascensos por los buenos resultados obtenidos y en despidos por incapacidad o insuficiencia de resultados.

La crisis actual requiere líderes, en todos los niveles de la sociedad y en todas las organizaciones. Sin los líderes creativos se hace difícil imaginar como podremos enfrentar los retos del futuro. La ausencia o ineficacia de los líderes significa la ausencia de visión, una sociedad incapaz de soñar su propio futuro y esto, en las presentes circunstancias, puede provocar la desintegración de nuestra sociedad por falta de metas y cohesión. Se debe poner la búsqueda de un nuevo estilo de liderazgo como una prioridad en el ámbito nacional. El rol distintivo de los líderes (especialmente en un mundo volátil) es la búsqueda del "saber-porqué", más que el "saber-cómo". Esta es la base para desarrollar una atmósfera de excelencia y de grandeza. (Bennis,1985)

A pesar de miles de investigaciones no existe aún una comprensión inequívoca que distinga a los líderes de quienes no lo son y, quizá más importante,

que distinga al líder eficaz del líder ineficaz y a las organizaciones eficaces de las organizaciones ineficaces. Nunca tantos han trabajado tanto para decir tan poco. En gran medida, el liderazgo, como el amor, continua como algo cuya existencia reconoce todo el mundo pero que nadie ha podido definir con exactitud.

La situación actual plantea una serie de retos a quienes quieren convertirse en líderes efectivos. Estos se pueden sintetizar en tres grandes rubros: compromiso, complejidad y credibilidad. En nuestro tiempo, la credibilidad está en crisis. Se escruta a los líderes como nunca antes. Todos cuestionan y desafían a la autoridad y los poderosos deben moverse con extraordinario cuidado si quieren evitar problemas. Las relaciones públicas se han convertido en un negocio más grande que los mismos negocios, en un intento de los líderes por combatir o neutralizar opiniones contrarias o mal intencionadas.

Los líderes han fracasado en comunicar visión, significado y confianza a sus seguidores. La información lineal, el pensamiento lineal y las estrategias basadas en el simple incrementalismo no pueden competir con la turbulencia del mundo empresarial actual. Las fuentes de información tradicional y las técnicas directivas se han hecho menos eficaces u obsoletas. Pero un problema fundamental es que, entre los líderes, no hay cantidades suficientes de autocrítica positiva. Y tampoco está claro cómo se la puede adquirir.

Hubo un tiempo en que las cualidades del líder se consideraban innatas. Los líderes nacían, no se hacían y eran llamados por su destino mediante un proceso indescifrable. Las teorías de liderazgo consideraban al poder como un don que recibían sólo un puñado de hombres cuya herencia y destino los transformaba en líderes. Pero esta visión falló en explicar el liderazgo. Entonces se argumentó que los grandes acontecimientos forjaban a líderes, que podían venir de orígenes modestos. De esta forma, se pueden clasificar las teorías en aquellas que se centran en las personas y las que se centran en la situación.

Sin embargo, algo que había faltado en todas las teorías sobre liderazgo es un aspecto fundamental: el poder (Bennis,1985).

2.3.4 Liderazgo y Poder

Desde el campo de la ciencia política, se puede plantear la idea de la acción gerencial, como un acto de gobierno y luego como un ejercicio del poder. En este ámbito, citar la obra de Maquiavelo, El Príncipe, es ineludible.

Maquiavelo y su obra El Príncipe (1513), escrita en el clímax del Renacimiento Florentino es concebida como un texto clásico sobre el liderazgo y el uso del poder. La personalidad y las acciones de gobierno por parte del príncipe, son vitales para Maquiavelo.

La interpretación que de esta obra hace Antony Jay (1972), deja ver que la ciencia moderna de la dirección de empresas es en realidad un arte muy antiguo: el arte de gobernar.

De acuerdo con Jay, Maquiavelo expone una serie de consejos y observaciones muy agudas que bien pueden aprovechar los altos dirigentes de grandes corporaciones públicas y privadas de todo el mundo. Así, en el contexto de las organizaciones de gran tamaño, encuentra dos métodos básicos de dirección (centralización o descentralización), que permiten la incorporación de una nueva empresa a la corporación, y que posibilitan que dicha empresa sea capaz de funcionar con las mismas bases y efectividad, pero sobre todo, digna de llevarse una parte del propio prestigio corporativo .

Al respecto, lo que Maquiavelo señala en su obra es que, los principados están gobernados bajo uno de estos dos diferentes modos: 1) por un príncipe, con un equipo de servidores que le ayudan a gobernar el reino como ministros con su favor y permiso (centralización); o 2) por un príncipe y barones que tienen esa dignidad por la antigüedad de la sangre y no por concesión del príncipe. Esos barones poseen estados y súbditos propios que los reconocen como señores suyos y les tienen un afecto natural (descentralización).

Por otra parte, cuando Maquiavelo se refiere a los Estados que han sido conquistados y que ya vivían con sus leyes y en libertad señala que éstos sólo admiten tres posibilidades para su conservación; la primera, arruinarlos; la segunda, ir a vivir personalmente en ellos; y la tercera, dejarlos vivir con sus leyes obligándolos a pagar un tributo y establecer un gobierno compuesto por un corto

número de personas, para que se encarguen de velar por la conquista. Pues, siendo dicho gobierno creado por el príncipe, sabe que no puede subsistir sin su amistad y dominación, y hará todo lo posible por mantenerlo. Porque nada hay mejor para conservar una ciudad (si se la quiere conservar) acostumbrada a vivir libre que hacerla gobernar por sus mismos ciudadanos.

Asimismo, con respecto a la aplicación de una regla en un determinado Estado, el nuevo gobernante debe determinar las penas que impondrá a los infractores. La determinación de las sanciones debe ser para todos y cada uno de los delitos e infractores. En esa forma, él estará en posibilidad de entender los pensamientos de los hombres y ganar la lealtad de éstos, cuando les confiera beneficios.

Pero, Antony Jay reconoce que su obra citada, más que basarse en los razonamientos de Maquiavelo, se basa en el método que éste utilizó. Es decir, el método de tomar un problema corriente y examinarlo de un modo práctico a la luz de experiencias de otros que han tenido que enfrentarse con algún problema similar en el pasado (en términos modernos aprovechar la curva de experiencia). Según Jay, las grandes empresas del siglo XX tienen los mismos problemas que el Estado y ambos pueden ser definidos exactamente en los mismos términos: instituciones para el empleo eficaz de los recursos mediante un gobierno (junta directiva) para mantener o aumentar la riqueza de las clases pudientes (accionistas) y proporcionarles seguridad y prosperidad a sus ciudadanos (empleados). De ahí, que la historia política le resulte una fuente de explicación mucho más rica que la historia misma de casos empresariales.

Compartimos la idea de Jay, de que Maquiavelo tituló a su libro El Príncipe y no algo así como "El arte de gobernar" porque vio que el éxito de cualquier empresa procede directamente de las cualidades de sus jefes. Esto es lo particularmente relevante para nosotros. No cabe duda de que las técnicas de la dirección de empresas son esenciales (algo que es esencial puede no importar), pero lo que importa es el mando supremo en ellas.

Jay afirma que en los últimos años, la palabra "jefatura" ha caído en descrédito, sobre todo debido al viejo concepto victoriano del mando como algo que

cualquier chico inglés de clase media podía aprender en diez años de colegio antes de que lo enviaran a mandar a los de "condición inferior". En efecto, ésta era una cualidad que no precisaba de conocimiento especializado alguno y que, por su naturaleza misma, se oponía a cuanto fuese originalidad, imaginación e inconformismo.

Ahora es ya admisible la idea de que no es inevitable que el mando sea obstaculizado por los profundos conocimientos ni por una experiencia de toda la vida en la rama de que se trate, aunque todavía no se ha ganado la batalla para imponer la imaginación como requisito previo de la alta jefatura. Pero ahora también, se corre el peligro de aprobar la herejía contraria; convencernos de que el buen éxito en la industria puede lograrse no sólo por las excelentes cualidades de mando sino por la ciencia de la dirección de empresas sin necesidad de que a la cabeza de la empresa esté un hombre de valor, clara visión y experiencia para decirles a los científicos de la dirección lo que deben estudiar y para qué fines.

También es menester señalar las consideraciones que hace Maquiavelo (1971) en torno a las virtudes del Príncipe, que bien podemos pretender encontrar en un líder.

Para Maquiavelo, el Príncipe que es innovador, se transforma en enemigo de todos los que resultaban beneficiados con las leyes antiguas, y se granjea sólo la tibia amistad de los que se beneficiarán con las nuevas. Dicha tibieza radica por un lado, en el temor de perder lo que tienen en la legislación antigua, y por el otro, el escepticismo de los hombres, que nunca confían en las cosas nuevas hasta que pueden palpar sus frutos. De ahí que, cada vez que los que son enemigos tienen oportunidad para atacar, lo hacen enérgicamente, y aquellos otros, que se supone son amigos, asumen la defensa con relativa tibieza, de modo que el Príncipe se expone a caer con ellos.

Por consiguiente, continúa Maquiavelo, es preciso ver si esos innovadores lo son por sí mismos, o si dependen de otros; es decir, si necesitan recurrir a la súplica para realizar su obra, o si pueden imponerla por la fuerza. En el primer caso, fracasan siempre, y nada queda de sus intenciones; pero cuando sólo dependen de

sí mismos y pueden actuar con la ayuda de la fuerza, entonces rara vez dejan de conseguir sus propósitos.

Pero también hay principados que se adquieren con armas o fortuna de otros. "Los que sólo por la suerte se convierten en príncipes poco esfuerzo necesitan para llegar a serlo, pero no se mantienen, sino con muchísimo. Las dificultades no surgen en su camino, porque tales hombres vuelan, pero se presentan una vez instalados. Me refiero a los que compran un Estado o a los que lo obtienen como regalo. Estos príncipes no se sostienen sino por la voluntad y la fortuna - cosas ambas mudables e inseguras - de quienes los elevaron; y no saben ni pueden conservar, aquella dignidad. No saben, porque no son hombres de talento y virtudes superiores, no es presumible que conozcan el arte del mando, ya que han vivido siempre como simples ciudadanos; y no pueden porque carecen de fuerzas que puedan serles adictas y fieles".

Para Maquiavelo, el Príncipe nuevo debe tener claro que para mantenerse como tal deberá: "defenderse de enemigos, conquistar amigos, vencer por la fuerza o por el fraude, hacerse amar o temer de los habitantes, respetar y obedecer por los soldados, matar a los que puedan perjudicarlo, reemplazar con nuevas las leyes antiguas, ser severo y amable, magnánimo y liberal, disolver las milicias infieles, crear nuevas, conservar la amistad de reyes y príncipes de modo que lo favorezcan de buen grado o lo ataquen con recelos".

En suma, para Maquiavelo, el Príncipe tiene más posibilidades de mantener su reino, si lo obtiene por méritos propios, si es capaz de imponer la forma de gobierno más conveniente y su propio estilo de mando, y si sabe utilizar -sin vacilación- los sentimientos más encontrados: la amistad y la rivalidad, el amor y el odio, la severidad y la benevolencia.

2.4 Motivación

Motivación, causa del comportamiento de un organismo, o razón por la que un organismo lleva a cabo una actividad determinada.

En los seres humanos, la motivación engloba tanto los impulsos conscientes como los inconscientes. Las teorías de la motivación, en psicología,

establecen un nivel de motivación primario, que se refiere a la satisfacción de las necesidades elementales, como respirar, comer o beber, y un nivel secundario referido a las necesidades sociales, como el logro o el afecto. Se supone que el primer nivel debe estar satisfecho antes de plantearse los secundarios.

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow propuso su jerarquía motivacional en 1943 que consiste de cinco niveles que, según él explicaban la determinación del comportamiento humano. Este orden de necesidades sería el siguiente: (1) fisiológicas, (2) de seguridad, (3) amor y sentimientos de pertenencia, (4) prestigio, competencia y estima sociales, y (5) autorrealización. Sin embargo no fue sino hasta años recientes cuando los psicólogos industriales intentaron determinar lo adecuado de su sugerencia como un modelo para estudiar la motivación en las empresas, la principal contribución a la investigación en el campo industrial, es la proporcionada por Porter en la Universidad de California. Este investigador y sus colaboradores han publicado varios estudios de investigación. En su primer estudio Porter (1961) administró una encuesta a 64 gerentes de bajo nivel (supervisores) y a 75 gerentes de nivel medio de tres diferentes compañías. El cuestionario contenía 15 reactivos diseñados para proporcionar información sobre cinco clases distintas de necesidades motivacionales que se derivaron de la teoría de Maslow.

Entre las conclusiones de Porter, destacan: 1. La ubicación vertical de las posiciones gerenciales parece se una variable importante en la determinación del grado en que se satisfacen las necesidades psicológicas; 2. La autorrealización y la seguridad son campos más importantes de satisfacción de necesidades que las de las esferas social, de estima y autonomía, de acuerdo con individuos en posiciones gerenciales a nivel bajo y medio.

Recientemente, Vroom (1964) propuso una teoría de la motivación humana que , aunque tiene una forma muy general, considera como su contexto al individuo en el mundo del trabajo. Se trata de un modelo formal de motivación. Vroom fundó gran parte de su trabajo en el gran psicólogo social Kurt Lewin. Al igual que Lewin, Vroom utiliza el concepto básico de valencia como el concepto

clave. Define valencia como "la atracción de una meta o suceso". Otra definición es "la satisfacción esperada de un suceso".

Vroom define las dos proposiciones, la primera dice: Para una persona, la valencia de un suceso es una función monotónicamente creciente de la suma algebraica de los productos de las valencias para todos los otros sucesos y sus conceptos de su instrumentalidad para la obtención de esos resultados; la segunda, dice: La fuerza que ejerce sobre una persona para realizar un acto, es una función monotónicamente creciente de la suma algebraica de los productos de las valencias de todos los sucesos y la fuerza de sus experiencias de que el acto irá seguido del logro de tales resultados.

La primera proposición se puede expresar como sigue: el deseo (valencia) relacionado con cualquier objetivo (suceso) particular por parte de un individuo, está directamente relacionado con la utilidad (instrumentaliddad) de que el objetivo conducirá, a su vez, a otros objetivos subsecuentes de cierta conveniencia (valencia). La segunda proposición se limita a indicar que mientras mayor sea la valencia de cualquier resultado, tanto más tenderá una persona a entrar en acción.

Blum y Russ (1942), considerando que en la mente de los trabajadores existe un mínimo de cinco impulsos que influyen en el trabajo, realizaron un estudio tratando de determinar la importancia relativa de estos cinco incentivos. En este estudio se midieron las actitudes de los empleados con relación al salario, seguridad, horas de trabajo, relación con el supervisor y ascensos, mediante la técnica de comparación por pares. Se encontró que los ascensos y la seguridad eran los incentivos más importantes y el menos relevante fue el de las horas de trabajo. El salario se clasificó en tercer lugar en el grupo de los hombres y en cuarto en el de las mujeres. Los hombres casados afirmaron que la seguridad es más importante y el ascenso menos vital que en los hombres solteros. Las mujeres casadas estaban más interesadas en trabajar menos horas, que las mujeres solteras. La importancia del ascenso como incentivo decrecía con la edad, pero es ascenso y la seguridad se siguieron considerando como más

importantes que el salario. Las actitudes de los empleados cambiaron, dependiendo de clasificaciones importantes, tales como sexo, estado civil y edad.

Jurgensen (1947), encontró que las preferencias de trabajo se veían afectadas por el grado de educación, más que por cualquier otra variable. Los ascensos adquirían más importancia y la seguridad menos, conforme se incrementaba el nivel de educación. Jurgensen llego a la conclusión de que los líderes de la gerencia y en el sindicato cometen errores en las declaraciones y las demandas relacionadas con las preferencias de los solicitantes de trabajo. De acuerdo con sus resultados, los salarios, las horas y las condiciones de trabajo no son tan importantes como generalmente se piensa, y el tipo de trabajo tiene una mayor relevancia que la que suele reconocérsele.

Ninguna teoría de la motivación ha sido universalmente aceptada. En primer lugar, muchos psicólogos, dentro del enfoque del conductismo, plantearon que el nivel mínimo de estimulación hacía a un organismo comportarse de forma tal que trataba de eliminar dicha estimulación, ocasionando un estado deseado de ausencia de estimulación. De hecho, gran parte de la fisiología humana opera de este modo. Sin embargo, las recientes teorías cognitivas de la motivación describen a los seres humanos intentando optimizar, antes que eliminar, su estado de estimulación. Con ello, estas teorías resultan más eficaces para explicar la tendencia humana hacia el comportamiento exploratorio, la necesidad, o el gusto por la variedad, las reacciones estéticas y la curiosidad.

Puede decirse que la Motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Por otra parte, se dice que la Motivación está constituida por todos aquellos factores que originan conductas; así, debemos considerar aquí factores tanto de tipo estrictamente biológico como puede ser el hambre, la sed, el sueño, respirar, etc., así como factores de tipo psicológico y aún de tipo social, cultural y espiritual.

Las personas se sienten motivadas más efectivamente cuando se les dsa cierto grado de libertad en la forma en que realizan su trabajo que cuando cada actividad se percibe por adelantado. Realizan un mejor esfuerzo cuando tienen

cierto grado de libertad en la toma de decisiones en sus trabajos que cuando todas las decisiones se toman por ellos. Responden de un modo más adecuado cuando se les trata como personas, más que como partes de una máquina.

En resumen, la motivación es por lo general, un proceso bastante complejo. Las necesidades del individuo se determinan en parte debido a ciertos desequilibrios fisiológicos que reinan en su interior, en parte por experiencias previas y en parte por la interacción de ambos factores, La industria a tendido a simplificar en exceso los motivos del trabajador, asignándoles demasiada importancia a los incentivos financieros. Todos ellos se superponen en muchas formas y son defectuosos, porque excluyen muchos otros motivos que influyen en un hombre cuando está en su trabajo, y rehusan reconocer que los sistemas de incentivos por sí solos tienden a causar temor de una reducción en los salarios, o de despidos.

Posiblemente, los mejores medios para entender la motivación del trabajador consistan en considerar el significado especial del trabajo. A este respecto, las metas a corto y largo plazo de los empleados y los patrones pueden afectar la producción en numerosas formas. Así pues, dar atención a la manera como se perciben los incentivos, es preferible a suponer que un incentivo significa lo mismo para todos.

2.5 Satisfacción

La satisfacción del trabajador en el desempeño de sus funciones es considerada por diferentes teóricos e investigadores en ciencias sociales como un factor determinante de la calidad de la atención, (Alonso, 1984; Robbins, 1986).

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. En sentido estricto, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia en el empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad, la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares.

La satisfacción en el trabajo es una actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas en esos campos, o sea, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera del trabajo.

Maslow afirma que la satisfacción de las necesidades da como resultado una actitud positiva de los trabajadores, por lo tanto se establece que éste es uno de los factores prevalentes relacionados con su motivación.

En la ciudad de New Hope, Pensilvania, en 1935, Hoppock propone los siguientes componentes principales de la satisfacción en el trabajo:

1. El modo en que reacciona el individuo ante las situaciones desagradables.
2. La facilidad con que se ajusta a otras personas.
3. Su posición relativa en el grupo social y económico con el que se identifica.
4. La naturaleza del trabajo, en relación a las capacidades, los intereses y la preparación del trabajador.
5. La seguridad.
6. La lealtad.

Estos conceptos no tienen el carácter minucioso y específico de los que se miden en muchos estudios sobre satisfacción en el trabajo; sin embargo el método propuesto por Hoppock está consciente de los verdaderos factores que contribuyen a la satisfacción en el trabajo y no se ocupa de detalles sin importancia. La satisfacción en el trabajo es una relevante actitud generalizada en un individuo, y no una actitud específica sobre factores determinados del trabajo. La idea de que tiene relación con el ajuste emocional de un individuo sugiere que quienes son inestables emocionalmente pueden tener dificultades considerablemente mayores para ajustarse a un trabajo y, por ende, pueden sentirse insatisfechos en él.

Uno de los modos más completos de evaluar los factores básicos de la satisfacción en el trabajo es mediante la técnica estadística del análisis factorial. Vroom (1964), al analizar todos esos estudios, indica las distintas dimensiones que se han descubierto en los diferentes estudios como se muestra a continuación:

Dimensión de actitud

1. Actitudes hacia la compañía y la gerencia de la empresa.
2. Actitudes hacia las oportunidades de ascenso.
3. Actitudes hacia el contenido del puesto.
4. Actitudes hacia la supervisión.
5. Actitudes hacia la supervisión.
6. Actitudes hacia las recompensas económicas.
7. Actitudes hacia las condiciones de trabajo.
8. Actitudes hacia los compañeros del trabajo

En el modelo de Vroom citado por Werther (1988), la satisfacción y el desempleo laboral establecen una relación negativa con el ausentismo y la rotación del personal; es decir, los individuos están satisfechos con su trabajo hasta el grado que les permita obtener lo que desean; su desempeño es eficiente siempre y cuando los conduzca a la satisfacción de sus necesidades.

El modelo desarrollado por Herzberg (1957) señala que existen factores de motivación intrínsecos del trabajo, vinculados directamente con la satisfacción laboral, tales como el trabajo mismo, los logros, el reconocimiento recibido por el desempeño, la responsabilidad y los ascensos. Los factores extrínsecos del trabajo, que no pueden ser controlados o modificados directamente por el trabajador, están relacionados con la higiene, las políticas de organización, la supervisión, la disponibilidad de recursos, el salario y la seguridad.

Los resultados de los trabajos de Herzberg, Maunsner, Peterson y Capwel (1957), revelan que la seguridad es la variable más importante del trabajo. Las oportunidades de ascenso se clasifican en segundo lugar, y los factores considerados con menor relevancia fueron las prestaciones del empleo y la facilidad del trabajo.

Diferentes estudios comprobaron que los motivadores más eficaces son los intrínsecos del trabajo mismo. Desde luego que los extrínsecos, como el salario, son un incentivo importante utilizado fundamentalmente en la industria, aunque también se demostró que con frecuencia no tiene las características de motivación que se le atribuyen, Dunham (1989).

Ya en 1953 Morse, formuló la hipótesis de que la satisfacción depende básicamente de lo que el individuo desea del mundo y lo que obtiene. Morse (1953) elaboró cuatro índices de satisfacción en el trabajo. El primero tiene relación con el contenido del empleo, el segundo con la identificación con la compañía, el tercero con la satisfacción con los aspectos financieros y la jerarquía del puesto y el cuarto con el orgullo y el desempeño del grupo. Morse consideraba que la morales una combinación de tres índices de satisfacción en el trabajo: el contenido del empleo, el involucramiento con la compañía y la posición financiera laboral. No obstante, en otro punto, describe el grado de espíritu de grupo como igual a la moral.

Una de las generalizaciones básicas que ofrece Morse es que el nivel de satisfacción es una combinación tanto del nivel de aspiraciones o nivel de tensiones y necesidades como de la cantidad de beneficios obtenidos del ambiente. Morse descubrió que la productividad y la satisfacción de los empleados no van necesariamente de la mano

De acuerdo con Stogdill, citado por Robbins (1996) el desempeño tiene relación con la satisfacción laboral siempre que exista un reforzamiento en las expectativas del rendimiento. En diversas investigaciones se encontraron puntos de acuerdo entre los siguientes factores:

- Existe una relación negativa entre la satisfacción laboral y las probabilidades de abandono del empleo.
- Existe una relación negativa, aunque menos firme, entre la satisfacción laboral y el ausentismo.
- La satisfacción laboral presenta una correlación significativa, aunque inestable, con el desempeño del trabajador.

Stodgdill (1959), profundamente interesado en establecer si había relación entre la producción o el rendimiento y la satisfacción, inició estudios para demostrar que la satisfacción no era una "causa" del desempeño del trabajo. Llegó la conclusión de que el resultado de las organizaciones es la integración de grupos, la producción y la moral. Además, la satisfacción de las expectativas individuales da como resultado la integración de grupos y la cohesión, pero no tiene necesariamente relación con la producción. En lugar de ello, tanto la moral como la

producción son una función de la estructura del grupo; por ende, la moral y la producción sólo tendrán relación con la satisfacción, cuando las condiciones que conduzcan a la moral elevada sean también las que lleven al reforzamiento de las expectativas de los trabajadores.

A partir del estudio de Sheps sobre la importancia del desempeño laboral en la evaluación de los procesos, Freeborn y Greenlick citados por Alonso (1984), propusieron una clasificación de métodos, donde consideraron como elementos fundamentales del análisis la capacidad profesional y técnica del trabajador, la satisfacción del cliente y la satisfacción del "proveedor", integrando en su modelo aspectos de proceso y resultados.

La evaluación del desempeño es una actividad esencial en la administración, ya que permite establecer estándares del comportamiento laboral, útiles en la valoración de la calidad.

La satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño, y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables o desfavorables del trabajador.

En algunos estudios se ha encontrado una relación secundaria entre factores como satisfacción-rendimiento, con trabajadores satisfechos que manifestaron su motivación en el trabajo, pero cuyo desempeño y aptitudes no sobrepasaron el promedio.

Existen evidencias de que las aptitudes se vinculan con la satisfacción, o con otros factores como su preparación básica, capacitación para el desempeño, actualización o nivel sociocultural.

La falta de satisfacción en el trabajo puede ser el resultado de una falta de orientación vocacional.

III METODOLOGIA

3.1 Planteamiento del Problema de Investigación

Los antecedentes relativos a la evolución de la administración pública, denotan empeño y perseverancia para encontrar formas y mecanismos encaminados a incrementar su eficacia y eficiencia. No obstante, es preciso estar concientes del reto que significa ofrecer servicios públicos de calidad a la sociedad, combatir la corrupción y la impunidad en todos los niveles de gobierno.

El Programa de Modernización de la Administración Pública, representa el interés del gobierno federal por acceder a niveles de calidad y efectividad. Uno de sus objetivos generales es el de transformar a la Administración Pública Federal en una organización eficaz, eficiente y con una arraigada cultura de servicio para coadyuvar a satisfacer cabalmente las legítimas necesidades de la sociedad (PROMAP, 1996).

En el desarrollo administrativo del sector público, el objetivo central para la transformación son los recursos humanos. En éstos reside el mayor potencial para promover el cambio y el sentido del mismo. La identificación de las limitaciones y deficiencias administrativas actuales, así como las causas que las generan, es condición indispensable para avanzar en la modernización del aparato público.

Para que exista congruencia en los Programas de Gobierno para la Modernización de la Administración Pública, es necesario tomar acciones en las organizaciones gubernamentales tendientes a prever que las condiciones del Clima Organizacional se mantengan en condiciones óptimas, especialmente en aquellas que fueron creadas con una visión de empresa privada y que pueden estar en riesgo.

Nosnik (1989), señala que el talento gerencial permite el desarrollo de los procesos que se emprenden y no es el azar lo que hace una experiencia enriquecedora. Existe cierto orden, ciertas condiciones y características de quienes dirigen, entre éstas, su condición de líder, que le permiten dirigir a la empresa hacia su misión. El talento gerencial y el nivel de liderazgo que imprima a su gestión determina la productividad, entendida como los resultados que se obtienen

mediante un conjunto de insumos que interactúan en un proceso de obtener más de lo que se intente y trabajar mejor con lo que se tiene.

En el mismo orden de ideas, Stoner (1989) señala que las expectativas, los rasgos y los enfoques del comportamiento determinan el liderazgo y su eficiencia, de la cual dependen las variables del clima organizacional, naturaleza de las tareas, actividades de trabajo, valores y experiencias de los gerentes.

Cuando estos elementos son aprovechados, tanto por las empresas de servicio como por las de bienes, permiten inducir la actuación de los empleados hacia la Misión de la organización. Esto le asigna vigencia al liderazgo del gerente.

Es evidente que las empresas requieren de líderes con excelentes condiciones profesionales, que optimicen los recursos y propicien un ambiente organizacional que incentive la producción, la participación, las buenas relaciones interpersonales, la comunicación, la toma de decisiones y la solución de conflictos, además de una adecuada motivación que mejore el clima organizacional.

Esto le asigna carácter circunstancial a la actuación del líder, que debe crear un ambiente operativo y de control para garantizar la integración de sus seguidores y así consolidar ideas, conocimientos y capacidades dentro de un clima participativo y de satisfacción laboral.

Se trata pues, de encarar el problema de la gestión gerencial del Programa Moscamed desde la perspectiva del Clima Organizacional y sustentar en ella un renovado perfil gerencial, en el cual el liderazgo aparece como la arista principal.

Esta meta surge de la idea de que el éxito de una organización está detrás de un líder, y que los gerentes que están en el proceso de transición, no sólo requieren cambiar en forma significativa sus actitudes mentales, sino que también deben modificar substantivamente la función que desempeñan, para convertirse en facilitadores del trabajo en grupo.

Durante los más de 20 años que el Programa Moscamed ha desarrollado actividades en pro de la fruticultura del país, ha tenido 9 Directores, o sea un promedio de poco más de dos años cada uno, lo que ha provocado la falta de un liderazgo que desarrolle una Cultura Organizacional fuerte, basada en principios y valores compartidos por todos sus miembros, la rotación de personal en los niveles de mando

ha sido muy alta, lo que ha provocado inestabilidad en el ambiente de trabajo y falta de identidad con el Programa por parte de los trabajadores sin nivel de mando, quienes se han identificado con el Sindicato a quien reconocen como patrón.

3.2 Diseño de la Investigación

El caso que nos ocupa se trata de un diseño Transeccional Causal, el cual tiene como objetivo describir relaciones causales entre dos o más variables, en un momento determinado, aplicado a un grupo de personas.

Este estudio es de carácter explicativo y expost-facto (no experimental) y se orientará a obtener evidencias relacionadas con las hipótesis formuladas. Las variables independientes serán entonces las dimensiones del CO (Clima Organizacional) del instrumento de medición (Anexo I), las variables dependientes serán si tienen o no, nivel de mando o el "nivel jerárquico".

La investigación no experimental es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente variables. Es decir, es investigación donde no hacemos variar intencionalmente las variables independientes. Lo que hacemos en la investigación no experimental es observar fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos.

En un estudio no experimental se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente por el investigador. En la investigación no experimental las variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables, no puede influir sobre ellas porque ya sucedieron, al igual que sus efectos.

3.2.1 Objetivos

3.2.1.1 Objetivo General

- Determinar cuál o cuáles de las dimensiones del Clima Organizacional, afectan más a la Motivación y Satisfacción de los trabajadores en el Programa Moscamed.

3.2.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar las dimensiones del Clima Organizacional que inciden en la Motivación y Satisfacción de los trabajadores del Programa Moscamed.
- Investigar si hay diferencias entre el Clima Organizacional de los diferentes departamentos del Programa Moscamed.
- Identificar los efectos del Estilo de Liderazgo en el Clima Organizacional de los diferentes departamentos del Programa Moscamed.

3.2.2 Preguntas de Investigación

1. ¿Qué impacto tiene el Estilo de Liderazgo de los directivos del Programa Moscamed sobre el Clima Organizacional?
2. ¿Existe alguna diferencia en la percepción de los trabajadores con nivel de mando y los que no tienen nivel de mando, sobre el Clima Organizacional?
3. ¿Cómo está vinculado el Clima Organizacional del Programa Moscamed con la motivación y la satisfacción de sus trabajadores?
4. ¿Cuál o cuáles de las variables del Clima Organizacional afectan más al mismo?

3.3 Justificación

"Una administración pública accesible, moderna y eficiente es una demanda sentida de la población, un imperativo para coadyuvar al incremento de la productividad global de la economía y una exigencia del proceso democrático que vive el país" (PROMAP, 1996).

Por esto resulta particularmente importante realizar estudios en las dependencias gubernamentales con el propósito de medir el Clima Organizacional y determinar cómo afecta el Estilo de Liderazgo a la Motivación y Satisfacción del personal, factores que pueden ser determinantes para el éxito de los diferentes programas gubernamentales.

Cuando una persona asiste a un trabajo, lleva consigo diariamente una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece, y qué es capaz de realizar, hacia a dónde debe marchar la empresa, etc. Estos conceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo

de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez o flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo. Las coincidencias o discrepancias que tenga la realidad diaria, con respecto a las ideas preconcebidas o adquiridas por las personas durante el tiempo laborado, van a conformar el clima de la organización, el Clima Organizacional.

El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la empresa, puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. En suma, es la expresión personal de la "opinión" que los trabajadores y directivos se forman de la organización. Ello incluye el sentimiento que el empleado se forma de su cercanía o distanciamiento con respecto a su jefe, a sus colaboradores y compañeros de trabajo. Que puede estar expresada en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo, y apertura, entre otras.

En el caso particular del Programa Moscamed, que es una Unidad desconcentrada de la Dirección de Sanidad Vegetal de la SAGAR, resulta esencial asegurar un Clima Organizacional óptimo, ya que la razón de existir del Programa se debe a la necesidad del gobierno federal de poder contar con un instrumento de erradicación de la mosca del Mediterráneo, que mantenga las condiciones óptimas para garantizar la viabilidad del mismo.

La interacción entre el Clima organizacional y el Estilo de Liderazgo, en este caso es muy importante porque como pretendemos demostrar en este estudio el Estilo de Dirección juega un papel básico en la Motivación y Satisfacción del personal, condición indispensable para el éxito de los programas de gobierno y la protección de las fuentes de trabajo.

3.4 Hipótesis

H_0 El Clima Organizacional no es diferente entre los diferentes departamentos del Programa Moscamed.

H_1 El Estilo de Liderazgo de la dirección de cada departamento del Programa Moscamed es la dimensión del Clima Organizacional que más afecta al mismo.

Se trata de una hipótesis causal multivariada, en la que intervienen ocho variables independientes (X_1) "Dirección", (X_2) "Identidad", (X_3) "Relaciones", (X_4) "Estructura", (X_5) "Recompensa", (X_6) "Salario", (X_7) "Seguridad" y (X_8) "Responsabilidad" y dos variables dependientes (Y_1) Personal con nivel de mando y (Y_2) Personal sin nivel de mando.

H_2 El Estilo de Liderazgo, la Estructura Organizacional y las Relaciones Humanas son las dimensiones del Clima Organizacional, que tienen más influencia sobre la Motivación y la Satisfacción de los trabajadores del Programa Moscamed.

Se trata de una hipótesis causal multivariada, en la que intervienen tres variables independientes (X_1) "Dirección", (X_2) " Estructura" y (X_3) "Relaciones" y dos variables dependientes (Y_1) "Motivación" y (Y_2) "Satisfacción"

3.5 Determinación de la Muestra

Según Servin, (1978) a la hora de determinar el tamaño que debe tener una muestra hay que tomar en cuenta varios factores: el tipo de muestreo, el parámetro a estimar, el error muestral admisible, la varianza poblacional y el nivel de confianza.

Para obtener el tamaño de la muestra utilizamos la siguiente fórmula (Hernández, 1997):

$$n = \frac{S^2}{V} \quad \frac{\text{varianza de la muestra}}{\text{varianza de la población}}$$

Si no cumple con la siguiente condición:

$$N > n\,(n-1)$$

Entonces, se utiliza la siguiente formula:

$$n' = \frac{n}{1+n/N}$$

La plantilla total de trabajadores del Programa Moscamed es de 382 personas, distribuidas en los diferentes departamentos de la siguiente manera:

	Con nivel de mando	Sin nivel de mando	Total
Producción	41	96	137
Mantenimiento	12	56	68
Desarrollo de Métodos	18	41	69
Operaciones de Campo	17	61	78
Administrativo	12	28	40
Total	100	282	382

1er. Grupo: personal con nivel de mando 100
2º. Grupo: personal sin nivel de mando 282

Para el 1er. Grupo:

N = población = 100
e = error estándar = 0.025
P = probabilidad = 0.97
V = varianza poblacional = $e^2 = (0.025)^2$ = 0.000625
S^2 = varianza de la muestra = P(1-P) = 0.0291

Entonces:

$$N = \frac{S^2}{V} = \frac{0.0291}{0.000625} = 47 \qquad 100 < 2{,}162$$

Entonces:

$$N = \frac{n}{1+n/N} = \frac{47}{1+47/100} = \textbf{32 personas}$$

Para el segundo grupo:

N = población = 282
e = error estándar = 0.025
P = probabilidad = 0.93
V = varianza poblacional = $e^2 = (0.025)^2$ = 0.000625
S^2 = varianza de la muestra = P(1-P) = 0.0651

Entonces:

$$n = \frac{S^2}{V} = \frac{0.0651}{0.000625} = 104 \qquad 282 < 10{,}712$$

Entonces:

$$N = \frac{n}{1+n/N} = \frac{104}{1+104/282} = \textbf{76 personas}$$

El instrumento de medición (Anexo I) se aplicó entonces a 32 personas con nivel de mando y a 76 personas sin nivel de mando. Estas personas fueron seleccionadas a través de un muestreo probabilístico estratificado.

3.6 Consideraciones sobre el Instrumento Usado

3.6.1 Instrumento de Medición

Este es un instrumento que fue desarrollado en la Universidad del Rosario en Santa Fe de Bogotá, (Pérez, Rodríguez, y Méndez, 1981), para la medición del Clima Organizacional con el fin de detectar las áreas que están impidiendo alcanzar los objetivos de la organización y la satisfacción de necesidades de sus miembros, el cual se adaptó para su uso en México.

Está diseñado en forma de cuestionario tipo Likert (Hernández, 1997) y consta de 40 preguntas las cuales pueden ser analizadas en función de un conjunto particular de características de la organización (Anexo 1).

Este instrumento refleja la percepción que los miembros de la organización tienen sobre el ambiente interno del medio de trabajo.

3.6.2 Utilidad del Instrumento

- Permite medir aspectos del clima organizacional directamente relacionados con la motivación de los individuos.
- Obtiene información válida sobre la forma como los miembros de la organización perciben su estructura y funcionamiento.
- Provee retroalimentación acerca de la efectividad de las políticas que se implanten y sobre los cambios que esté teniendo la organización.

3.6.3 Ventajas

- Es de fácil aplicación.
- Permite la medición de todos los niveles de la organización.
- Puede ser aplicado en diferentes ocasiones a través del tiempo.
- Facilita el seguimiento.
- Permite tener en el corto plazo claridad y precisión sobre el estado de la organización como base para la toma de decisiones.
- Presenta los resultados por unidades de trabajo manteniendo de esta forma el anonimato de los encuestados.

3.6.4 Dimensiones del Instrumento

1. **Dirección**

   Enfasis que los directivos del programa hacen en la comunicación, en el rendimiento y en la producción con la consiguiente realización personal y de grupo.

2. **Identidad**

   Es el sentimiento de pertenencia a la organización. En general la sensación de compartir los objetivos personales con los objetivos de la organización.

3. **Relaciones**

   Sentimiento que manifiesta las buenas relaciones prevalecientes en el entorno de trabajo.

4. **Estructura**

   Percepción sobre las limitaciones impuestas al grupo de trabajo (leyes, reglas, políticas), y a las cuales hay que someterse.

5. **Recompensa**

   Grado en que las personas sienten que están recompensadas y reconocidas por el buen trabajo en lugar de ser ignorados o criticados cuando algo sale mal.

6. **Salario**

   Creencia en que la remuneración es satisfactoria para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia.

7. **Seguridad**

   Confianza en la estabilidad laboral, protección física, psicológica y social.

8. **Responsabilidad**

   Sentimiento de autonomía en la realización del trabajo sin tener que consultar continuamente a los superiores.

3.7 Aplicación

- Se definieron grupos con base en el organigrama, considerando los diferentes departamentos del Programa Moscamed.
- Se codificaron los grupos y los niveles.

Antes de proceder a la aplicación del instrumento, fue necesario que el equipo responsable tuviera claros los siguientes aspectos:

1. Conocer la estructura y funcionamiento de la organización Objetivos, Políticas, Reglas, Cambios acontecidos a lo largo de su historia, Estrategias de Intervención utilizadas, Organigrama con todos los cargos y sistemas de información y comunicación actualizados.
2. Estudiar el cuestionario y conocer cada item para contestar las dudas de los encuestados sin correr el riesgo de dar explicaciones que puedan sesgar sus respuestas.
3. Se reunieron a los miembros de cada grupo antes de entregarles los cuestionarios y señalarles los objetivos que se persiguen con su aplicación.

4. Se procedió a realizar el Muestreo por estratificación quedando de la siguiente manera:

Personal con nivel de mando

Departamento	Población del Departamento	Tamaño de muestra	Muestra
	Nh	(Nh)(fh)	nh
Producción	41	(41)(0.32)	13
Mantenimiento	12	(12)(0.32)	4
D. de Métodos	18	(18)(0.32)	6
Administración	12	(12)(0.32)	4
O. de Campo	17	(17)(0.32)	5
Total	100		32

Personal sin nivel de mando

Departamento	Población del Departamento	Tamaño de muestra	Muestra
	Nh	(Nh)(fh)	nh
Producción	96	(96)(0.27)	26
Mantenimiento	56	(56)(0.27)	15
D. de Métodos	41	(41)(0.27)	11
Administración	28	(28)(0.27)	8
O. de Campo	61	(61)(0.27)	16
Total	282		76

3.8 Consideraciones sobre el Análisis de Datos

El análisis de los datos se inició utilizando la estructura más común, las matrices multidimensionales, Tablas de individuos x variables cuantitativas. Compuestas por ***x*** variables y ***n*** individuos, cada elemento o celda de la matriz representa la correspondencia de la respuesta de un sujeto a una variable *x*.

Una vez capturadas las matrices se obtuvieron las frecuencias y se elaboraron los histogramas con los que realizaron las gráficas de barras del clima organizacional, después se procedió a realizar las correlaciones para encontrar las relación entre las dimensiones del clima organizacional. Esto se hizo para el personal con nivel de mando y sin nivel de mando para cada departamento.

IV RESULTADOS

4.1 Resultados del Clima Organizacional por Departamento y nivel de mando

4.1.1 Producción

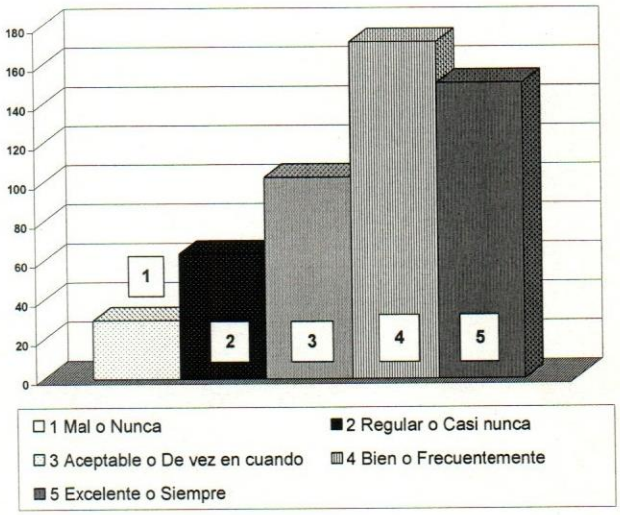
4.1.1.1 Con nivel de mando

Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura	Total
0	2	9	0	5	3	9	2	**30**
2	11	9	8	10	2	18	4	**64**
4	11	16	11	22	16	15	8	**103**
28	21	20	23	15	28	15	22	**172**
31	20	11	23	13	16	8	29	**151**
65	**65**	**65**	**65**	**65**	**65**	**65**	**65**	**520**

Número de respuestas

1	0	2	9	0	5	3	9	2	**30**
2	4	22	18	16	20	4	36	8	**128**
3	12	33	48	33	66	48	45	24	**309**
4	112	84	80	92	60	112	60	88	**688**
5	155	100	55	115	65	80	40	145	**755**
Total	**283**	**241**	**210**	**256**	**216**	**247**	**190**	**267**	**1910**
	22	19	16	20	17	19	15	21	147
Promedio	**4**	**4**	**3**	**4**	**3**	**4**	**3**	**4**	**29.385**

Valor de las respuestas



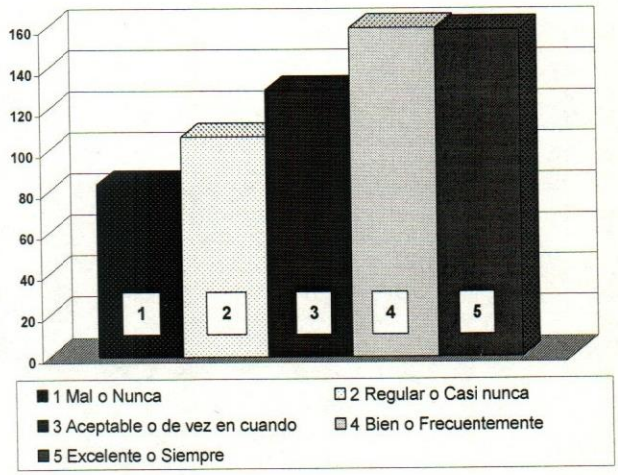
4.1.1.2 Sin nivel de mando

Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura	Total
7	4	22	4	14	13	10	10	**84**
11	14	17	10	16	9	24	6	**107**
19	24	12	14	13	14	19	15	**130**
19	20	11	34	21	29	14	12	**160**
24	18	18	18	16	15	13	37	**159**
80	**80**	**80**	**80**	**80**	**80**	**80**	**80**	**640**

Número de respuestas

1	7	4	22	4	14	13	10	10	**84**
2	22	28	34	20	32	18	48	12	**214**
3	57	72	36	42	39	42	57	45	**390**
4	76	80	44	136	84	116	56	48	**640**
5	120	90	90	90	80	75	65	185	**795**
Total	**282**	**274**	**226**	**292**	**249**	**264**	**236**	**300**	**2123**
	18	17	14	18	16	17	15	19	133
Promedio	**3.5**	**3.4**	**2.8**	**3.7**	**3.1**	**3.3**	**3.0**	**3.8**	**26.5**

Valor de las respuestas



4.1.2 Mantenimiento

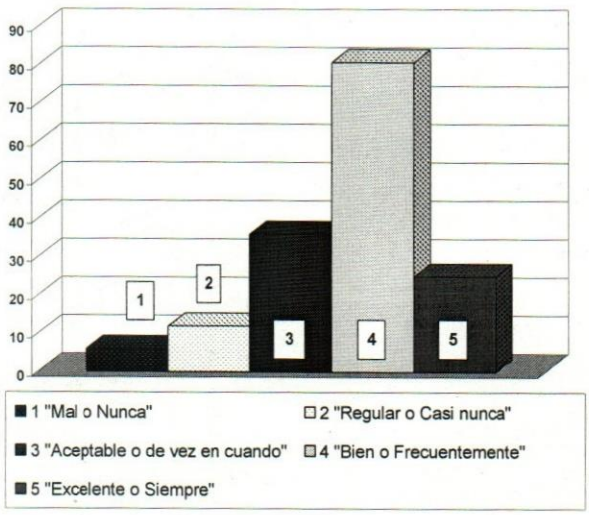
4.1.2.1 Con nivel de mando

Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura	Total
0	0	3	0	0	0	2	1	**6**
0	1	1	3	2	2	1	2	**12**
0	5	4	4	6	4	8	5	**36**
14	8	10	10	11	11	8	9	**81**
6	6	2	3	1	3	1	3	**25**
20	**20**	**20**	**20**	**20**	**20**	**20**	**20**	**160**

Número de respuestas

1	0	0	3	0	0	0	2	1	**6**
2	0	2	2	6	4	4	2	4	**24**
3	0	15	12	12	18	12	24	15	**108**
4	56	32	40	40	44	44	32	36	**324**
5	30	30	10	15	5	15	5	15	**125**
Total	**86**	**79**	**67**	**73**	**71**	**75**	**65**	**71**	**587**
	21.5	19.8	16.8	18.3	17.8	18.8	16.3	17.8	146.8
Promedio	**4.3**	**3.95**	**3.35**	**3.65**	**3.55**	**3.75**	**3.25**	**3.55**	**29.35**

Valor de las respuestas



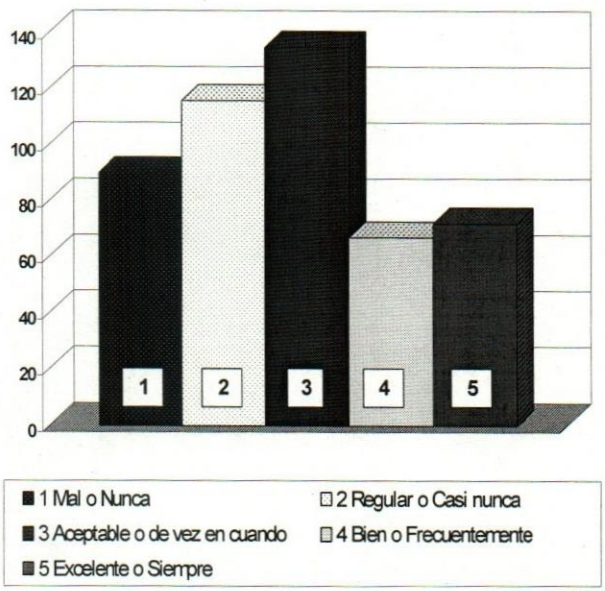
4.1.2.2 Sin nivel de mando

Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura	Total
12	9	8	16	8	10	5	22	**90**
22	17	7	24	12	18	5	11	**116**
16	22	21	8	14	19	22	13	**135**
5	7	6	6	9	4	22	8	**67**
5	5	18	6	17	9	6	6	**72**
60	**60**	**60**	**60**	**60**	**60**	**60**	**60**	**480**

Número de respuestas

1	12	9	8	16	8	10	5	22	**90**
2	44	34	14	48	24	36	10	22	**232**
3	48	66	63	24	42	57	66	39	**405**
4	20	28	24	24	36	16	88	32	**268**
5	25	25	90	30	85	45	30	30	**360**
Total	**149**	**162**	**199**	**142**	**195**	**164**	**199**	**145**	**1355**
	12.4	13.5	16.6	11.8	16.3	13.7	16.6	12.1	112.9
Promedio	**2.48**	**2.7**	**3.32**	**2.37**	**3.25**	**2.73**	**3.32**	**2.42**	**22.58**

Valor de las respuestas



4.1.3 Desarrollo de Métodos

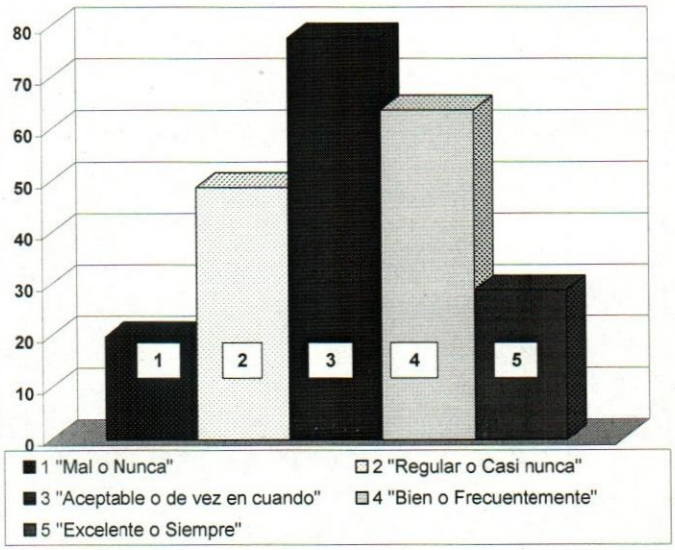
4.1.3.1 Con nivel de mando

Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura	Total
3	1	5	2	1	3	3	2	**20**
4	6	9	5	3	3	17	2	**49**
10	8	9	9	14	10	7	11	**78**
9	8	2	12	8	11	1	13	**64**
4	7	5	2	4	3	2	2	**29**
30	**30**	**30**	**30**	**30**	**30**	**30**	**30**	**240**

Número de respuestas

1	3	1	5	2	1	3	3	2	**20**
2	8	12	18	10	6	6	34	4	**98**
3	30	24	27	27	42	30	21	33	**234**
4	36	32	8	48	32	44	4	52	**256**
5	20	35	25	10	20	15	10	10	**145**
Total	**97**	**104**	**83**	**97**	**101**	**98**	**72**	**101**	**753**
	16.2	17.3	13.8	16.2	16.8	16.3	12	16.8	126
Promedio	**3.23**	**3.47**	**2.77**	**3.23**	**3.37**	**3.27**	**2.4**	**3.37**	**25.1**

Valor de las respuestas



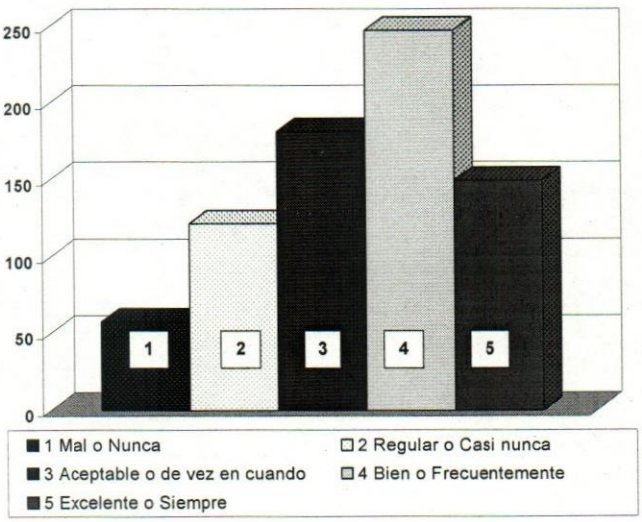
4.1.3.2 Sin nivel de mando

Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura	Total
1	3	17	2	3	8	17	7	**58**
8	14	21	10	9	8	41	11	**122**
16	22	21	16	34	29	21	23	**182**
51	34	23	36	37	33	10	24	**248**
19	22	13	31	12	17	6	30	**150**
95	**95**	**95**	**95**	**95**	**95**	**95**	**95**	**760**

Número de respuestas

1	1	3	17	2	3	8	17	7	**58**
2	16	28	42	20	18	16	82	22	**244**
3	48	66	63	48	102	87	63	69	**546**
4	204	136	92	144	148	132	40	96	**992**
5	95	110	65	155	60	85	30	150	**750**
Total	**364**	**343**	**279**	**369**	**331**	**328**	**232**	**344**	**2590**
	19.2	18.1	14.7	19.4	17.4	17.3	12.2	18.1	136
Promedio	**3.83**	**3.61**	**2.94**	**3.88**	**3.48**	**3.45**	**2.44**	**3.62**	**27.3**

Valor de las respuestas



4.1.4 Operaciones de Campo

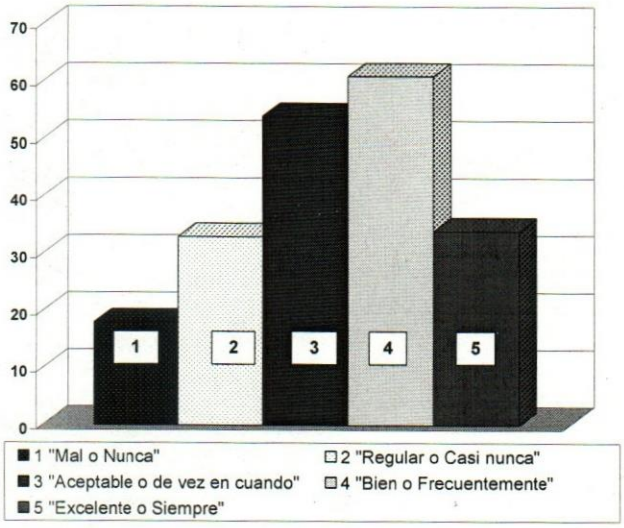
4.1.4.1 Con nivel de mando

Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura	Total
0	2	3	1	6	2	3	1	**18**
6	3	6	1	5	3	9	0	**33**
6	8	10	7	3	2	9	9	**54**
6	7	4	15	6	12	4	7	**61**
7	5	2	1	5	6	0	8	**34**
25	**25**	**25**	**25**	**25**	**25**	**25**	**25**	**200**

Número de respuestas

1	0	2	3	1	6	2	3	1	**18**
2	12	6	12	2	10	6	18	0	**66**
3	18	24	30	21	9	6	27	27	**162**
4	24	28	16	60	24	48	16	28	**244**
5	35	25	10	5	25	30	0	40	**170**
Total	**89**	**85**	**71**	**89**	**74**	**92**	**64**	**96**	**660**
	17.8	17	14.2	17.8	14.8	18.4	12.8	19.2	132
Promedio	**3.56**	**3.4**	**2.84**	**3.56**	**2.96**	**3.68**	**2.56**	**3.84**	**26.4**

Valor de las respuestas



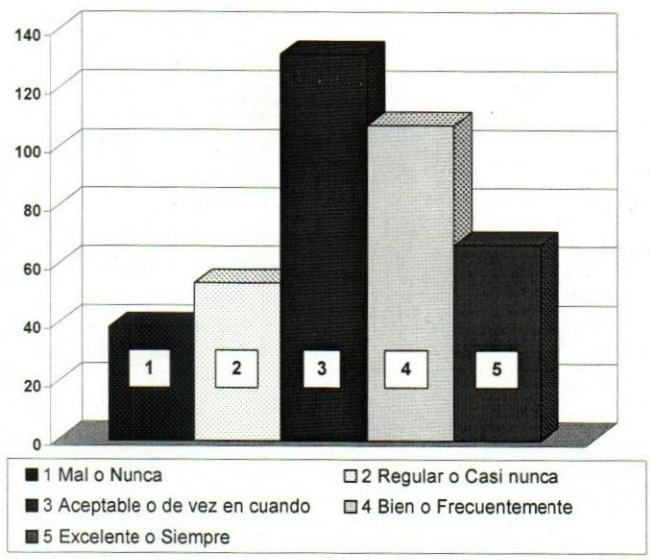
4.1.4.2 Sin nivel de mando

Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura	Total
0	0	11	0	16	5	7	0	**39**
3	5	6	5	5	2	21	7	**54**
15	14	20	16	13	18	16	20	**132**
21	18	9	16	10	15	5	14	**108**
11	13	4	13	6	10	1	9	**67**
50	**50**	**50**	**50**	**50**	**50**	**50**	**50**	**400**

Número de respuestas

1	0	0	11	0	16	5	7	0	**39**
2	6	10	12	10	10	4	42	14	**108**
3	45	42	60	48	39	54	48	60	**396**
4	84	72	36	64	40	60	20	56	**432**
5	55	65	20	65	30	50	5	45	**335**
Total	**190**	**189**	**139**	**187**	**135**	**173**	**122**	**175**	**1310**
	19	18.9	13.9	18.7	13.5	17.3	12.2	17.5	131
Promedio	**3.8**	**3.78**	**2.78**	**3.74**	**2.7**	**3.46**	**2.44**	**3.5**	**26.2**

Valor de las respuestas



4.1.5 Administración

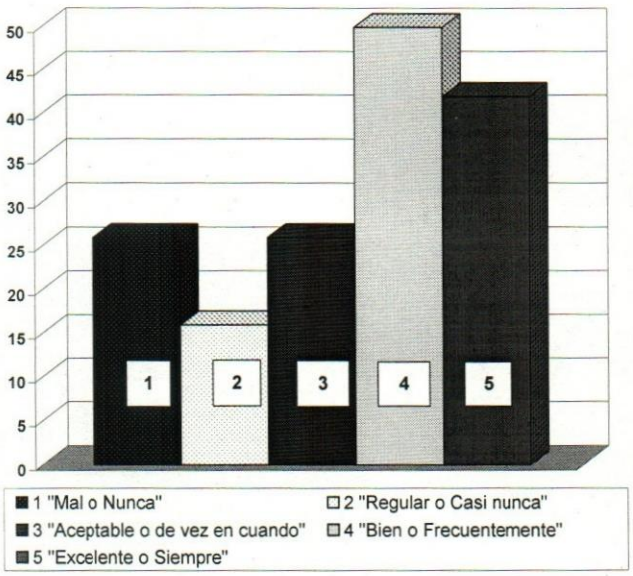
4.1.5.1 Con nivel de mando

Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura	Total
0	2	4	3	7	3	4	3	**26**
0	2	5	1	1	1	6	0	**16**
1	2	3	3	4	5	5	3	**26**
10	6	6	7	4	5	5	7	**50**
9	8	2	6	4	6	0	7	**42**
20	**20**	**20**	**20**	**20**	**20**	**20**	**20**	**160**

Número de respuestas

1	0	2	4	3	7	3	4	3	**26**
2	0	4	10	2	2	2	12	0	**32**
3	3	6	9	9	12	15	15	9	**78**
4	40	24	24	28	16	20	20	28	**200**
5	45	40	10	30	20	30	0	35	**210**
Total	**88**	**76**	**57**	**72**	**57**	**70**	**51**	**75**	**546**
	22	19	14.3	18	14.3	17.5	12.8	18.8	136.5
Promedio	**4.4**	**3.8**	**2.85**	**3.6**	**2.85**	**3.5**	**2.55**	**3.75**	**27.3**

Valor de las respuestas



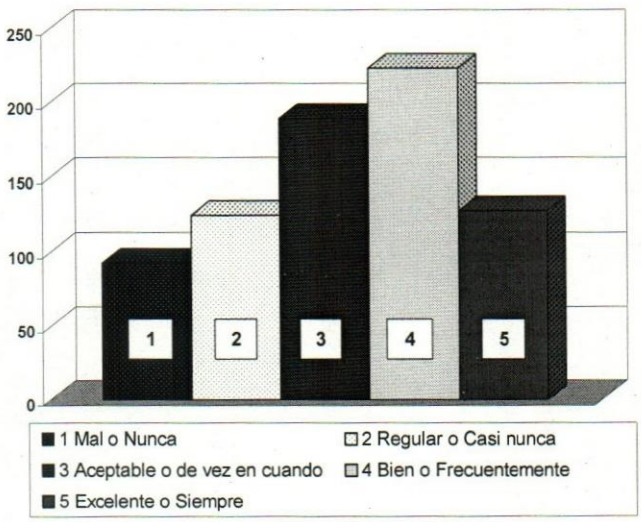
4.1.5.2 Sin nivel de mando

Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura	Total
2	7	19	5	20	8	16	16	**93**
7	14	15	11	12	9	40	17	**125**
18	25	27	23	25	33	22	17	**190**
43	30	28	33	23	35	14	18	**224**
25	19	6	23	15	10	3	27	**128**
95	**95**	**95**	**95**	**95**	**95**	**95**	**95**	**760**

Número de respuestas

1	2	7	19	5	20	8	16	16	**93**
2	14	28	30	22	24	18	80	34	**250**
3	54	75	81	69	75	99	66	51	**570**
4	172	120	112	132	92	140	56	72	**896**
5	125	95	30	115	75	50	15	135	**640**
Total	**367**	**325**	**272**	**343**	**286**	**315**	**233**	**308**	**2449**
	19.3	17.1	14.3	18.1	15.1	16.6	12.3	16.2	128.9
Promedio	**3.86**	**3.42**	**2.86**	**3.61**	**3.01**	**3.32**	**2.45**	**3.24**	**25.78**

Valor de las respuestas



V ANALISIS Y DISCUSION

5.1 Análisis de Resultados por departamento y nivel de mando

5.1.1 Producción

5.1.1.1 Con nivel de mando

PRODUCCION	Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura
Dirección	1							
Identidad	0.19	1						
Recompensa	-0.14	0.13	1					
Seguridad	0.18	0.26	-0.07	1				
Relaciones	0.01	0.07	0.06	-0.16	1			
Responsabilidad	0.05	-0.04	0.15	0.10	0.19	1		
Salario	0.03	-0.07	0.20	-0.21	0.26	0.11	1	
Estructura	-0.25	0.50	0.04	0.12	-0.05	-0.13	-0.08	1

La percepción que el personal con nivel de mando tiene sobre el Clima Organizacional del departamento lo coloca como el mejor Clima del Programa, Las Dimensiones mejor calificadas fueron: Dirección, Estructura y Seguridad.

La Dirección presenta correlación débil positiva con Identidad y Seguridad y débil negativa con Estructura y recompensa. Identidad presenta correlación débil positiva con Seguridad lo mismo que Relaciones con Salario, Responsabilidad y Seguridad tiene una correlación débil negativa con Relaciones y Salario.

5.1.1.2 Sin nivel de mando

	Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura
Dirección	1							
Identidad	0.35	1						
Recompensa	0.49	0.45	1					
Seguridad	0.08	0.25	0.08	1				
Relaciones	0.55	0.37	0.44	-0.13	1			
Responsabilidad	0.36	0.02	0.11	-0.05	0.22	1		
Salario	0.26	0.31	0.27	-0.01	0.43	0.07	1	
Estructura	-0.02	0.13	0.11	0.17	0.13	-0.13	0.17	1

Los resultados indican que el departamento de Producción tiene el segundo mejor Clima Organizacional de Programa. Las dimensiones calificadas por arriba del promedio son: Seguridad, Responsabilidad y Estructura y las que resultaron calificadas abajo del promedio fueron: Recompensa y Salario.

La dimensión Dirección muestra correlación media positiva con Recompensa y Relaciones y correlación positiva débil con Identidad, Responsabilidad y Salario. La Dimensión Relaciones presenta correlación débil con Recompensa, Salario, Responsabilidad e Identidad.

5.1.2 Mantenimiento

5.1.2.1 Con nivel de mando

MANTENIMIENTO	Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura
Dirección	1							
Identidad	0.89	1						
Recompensa	0.88	0.85	1					
Seguridad	0.90	0.92	0.90	1				
Relaciones	0.88	0.91	0.93	0.94	1			
Responsabilidad	0.93	0.92	0.92	0.96	0.95	1		
Salario	0.79	0.88	0.89	0.62	0.93	0.91	1	
Estructura	0.87	0.92	0.92	0.93	0.95	0.91	0.89	1

Es el departamento con el segundo mejor Clima Organizacional. Las dimensiones mejor calificadas fueron: Dirección, Seguridad e Identidad, las dimensiones con calificaciones más bajas son: Salario y Recompensa.

La Dirección tiene correlación positiva muy fuerte con todas las dimensiones a excepción de Salario que tiene una correlación positiva media. Las correlaciones más bajas fueron Seguridad con respecto a Salario, que es positiva media y Dirección con respecto a Salario, que es positiva considerable.

5.1.2.2 Sin nivel de mando

	Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura
Dirección	1							
Identidad	0.28	1						
Recompensa	0.32	0.11	1					
Seguridad	0.07	-0.11	0.01	1				
Relaciones	0.10	0.01	0.17	-0.16	1			
Responsabilidad	-0.05	0.19	0.06	0.08	0.13	1		
Salario	0.05	0.12	0.21	-0.07	0.25	0.19	1	
Estructura	-0.07	0.24	0.15	-0.02	0.07	0.10	-0.15	1

Tiene el quinto lugar en cuanto al Clima Organizacional. Las dimensiones calificadas arriba de la media fueron Recompensa, Salarios y Relaciones y debajo de la media Seguridad, Estructura y Dirección.

La Dirección tiene una correlación débil positiva con Identidad y Recompensa y Salario tiene una correlación débil positiva con Identidad , Recompensa, Relaciones y Responsabilidad.

5.1.3 Desarrollo de métodos

5.1.3.1 Con nivel de mando

DESARROLLO DE METODOS	Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura
Dirección	1							
Identidad	0.95	1						
Recompensa	0.91	0.91	1					
Seguridad	0.95	0.93	0.87	1				
Relaciones	0.94	0.91	0.88	0.93	1			
Responsabilidad	0.96	0.91	0.88	0.95	0.95	1		
Salario	0.83	0.85	0.93	0.83	0.80	0.80	1	
Estructura	0.95	0.93	0.84	0.96	0.94	0.95	0.77	1

Tiene el quinto lugar en Clima Organizacional. Las dimensiones calificadas por encima de la media fueron: Identidad, Relaciones y Estructura, y por debajo de la media Salario y Responsabilidad.

La Dirección tiene correlación positiva muy fuerte con todas las dimensiones a excepción de Salario que es considerable y Salario tiene correlación positiva muy fuerte con Recompensa; correlación considerable con Identidad, Seguridad, Relaciones, Responsabilidad y Estructura.

5.1.3.2 Sin nivel de mando

	Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura
Dirección	1							
Identidad	0.20	1						
Recompensa	0.09	0.20	1					
Seguridad	0.15	0.15	0.11	1				
Relaciones	0.02	-0.24	0.13	-0.15	1			
Responsabilidad	0.23	0.00	0.16	-0.02	0.24	1		
Salario	0.03	-0.27	0.21	0.16	0.26	0.16	1	
Estructura	0.07	0.27	0.03	-0.16	-0.01	-0.12	-0.06	1

Tiene el primer lugar de Clima Organizacional. Las dimensiones calificadas por arriba de la media son: Dirección, Seguridad y Estructura y por debajo de la media Recompensa y Salario.

La Dirección presenta correlación débil positiva con Identidad, Seguridad y Responsabilidad. Salario tiene una correlación débil positiva con Seguridad, Responsabilidad, Recompensa y Relaciones y débil negativa con Identidad.

5.1.4 Operaciones de Campo

5.1.4.1 Con nivel de mando

OPERACIONES DE CAMPO	Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura
Dirección	1							
Identidad	0.92	1						
Recompensa	0.90	0.90	1					
Seguridad	0.82	0.89	0.82	1				
Relaciones	0.91	0.85	0.88	0.78	1			
Responsabilidad	0.88	0.86	0.80	0.89	0.89	1		
Salario	0.89	0.88	0.95	0.80	0.88	0.80	1	
Estructura	0.91	0.95	0.86	0.86	0.84	0.86	0.81	1

Tiene el cuarto lugar en Clima Organizacional. Las dimensiones calificadas arriba de la media fueron: Estructura, Responsabilidad y Seguridad, las más bajas fueron: Salario y Recompensa.

Dirección presenta correlación positiva muy fuerte con Identidad, Recompensa, Relaciones y Estructura y considerable positiva con Seguridad Responsabilidad y Salario. Salario tiene una correlación positiva muy fuerte con Recompensa.

5.1.4.2 Sin nivel de mando

	Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura
Dirección	1							
Identidad	0.04	1						
Recompensa	0.33	0.31	1					
Seguridad	0.08	-0.04	-0.14	1				
Relaciones	0.30	0.10	0.41	-0.18	1			
Responsabilidad	0.16	-0.13	0.14	0.16	0.30	1		
Salario	0.14	-0.10	0.23	-0.01	0.30	0.34	1	
Estructura	0.00	0.06	-0.04	-0.01	-0.13	-0.23	0.00	1

Tiene el tercer lugar de Clima Organizacional. Las dimensiones mejor calificadas fueron: Dirección, Identidad y Seguridad, y las más bajas Recompensa, Relaciones y Salario.

La Dirección tiene una Correlación débil positiva con Recompensa, Relaciones y Responsabilidad y Salario. Salario tiene correlación débil positiva con Recompensa, Relaciones, y Responsabilidad. Responsabilidad y Relaciones tienen correlación débil positiva entre ellas.

5.1.5 Administración

5.1.5.1 Con nivel de mando

ADMINISTRACION	Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura
Dirección	1							
Identidad	0.90	1						
Recompensa	0.78	0.80	1					
Seguridad	0.90	0.87	0.86	1				
Relaciones	0.76	0.80	0.84	0.84	1			
Responsabilidad	0.83	0.82	0.86	0.90	0.86	1		
Salario	0.67	0.76	0.93	0.79	0.84	0.84	1	
Estructura	0.90	0.96	0.81	0.89	0.83	0.84	0.76	1

Ocupa el tercer lugar en Clima Organizacional. Las dimensiones mejor calificadas fueron: Dirección, Identidad y Estructura, la más bajas Salario, Recompensa y Relaciones.

La Dirección tiene correlación positiva muy fuerte con Identidad, Seguridad y Estructura; correlación positiva considerable con Recompensa, Relaciones, Responsabilidad y correlación positiva media con Salario. Salario tiene una correlación positiva muy fuerte con Recompensa.

5.1.5.2 Sin nivel de mando

	Dirección	Identidad	Recompensa	Seguridad	Relaciones	Responsabilidad	Salario	Estructura
Dirección	1							
Identidad	0.14	1						
Recompensa	0.29	0.18	1					
Seguridad	0.39	0.07	0.02	1				
Relaciones	0.25	0.00	0.32	0.14	1			
Responsabilidad	0.26	-0.06	0.17	0.32	0.09	1		
Salario	0.24	0.02	0.34	0.13	0.29	0.38	1	
Estructura	-0.07	0.39	0.07	-0.19	0.00	-0.26	-0.10	1

Tiene el cuarto lugar del Clima Organizacional. Las Dimensiones con más alta calificación fueron: Dirección, Identidad y Seguridad. Y las más bajas: Salario, Recompensa y Relaciones.

La Dirección presenta correlación débil positiva con Identidad, Recompensa, Seguridad, Relaciones, Responsabilidad y Salario. Salario presenta correlación positiva débil con Recompensa, Seguridad, Relaciones y Responsabilidad.

5.2 *Discusión*

Del estudio del Clima Organizacional del Programa Moscamed se desprenden observaciones interesantes como lo es el hecho de las diferentes percepciones que los trabajadores tienen del mismo.

Encontramos diferencia entre la percepción que tienen los trabajadores con nivel de mando y los trabajadores sin nivel de mando, aún en el caso de tratarse del mismo departamento, así mismo entre departamentos y entre trabajadores con el mismo nivel de mando pero de diferente departamento.

La Evaluación del Clima Organizacional de los trabajadores con nivel de mando del departamento de Producción resulta ser la más alta, ya que alcanzó la mejor calificación del programa, sin embargo la evaluación es diferente a la de los trabajadores sin nivel de mando. Cabe señalar que esta diferencia se debe a que se evalúa a diferente jefe, el nivel de mando evalúa a la subdirección de producción y el nivel sin mando evalúa a los jefes de área.

Podemos decir que la dimensión Dirección impacta positivamente en todas las demás dimensiones del Clima Organizacional aunque es más determinante entre los trabajadores con nivel de mando, esto se explica por la pertenencia al sindicato de los trabajadores sin nivel de mando del departamento de producción.

En este sentido el departamento de producción nos revela el papel tan importante que juega el sindicato en la organización, significa que el Clima Organizacional puede ser excelente o no, pero el resultado del mismo no tiene correlación significativa entre las variables que lo componen. Un trabajador puede reconocer que su Director es muy bueno pero sabe que su bienestar no depende del Director, de la misma manera si la percepción acerca del Director es inversa.

En el caso del departamento de Mantenimiento, el Clima Organizacional entre los trabajadores con nivel de mando es el segundo mejor calificado del Programa, pertenece a la misma subdirección de producción; se trata de personal no sindicalizado cuya percepción del Clima Organizacional muestra una correlación positiva fuerte entre la Dirección y las demás variables; esto significa que el liderazgo de la dirección sí impacta al Clima Organizacional del área.

Por otro lado los trabajadores sin nivel de mando otorgaron las calificaciones más bajas, además de ser el departamento que más bajo calificó la dimensión Dirección, por lo que se puede observar el impacto negativo que tiene la Jefatura del departamento, pero por tratarse de personal sindicalizado la correlación que existe entre la dimensión Dirección con en el resto de las variables es muy baja o no existe. Esto confirma la observación hecha en el análisis del departamento de Producción

El mejor Clima Organizacional del Programa entre los trabajadores sin nivel de mando se da en el departamento de Desarrollo de Métodos, esto se debe a la estabilidad de los jefes de departamento, se trata de equipos de trabajo bien integrados compuestos por técnicos y profesionistas que comparten su gusto por la investigación, la mayoría de los técnicos no son sindicalizados y reconocen en su jefe al líder que los apoya y guía, sin embargo no relacionan a su jefe con las demás variables del Clima Organizacional, esto se explica porque todos reconocen a la cabeza de la Subdirección como aquel de quien depende su Seguridad, su Salario, etc.

No sucede de la misma manera entre los trabajadores con nivel de mando quienes dependen en forma directa de la subdirección de Desarrollo de Métodos, éstos tienen el peor Clima Organizacional del Programa entre los trabajadores con nivel de mando, en este caso sí existe una fuerte correlación entre la Dirección y las demás dimensiones del Clima. En este caso se pone de manifiesto una vez más la importancia del estilo de liderazgo, es importante hacer notar que al momento de realizarse la investigación se había efectuado un cambio inesperado de Subdirector.

El departamento de Operaciones de Campo y Administración tienen un comportamiento muy parecido pero inverso en cuanto a la evaluación del Clima Organizacional, ocupan el tercer y cuarto lugar respectivamente entre los trabajadores sin nivel de mando y el cuarto y tercero entre los trabajadores con nivel de mando. La diferencia entre ambos departamentos es la correlación que existe entre la dimensión Dirección que es muy fuerte para Identidad, Recompensa, Relaciones y Estructura en Operaciones de Campo y muy fuerte para Seguridad,

Identidad y Estructura en el departamento de Administración para el personal con nivel de mando.

Entre el personal sin nivel de mando de Operaciones de Campo se observa una correlación positiva débil de la Dirección con Recompensa, Relaciones, Responsabilidad y Salario. Y en el departamento de Administración la correlación de la Dirección es débil positiva con Identidad, Recompensa, Seguridad, Relaciones, Responsabilidad y Salario.

En estos casos observamos que la Dirección ejerce fuerte influencia en el Clima Organizacional entre el personal con nivel de mando, y que el impacto entre el personal sin nivel de mando es menor, lo que significa que el personal conoce bien la estructura gubernamental, esto se pone de manifiesto al no haber correlación alguna con la dimensión estructura.

En todos los casos observamos que la dimensión Salario y Recompensa son las evaluadas con las calificaciones más bajas, la correlación que existe entre Dirección y Salario para el personal con nivel de mando es alta y entre el personal sin nivel de mando es muy baja lo mismo sucede entre Dirección y Recompensa. Esto significa que el impacto que puede tener el estilo de liderazgo de la dirección en la motivación y satisfacción de los trabajadores es alto entre el personal con nivel de mando y bajo en el personal sin nivel de mando.

CONCLUSIONES

- El Clima Organizacional es factor de influencia en la Motivación y Satisfacción de los trabajadores, siendo el Salario, la Recompensa y la Dirección las dimensiones que más afectan.
- El Estilo de Liderazgo de la gerencia está estrechamente ligado al Clima Organizacional, lo que explica la diferencia entre el Clima Organizacional de los diferentes departamentos del Programa Moscamed.
- La dimensión que más impacta al Clima Organizacional es la Dirección, entre el grupo de trabajadores sin nivel de mando ésta tiene un efecto negativo, lo que pone de manifiesto que el Programa Moscamed requiere de un estilo de Liderazgo que proporcione al personal Identidad, Seguridad y Sentido de Pertenencia, en virtud de que estas son las dimensiones que darían unidad y cohesión al Programa.
- El estilo de liderazgo de los Jefes de Departamento impacta positivamente en el Clima Organizacional de los trabajadores, a excepción del departamento de Mantenimiento.
- La diferencia entre la percepción del Clima Organizacional de los trabajadores sindicalizados y no sindicalizados, así como la de los trabajadores con nivel de mando y sin nivel de mando, constituye tal vez el signo más importante de la necesidad de un liderazgo fuerte en el Programa.
- Como resultado del presente trabajo se abren interrogantes de interés para próximas investigaciones como lo son el estudio del Clima Organizacional dentro del Sindicato, y el estudio de un perfil de Liderazgo para la dirección del Programa Moscamed.

BIBLIOGRAFIA

1. Acle Tomasini, Alfredo. "Planeación Estratégica y Control Total de Calidad. Un Caso Real Hecho en México.", Editorial Grijalbo, México, 1990,
2. Adorno, T.W. "Cultura y Administración en Sociología". Ed. Taurus. Madrid, España. 1986.
3. Adorno, T.W. "Crítica Cultural y Sociedad". Ed. SARPE, Madrid, España. 1984.
4. Alonso, A.E. "Las técnicas de intervención psicosocial". Psicología General y Aplicada. 1984.
5. Aristóteles. "La política". Editora Nacional. Versión Castellana de Nicolás Estevanez, s/f.
6. Bennis, Warren y Burt Nanus. "Líderes. El Arte de Mandar", Merlín Libros, México, 1985.
7. Bermúdez R. Eloísa. "Resultados obtenidos en empresas mexicanas con la implantación de programas de desarrollo organizacional", Tesis para obtener el título de Licenciado en Administración de Empresas, Instituto Tecnológico Autónomo de México, ITAM, México, 1985.
8. Blum, M. Y J. Russ. "A study of employee attitudes towards various incentives". Personel, 1942.
9. Burke, W. "Organization Development". Addison-Wesley Publishing. 2ª. Ed. 1994.
10. Davis, Keith y John Newstrom, "El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional". Edit. Mc Graw Hill. México. 1991.
11. Drucker, Peter. "The New Realities", Mandarin Paperback, Londres, 1990.
12. Dunham, P. y F. Smith "Salud organizacional, análisis y diagnóstico internos". México, D.F. Trillas, 1989.
13. Echeverría, B. "Definición de Cultura". Ed. MIMEO. 1989.
14. Elguea S. Javier "La Economía Mexicana y sus Empresarios", Universidad Anáhuac del Sur, México, 1989.

15. Enkerlin, Walter, et. al. "Review, Procedures and Present status of the Medfly Program in México". Regional Seminar on Nuclear Techniques in Crop Production. 1984.
16. Enkerlin, Walter, P. Liedo y J. Rull. "Principios de la Esterilidad y su Aplicación en la TIE contra Moscas de la Fruta". Memorias XI Curso Internacional sobre Moscas de la Fruta. CIMF. México.1997.
17. Fleishman, E.A. "Estudios de psicología industrial y del personal". México, D.F. Trillas, 1979.
18. French, W. y C. Bell. "Desarrollo organizacional". Ed. Prentice-Hall Hispano americana, S.A. 5ª. Ed. 1996.
19. Gutiérrez S. J. "La Mosca del Mediterráneo *Ceratitis capitata* W. y los factores ecológicos que favorecerían su establecimiento y propagación en México". Dirección General de Sanidad Vegetal. SAG. 1976.
20. Goncalves, Alexis P. "Dimensiones del clima organizacional". Sociedad latinoamericana para la calidad. 1997.
21. Hause, Robert. "A path goal theory of leadership efectiveness". Administrative Science Quaterly. 1971.
22. Hernández-Ortíz, Vicente y Martín Aluja. "Listado de especies del género neotropical *Anastrepha* (Diptera: Tephritidae) con notas sobre su distribución y plantas hospederas". Folia Entomológica. México. 1993.
23. Hernández, R. y C. Fernández y P. Baptista. "Metodología de la Investigación". Ed. Mc. Graw Hill 1era. Ed. 1997.
24. Hersey, P. y K. Blanchard. "Life cycle theory of leathership". Training and Development Journal. 1969.
25. Hersey, P. y K. Blanchard. "Management of organizational behavior". Prentice Hall. 1988.
26. Herzberg, F., B. Mausner, R.O. Peterson y D.F. Capwell. "Job attitudes: Review of reserch and opinion". Psychological Services of Pittsburgh, Pittsburgh, 1957.
27. Hoppock, R. "Job satisfaction". Harper & Row, Nueva York, 1935.
28. Jacques, Elliot. "The Changing Culture of a Factory" New York: Dryden Press, 1952.

29. Jay, Antony. "La dirección de Empresas y Maquiavelo". Ediciones Destino. Barcelona, 1972.
30. Jurgensen, C.E. "Selected factors which influence job preferences". Journal of Applied Psychology, 1947.
31. Kerlinger, F.N. "Enfoque conceptual de la investigación del comportamiento". Ed. McGraw Hill, México. 1979.
32. Kotter, John. "El factor liderazgo". Edit. Díaz de Santos S.A. Madrid. 1990.
33. Kraz, Eva. "La Administración Mexicana en Transición". Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1991.
34. Lathman J.P. "The Application of Social Learning Theory to Training Supervisors Through Behavior Modeling" Journal of Applied Psychology, 64. 1979.
35. Litwin, G. y R. Stringer "Motivation and Organizational Climate". Harvard University. Division of Research. 1968.
36. Manz, Ch. y H. Sims. "Superliderazgo. Cómo enseñar a otros a autoliderearse en la empresa". Ed. Paidos, Barcelona. 1993.
37. Maslow A. "La amplitud del potencial de la naturaleza humana". México, D.F. Trillas, 1982.
38. Maquiavelo, Nicolás. "El príncipe". Porrúa. México, 1971. (Colección Sepan Cuántos. Num. 152).
39. Medina S., César y Mónica Espinosa. "La Innovación en las organizaciones modernas". Gestión y Estrategia. Núm. 5. Enero - Junio. UAM-A. 1994.
40. Morse, N.C. "Satisfaction in the white-collar job". University of Michigan Press, Ann Arbor, 1953.
41. Nosnik Ostrowiak, Abraham. "Empresarios transformadores y efectividad organizacional: apuntes para el caso mexicano". Universidad Anáhuac del Sur, México, 1989.
42. Olalquiaga G y C Lobos. 1993. "La mosca del Mediterráneo en Chile, introducción y erradicación". Ministerio de Agricultura. Servicio Agrícola y Ganadero. Santiago, Chile.
43. Ortíz, Gerardo. "Organización de una Campaña Internacional Fitosanitaria". Memorias del XI Curso Internacional sobre Moscas de la Fruta. CICMF. 1997.

44. Patton, Patrick. "Programa contra la Mosca del Mediterráneo en México". Sterile Insect Technique and Radiation in Insect Control. Proceedings Series. IAEA, Vienna, 1982.

45. Pérez, P., M. Rodríguez, C. Méndez. "I.M.C.O.C.". Centro de Investigaciones de la Universidad del Rosario, Santa Fe de Bogotá, Colombia. 1981.

46. Porter, L.W. "A study of perceived need satisfaction in bottom and middle managements jobs". Journal of Applied Psychology, 1961.

47. Prokovski, S.V., y otros. "Las teorías políticas de la antigua Grecia" en Historia de las Ideas Políticas. Varios Autores. Grijalbo. México, 1966.

48. PROMAP. "Plan de Modernización de la Administración Pública". Secretaría de la Contraloría, Decreto Presidencial. Diario Oficial de la Federación (Publicado el 29 de mayo de 1996).

49. Rístori, David. "El Clima Organizacional como Factor de Superación del Personal Administrativo y Docente de la Facultad de Contaduría Pública, Campus IV de la Universidad Autónoma de Chiapas." Tesis para obtener el Grado Académico de Maestro en Administración. Facultad de Contaduría Pública. Universidad Autónoma de Chiapas. 1998.

50. Robbins S.P. "Comportamiento Organizacional". México, D.F. Prentice Hall, 1996.

51. Robinson J.P., R. Athanasia y B. Head Kendra. "Measures of occupational attitudes and occupational characteristics". Survey Research Center. Ann Arbor, Michigan EUA: Institute for Social Research. The University of Michigan, 1974.

52. SARH. "Planta de Producción de Moscas de la Fruta y Parasitoides". Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos. Grupo Gráfico Romo.1994.

53. Servan-Schreiber, Jean-Jacques, "El desafío americano", Plaza & Janés, S.A. Editores, Barcelona, 1969.

54. Servin A. y A. Abad. "Introducción al muestreo". México. Limusa. 1978.

55. Stogdill, R. M. "Individual behavior and group achievement". Oxford, Fair Lawn, N.J. 1959.

56. Stoner, J. "Administración". Ed. Pretenice Hall, México. 1989.

57. Tejada, Luis O. "Importancia de la Familia *Tephritidae* y su Control". Memorias del curso regional sobre moscas de la fruta y su control en áreas grandes con énfasis en la técnica del insecto estéril. CICMF. México. 1997.

58. Toro, F. "Diseño y validación de un instrumento para evaluación del Clima Organizacional". Revista Interamericana de Psicología Organizacional. Vol. 11, No. 1 y 2. 1992. (a)

59. Toro F. "Clima Organizacional y expectativas en la perspectiva del cambio organizacional". Revista Interamericana de Psicología Ocupacional. Vol. 11 No. 1 y 2 1992. (b)

60. Torres Solís, José Ramón "Guión Metodológico para la Presentación de Propuestas de Investigación". Facultad de Contaduría Pública y Administración, UNAM. 1998.

61. Vroom, V.H. "Work and motivation". Wiley, Nueva York, 1964.

62. Weber, Max. "Economía y Sociedad". FCE. México, 1984.

63. Werther W. "Administración de personal y de recursos humanos". México, D.F. McGraw Hill, 1988.

64. Zurla, P "Calidad y cultura del trabajo en los años ochenta" Sociología del Trabajo. Núm.8, 2ª. Época.

ANEXOS

ANEXO I
Instrumento de medición

1. Como califica los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la Empresa.

Excelente	
Bien	
Aceptable	
Regular	
Mal	

2. Califique la cantidad de información que recibió sobre los objetivos y políticas de la empresa al ingresar a ella.

Excelente	
Bien	
Aceptable	
Regular	
Mal	

3. Al colaborar con su trabajo en el logro de los objetivos de la Empresa, como siente que satisface sus necesidades personales (reconocimiento, aprendizaje, otros).

Excelente	
Bien	
Aceptable	
Regular	
Mal	

4. Califique la ayuda y colaboración que existe entre los trabajadores de la empresa.

Excelente	
Bien	
Aceptable	
Regular	
Mal	

5. Con qué frecuencia ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo.

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

6. Como se siente cuando participa en reuniones o grupos de trabajo en la Empresa y/o área a la que pertenece.

Excelente	
Bien	
Aceptable	
Regular	
Mal	

7. ¿Con que frecuencia su supervisor le reconoce su trabajo?

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

8. Con qué frecuencia participa usted con sus compañeros de la Empresa en reuniones de planeación y evaluación.

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

9. Califique la confianza que tiene con sus jefes y directivos para comentarles sus inquietudes y problemas personales que le afectan su rendimiento de trabajo.

Excelente	
Bien	
Aceptable	
Regular	
Mal	

10. ¿Cuando no puede solucionar inquietudes y problemas de su trabajo, los plantea a su jefe?

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

11. ¿Con que frecuencia su supervisor le felicita por su trabajo?

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

12. Las normas y políticas de la empresa, qué tanto limitan su creatividad en el desempaño de sus labores?

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

13. Con qué frecuencia acostumbra a divertirse con los compañeros de su área o de otra sección, fuera de las horas de trabajo.

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

14. Con qué frecuencia sus compañeros de área le piden ayuda para hacer el trabajo que les corresponde ejecutar.

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

15. ¿Cómo se siente Ud. con el salario que recibe?

Excelente	
Bien	
Aceptable	
Regular	
Mal	

16. ¿Con qué frecuencia esta de acuerdo con su jefe cuando le da una orden?

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

17. Con qué frecuencia su jefe es una persona justa cuando da órdenes o o toma decisiones?

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

18. Califique la confianza que tiene con sus jefes y directivos para comentarles sus inquietudes y problemas personales que le afectan su rendimiento de trabajo.

Excelente	
Bien	
Aceptable	
Regular	
Mal	

19. ¿Sus percepciones económicas en la empresa, son acordes con su trabajo?

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

20. ¿Cómo se siente con el trabajo que le corresponde hacer?

Excelente	
Bien	
Aceptable	
Regular	
Mal	

21. Con qué frecuencia la Empresa organiza paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión.

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

22. Con qué frecuencia determina Ud. tareas y resultados en su trabajo que permitan el cumplimiento de los objetivos fijados a su departamento.

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

23. ¿Que tan satisfecho esta con relación a la política salarial de la empresa?

Excelente	
Bien	
Aceptable	
Regular	
Mal	

24. Las normas y políticas de la empresa, qué tanto limitan su creatividad en el desempeño de sus labores.

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

25. Usted se siente motivado por la forma en que su jefe supervisa y da seguimiento a su trabajo.

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

26. ¿Con qué frecuencia su jefe le ayuda para que usted pueda hacer mejor su trabajo?

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

27. Cuando Ud. realiza una labor bien hecha con qué frecuencia recibe recompensas y reconocimiento.

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

28. ¿Cómo se siente Ud. por estar trabajando en esta Empresa?

Excelente	
Bien	
Aceptable	
Regular	
Mal	

29.Como se siente cuando participa en las actividades de diversión que realiza la Empresa.

Excelente	
Bien	
Aceptable	
Regular	
Mal	

30. Con qué frecuencia participa en la solución conjunta de los problemas de su área.

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

31. ¿Comparado con otras empresas de la región, como considera que son los salarios de su empresa?

Excelente	
Bien	
Aceptable	
Regular	
Mal	

32. ¿Con qué frecuencia es revisado su trabajo en esta Empresa?

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

33. Califique el grado de Satisfacción que le produce formar parte del equipo encabezado por su director.

Excelente	
Bien	
Aceptable	
Regular	
Mal	

34. Con qué frecuencia le gustaría participar en decisiones de su trabajo, que impliquen tener responsabilidades adicionales a las que tiene actualmente.

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

35. ¿Cuando sus superiores revisan y evalúan su trabajo conoce Ud. los resultados?

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

36. ¿En el tiempo que le dan para hacer su trabajo le permite realizarlo satisfactoriamente?

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

37. ¿Los problemas que no tienen relación con su trabajo y afectan su rendimiento, los comenta con sus superiores?

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

38. ¿Usted toma decisiones en su trabajo sin consultar a su jefe?

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

39. ¿Con qué frecuencia se revisa su salario en función de su desempeño?

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

40. El horario de trabajo le satisface:

Siempre	
Frecuentemente	
De vez en cuando	
Casi nunca	
Nunca	

RESUMEN DE RSPUESTAS

Personal con nivel de mando

Producción

DIRECCION

Pregunta	Valor de la respuesta 5	4	3	2	1	Promedio
1	15	36	3	0	0	4.15
9	25	24	0	4	0	4.08
17	45	16	0	0	0	4.69
25	40	12	6	0	0	4.46
33	30	24	3	0	0	4.38
						4.35

IDENTIDAD

Pregunta	Valor de la respuesta 5	4	3	2	1	Promedio
2	5	20	6	10	0	3.15
10	35	16	3	2	0	4.31
18	10	12	6	8	2	2.92
26	25	12	12	2	0	3.92
34	25	24	6	0	0	4.23
						3.71

RECOMPENSA

Pregunta	Valor de la respuesta 5	4	3	2	1	Promedio
3	10	24	6	4	1	3.46
11	10	28	6	0	2	3.54
19	15	12	12	2	2	3.31
27	5	0	15	8	3	2.38
35	15	16	9	4	1	3.46
						3.23

SEGURIDAD

Pregunta	Valor de la respuesta 5	4	3	2	1	Promedio
4	0	12	18	8	0	2.92
12	10	16	9	8	0	3.31
20	35	20	3	0	0	4.46
28	25	32	0	0	0	4.38
36	45	12	3	0	0	4.62
						3.94

Mantenimiento

1	5	12	0	0	0	4.25
9	5	12	0	0	0	4.25
17	10	8	0	0	0	4.50
25	5	12	0	0	0	4.25
33	5	12	0	0	0	4.25
						4.30

2	0	4	6	2	0	3.00
10	10	8	0	0	0	4.50
18	5	12	0	0	0	4.25
26	5	8	3	0	0	4.00
34	10	0	6	0	0	4.00
						3.95

3	10	4	3	0	0	4.25
11	0	12	0	0	0	3.00
19	0	12	0	0	1	3.25
27	0	4	3	2	1	2.50
35	0	8	6	0	0	3.50
						3.30

4	5	0	6	2	0	3.25
12	0	0	6	4	0	2.50
20	5	12	0	0	0	4.25
28	0	16	0	0	0	4.00
36	5	12	0	0	0	4.25
						3.65

Desarrollo de Métodos

1	5	0	9	2	1	3.40
9	10	4	9	0	0	3.83
17	0	16	6	0	0	3.67
25	5	8	3	2	1	3.17
33	0	8	3	4	1	2.67
						3.35

2	0	0	3	10	0	2.60
10	20	4	3	0	0	4.50
18	10	0	6	2	1	3.17
26	0	12	9	0	0	3.50
34	5	16	3	0	0	4.00
						3.55

3	5	0.25	9	2	0	3.25
11	5	0	6	4	1	2.67
19	5	4	3	4	1	2.83
27	0	0	6	2	3	1.83
35	10	0	3	6	0	3.17
						2.75

4	0	8	9	2	0	3.17
12	0	4	6	4	1	2.50
20	5	8	6	0	1	3.33
28	0	8	6	4	0	3.00
36	5	20	0	0	0	4.17
						3.23

Operaciones de Campo

1	10	12	0	0	0	4.40
9	0	4	6	4	0	2.80
17	10	0	6	2	0	3.60
25	10	0	6	2	0	3.60
33	5	8	3	2	0	3.60
						3.60

2	0	0	6	2	2	2.00
10	10	8	3	0	0	4.20
18	0	8	6	2	0	3.20
26	0	8	6	2	0	3.20
34	10	8	3	0	0	4.20
						3.36

3	5	8	6	0	0	3.80
11	0	4	6	4	0	2.80
19	0	4	6	2	1	2.60
27	0	4	6	2	1	2.60
35	5	0	6	2	1	2.80
						2.92

4	0	4	12	0	0	3.20
12	0	16	3	0	0	3.80
20	0	16	0	2	0	3.60
28	0	16	0	2	0	3.60
36	5	4	6	0	1	3.20
						3.48

Administrativo

1	10	8	0	0	0	4.50
9	10	4	3	0	0	4.25
17	5	12	0	0	0	4.25
25	5	12	0	0	0	4.25
33	10	8	0	0	0	4.50
						4.35

2	0	4	3	4	0	2.75
10	20	0	0	0	0	5.00
18	0	8	0	0	2	2.50
26	0	8	0	0	2	2.50
34	10	8	0	0	0	4.50
						3.45

3	0	12	0	2	0	3.50
11	0	0	6	0	2	2.00
19	0	12	0	0	1	3.25
27	0	12	0	0	1	3.25
35	5	0	3	2	1	2.75
						2.95

4	0	0	9	2	0	2.75
12	0	4	0	0	3	1.75
20	10	8	0	0	0	4.50
28	10	8	0	0	0	4.50
36	10	8	0	0	0	4.50
						3.60

RELACIONES

Pregunta	Valor de la respuesta 5	4	3	2	1	Promedio
5	45	16	0	0	0	4.69
13	5	8	18	8	0	3.00
21	0	4	27	4	1	2.77
29	5	20	9	8	0	3.23
37	10	12	12	0	4	2.92
						3.32

REPONSABILIDAD

Pregunta	Valor de la respuesta 5	4	3	2	1	Promedio
6	10	40	0	2	0	4.00
14	15	0	27	0	1	3.31
22	20	32	3	0	0	4.23
30	30	16	6	2	0	4.15
38	5	24	12	0	2	3.31
						3.80

SALARIOS

Pregunta	Valor de la respuesta 5	4	3	2	1	Promedio
7	25	24	3	0	1	4.08
15	5	12	9	8	2	2.77
23	0	8	6	16	1	2.38
31	10	16	12	6	0	3.38
39	0	0	15	6	5	2.00
						2.92

ESTRUCTURA

Pregunta	Valor de la respuesta 5	4	3	2	1	Promedio
8	5	32	12	0	0	3.77
16	25	32	0	0	0	4.38
24	5	12	9	8	2	2.77
32	45	12	3	0	0	4.62
40	65	0	0	0	0	5.00
						4.11

5	0	12	3	0	0	3.75
13	0	12	3	0	0	3.75
21	0	4	6	2	0	3.00
29	0	16	0	0	0	4.00
37	5	0	6	2	0	3.25
						3.55

6	0	16	0	0	0	4.00
14	0	4	9	0	0	3.25
22	10	8	0	0	0	4.50
30	5	12	0	0	0	4.25
38	0	4	3	4	0	2.75
						3.75

7	5	8	3	0	0	4.00
15	0	8	6	0	0	3.50
23	0	0	12	0	0	3.00
31	0	12	3	0	0	3.75
39	0	4	0	2	1	1.75
						3.20

8	0	8	6	0	0	3.50
16	0	16	0	0	0	4.00
24	0	0	3	4	0	1.75
32	0	8	6	0	0	3.50
40	15	4	0	0	0	4.75
						3.50

5	10	8	6	0	0	4.00
13	0	0	15	2	0	2.83
21	0	0	15	2	0	2.83
29	0	20	3	0	0	3.83
37	10	4	3	2	1	3.33
						3.37

6	5	12	6	0	0	3.83
14	0	4	9	2	1	2.67
22	0	12	3	4	0	3.17
30	10	16	0	0	0	4.33
38	0	0	12	0	2	2.33
						3.27

7	5	0	6	2	2	2.50
15	0	0	6	8	0	2.33
23	0	0	0	10	1	1.83
31	0	0	9	6	0	2.50
39	5	4	0	8	0	2.83
						2.40

8	0	0	15	0	1	2.67
16	5	16	3	0	0	4.00
24	0	4	6	4	1	2.50
32	0	16	6	0	0	3.67
40	5	16	3	0	0	4.00
						3.37

5	15	8	0	0	0	4.60
13	5	0	0	6	1	2.40
21	0	4	3	2	2	2.20
29	0	4	3	2	2	2.20
37	5	8	0	2	1	3.20
						2.92

6	5	16	0	0	0	4.20
14	5	12	0	2	0	3.80
22	10	8	3	0	0	4.20
30	10	8	3	0	0	4.20
38	0	8	0	2	2	2.40
						3.76

7	0	4	6	4	0	2.80
15	0	4	3	4	1	2.40
23	0	0	6	6	0	2.40
31	0	0	6	6	0	2.40
39	0	4	6	0	2	2.40
						2.48

8	0	8	9	0	0	3.40
16	20	0	3	0	0	4.60
24	0	8	6	0	1	3.00
32	0	8	6	0	1	3.00
40	10	4	6	0	0	4.00
						3.60

5	5	12	0	0	0	4.25
13	0	0	6	0	2	2.00
21	0	0	0	2	3	1.25
29	0	0	0	2	3	1.25
37	5	0	6	0	0	2.75
						2.30

6	5	12	0	0	0	4.25
14	0	0	6	2	1	2.25
22	5	8	3	0	0	4.00
30	5	8	3	0	0	4.00
38	0	0	6	0	1	1.75
						3.25

7	0	8	6	0	0	3.50
15	0	4	6	0	1	2.75
23	0	4	0	4	1	2.25
31	0	4	0	4	1	2.25
39	0	0	0	4	1	1.25
						2.40

8	0	8	3	0	1	3.00
16	5	8	3	0	0	4.00
24	5	0	3	0	2	2.50
32	5	0	3	0	2	2.50
40	20	0	0	0	0	5.00
						3.40

Personal sin nivel de mando

Producción

DIRECCION

Pregunta	Valor de la respuesta 5	4	3	2	1	Promedio
1	20	36	3	4	0	3.94
9	25	16	12	4	1	3.63
17	25	8	21	0	2	3.50
25	30	8	9	4	3	3.38
33	20	8	12	10	1	3.19
						3.53

IDENTIDAD

Pregunta	Valor de la respuesta 5	4	3	2	1	Promedio
2	5	28	21	2	0	3.50
10	20	20	12	4	1	3.56
18	20	4	18	10	0	3.25
26	5	12	12	10	3	2.63
34	40	16	9	2	0	4.19
						3.43

RECOMPENSA

Pregunta	Valor de la respuesta 5	4	3	2	1	Promedio
3	10	32	12	4	0	3.63
11	40	0	6	8	2	3.50
19	10	12	3	8	6	2.44
27	5	0	3	10	9	1.69
35	25	0	12	4	5	2.88
						2.83

SEGURIDAD

Pregunta	Valor de la respuesta 5	4	3	2	1	Promedio
4	0	8	18	14	1	2.56
12	30	16	12	2	1	3.81
20	25	36	3	0	1	4.06
28	0	56	0	2	1	3.69
36	35	20	9	2	0	4.13
						3.65

Mantenimiento

1	10	24	3	4	1	3.50
9	0	24	12	4	0	3.33
17	20	20	9	0	0	4.08
25	25	8	6	2	2	3.58
33	5	12	18	0	2	3.08
						3.52

2	0	12	18	4	1	2.92
10	15	16	15	0	0	3.83
18	5	20	12	2	1	3.33
26	15	4	9	8	1	3.08
34	10	16	12	0	2	3.33
						3.30

3	10	8	15	2	2	3.08
11	10	4	15	4	2	2.92
19	15	8	6	0	5	2.83
27	5	4	12	2	5	2.33
35	0	4	15	4	4	2.25
						2.68

4	5	12	9	8	1	2.92
12	10	4	12	4	3	2.75
20	20	32	0	0	0	4.33
28	15	36	0	0	0	4.25
36	30	12	3	0	2	3.92
						3.63

Desarrollo de Métodos

1	15	40	6	8	0	3.63
9	10	44	6	6	1	3.53
17	25	44	9	0	0	4.11
25	35	24	18	0	0	4.05
33	10	52	9	2	0	3.84
						3.83

2	10	12	21	14	0	3.00
10	25	24	15	6	0	3.68
18	25	36	6	6	0	3.84
26	15	24	18	2	3	3.26
34	35	40	6	0	0	4.26
						3.61

3	20	32	9	8	0	3.63
11	10	16	24	2	4	2.95
19	10	28	18	6	1	3.32
27	5	0	3	16	9	1.74
35	20	16	9	10	3	3.05
						2.94

4	5	36	18	6	0	3.42
12	0	20	18	12	2	2.74
20	50	32	3	0	0	4.47
28	45	28	6	2	0	4.26
36	55	28	3	0	0	4.53
						3.88

Operaciones de Campo

1	10	28	3	0	0	4.10
9	10	12	12	2	0	3.60
17	10	12	12	2	0	3.60
25	10	16	9	2	0	3.70
33	15	16	9	0	0	4.00
						3.80

2	15	16	3	4	0	3.80
10	15	12	12	0	0	3.90
18	5	20	6	4	0	3.50
26	10	12	12	2	0	3.60
34	20	12	9	0	0	4.10
						3.78

3	10	16	6	4	0	3.60
11	0	8	18	2	1	2.90
19	5	4	15	2	2	2.80
27	0	4	9	2	5	2.00
35	5	4	12	2	3	2.60
						2.78

4	0	16	12	4	0	3.20
12	0	4	18	6	0	2.80
20	30	12	3	0	0	4.50
28	15	12	12	0	0	3.90
36	20	20	3	0	0	4.30
						3.74

Administrativo

1	10	56	9	0	0	3.95
9	5	36	9	8	2	3.16
17	50	28	6	0	0	4.42
25	30	16	18	6	0	3.68
33	30	36	12	0	0	4.11
						3.86

2	5	8	15	18	2	2.53
10	45	12	21	0	0	4.11
18	5	48	3	4	3	3.32
26	20	16	21	6	1	3.37
34	20	36	15	0	1	3.79
						3.42

3	15	24	21	6	0	3.47
11	0	36	15	2	4	3.00
19	0	20	18	12	2	2.74
27	0	12	21	6	6	2.37
35	15	20	6	4	7	2.74
						2.86

4	15	24	24	2	1	3.47
12	0	0	24	14	4	2.21
20	40	28	12	0	0	4.21
28	30	44	0	4	0	4.11
36	30	36	9	2	0	4.05
						3.61

RELACIONES

Pregunta	Valor de la respuesta 5	4	3	2	1	Promedio
5	35	28	3	2	0	4.25
13	15	12	15	6	2	3.13
21	15	0	9	2	9	2.19
29	0	24	3	14	2	2.69
37	15	20	9	8	1	3.31
						3.11

REPONSABILIDAD

Pregunta	Valor de la respuesta 5	4	3	2	1	Promedio
6	15	44	0	2	1	3.88
14	15	28	6	6	1	3.50
22	25	8	21	2	1	3.56
30	15	28	6	4	2	3.44
38	5	8	9	4	8	2.13
						3.30

SALARIOS

Pregunta	Valor de la respuesta 5	4	3	2	1	Promedio
7	20	16	3	10	2	3.19
15	10	4	12	12	3	2.56
23	0	20	12	12	1	2.81
31	5	12	15	14	0	2.88
39	30	4	15	0	4	3.31
						2.95

ESTRUCTURA

Pregunta	Valor de la respuesta 5	4	3	2	1	Promedio
8	20	16	12	2	3	3.31
16	55	12	3	2	0	4.50
24	15	8	12	6	4	2.81
32	30	8	12	2	3	3.44
40	65	4	6	0	0	4.69
						3.75

5	30	20	3	0	0	4.42
13	0	4	18	4	3	2.42
21	0	0	3	8	7	1.50
29	5	20	3	6	2	3.00
37	5	4	15	0	5	2.42
						2.75

6	5	28	3	6	0	3.50
14	0	8	24	2	1	2.92
22	10	20	12	0	1	3.58
30	30	8	6	0	2	3.83
38	5	8	12	0	5	2.50
						3.27

7	15	4	18	2	1	3.33
15	5	4	6	14	1	2.50
23	0	4	15	12	0	2.58
31	0	8	15	10	0	2.75
39	5	0	12	6	4	2.25
						2.68

8	0	8	15	8	1	2.67
16	35	16	3	0	0	4.50
24	0	8	6	6	5	2.08
32	35	8	6	2	0	4.25
40	40	4	9	0	0	4.42
						3.58

5	50	24	9	0	0	4.37
13	5	36	24	2	0	3.53
21	0	8	42	4	1	2.89
29	5	52	9	4	0	3.68
37	0	28	18	8	2	2.95
						3.48

6	15	44	12	0	1	3.79
14	20	8	24	10	0	3.26
22	30	28	15	2	0	3.95
30	20	36	15	2	0	3.84
38	0	16	21	2	7	2.42
						3.45

7	15	12	30	6	0	3.32
15	0	8	12	16	5	2.16
23	0	8	6	26	2	2.21
31	5	8	15	20	1	2.58
39	10	4	0	14	9	1.95
						2.44

8	20	12	21	6	2	3.21
16	60	24	3	0	0	4.58
24	0	8	27	8	4	2.47
32	20	28	9	8	1	3.47
40	50	24	9	0	0	4.37
						3.62

5	20	20	3	0	0	4.30
13	0	4	12	0	5	2.10
21	0	0	3	6	6	1.50
29	10	12	3	4	2	3.10
37	0	4	18	0	3	2.50
						2.70

6	20	24	0	0	0	4.40
14	0	12	12	2	2	2.80
22	15	16	9	0	0	4.00
30	15	4	9	2	2	3.20
38	0	4	24	0	1	2.90
						3.46

7	0	8	18	2	1	2.90
15	0	4	9	12	0	2.50
23	0	8	9	10	0	2.70
31	5	0	9	10	1	2.50
39	0	0	3	8	5	1.60
						2.44

8	0	12	9	8	0	2.90
16	20	12	9	0	0	4.10
24	0	4	24	2	0	3.00
32	15	20	6	0	0	4.10
40	10	8	12	4	0	3.40
						3.50

5	35	32	12	0	0	4.16
13	0	0	30	8	5	2.26
21	0	0	21	10	7	2.00
29	15	40	3	0	5	3.32
37	25	20	9	6	3	3.32
						3.01

6	15	44	6	2	2	3.63
14	0	8	39	4	2	2.79
22	20	40	15	0	0	3.95
30	15	44	12	2	0	3.84
38	0	4	27	10	4	2.37
						3.32

7	5	36	12	6	2	3.21
15	0	4	15	22	2	2.26
23	0	4	15	22	2	2.26
31	10	8	15	12	4	2.58
39	0	4	9	18	6	1.95
						2.45

8	5	12	12	6	8	2.26
16	65	24	0	0	0	4.68
24	0	0	18	18	4	2.11
32	15	12	12	10	4	2.79
40	50	24	9	0	0	4.37
						3.24