



**UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

“EL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE”

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

**PRESENTA
C.P.C. JAFET NOÉ ZARAGOZA RUIZ**

**ASESOR:
DOCTOR EN CIENCIAS FRANCISCO JOSÉ VILLAZAN OLIVARES**



MORELIA, MICHOACÁN, JULIO 2013.

Contenido

RESUMEN	7
ABSTRACT	8
INTRODUCCIÓN	9
ANTECEDENTES	12
PARTE I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN.	14
I.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.	14
I.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:.....	14
I.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:	15
I.2.1. OBJETIVO GENERAL:	15
I.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:.....	15
I.3.PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:.....	16
I.3.1. PREGUNTAS ESPECÍFICAS.....	16
I.4. JUSTIFICACIÓN:.....	16
I.5. HIPÓTESIS.	17
I.5.1. HIPÓTESIS GENERAL.	17
I.5.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	17
I.6. VARIABLES DE ESTUDIO.	18
I.7. INDICADORES	20
PARTE II: MARCO TEÓRICO.....	21
CAPITULO 1. LA ORGANIZACIÓN Y CLASES DE ORGANIZACIONES	21
1.1.- DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN	21
1.2. ELEMENTOS DEL CONCEPTO.	28
1.3. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN:	28
1.3.1. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA VIDA PERSONAL Y OCUPACIONAL DE TODA PERSONA.	29
1.4. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	31
1.5 OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES	32
1.6 ¿SON REALES LAS ORGANIZACIONES?.....	34
1.7 LAS ORGANIZACIONES Y EL INDIVIDUO.....	36
1.8. LAS ORGANIZACIONES COMO ACTORES.....	37
1.9. CLASES DE ORGANIZACIONES	40
1.9.1. ALGUNAS TIPOLOGÍAS	42
1.9.2 LA ORGANIZACIÓN DE VOLUNTARIOS.....	51
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	53

2.1. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.....	53
2.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	59
2.3. TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	60
2.3.1. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO.....	62
2.3.2. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO.....	63
2.3.3. CLIMA PSICOLÓGICO.....	64
2.3.4. CLIMA AGREGADO.....	64
2.3.5. CLIMAS COLECTIVOS.....	65
2.4. FORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.....	66
2.4.1. ENFOQUE ESTRUCTURAL.....	66
2.4.2. ENFOQUE PERCEPTUAL.....	68
2.4.3. ENFOQUE INTERACTIVO.....	71
2.4.4. ENFOQUE CULTURAL.....	74
CAPITULO 3. DEFINICIÓN DE VARIABLES.....	77
3.1. ANTECEDENTES.....	77
3.2. SALARIO (COMPENSACIÓN).....	77
3.2.1. CLASIFICACION DE LOS SALARIOS.....	78
3.2.2. PARÁMETROS PARA FIJAR SALARIOS.....	79
3.3. PROMOCIONES.....	80
3.3.1. DEFINICIÓN.....	80
3.3.2. CRITERIOS DE PROMOCION.....	80
3.3.3. MÉTODOS DE PROMOCION.....	81
3.3.4. PROMOCION Y MOTIVACIÓN.....	81
3.4 EQUIPOS DE TRABAJO.....	82
3.4.1. LA NATURALEZA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....	83
3.4.2. TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.....	85
3.4.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS.....	86
3.4.4. LAS NORMAS DEL EQUIPO DE TRABAJO.....	87
4.4. HORARIO DE TRABAJO.....	88
4.4.1. LA SEMANA LABORAL COMPRIMIDA.....	90
4.4.2. CONTRATACIÓN A JORNADA PARCIAL.....	91
4.4.3. HORARIO DE TRABAJO FLEXIBLE.....	92
4.5. EQUIDAD DE GÉNERO.....	93
4.5.1. ANACRÓNICA DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO.....	93
4.5.2. DIFERENCIA SEXUAL, DIFERENCIA CULTURAL Y DESIGUALDAD.....	93
4.5.3. DISCRIMINACIÓN.....	95
4.5.4. EL MERCADO FEMENINO DEL TRABAJO EN MÉXICO.....	96
4.5.5. LAS ACCIONES AFIRMATIVAS.....	96
CAPITULO 4. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS.....	99
4.1. RECOLECCIÓN.....	99
4.2. ESCALA DE MEDICIÓN.....	100

4.3. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO	102
4.4. CÁLCULO DE LA VALIDEZ	102
4.5. NIVEL DE MEDICIÓN DE CADA ÍTEM O VARIABLE	103
4.5.1. APLICACIÓN DE LA ESCALA TIPO LIKERT Y LA FORMA DE OBTENER LAS PUNTUACIONES EN ESTA INVESTIGACIÓN.....	104
4.5.2. CUESTIONARIO.....	104
4.5.3. PRE-TEST	105
4.5.4. CUESTIONARIO FINAL	105
4.6. OBTENCIÓN DE LOS DATOS	109
4.7. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS OBTENIDOS	110
4.8. PROCESAMIENTO DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES: SALARIO, PROMOCIÓN DE PERSONAL, EQUIPOS DE TRABAJO, HORARIO DE TRABAJO Y EQUIDAD DE GÉNERO.	112
CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	130
5.1. RESULTADOS.....	130
5.2. VARIABLE SALARIO.....	131
5.3. VARIABLE PROMOCIÓN DE PERSONAL.....	133
5.4. VARIABLE EQUIPOS DE TRABAJO.....	134
5.5. VARIABLE HORARIO DE TRABAJO.....	135
5.6. VARIABLE EQUIDAD DE GÉNERO.....	136
5.7. VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL.....	137
5.8. PRUEBA DE HIPÓTESIS.....	138
5.9. DISCUSION DE RESULTADOS.....	139
CAPITULO 6. PROPUESTA DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL LABORAL DEL MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN	141
6.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO.....	141
6.2. HISTORIA	143
6.3. PERSONAJES ILUSTRES.....	144
6.4. CRONOLOGÍA DE HECHOS HISTÓRICOS.....	144
6.5. MEDIO FÍSICO.....	144
6.6. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO.....	145
6.7. INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y DE COMUNICACIONES	146
6.8. SERVICIOS PÚBLICOS	146
6.9. MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	147
6.10. ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	147
6.11. POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA POR SECTOR.....	148
6.12. GOBIERNO	148

6.13. CARACTERIZACIÓN DE AYUNTAMIENTO	149
6.14. PRINCIPALES COMISIONES	149
6.15. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.....	149
6.16. REGIONALIZACIÓN POLÍTICA.	150
6.17. REGLAMENTACIÓN MUNICIPAL.	151
6.18. CRONOLOGÍA DE LOS PRESIDENTES MUNICIPALES	151
6.19. EL GOBIERNO MUNICIPAL.....	152
6.20. EL AYUNTAMIENTO	152
6.20.1. ¿POR QUÉ SE LE DENOMINA CABILDO AL AYUNTAMIENTO?	153
6.20.2. ¿QUIÉNES INTEGRAN EL AYUNTAMIENTO?	154
6.20.3. LAS SESIONES DE CABILDO Y SUS CARACTERÍSTICAS	154
6.20.4. FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LOS AYUNTAMIENTOS.....	155
6.20.5. LAS COMISIONES DEL AYUNTAMIENTO	155
6.21. FACULTADES Y OBLIGACIONES DEL PRESIDENTE MUNICIPAL.....	155
6.22. ATRIBUCIONES DE LOS REGIDORES	155
6.23. ATRIBUCIONES DEL SÍNDICO	156
6.24. ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL..	156
6.25. COMPOSICIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL.....	158
6.26. MISIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL.....	159
6.27. LOS SERVIDORES PÚBLICOS	159
6.28. MARCO JURÍDICO DEL MUNICIPIO Y REGLAMENTACIÓN.....	159
6.28.1. ESTRUCTURA JURÍDICA DEL MUNICIPIO	159
6.29. FINANZAS PÚBLICAS MUNICIPALES.....	161
6.30. FUENTES DE INGRESO	163
6.31 ETAPAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA MUNICIPAL	163
6.32. SERVICIO CIVIL DE CARRERA	164
6.33. ORIENTACIÓN DE LA PROPUESTA	164
6.34. METODOLOGÍA PROPUESTA PARA EL MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN.	165
6.35. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA.	167
6.35.1. NIVEL 1. MODELO LABORAL ORIENTADO AL DESARROLLO DEL PERSONAL.....	167
6.35.2. NIVEL 2. DISEÑO DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	167
6.35.3. NIVEL 3. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO EMPRESARIAL.	167
6.35.4. NIVEL 4. OPERATIVIDAD MUNICIPAL.....	168
CONCLUSIONES	169
RECOMENDACIONES.	171

BIBLIOGRAFÍA:	172
A N E X O S	175

RESUMEN

La propuesta principal de este trabajo se enfoca en **determinar** el clima organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán; con el fin de establecer su importancia en el desempeño de su personal, y una vez conocido, mejorarlo con el apoyo de métodos que proponen diversos autores, en los que se hace énfasis en algunos de los componentes del clima organizacional y sus instrumentos de medición tales como lo son el salario, la promoción de personal, los equipos de trabajo, el horario de trabajo y la equidad de género.

En el trabajo se destaca que en la administración pública la organización es un factor muy importante dentro del desarrollo de este tipo de instituciones municipales, ya que en la estructura y operación de las mismas es fundamental seguir sistemas y procedimientos adecuadamente planeados, realistas y prácticos con la finalidad de mantener un óptimo nivel de servicio hacia el sector que se atiende, para que en el corto plazo se convierta en un municipio eficiente, que desarrolle fórmulas competitivas, con objetivos claros y políticas necesarias para alcanzar tales objetivos.

Lo anterior permite afrontar con éxito los cambios, ya que el Municipio de Salvador Escalante requiere de estrategias, que faciliten a los funcionarios anticiparse a los cambios simples y mantener certidumbre ante factores externos menos controlables.

Las expectativas de que diversos esfuerzos, estrategias o metodologías de trabajo conduzcan a determinados resultados, influirán sobre la conducta laboral, representada en este trabajo por las variables independientes como los son: el salario, la promoción de personal, los equipos de trabajo, el horario de trabajo y la equidad de género; dando como variable dependiente el clima organizacional.

Cuando estas variables antes mencionadas no se dan, afectan el desempeño y productividad creando un ambiente desfavorable para el logro de objetivos que se proponen cumplir.

ABSTRACT

The main proposal of this work focuses on determining the organizational climate of the municipality of Salvador Escalante, Michoacán; in order to establish its importance in the performance of their staff, and once known, improve with the support of methods proposed by various authors, which places emphasis on some of the components of the organizational climate and its measuring instruments such as are wages, the promotion of staff, work equipment, the working hours and gender equity.

Work stresses that public service the organization is a very important factor in the development of this type of municipal institutions, in the structure and operation of these it is essential to keep systems and procedures adequately planned, practical and realistic in order to maintain an optimum level of service to the sector that serves for which in the short term to become an efficient municipality.

Expectations that various efforts, strategies or work methodologies lead to specific results will influence occupational behavior, represented in this work by the independent variables as they are: the wage, the promotion of staff, teams of work, working time and gender equity; giving as a dependent variable organizational climate. When these variables mentioned above fail, affect performance and productivity by creating an environment unfavorable for the achievement of objectives which are proposed to meet.

INTRODUCCIÓN

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización.

Toda organización tiene propiedades o Características que poseen otras Organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades.

El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad.

Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

No hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

De todos los enfoques sobre el Comportamiento Organizacional, el que ha demostrado mayor importancia es el que utiliza como elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las actividades que ocurren en su medio

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.

Para el Municipio de Salvador Escalante es un aspecto importantísimo que el Clima Organizacional sea el adecuado para que se de la productividad en su personal y a la vez sea reconocido por los ciudadanos que ven en el desempeño de sus funcionarios y empleados, la

cordialidad y el profesionalismo que requieren en su trato y eficiencia en la respuesta que esperan al momento de gestionar sus funciones propias.

Para la coordinación y ejecución de las tareas que permitan el mejor cumplimiento de sus funciones, y la atención eficiente de sus necesidades administrativas y financieras, tiene como órganos técnicos y administrativos a: La Secretaría del H. Ayuntamiento, La Tesorería Municipal, Obras Públicas, Seguridad Pública y La Contraloría Interna.

Ocupándonos en el presente estudio de la Tesorería del H. Ayuntamiento del Municipio objeto de estudio, la cual a grandes rasgos es el órgano encargado de la administración de los recursos humanos de dicha institución acorde a lo establecido en la Ley Orgánica Municipal.

La presente investigación se encuentra encaminada a determinar cuál es el clima organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán; con el propósito de que dicha institución municipal mejore su clima organizacional, ya que un clima adecuado y amable va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación y eficiencia laboral.

El contenido de la investigación fue estructurada en cuatro partes y seis capítulos que abarcan los siguientes aspectos:

En la primera parte se describen los fundamentos de la investigación, presentando el problema, planteamiento, objetivo, objetivos específicos, preguntas de la investigación, justificación, hipótesis, variables de estudio e indicadores, elementos que dan origen al desarrollo del trabajo.

La segunda parte consta de los capítulos uno y dos, los cuales integran el Marco Teórico de la organización y del Clima Organizacional.

En el primer capítulo se destaca la importancia de la organización y sus clases, la importancia de la organización en la vida personal y ocupacional de toda persona, sus principios, tipologías y demás aspectos inherentes al tema.

En el segundo capítulo se investiga ampliamente el desarrollo del Clima Organizacional, su importancia, sus diferentes teorías, tipos, autores y enfoques.

La definición de variables independientes, su clasificación, tipos, parámetros, criterios diversos, métodos, etc.; así como también lo referente al trabajo de campo que es donde se describe el método empleado para la recolección y procesamiento de los datos y los resultados obtenidos, se presentan en los capítulos tres, cuatro y cinco, los cuales se describen en la parte tres.

En la parte cuatro, integrada por el capítulo seis, se presenta la propuesta para mejorar el clima organizacional en el Municipio de Salvador Escalante, Michoacán; describiendo su ubicación, estructura organizacional y administrativa actual, visión, misión, orientación y metodología de la propuesta con la finalidad de resolver el problema de la investigación.

ANTECEDENTES

El conocimiento del clima y su dominio es importante porque integra dimensiones de los distintos niveles organizacionales y unidades estructurales, incidiendo en forma decisiva en el funcionamiento y dinámica de la organización.

Cuando aparecen conflictos en las organizaciones, cuando se manifiestan disputas, rechazos o contestaciones violentas, se suele decir que no hay un buen clima organizacional. El mal clima laboral, conduce a la insatisfacción y el bajo rendimiento.

El buen clima laboral conduce al logro de los objetivos de la empresa, a la iniciativa individual, al rendimiento óptimo, a la alta calidad, la productividad y a la satisfacción por el desempeño del trabajo.

Es por esto que los directivos de las empresas, deben tener mayor conocimiento acerca de los factores que influyen en la eficiencia laboral, asimismo en el comportamiento de la gente en sus organizaciones.

Cada una de las organizaciones cuenta con sus propias características y propiedades a veces únicas y exclusivas, y la manera como se manifiesta el clima organizacional, el ambiente interno de las organizaciones, repercute en el comportamiento del individuo trabajador y por consiguiente en la productividad de la empresa, la dependencia, la fábrica, cualquier organización.

Toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas características y propiedades.

El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran, y esto es considerado como el clima organizacional. Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad.

Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

No hay un consenso en cuanto al significado del término, **las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.**

De todos los enfoques sobre el Comportamiento Organizacional, el que ha demostrado mayor importancia es el que utiliza como **elemento fundamental las percepciones que el trabajador tiene de las actividades que ocurren en su medio**

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.

Para el Municipio de Salvador Escalante es un aspecto importante que el Clima Organizacional sea el adecuado para que se de la productividad en su personal y que sea reconocida por los ciudadanos que ven en el desempeño de sus funcionarios y empleados la cordialidad y profesionalismo que requieren en su trato y eficiencia en la respuesta que esperan al momento de gestionar su funciones propias.

PARTE I. FUNDAMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN.

I.1. PROBLEMA DE LA INVESTIGACIÓN.

La presente investigación muestra las condiciones en las que se encuentra el Clima Organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán; y destaca el bajo nivel de eficiencia en su operación. También analiza los procesos administrativos y pone al descubierto su obsolescencia, lo cual impide alcanzar los objetivos planteados por dicho Municipio.

En el trabajo se destaca que en la administración pública, la organización es un factor muy importante dentro del desarrollo de las instituciones gubernamentales, ya que en la estructura y operación de la entidad pública es fundamental seguir sistemas y procedimientos adecuadamente planeados, que sean realistas y prácticos con la finalidad de mantener un óptimo nivel de servicio hacia el sector que se atiende.

Lo anterior permite afrontar con éxito los cambios, ya que la institución requiere de estrategias, que faciliten a los funcionarios anticiparse a los cambios simples y mantener certidumbre ante factores externos menos controlables.

Finalmente, con estos elementos, se hace una propuesta viable para solucionar el problema identificado en las condiciones en las que se encuentra el Clima Organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán.

I.1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

El conocimiento del clima y su dominio es importante porque integra dimensiones de los distintos niveles organizacionales y unidades estructurales, incidiendo en forma decisiva en el funcionamiento y dinámica de la organización.

Cuando aparecen conflictos en las organizaciones, cuando se manifiestan disputas, rechazos o contestaciones violentas, se suele decir que no hay un buen clima organizacional.

El mal clima laboral, conduce a la insatisfacción y el bajo rendimiento.

El buen clima laboral conduce al logro de los objetivos de la empresa, a la iniciativa individual, al rendimiento óptimo, a la alta calidad, la productividad y a la satisfacción por el desempeño del trabajo.

Es por esto que los directivos de las empresas, deben tener mayor conocimiento acerca de los factores que influyen en la eficiencia laboral, así mismo en el comportamiento de la gente en sus organizaciones.

Con respecto al estudio de investigación documental se encontró que el Clima Organizacional en México, presenta poco desarrollo. La visita a cualquier institución pública lo puede comprobar.

Por consiguiente, esta investigación determinará el Clima Organizacional y el problema a resolver será describir ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?

I.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

I.2.1. OBJETIVO GENERAL:

El objetivo de la investigación es el de: Determinar en qué medida las variables salario, promoción de personal, equipos de trabajo, horario de trabajo y equidad de género definen el Clima Organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán; y a partir de estos resultados hacer una propuesta que permita apoyar su adecuado desarrollo.

I.2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS:

En la investigación se pretende alcanzar cinco objetivos específicos:

- ¿Identificar la influencia del salario (compensación) en el clima organizacional del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
- ¿Identificar la influencia de las promociones en el clima organizacional del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
- ¿Identificar en qué medida la integración de equipos afecta el clima organizacional del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
- ¿Identificar la influencia de los horarios en el clima organizacional del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
- ¿Identificar cómo influye la equidad de género en el clima organizacional del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?

I.3.PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN:

En la investigación se busca contestar básicamente la siguiente pregunta:

- ¿Cómo influye el clima organizacional en el desempeño del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?

I.3.1. PREGUNTAS ESPECÍFICAS.

- ¿Cuál es la influencia que tiene el salario (compensación) en el clima organizacional del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
- ¿Cómo influye el otorgamiento de promociones en el clima organizacional del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
- ¿Cómo influye la integración de equipos de trabajo en el clima organizacional del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
- ¿Cuál es la influencia de los horarios de trabajo en el clima organizacional del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
- ¿Cómo influye la equidad de género en el clima organizacional del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?

I.4. JUSTIFICACIÓN:

Debido a las exigencias actuales en el sector público, la aplicación del clima organizacional tiene gran relevancia ya que es uno de los puntos a considerar en un proceso de modernización ya que con este se pueden detectar problemas para darles una solución.

El clima organizacional en gran medida determina el comportamiento de los miembros de una institución, porque crea una reinterpretación de lo que sucede e impacta en la disposición con que afrontan sus tareas.

Un clima adecuado, amable, va a traducirse en un mejor desempeño, coordinación y productividad.

No se tiene el antecedente de que con anterioridad se haya efectuado una medición del Clima Organizacional en el Municipio de Salvador Escalante, Michoacán; razón por la cual se decidió realizar este trabajo el que se considera será benéfico ya que el personal en pocas ocasiones

manifiesta sus inconformidades, más bien estas se ven reflejadas en actos que se cometen en contra de la institución de manera consciente o inconsciente al faltar a sus labores, llegar tarde, no hacer con esmero las tareas que le corresponden, realizar comentarios negativos con relación a la Institución y a sus compañeros de trabajo, poca participación en los trabajos a realizar, entre otros.

Es necesario contar con un buen clima laboral para que el desempeño del personal sea eficiente y se logre una mejor administración y aplicación de los recursos públicos, así como que se propicien comentarios positivos que reflejen la buena relación existente entre todos los que integran dicho Municipio.

Un clima de tranquilidad laboral siempre será mejor que un clima de conflicto ya que se pueden desempeñar de una forma más serena y eficiente las actividades.

Con esta investigación, se podrán analizar las diferentes teorías que existen sobre el Clima Organizacional y de este modo comprobar las conjeturas que surjan del estudio de campo para que se efectúen aportaciones a la administración de la Institución.

I.5. HIPÓTESIS.

I.5.1. HIPÓTESIS GENERAL.

“El Clima Organizacional del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán; está determinado por lo proporcionado de su salario, de la oportuna promoción al personal, de la armoniosa integración de los equipos de trabajo, del adecuado horario de trabajo y de la atención escrupulosa a la equidad de género”.

I.5.2. HIPÓTESIS DE TRABAJO.

Cinco son las hipótesis de trabajo que acompañan al planteamiento hipotético general:

- ¿Si se incrementa el salario en relación al cargo, a la persona que desempeña el cargo, a la institución y a factores externos, se mejorará el Clima Organizacional del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
- ¿A mayor promoción del personal con base en la decisión gerencial y a la publicidad interna, se mejorará el Clima Organizacional del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?

- ¿La organización adecuada de equipos de trabajo, fundamentada en la integración de equipos formales, autodirigidos, círculos de calidad, equipos informales, de una función y de varias funciones, garantizará un mejor Clima Organizacional del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
- ¿A mejor distribución de la jornada total, jornada parcial, trabajo flexible y trabajo compartido; se obtiene un mejor Clima Organizacional del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
- ¿A mejor toma de decisiones basada en la equidad de género se logrará un mejor Clima Organizacional del personal del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?

I.6. VARIABLES DE ESTUDIO.

A partir de las investigaciones realizadas por los autores OSTROFF, C. y SCHMITT, N; se publicó en la revista de la Academia de Administración el artículo correspondiente a las configuraciones sobre Eficacia Organizacional y Eficiencia, de donde determiné considerar como variables de estudio las siguientes:

1. Salario
2. Promoción de personal
3. Equipos de trabajo
4. Horario de trabajo
5. Equidad de género

En la tabla 1, se muestra la relación existente entre las variables independientes anteriormente presentadas con la variable dependiente.

TABLA 1. VARIABLES INDEPENDIENTES Y VARIABLE DEPENDIENTE.

Variables Independientes	Dimensión	Variable Dependiente
Salario	Cargo	Clima Organizacional
	Persona que desempeña el cargo	
	Empresa	
	Factores externos	
Promoción del Personal	Decisión Gerencial	
	Publicidad Interna	
Equipos de Trabajo	Formales	
	Informales	
	Tradicionales	
	Autodirigidos	
	Permanentes	
	Temporales	
	De una función	
	De varias funciones	
	Círculos de calidad	
Horario de Trabajo	Jornada Total	
	Jornada Parcial	
	Semana laboral comprimida	
	Trabajo Flexible	
	Trabajo compartido	
Equidad de Género	Masculino	
	Femenino	
Fuente. Elaboración propia, basado en el marco teórico de esta misma investigación y en su metodología.		

I.7. INDICADORES

Para las mismas variables, se determinó su dimensión e indicador a medir, todo esto se hizo a través de un cuestionario.

En la tabla 2, se muestra la operacionalización de las variables.

TABLA 2. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.

Variable	Dimensión	Autores	Indicadores	Pregunta
Salario	<ul style="list-style-type: none"> - Cargo - Persona que desempeña el cargo - Empresa - Factores externos 	<ul style="list-style-type: none"> - Vargas, 1994 - Morales y Velan Día, 1983 	<ul style="list-style-type: none"> Complejidad Desempeño Economía Mercado mano de Obra Tiempo Clima organizacional Satisfactor 	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Promoción de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Decisión gerencial - Publicidad interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Escat, 2005 - Graham, 1982 	<ul style="list-style-type: none"> Desempeño Tiempo Información Acceso a la información Clima organizacional 	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
Equipos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Formales - Informales - Tradicionales - Autodirigidos - Permanentes - Temporales - Una función - Varias funciones - Círculos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Gordon, 1997 - Furnham, 2001 	<ul style="list-style-type: none"> Normas Intereses Metas Proximidad Rol Integración Clima organizacional 	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
Horario de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Jornada total - Jornada Parcial - Semana Laboral - Comprimida - Trabajo flexible - Trabajo compartido 	<ul style="list-style-type: none"> - Ley Federal del Trabajo, 2006-08-15 - Enciclopedia del Management Océano/Centrum, 2005 	<ul style="list-style-type: none"> Horas Carga horaria Registro asistencia Control Sueldo Sanciones Reconocimiento Clima organizacional 	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31
Equidad de Género	<ul style="list-style-type: none"> - Masculino - Femenino 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de Naciones Unidas 2006 - Instituto Michoacano de la Mujer, 2006 - Instituto de las Mujeres del D.F. 2006 - Partido Revolucionario Institucional, 2000 	<ul style="list-style-type: none"> Diferencia sexual Desigualdad Discriminación Clima organizacional 	32, 33, 34, 35, 36, 37, 38

Fuente. Elaboración propia, basado en el marco teórico de esta misma investigación y en su metodología.

PARTE II: MARCO TEÓRICO.

CAPITULO 1. LA ORGANIZACIÓN Y CLASES DE ORGANIZACIONES

1.1.- DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

Desde siempre el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia solo es posible a través del ordenamiento y coordinación racional de todos los recursos. Una vez establecidos los objetivos (lo que se quiere hacer) a través de la planeación, será necesario determinar qué medidas utilizar para lograrlos (como hacerlo).

"Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados" **Agustín Reyes Ponce.**

"Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir." **Eugenio Sixto Velasco.**

"Estructura de relaciones entre personas, trabajo y recursos" **Beckles, Carmichael y Sarchet.**

"Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos, en la realización de los fines que la propia empresa persigue" **Issac Guzmán V.**

"Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con autoridad necesaria para supervisarlo y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa" **Koontz & O'Donnell.**

"La estructura y asociación por lo cual un grupo cooperativo de seres humanos, asigna las tareas entre los miembros, identifica las relaciones e integra sus actividades hacia objetivos comunes" **Joseph L. Massie.**

"La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes."

Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y **los organismos de los gobiernos locales**, estatales y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores (aunque en ocasiones se les llama gerentes, en particular en organizaciones no lucrativas).

Weber El análisis organizacional tiene una tradición lo mismo que cualquier otro tema de estudio, y que las organizaciones en sí mismas. La tradición se centra fuertemente alrededor de Max Weber. Conocido por sus análisis sobre burocracia y autoridad, temas que se analizarán más tarde, pero se preocupó también por dar definiciones más generales de las organizaciones.

Weber distingue primero el "grupo corporativo" de otras formas de organización social (Weber 1947). El grupo corporativo involucra: "Una relación social que o es cerrada o limita por medio de reglas la admisión de extraños... en la medida que su ordenamiento está reforzado por la acción de individuos específicos cuya función normal es esa, de un jefe o "cabeza" y, generalmente, también de un grupo administrativo" (págs. 145-46).

Este aspecto de las definiciones contiene un número de elementos que requieren un análisis adicional ya que son básicos para una buena parte de las demás definiciones.

Las organizaciones suponen, en primer lugar, relaciones sociales o, en otras palabras, que los individuos interactúan dentro de las organizaciones. Sin embargo, como lo sugiere la referencia a límites cerrados o restringidos, estas personas no están simplemente en contacto aleatorio. La organización (grupo corporativo) acepta unos grupos de la población y excluye otros. La organización tiene en sí misma, unos límites. Un elemento importante de esta definición, la idea de orden, establece una diferencia, aún más honda, entre las organizaciones y otros entes sociales. Los patrones de interacción no aparecen por generación espontánea; la misma organización impone una estructura de interacción. Esta parte de la definición sugiere también que las organizaciones tienen una jerarquía de autoridad y una división del trabajo cuando están cumpliendo sus funciones. El orden se solidifica con la designación de personal específico para llevar a cabo esta función.

Weber agrega, con respecto a la idea del grupo corporativo, otros criterios sobre las organizaciones. En las organizaciones la interacción es "asociativa" y no "comunal" (págs. 136-39). Lo anterior diferencia la organización de otros entes sociales tales como la familia, que comparten las otras características, ya mencionadas, del grupo corporativo. Weber anota también que las organizaciones llevan a cabo, de manera continua, actividades con propósitos de un tipo especificado (págs. 151-52). En consecuencia, las organizaciones trascienden la vida de sus miembros y tienen metas, como lo sugiere la presencia de "actividades con propósito". Las organizaciones están diseñadas para hacer algo. Esta idea de Weber ha sido aceptada por la mayoría de los analistas organizacionales.

La definición de **Weber** ha servido como base para muchas otras, en parte por su relación con la realidad. Sus puntos centrales son, básicamente, unos patrones de interacción legítima entre los miembros de la organización a medida que buscan objetivos y realizan actividades.

Barnard Chester Barnard y sus seguidores adoptaron un punto de vista diferente. Aunque está de acuerdo con Weber en muchos aspectos, Barnard enfatiza una base diferente para las organizaciones. Su definición básica es que una organización es "un sistema conscientemente coordinado de actividades o fuerzas de dos o más personas" (Barnard 1938, pág. 73). Es decir, actividades logradas por medio de coordinación consciente, deliberada y un propósito.

Las organizaciones requieren comunicaciones, una disposición a contribuir por parte de sus miembros y un propósito común entre ellos. Barnard hace énfasis en el papel de los individuos ya que son ellos los que deben comunicarse, ser motivados y tomar decisiones. Mientras que Weber hace énfasis en el sistema, Barnard centra su atención en los miembros del sistema. Más tarde se analizará la relevancia y las implicaciones de estos dos enfoques.

Algunos escritores han tratado de aliviar estos problemas terminológicos agregando como prefijo de la palabra organizaciones los adjetivos "complejos", "en gran escala" o "formales". Como lo anotan Peter M. Blau y W. Richard Scott (1962), por ejemplo:

Siendo así que las organizaciones formales. Son, frecuentemente, muy grandes y complejas algunos autores se refieren a ellas como a organizaciones a "gran escala" o "complejas". Pero nosotros hemos considerado que estos términos ayudan a confundir por dos razones. Primera, las organizaciones varían en tamaño y complejidad y el uso de estas variables como criterios para

definirlas resultaría en expresiones extrañas tales como "una organización pequeña en gran escala" o una "organización compleja muy compleja". Segunda, aunque las organizaciones formales se convierten, a menudo, en muy grandes y complejas, su tamaño y su complejidad no emulan con los de la organización social de una sociedad moderna, que incluye esas organizaciones y las relaciones que las ligan además de otros patrones no organizacionales.

(Quizá tal vez se ha hecho tanto énfasis en la complejidad de las organizaciones formales porque es hecha por el hombre mientras que la complejidad de la organización social ha surgido lentamente, de la misma manera que la complejidad de los computadores modernos es más impresionante que la del cerebro humano. La complejidad por diseño puede ser más conspicua que la que se genera por crecimiento o evolución) (pág. 7).

Así como muy pocos estarían en contra de los puntos de vista de Blau y Scott con respecto a la dificultad en el uso de los términos "complejas" o "en gran escala", puede hacerse la misma crítica a "formal" como prefijo. Las organizaciones varían también en su grado de formalidad y entonces tendría que hablarse sobre organizaciones formales más o menos formales lo cual no constituye un gran paso hacia adelante. Con estos puntos en mente utilizaremos aquí el término simple "organización" y nos referiremos a' la "organización social" en el contexto más amplio.

El análisis se vuelve más concreto al considerar las definiciones y ejemplos de Hamitai Etzioni y W. Richard Scott. Etzioni (1964) afirma:

Las organizaciones son unidades sociales (o agrupaciones humanas) deliberadamente construidas o reconstruidas para alcanzar objetivos específicos. Se incluyen corporaciones, ejércitos, universidades, hospitales. Iglesias y cárceles; se excluyen tribus, clases, grupos étnicos y familias. Las organizaciones se caracterizan por:

(1) divisiones de trabajo, poder y responsabilidades de comunicación. Divisiones que no están estructuradas al azar o de manera tradicional sino que se han planeado deliberadamente para reforzar la obtención de objetivos específicos;

(2) la presencia de uno o más centros de poder que controlan los esfuerzos concertados de la organización y los dirigen hacia sus objetivos; estos centros de poder revisan también

continuamente el desempeño de la organización y modifican su estructura, en donde sea necesario, para aumentar su eficiencia;

(3) sustitución de personal; por ejemplo, pueden retirarse personas que no sean satisfactorias y asignarse sus tareas a otras. La organización también puede recombinar su personal por medio de transferencias y promociones. (pág. 3).

La definición de Scott (1964) contiene algunos elementos adicionales. Scott afirma:

Las organizaciones están definidas como colectividades.... que se han establecido para alcanzar objetivos relativamente específicos sobre una base más o menos continua. Debe ser claro.... sin embargo. Que las organizaciones tienen aspectos que las distinguen, diferentes a la obtención de objetivos y a la continuidad. Estos aspectos incluyen límites relativamente fijos, un orden normativo, rangos de autoridad, un sistema de comunicaciones y un sistema de incentivos que permita que las diferentes clases de participantes trabajen juntas por el logro de objetivos comunes. (Pág. 488).

Esta definición parece estar muy de acuerdo con la realidad. Sin embargo, en esta y en las otras definiciones parecen ser evidentes dos problemas: el lugar de los objetivos en la naturaleza de las organizaciones y el aspecto de la diferenciación de límites.

El tema de los objetivos es crítico en el análisis organizacional (ver Mohr 1973 y Hannan y Freeman 1977 para enfoques opuestos sobre el tema de los objetivos). En este análisis se considerarán, más tarde y con más profundidad, los objetivos pero en este momento deben hacerse algunas reflexiones. Primera, en las organizaciones hay muchas actividades que difícilmente están relacionadas con un objetivo así la imaginación se esfuerce por buscarlo. Algunas actividades son definitivamente administrativas, tales como el manejo de formas que garantizan que la organización está cumpliendo con algún conjunto de regulaciones gubernamentales. Otras actividades son definitivamente sociales, tales como las conversaciones de la gente durante el tiempo en el cual se están tomando un café. Y aún otras responden a reacciones a presiones ejercidas desde afuera sobre la organización tales como el diseño de motores para automóvil que lancen a la atmósfera menos contaminante, como resultado de las presiones gubernamentales.

En segundo lugar, los objetivos pueden considerarse como algo no humano o como lo anota Simón (1964): "Tratándolos (los objetivos) como una entidad supe individual que tiene una existencia y un comportamiento independientes del comportamiento de sus miembros" (pág. 2). El análisis que se hace en el libro acepta esa carencia de humanidad como necesaria y correcta. Es interesante ver que Simón continúa y anota:

En los procesos decisorios de la vida real, un curso de acción debe satisfacer, para ser aceptable, un conjunto de requerimientos o restricciones. En algunas ocasiones se aísla uno de estos requerimientos y hace referencia a él como al objetivo de la acción. Pero la selección de una de las restricciones, dentro de muchas. Es en gran medida arbitraria. Tiene más sentido para muchos propósitos referirse a todo el conjunto de requerimientos como el (complejo) objetivo de la acción. Esta conclusión es válida tanto para los procesos decisorios individuales como para los organizacionales. (pág. 7).

Simón sugiere, y yo estoy de acuerdo. Que los objetivos sirven como restricciones para la toma de decisiones. Los consideraremos, en este análisis. Como independientes de los actores humanos sobre la organización. El último aspecto que se considerará aquí en relación con los objetivos debería ser evidente por el hecho de estar usando el término "objetivos", en plural. Las organizaciones tienen múltiples objetivos y en su mayor parte tienden a ser contradictorios. En consecuencia, tópicos tales como calidad vs. Cantidad, enseñanza vs. Investigación, y muchos otros, son parte de la textura propia de las organizaciones.

El problema de la diferenciación de los límites organizacionales es interesante en si mismo y pone de presente un tópico crítico adicional en relación con las organizaciones. El tópico de los límites puede ejemplificarse por medio del ejemplo de un partido político local. La organización del partido tiene, frecuentemente, un pequeño grupo de funcionarios pagados para responder llamadas telefónicas, recibir el correo y similares.

Sin embargo, el verdadero poder lo tienen los miembros que no reciben pago. Durante las campañas electorales se aumentan los miembros de la organización a medida que se incluyen personas para hacer llamadas telefónicas, distribuir literatura y hacer discursos.

La adición de personal voluntario y de tiempo parcial echa realmente por los aires el tema de los límites. Lo dicho puede verse más fácilmente en el caso de las organizaciones de voluntarios pero el tema de los límites es también aspecto problemático en situaciones no voluntarias. Por ejemplo, la empresa que manufacturó el computador que se está utilizando en mi universidad tiene personal asignado permanentemente a las instalaciones de la universidad.

Desde muchos puntos de vista, ellos son parte de la universidad y no del productor de la máquina. (Ellos tienen un mejor sitio para estacionar su automóvil que el que yo tengo). El límite no es entonces algo que sea totalmente impermeable.

El concepto de límite sugiere que también hay algo por fuera de la organización, básicamente, su medio ambiente. El problema actual de la teoría organizacional está precisamente en que se le está dando un marcado énfasis al medio ambiente. Este énfasis se evaluará críticamente un poco más tarde. Por el momento es suficiente anotar que el medio ambiente de las organizaciones es en verdad de importancia crítica. El concepto de medio ambiente que va a utilizarse en este libro incluye todo lo que "está por fuera" o más allá de los límites de una organización en particular. El medio social de las organizaciones, incluyendo otras organizaciones, es preocupación extremadamente importante aunque el medio ambiente físico es quizá más importante de lo que han creído la mayoría de los analistas. La Universidad del Estado de Nueva York en Albany se ve afectada por el clima mucho más que una universidad comparable que se encuentre localizada en un clima más moderado. Es claro que el clima interactúa con el medio ambiente social ya que el costo de los combustibles está afectado por relaciones internacionales y por las operaciones de las empresas de petróleo.

Los factores ambientales afectan las organizaciones en dos direcciones: Primero, los factores ambientales son parte extremadamente importante de los insumos de una organización. La organización, como se describió en las definiciones dadas anteriormente, hace algo sobre o con este insumo, produciendo entonces un resultado. El resultado regresa al medio ambiente afectando, en consecuencia, la organización a medida que el medio lo consume, lo utiliza y lo evalúa. (Este enfoque similar al de "sistemas" está de acuerdo con Thompson 1967 y Katz y Kahn 1978). Parece claro, naturalmente, que tanto los insumos como los productos organizacionales afectan el medio ambiente.

Se puede ahora, con todas las consideraciones anteriores en mente, tratar de llegar a una definición de las organizaciones, que pueda utilizarse en este análisis.

Una organización es una colectividad con unos límites relativamente identificable un orden normativo, rangos de autoridad sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados; esta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas. Por lo general, con un conjunto de objetivos.

Indudablemente que es una definición bastante confusa. El análisis que se ha hecho hasta el momento muestra las razones para lo que se ha dicho. Las organizaciones son entes complejos que contienen una serie de elementos y que se ven afectadas por una gran cantidad de factores diferentes. La tarea de los demás capítulos de este libro se centra precisamente en tratar de entender la naturaleza y las consecuencias de esos factores internos y externos.

1.2. ELEMENTOS DEL CONCEPTO.

Estructura: La organización implica el establecimiento del marco fundamental en el que habrá de operar el grupo social, ya que establece la disposición y correlación de las funciones, jerarquías y actividades necesarias para lograr los objetivos.

Sistematización: Todas las actividades y recursos de la empresa, deben coordinarse racionalmente a fin de facilitar el trabajo y la eficiencia.

Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades: Organizar, implica la necesidad de agrupar, dividir y asignar funciones a fin de promover la especialización.

Jerarquía: La organización como estructura, origina la necesidad de establecer niveles de autoridad y responsabilidad dentro de la empresa.

Simplificación de funciones: Uno de los objetivos básicos de la organización es establecer los métodos más sencillos para realizar el trabajo de la mejor manera posible.

1.3. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN:

Es de carácter continuo; jamás se puede decir que ha terminado, dado que la empresa y sus recursos están sujetos a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, etc.).

Es un medio a través del cual se establece la mejor manera de lograr los objetivos del grupo social.

Suministra los métodos para que se puedan desempeñar las actividades eficientemente, con un mínimo de esfuerzo.

Evita la lentitud e ineficiencia en las actividades, reduciendo los costos e incrementando la productividad.

Reduce o elimina la duplicidad de esfuerzos, al delimitar las funciones y responsabilidades.

1.3.1. IMPORTANCIA DE LA ORGANIZACIÓN EN LA VIDA PERSONAL Y OCUPACIONAL DE TODA PERSONA.

En 1965 se hizo una encuesta de los lectores de la revista Harvard Business Review para determinar sus actitudes hacia las mujeres a las organizaciones lucrativas.

Cerca de la mitad de los hombres y mujeres (y no había una gran diferencia entre ellos) pensaban que las mujeres raras veces esperan lograr o incluso ni desean puestos de autoridad.

Veinte años después, en 1985, los resultados mostraron que las actitudes hacia las mujeres en las empresas habían cambiado significativamente. Sólo el 9% de los hombres y el 4% de las mujeres en la encuesta pensaban que la mujer no aspiraba posiciones altas.

Además se descubrió que ahora los hombres ven a las mujeres mucho más como colegas competentes y al mismo nivel, sin embargo más del 50% de las personas encuestadas pensaban que las mujeres nunca serían aceptadas por completo en los negocios. Este puede ser desalentador en verdad para aquellas mujeres que aspiran a puestos gerenciales de alto nivel. Sin embargo hace 20 años muy pocas personas hubieran esperado el progreso hacia la igualdad que se ha hecho desde 1965.

Cierta evidencia indica que las mujeres sí tienen dificultades para llegar a la cúspide. Por ejemplo, no hay mujeres camino del puesto de presidente en las 500 corporaciones de la revista Fortune (1985). Este criterio era para 1985, afortunadamente esta mentalidad ha cambiado.

Sin embargo, por ahora podemos concluir que para que una organización tenga buen funcionamiento, uno mismo tiene que adaptar ciertos fundamentos para lograr la armonía que esta necesita, es decir que uno mentalmente debe organizarse muy bien para operar en los trabajos que uno haga en la vida diaria, ya sea laboral o casero.

Ejemplo de ello, entre muchos aspectos que debe tener una organización, es la lealtad dentro de ella, el cual ella es también una resultante del establecimiento de adecuadas relaciones humanas y de la constitución de un buen espíritu de cuerpo con alta moral y equidad. Podría definirse como: la identificación con los objetivos sociales de una empresa o institución y con los individuos y grupo al cual se pertenece, dentro de un marco de moral y equidad.

La lealtad se logra a través del espíritu de cuerpo, porque él permite establecer un sentimiento de propósito y de participación colectiva y de reconocimiento y apreciación sobre el esfuerzo que cada uno da para materializar los propósitos de

La empresa o institución. La lealtad no se puede comprar sólo con incentivos económicos, pero se puede obtener adicionalmente de ellos a través del desarrollo de un verdadero sistema de identificación entre el individuo, su grupo informal y la organización.

En toda organización humana existen jerarquías de lealtades, según el grado de identificación de sus componentes con las unidades administrativas, o con otros individuos. Algunas veces hay también conflictos entre esas lealtades, cuando existen discrepancias entre los propósitos de unos y otros.

Un primer nivel se presenta en los estratos bajos, en donde hay generalmente lealtad hacia el propio grupo, por sobre la que se pueda tener a otros sectores de la organización formal.

Otro nivel de lealtad es aquel que tienen ciertas personas hacia el organismo como un todo y no a su propio grupo. Este tipo de lealtad no es muy común, pero se presenta entre las personas poco sociables "...insensibles a las actividades de su grupo o compañeros de trabajo, que creen que su progreso personal y fines personales resultan mejor definidos si defienden antes que nada al organismo en vez de al grupo inmediato de trabajo en el cuál se encuentran".

El tercer grupo es aquel constituido por las personas que desempeñan cargos directivos y que por lo tanto desarrollan su lealtad fuera de un grupo particular, puesto que pertenecen a varios y

equitativamente la distribuyen entre ellos, pero teniendo como meta primordial de sus actuaciones la lealtad hacia la propia empresa o institución, enmarcadas dentro de las políticas de la misma.

1.4. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN.

Del objetivo: Toda y cada una de las actividades establecidas en la organización deben relacionarse con los objetivos y propósitos de la empresa, la existencia de un puesto sólo es justificable si sirve para alcanzar realmente los objetivos.

Especialización: El trabajo de una persona debe limitarse hasta donde sea posible, a la ejecución de una sola actividad; mientras más específico y menor campo de acción tenga un individuo, mayor será su eficiencia y destreza.

Jerarquía: Es necesario establecer centros de autoridad de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyan desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo.

Paridad de autoridad y responsabilidad: A cada grado de responsabilidad conferido, debe corresponder el grado de autoridad necesario para cumplir dicha responsabilidad.

Unidad de mando: Al determinar un centro de autoridad y decisión para cada función, debe asignarse un sólo jefe, y que los subordinados no deberán reportarse más que a un sólo jefe.

Difusión: La obligación de cada puesto que cubre autoridad y responsabilidad debe publicarse y ponerse por escrito a disposición de todos aquellos miembros de la empresa que tengan relación con el mismo.

Amplitud o tramo de control: Hay un límite en cuanto al número de subordinados que deben reportarse a un ejecutivo, de tal manera que éste pueda realizar todas sus funciones eficientemente.

Coordinación: Las unidades de una organización siempre deberán mantenerse en equilibrio (mercadotecnia, finanzas, producción, recursos humanos).

Continuidad: Una vez que se ha establecido la estructura organizacional, requiere mantenerse, mejorarse, y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

1.5 OTRAS CARACTERÍSTICAS DE LAS ORGANIZACIONES

La definición que se planteó es un intento por llegar hasta la substancia misma de las organizaciones y por eso está diseñada para ser general e inclusiva.

Pero debe decirse que no revela ciertos atributos organizacionales que son importantes y que debemos tener en cuenta.

El trabajo de Rothechild-Witt (1979) contiene una visión útil de las características de las organizaciones.

Su trabajo intenta demostrar las diferencias fundamentales entre las organizaciones burocráticas tradicionales, la forma dominante en la sociedad occidental, y las organizaciones alternativas o colectivistas.

La comparación, que aparece en la Tabla 1, permite tener una visión de las características organizacionales más importantes y que se incluirán en este análisis.

La mayor parte del análisis tendrá que ver con el lado burocrático tradicional de las distinciones de Rothechild - Witt.

Hemos centrado el análisis, al menos hasta el momento, en la totalidad de la organización lo cual, como se verá, es razonable.

Es también razonable considerar las organizaciones en términos de las partes o unidades que las componen como se hace en comparaciones intra-organizacionales.

Las organizaciones también deben entenderse como entes políticos con diferentes partidos que buscan tener el control en sus manos.

Escritores con una perspectiva marxista, tales como Benson (1977) y Heydebrand (1977), nos han puesto alerta sobre las contradicciones presentes dentro de las organizaciones.

Estos escritores se centran en intereses de clase en el proceso de contradicción pero no se requiere el énfasis en clases para incluir la noción de contradicción.

Las organizaciones contienen fuerzas en oposición, fuerzas que compiten por tener el control.

Las organizaciones son de tal naturaleza que aquellos que están en el poder tienden a permanecer en él pero es importante el hecho, y hay que considerarlo, que tienen fuerzas internas opuestas.

TABLA N° 3		
Comparación entre dos tipos ideales de organización		
Dimensión	Organización Burocrática	Organización Colectivista Democrática
1. Autoridad	La autoridad reside en los individuos en virtud de la posesión de un empleo y/o expertismo: organización jerárquica de oficinas. La anuencia es con respecto a reglas universales a medida que son puestas en marcha por los ocupantes de la oficina.	La autoridad reside en toda la colectividad; delegada, de llegar a serlo, solo temporalmente y sujeta a confirmación. La anuencia es con respecto al consenso de la colectividad que es siempre fluido y abierto a negociación.
2. Reglas	Formalización de reglas fijas y universales, calculabilidad y exhortación de las decisiones sobre la base de su correspondencia con la ley formal escrita	Mínimo de reglas estipuladas, supremacía de la ad hoc, decisiones individuales; alguna posible culpabilidad sobre la base de que se conoce la ética sustantiva involucrada en la situación...
3. Control Social	El comportamiento organizacional está sujeto al control social, principal mente a través de supervisión directa o reglas y sanciones estandarizadas, tangencialmente a través de selección de personal homogéneo especialmente a los niveles altos.	Controles sociales basados principalmente en aspectos personalistas y moralistas y en la selección de personal homogéneo.
4. Relaciones Sociales	El ideal para la impersonalidad. Las Relaciones se basan en los papeles segmentales e instrumentales.	Ideal para la comunidad. Las relaciones son integrales, personales, de valor en sí mismas.
5. Reclutamiento y Avance	Empleo basado en entrenamiento. Especializado y en certificación formal. El empleo constituye una carrera; el progreso se basa en antigüedad o en logros.	Empleo basado en amigos, valores socio-políticos, atributos de la personalidad y conocimientos y habilidades evaluados informalmente. El concepto de progreso por carrera no tiene significado; no hay jerarquía en las posiciones.
6. Estructura de Incentivos	Los incentivos remunerativos son fundamentales.	Fundamentales los incentivos normativos y de solidaridad; los incentivos materiales son secundarios.
7. Estratificación Social	Distribución isomórfica del prestigio. Privilegios y poder; es decir, gratificaciones diferenciales por oficinas; la jerarquía justifica la igualdad.	Igualitarismo; las diferencias en las gratificaciones, de haberlas, están estrictamente limitadas por la colectividad.
8. Diferenciación	Máxima división del trabajo; dicotomía entre el trabajo intelectual y el manual y entre las tareas operativas y las administrativas. Máxima especialización de oficios y funciones; papeles segmentales. El expertismo técnico se tiene con exclusividad ideal para el especialista experto.	Mínima división del trabajo; la administración está combinada con el desempeño de las tareas; la división entre el trabajo intelectual y el manual es reducida. Generalización de trabajos y de funciones; reglas totales. Desmitificación del expertismo: ideal para los aficionados.

Fuentes: Joyce Rothchild-Witt, "The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models", *American Sociological Review*. 44 (Agosto 1979). 5 19.

Así como hay diferencias internas dentro de las organizaciones también deben hacerse distinciones en los límites de las mismas. Hage (1980) anota que muchas "multi" organizaciones son de una cobertura tal que parece sensato mirar sus partes componentes como organizaciones independientes. Hage utiliza como ejemplo el antiguo Departamento de Salud, Educación y Bienestar del gobierno de los Estados Unidos de América. El Servicio de Salud Pública y el Departamento de Servicios Sociales y Rehabilitación se analizan mucho mejor como organizaciones separadas. No se trata, de acuerdo con Hage, de que los productos o los servicios involucrados

sean o no diversificados ya que una sola organización puede tener esos productos múltiples, sino más bien de que la diferencia importante está en la tecnología operativa de las múltiples organizaciones. Más tarde se analizará el concepto de tecnología operativa pero es suficiente, para los propósitos que se buscan en el momento, anotar que una unidad autónoma de una organización grande puede considerarse, por derecho propio, como una organización (Warriner 1980). Si la unidad puede suministrar sus propios insumos y proceso de conversión y puede distribuir sus productos, puede considerarse como una organización.

En consecuencia, un vendedor de automóviles nuevos que depende del fabricante para obtener sus insumos no calificaría, por derecho propio, como una organización. Un vendedor de vehículos usados cuyo negocio depende totalmente de automóviles que él compra y vende y que no depende de un mayorista sí sería una organización. Consecuentemente, es una diferencia técnica y que interfiere, en realidad, con algunas comparaciones útiles pero que hace ver la importancia de tener límites claramente definidos.

La distinción entre el vendedor de automóviles nuevos y el de automóviles usados resalta la importancia de la forma en la cual los hombres clasificamos las organizaciones. Sobre una base-venta de automóviles-son muy similares pero de acuerdo con otra-el grado de autonomía de un solo proveedor-no lo son. El menos autónomo podría ser más rentable, al mismo tiempo, que el de más autonomía podría ser menos ético. Se tienen entonces, muchas dimensiones de acuerdo con las cuales pueden clasificarse las organizaciones. Sin embargo, debe tenerse en cuenta, antes de clasificar las organizaciones un aspecto importante pero que, a menudo, se olvida.

1.6 ¿SON REALES LAS ORGANIZACIONES?

La pregunta anterior puede parecer insubstancial. Hemos tenido en cuenta, desde el principio del libro, las organizaciones que nos rodean y de las cuales somos parte. Hemos examinado parte del impacto que las organizaciones producen sobre los individuos y la sociedad. Sin embargo, un análisis cuidadoso de la pregunta pone sobre la mesa uno de los dilemas fundamentales en sociología y en filosofía.

La mayoría de los académicos que manejan estas teorías han dado respuesta a la pregunta en una u otra forma. Así por ejemplo, Simón (1964) presenta argumentos en contra del concepto de deshumanizar la organización o de tratarla como algo más que un sistema de individuos interactuantes. Blau (1964) anota, al enfocar el mismo tema desde el punto de vista de la teoría de intercambio: Los procesos indirectos de intercambio substituyen, dentro de las organizaciones, los directos aunque estos últimos persisten en áreas intersticiales tales como la cooperación informal entre colegas. El desarrollo de la autoridad ilustra la transformación de las transacciones de intercambio directas en indirectas. En la medida en la cual los subalternos obedezcan las órdenes de un superior principalmente porque están obligados con él por servicios prestados por él o favores que les ha hecho a ellos individualmente, no ejerce en realidad autoridad sobre ellos y hay un intercambio directo entre él y ellos del tipo que supone servicios unilaterales.

El establecimiento de autoridad significa que las restricciones normativas que se originan dentro de los mismos subalternos afectan su grado de aceptación por las órdenes del superior-los intercambios directos toman ahora el puesto de los indirectos anteriores. El subalterno acepta las órdenes del superior como intercambio de la aprobación de sus colegas; la colectividad de subalternos refuerza la aceptación de las directrices del superior para pagar sus obligaciones conjuntas con él: y el superior contribuye a la colectividad como intercambio del auto refuerzo voluntario de sus miembros sobre los cuales descansa su autoridad (pág. 329).

Y Blau continúa: Los funcionarios reciben de la organización, como retorno por los servicios que se prestan a los clientes pero sin aceptar gratificaciones de ellos, gratificaciones materiales y la aprobación de los colegas por conformarse a estándares aceptados. Los clientes contribuyen a la comunidad la cual, a su vez, suministra a la organización los recursos que le permiten gratificar a sus miembros (pág. 330).

El análisis anterior le da prioridad a la interacción entre los individuos como el corazón o eje de la organización. Otros analistas, como Benson (1977) son aún más individualistas afirmando que la realidad es una construcción social en la mente de los actores de las organizaciones. La posición que se adopta en nuestro análisis con respecto a estos enfoques individuales es que son incompletos por dos razones:

1.7 LAS ORGANIZACIONES Y EL INDIVIDUO

En primer lugar, los individuos se comportan frecuentemente, en las organizaciones sin embarcarse en un intercambio directo o indirecto. Hay muchas formas de comportamiento que se aprenden en una situación de intercambio pero que luego se llevan a cabo sin referencia mental con el proceso de interacción. El comportamiento se convierte en un tipo de mecanismo aprendido estímulo-respuesta dejando a un lado la variable de la interacción de la intervención. Las personas que trabajan en un almacén de departamentos se entrenan para que envíen cada transacción al computador del almacén. Los cajeros de los bancos verifican rutinariamente el saldo de las cuentas corrientes de los clientes. Buena parte del comportamiento en las organizaciones es de este tipo. La organización entrena, adoctrina y convence a sus miembros para que respondan sobre la base de los requerimientos de su posición. Las respuestas se vuelven bastante regularizadas y rutinarias y no involucran el marco de referencia de la interacción.

El argumento de que el comportamiento en las organizaciones está orientado de manera organizacional y no individual o de interacción no quiere decir que la *totalidad* del comportamiento en las organizaciones esté tan determinado. Hay, ciertamente, situaciones en las cuales se solicita la discrecionalidad individual, momentos en los cuales el individuo es crucial para la supervivencia de la organización. El punto que se quiere dejar en claro es que la organización puede ser en algunas situaciones, el principal determinante de las acciones individuales y uno importante en otras. Al discutir los factores que contribuyen a las expectativas del papel que desempeñe un miembro de la organización con respecto a otro (las expectativas del papel son de vital importancia en cualquier situación de interacción) Kahn y otros, (1964) anotan:

Las expectativas con respecto al papel adoptado por los miembros de un conjunto las prescripciones y proscipciones asociadas con una posición particular –están determinadas, en gran medida, por el contexto organizacional total. La estructura organizacional, la especialización funcional y la división del trabajo y el sistema formal de gratificaciones definen el contenido principal de una oficina dada. Lo que se supone que haga quien esté ocupando esa oficina, con quién y para quién, está dado por esas y otras propiedades de la misma organización. Aunque otros seres humanos están haciendo las "suposiciones" y gratificando, las propiedades estructurales de la organización son suficientemente estables de manera que pueden tratarse como independientes de los personas que conforman el conjunto. Para propiedades tales como tamaño, número de canales y

tasa de crecimiento es aún más obvia la abstracción justificable de las propiedades organizacionales hecha del comportamiento individual. [Se adicionaron las *itálicas*]. (pág. 31)

Clegg y Dunkerly (1980) enfocan este tema desde una perspectiva de poder. Sugieren que la "capacidad de la administración para imponer su hegemonía sobre los miembros de la organización" significa que las organizaciones asumen una existencia real para las personas que están orientadas hacia la organización. Si una organización tiene poder sobre el individuo entonces es real (pág. 209-210).

La perspectiva adoptada por el autor es que las organizaciones son reales en la medida en la cual factores estrictamente organizacionales respondan, todo el tiempo, por parte del comportamiento de los individuos en las organizaciones. La proporción exacta de la variación en el comportamiento individual que se debe a factores organizacionales, en oposición a factores individuales o de interacción, no puede especificarse de manera exacta en el momento actual. La posición adoptada en este libro es que en algunas circunstancias factores organizacionales pueden ser responsables de toda la variación en comportamiento (este es el propósito que tienen los programas de entrenamiento y de inductación en muchas organizaciones) y en otras, factores organizacionales interactúan con otros determinantes del comportamiento. Se tiene la esperanza de que las investigaciones sobre las organizaciones suministraran datos sobre las condiciones bajo las cuales operan estos factores. En el momento actual el análisis debe descansar, desafortunadamente, sobre estas descripciones incompletas.

1.8. LAS ORGANIZACIONES COMO ACTORES

El tratamiento de las organizaciones como realidades se ha centrado, hasta el momento, en el comportamiento de los individuos. Pero un aspecto aún más fundamental es si las organizaciones tienen una existencia por si mismas, por encima y más allá del comportamiento y el desempeño de los individuos dentro de ellas. La pregunta es, entonces, ¿Las organizaciones actúan? La respuesta es nuevamente afirmativa y constituye la segunda razón para afirmar que ver las organizaciones solo como individuos interactuantes o construyendo realidades es una conceptualización muy estrecha.

Algunas características de las definiciones dadas anteriormente son un indicador de la existencia de las organizaciones. El hecho de que las organizaciones perduren a lo largo del tiempo

y replacen sus miembros sugiere que no dependen de ningún individuo en particular. Las universidades sobreviven a las generaciones de estudiantes y de profesores que pasan por ellas. La General Motors ha existido por un tiempo bien largo ya. Las organizaciones pueden tener, indudablemente, un ciclo de vida que incluye declinación y muerte (Kimberly y Miles 1980) pero el hecho es que las que dominan perduran a través de generaciones de miembros. Cuando los miembros entran a una organización por primera vez, están confrontados con una estructura social que incluye los patrones de interacción entre los miembros de la misma y las expectativas de ellos con respecto a esos patrones y un conjunto de expectativas de la organización sobre su comportamiento. No importa quienes sean los individuos; la organización ha establecido un sistema de normas y expectativas a seguir independientemente de cual sea su personal y continúa existiendo independientemente también de la rotación de ese personal. Sin duda alguna son los individuos los que definen las normas y las expectativas pero estas perduran más allá de las personas que las establecieron.

El argumento enunciado se basa en ciertas suposiciones filosóficas que deben indicarse. Partiendo del trabajo de Burrell y Morgan (1979, pág. 4-7) puede anotarse que, en términos de ontología, estamos adoptando una posición realista en oposición a una nominalista. La posición nominalista supone que la realidad está construida por medio del conocimiento individual, con un mundo externo conformado por creaciones artificiales formadas en la mente de la gente. La posición realista afirma que el mundo externo es para el conocimiento individual un mundo real formado por estructuras fuertes, tangibles y relativamente inmutables. Warriner (1956) adoptó el punto de vista realista con respecto a los grupos y nosotros lo estamos adoptando con respecto a las organizaciones.

Epistemológicamente la posición adoptada es positivista en el sentido de que tratamos de explicar y predecir lo que sucede en el mundo organizacional buscando simetrías y relaciones causales entre los elementos relacionados con las organizaciones. Los no positivistas sugieren que el mundo es relativístico y que solo puede entenderse desde el punto de vista de los actores en una situación específica. Nuevamente, este análisis está basado sobre una perspectiva positivista.

Burrell y Morgan sugieren también que en los análisis de las organizaciones deben incluirse suposiciones acerca de la naturaleza humana. Ellos contrastan la posición voluntarista con la perspectiva determinista. El voluntarismo ve a los seres humanos como totalmente autónomos y

auto manejados mientras que el determinismo los ve como controlados totalmente por la situación o el medio ambiente en el cual están sumergidos. El análisis que se hace en el libro se acerca más a la perspectiva determinista sin aceptarla totalmente.

Existe también un aspecto metodológico de acuerdo con Burrell y Morgan. De un lado está el enfoque ideográfico que hace énfasis en un análisis detallado del significado que los actores sociales le asignan a las situaciones y también hace énfasis en que ese significado debe enunciarse en sus propios términos. El enfoque nomotético hace énfasis en la verificación de hipótesis con rigor científico y en el uso de protocolos sistemáticos de investigación y es un enfoque que se fortalecerá en este análisis con la aceptación de que los estudios ideográficos pueden suministrar una visión útil y contribuir al desarrollo de verificaciones rigurosas de esa visión.

Parte de la dificultad que se crea alrededor del tema de la realidad de las organizaciones nace de las metodologías que se han empleado. Se tiene ya una larga tradición en la obtención de información acerca de las organizaciones con las respuestas dadas por personas que están dentro de las mismas lo cual se hace recogiendo datos de "informantes claves" o muestras del personal. Lazarsfeld y Menzel (1961; ver también Barton 1961) sugieren que es posible identificar propiedades organizacionales a partir de datos recogidos al hablar con personas, por medio del uso de promedios, desviaciones estándar, coeficientes de correlación y otras cifras similares. Es también posible obtener datos de individuos acerca de la organización. Lincoln y Zeitz (1980) mostraron una técnica por medio de la cual los datos obtenidos al hablar con personas pueden agregarse, a nivel organizacional con un gran poder de explicación.

Este recorrido, un poco largo, por los terrenos de la realidad organizacional se ha hecho con el fin de que la perspectiva que adopta el análisis en este libro sea clara. Como concluyen Roberts, Hulin y Rousseau (1978), los científicos sociales tienen intereses variados, algunos, se preocupan por el fenómeno individual, algunos por el fenómeno de grupo y otros por el fenómeno de toda la organización y cada uno tiene un interés legítimo.

Las características de las organizaciones son determinantes cruciales del comportamiento de los individuos que las conforman o, en otras palabras, si las organizaciones tienen características per sé y si esas características afectan el comportamiento de sus miembros entonces si será necesario para entender el comportamiento humano comprender las características organizacionales y, dentro

de esta misma línea de pensamiento, si queremos entender la sociedad debemos comprender sus organizaciones.

1.9. CLASES DE ORGANIZACIONES

El análisis que se ha venido haciendo de las diferentes definiciones de las organizaciones y de su realidad podría llevar a concluir que todas las organizaciones tienen características que les son comunes y son de una clase o tipo determinado. Lo anterior es cierto. En un sentido, lo mismo que hay características propias que nos permiten diferenciar a los seres humanos de otras formas de vida. En muchos casos solamente se requiere, para el pensamiento o la acción, la simple clasificación de Humanos vs. No humanos. Esta clasificación simple no es suficiente, en otros casos, y entonces debemos empezar a clasificar.

Los esquemas de clasificación están diseñados para mostrar una diferencia significativa entre los tipos o clases identificados. La clasificación permite que una persona vea el mundo; sin la clasificación el hombre está rodeado por un caos de estímulos y no estaría en condiciones de funcionar.

Se encuentra una dificultad básica para hacer cualquier clasificación: una clasificación que se adapta maravillosamente bien a una situación podría llegar a ser desastrosa en otra. Por ejemplo, la tipología basada en el sexo es una de las más útiles de que se dispone. Es importante estar en condiciones de distinguir entre hombres y mujeres pero esta distinción se vuelve inútil si lo que necesitamos es saber si una persona es o no calificada como abogado. Contador. jefe de cocina o mecánico de automóviles. En estos últimos casos se necesita un esquema de clasificación diferente.

Se enfrenta el mismo problema cuando se analizan las organizaciones: una clasificación que es utilizable en una situación determinada puede no serlo en la siguiente. Saber si una organización es o no un buen lugar para trabajar sería suficiente, en algunos casos, pero en otros podríamos necesitar hacerlo con respecto a quienes se benefician de las actividades de la organización y en otras sería útil saber qué tan estructurada o formalizada está la organización para poder entender o predecir la autonomía que se da a los trabajadores.

Los analistas de las organizaciones son conscientes de la necesidad de tener tipologías pero, al mismo tiempo, están convencidos de que es probable que tipologías .relativamente simples creen

más confusión que claridad. Perrow (1967) anota, por ejemplo, que clases de organizaciones (en términos de su función en la sociedad-variarán dentro de cada clase y entre clases. Entonces, algunos colegios, hospitales, bancos y siderúrgicas pueden tener más en común, debido al carácter rutinario, que colegios que son o no rutinarios, que hospitales rutinarios y no rutinarios, etc. Suponer que el hombre mantiene constante la variable principal para comparar diferentes colegios o diferentes siderúrgicas no tiene sentido mientras no se mire la tecnología que emplean los diferentes colegios o las siderúrgicas. (pág. 203).

Teniendo en cuenta que se puede poner en duda el énfasis de Perrow en la tecnología como la variable clave, su punto de vista es muy importante. Son las características organizacionales las que deberían servir como base de clasificación. El gran peligro que tiene la mayoría de los esquemas de clasificación es la supersimplificación; están basados en una sola característica. Las tipologías derivadas así". . Pueden ampliarse indefinidamente a medida que aparezca un factor nuevo que permita identificar una clase adicional" (Katz y Kahn 1966. pág. 11 1). Los problemas mencionados, en relación con las tipologías, no están solo limitados al estudio de las organizaciones. Burns (1967) anota que "la historia de la sociología, desde Montesquieu hasta Spencer, Marx y el mismo Weber, está alimentada con los despojos de tipologías arruinadas que solo sirven como campo de batalla para esa pelea académica que se presenta, tan a menudo, originada en la discusión teórica" (pág. 119).

Las tipologías que terminan en despojos no se detuvieron en la era de Weber. No existe una tipología de las organizaciones que sea de general aceptación a pesar del acuerdo, aceptado por todos, de que se necesita desesperadamente, una buena tipología o un buen conjunto de tipologías. Aunque para hacer análisis ligeros pueden utilizarse tipologías simples, tales como la comparación de las organizaciones de acuerdo con sus tasas de rotación, sus tasas de crecimiento o de inversión en investigación y desarrollo, se trata de clasificaciones que tienen un uso muy limitado porque se termina conociendo un solo aspecto de las organizaciones pero sin entenderlas en su enorme complejidad.

La esencia del esfuerzo tipológico radica, realmente, en la identificación de las variables críticas que permiten diferenciar el fenómeno que se está investigando. Como las organizaciones son entes sumamente complejos, los esquemas de clasificación deben mostrar esa realidad. Una clasificación total, que sea adecuada, tendría que tener en cuenta toda la gama de condiciones externas. El

espectro total de acciones e interacciones dentro de una organización y el resultado del comportamiento organizacional.

La revisión de algunos de los esfuerzos hechos para clasificar las organizaciones mostrará la enorme cantidad de variables que deben tenerse en cuenta, el valor relativo de los esquemas y algunas direcciones futuras en las cuales hacer esfuerzos tipológicos potenciales.

1.9.1. ALGUNAS TIPOLOGÍAS

Utilizaremos indiferentemente, para los fines de este análisis, los términos, clasificación, tipología y taxonomía aunque en un estricto sentido de la palabra cada uno tiene un significado distintivo y diferente (Burns 1967, pág. 119).

La tipología más común es la que Warriner (1980)

Cuadro N° 1

Clasificación de Warriner "Tradicional", folclórica o de Sentido Común	Con fines de Lucro
	Sin fines de Lucro

Fuente: Hall, Richard H. (1983) la naturaleza y las clases de organizaciones (pp 848) México: Prentice Hall Hispanoamericana

Rushing (1976) encontró diferencias en relación con el énfasis en coordinación entre hospitales con ánimo o sin ánimo de lucro. Otra investigación (Hall 1971) no encontró diferencias importantes entre organizaciones con ánimo de lucro o sin él en muestras más heterogéneas. El aspecto importante no es debatir la importancia de tener o no una orientación hacia el lucro. Es indudable que tener una orientación hacia el lucro, o empresarial. Podría ser consideración importante en un esfuerzo tipológico serio si se recuerda que muchas organizaciones públicas se embarcan en esfuerzos empresariales al buscar fondos y muchas otras que se consideran con ánimo de lucro están. en industrias reguladas, tan protegidas de la competencia que la obtención de lucro difícilmente aparecería como un aspecto de mucha importancia.

Otra forma de tipología, de sentido común, sería clasificar las organizaciones por "sector" social tales como el educativo, el agrícola, el de salud y médico, etc. Lo mismo que la distinción entre con ánimo o sin ánimo de lucro, estas clasificaciones tienden a oscurecer más que a iluminar. Warriner

(1980) anota que estas tipologías contienen dimensiones que se sobreponen de manera impredecible y que tampoco son científicas por el hecho de no estar relacionadas entre sí en ninguna forma sistemática. El principal problema de tipología de sentido común es que no clasifican, este análisis parte de algunos esquemas relativamente simples y llega hasta formulaciones más elaboradas. Un ejemplo de esquemas simples es el de Parsons (1960, pág. 45-46), basado en la clase de función que desempeña o de la meta que busca la organización. Parsons centra su atención, en este análisis, en las relaciones entre las organizaciones y la sociedad y, de acuerdo con la contribución que cada una de ellas hace a la sociedad, distingue cuatro clases de organizaciones:

CUADRO N° 2	
<p>Relación de las Organizaciones y La Sociedad.</p> <p>Parsons (1960)</p>	<p>La primera clase la forman las organizaciones de producción que manufacturan bienes que consume la sociedad</p>
	<p>El segundo tipo es el que está orientado a alcanzar objetivos políticos y busca garantizar a la sociedad el alcance de metas, generando y asignando el poder dentro de la sociedad.</p>
	<p>El tercer tipo es la organización integrativa cuyo principal propósito es resolver conflictos, generar motivaciones para el logro de las expectativas institucionalizadas y garantizar que los componentes de la sociedad trabajen.</p>
	<p>La última forma es la organización que busca mantener un patrón y que trata de preservar una social por medio de actividades educativas, culturales y de expresión.</p>
<p>Fuente: Hall, Richard H (1983) La naturaleza y las clases de organizaciones En Organizaciones Estructura y proceso (pp 848) México: Prentice Hall Hispanoamericana</p>	

Esta clase de esquema para clasificar, aunque cada una de estas funciones es indudablemente importante para la sociedad (pueden identificarse otros objetivos sociales), no dice mucho, en realidad, sobre las organizaciones involucradas. En primer lugar, algunas organizaciones pueden quedar clasificadas en más de una categoría.

Esa misma corporación pertenece a otras categorías a través de sus relaciones públicas, la contribución a fundaciones y a universidades y el trabajo con minusválidos. Es indudable que su mayor esfuerzo se centra en la producción pero esas otras preocupaciones subsidiarias hacen que un determinado esquema de clasificación no sea siempre útil. Aún más importante, esa tipología no hace ninguna diferenciación entre las características propias de las organizaciones.

Como lo anotó Perrow, puede haber tanta o más variación organizacional dentro de cada categoría que entre ellas.

Katz y Kahn (1966, 1978) elaboran un poco más sobre este enfoque. Después de identificar *organizaciones de producción o económicas, de mantenimiento, adaptivas y administrativas o políticas* seleccionan cuatro características de las organizaciones que pueden ser importantes para diferenciarlas. La primera es la naturaleza del "producto" o lo que está procesando la organización.

Las organizaciones pueden transformar objetos o personas con la distinción importante de que las personas reaccionan frente a la organización mientras que los objetos no lo hacen. Hasenfeld (1972) mostró las diferencias existentes entre organizaciones que procesan personas y aquellas que buscan cambiarlas con lo cual se complica la distinción entre organizaciones que procesan personas y las que procesan objetos. Katz y Kahn avanzan un poco más y anotan que la orientación de los miembros organizacionales varía, difiere su estructura y también es distinta la forma en la cual utiliza la energía o los recursos. Katz y Kahn sugieren que las categorías de la función social interactuar con las características de las organizaciones para conformar clases de organizaciones, "cada una con su propia lógica" (1978, pág. 183). Katz y Kahn reconocen las dificultades inherentes a categorizaciones como las que ellos hacen pero argumentan que su enfoque conduce a tener categorías con sentido lo cual parece no ser el caso desde la perspectiva del autor del libro ya que allí parece tenerse una discriminación insuficiente entre las organizaciones.

Otro enfoque para llegar a tipologías intencionales se encuentra en el trabajo de Etzioni (1961) y Blau y Scott (1962). Las dos intentan clasificar las organizaciones sobre la base de un principio único. Etzioni utiliza la anuencia como la base de su sistema. Anuencia es la forma en la cual los participantes de bajos niveles en la organización responden al sistema de autoridad y se expresa por medio de la participación que esos miembros tengan en la organización. Hay, de acuerdo con Etzioni, tres bases:

CUADRO N° 3	
Base para la Autoridad Etzioni (1961)	Cohesión
	Remuneración
	Normatividad
Base para la Anuencia Etzioni (1961)	Alienativa
	Instrumento o calculada
	Moral
Base para lo Congruente Etzioni (1961)	Coercitiva - Alienativa
	Remunerativa - Calculadora
	Normativa - Moral
Base para lo Incongruente Etzioni (1961)	Coercitiva - Utilitaria

El enfoque de Etzioni ha recibido muchas críticas desde muchos puntos de vista. Burn (1967) afirma que las razones para la congruencia o la incongruencia no están bien explicadas. Hall, Haas y Johnson (1967) encontraron que es difícil colocar algunas organizaciones dentro de las categorías de Etzioni. Las escuelas públicas, por ejemplo, pueden llevar a una anuencia alienativa, calculadora y moral por parte de sus diferentes estudiantes y encontraron, además, que la tipología no se relaciona adecuadamente con características estructurales importantes como la complejidad o la formalización (ver Weldon 1972 y Hall y otros. 1972 para mayor información sobre este aspecto). Clegg y Dunkerly (1980, pág. 142-54) también criticaron el esquema de Etzioni por su inconsistencia lógica y por la escasa atención que le presta al medio ambiente organizacional.

A pesar de que esta discusión puede llevar a la conclusión de que es poca la contribución hecha por el trabajo de Etzioni, debe anotarse que él (1975) continuó su trabajo original reuniendo los resultados de unos sesenta estudios que utilizaron su tipología. Encontró que los patrones de anuencia que fueron predichos por la tipología, se encontraron, por lo general. En consecuencia, la tipología de la anuencia parece diferenciar las organizaciones en términos de los patrones de acatamiento de sus miembros pero no es una tipología inclusiva.

La base de clasificación de Blau y Scott es la pregunta de quién se beneficia o cui bono. El principal beneficiario de la organización sirve de base para su clasificación de cuatro categorías. Estas clases son: organizaciones de beneficio mutuo en las cuales los principales beneficiarios son sus miembros, negocios en los cuales los propietarios son los beneficiarios, organizaciones de servicio con los clientes como los beneficiarios y organizaciones de bienestar que beneficia al público en general.

Burns (1967) criticó esta formulación y anota que algunas empresas comerciales pueden estar más fuertemente controladas por los administradores siendo así estos los beneficiarios y no los accionistas; algunas clínicas pueden beneficiar más a los médicos propietarios que a sus clientes. Más fundamentalmente, Burns afirma que es difícil identificar un grupo explícito, estable y coherente que sea servido por cualquier organización. Los beneficiarios tienen grupos, desacuerdos y se embarcan en peleas por el poder.

Hall, Haas y Johnson (1967) encontraron difícil utilizar las categorías de Blau y Scott lo mismo que en la formulación de Etzioni. Haciendo uso nuevamente de los colegios, como ejemplo, pueden identificarse fácilmente aspectos relacionados con los beneficios de servicio y bienestar. Las organizaciones de medios masivos de comunicación como los periódicos o las empresas de televisión benefician a sus propietarios y al público.

Es claro, naturalmente, que las dificultades para ubicarse dentro de una categoría no son el único problema ya que la función crítica de una tipología es "permitirnos combinar un número de variables en un conjunto único y hacer posible luego enfrentar fenómenos extremadamente complejos de una manera relativamente simple" (Mechanic 1953, pág. 158). Hall, Haas y Johnson (1967) encontraron también que la tipología de Blau y Scott no cumplió una adecuada labor al ordenar, las organizaciones que ellos estudiaron, en términos de variables estructurales importantes. Clegg y Dunkerly (1980) indican que este enfoque tampoco incluye el punto crítico de quién controla en realidad la organización o quien no se beneficia de sus actividades. El enfoque de Blau y Scott, lo mismo que la tipología de Etzioni, sirve para sensibilizarnos acerca de quién se beneficia pero tampoco es inclusiva.

Analizaremos ahora, como un ejemplo final de esta manera de diseñar tipologías intencionales, el trabajo de Mintzberg (1979). Se trata de un enfoque multifacético, basado casi que exclusivamente sobre la forma en la cual están estructuradas las organizaciones para manejar las contingencias que se les presentan.

CUADRO N° 4	
<p>Estructura de las organizaciones para el manejo de las Contingencias.</p> <p>Mintzberg (1969)</p>	<p>El primer tipo es la estructura simple que está ejemplificada por un nuevo departamento gubernamental, una empresa distribidora de automóviles con extravagante propietario, una pequeña universidad manejada por un presidente agresivo o un nuevo gobierno presidido por un autócrata. La supervisión es directa, las organizaciones son pequeñas y existen dentro de un medio ambiente dinámico y su tecnología no es sofisticada.</p>
	<p>El segundo tipo es la máquina burocrática, como el sistema postal, una aerolínea, una siderúrgica o una cárcel. Comparten características tales como Un trabajo estandarizado, gran tamaño, un medio ambiente estable y control ejercido por alguna unidad externa.</p>
	<p>La tercera clase es la burocracia profesional como en una universidad, una oficina de abogados, una agencia de bienestar social, una empresa productora de obras de arte o un centro médico. El trabajo está estandarizado por medio del entrenamiento profesional o artístico, el medio es estable pero no se ejercen controles externos sobre las organizaciones. Los factores claves son la habilidad y los conocimientos de los operarios que son profesionales o personas con gran especialización.</p>
	<p>El cuarto tipo es la forma divisionalizada que está ejemplificada por las grandes corporaciones, universidades con múltiples sedes o la economía socialista. Cada división tiene su propia estructura que puede adoptar una de las otras ya mencionadas en esta tipología.</p>
	<p>Finalmente el quinto tipo, representado por la adocracia. Esta es una forma compleja que está ejemplificada por las agencias espaciales, nuevas organizaciones artísticas y laboratorios de investigación y desarrollo en las fronteras de la ciencia. Su medio es dinámico y desconocido y su estructura puede cambiar rápidamente a medida que los eventos vayan demandando ajustes.</p>
<p>Fuente: Hall, Richard H (1983) La naturaleza y las clases de organizaciones En Organizaciones Estructura y proceso (pp 848) México: Prentice Hall Hispanoamericana</p>	

Mintzberg tiene un esquema complejo a partir del cual se desarrollan estas clases de organizaciones. La utilidad de los tipos y del esquema a partir del cual se desarrollan tendrá que aprobar el examen del tiempo. Lo que es relevante aquí es el hecho de que los grupos vuelven trizas las ideas de sentido común sobre cómo y porqué difieren las organizaciones. Mintzberg sugiere, de otra parte, que se miren las características organizacionales como la base de nuestros esquemas de clasificación y que es exactamente lo que proponen quienes están de acuerdo con taxonomías empíricas.

Quienes han defendido y tratado de diseñar taxonomías organizacionales (Haas. Hall y Johnson, 1966; Pugh, Hickson y Hinings, 1969; McKelvy, 1975 1978: Pinder y Moore, 1979; Warriner, 1980; Carper y Snizex 1980) adoptan un enfoque bastante diferente al de las clasificaciones. El esfuerzo

de Haas, Hall y Johnson se diseñó para ser una taxonomía de las organizaciones similar a la que se usa en zoología para diferenciar los vertebrados al nivel de fila (anfibios, mamíferos, aves y reptiles), al nivel de clase, etc.

Este estudio permitió generar, utilizando datos de 75 organizaciones y cerca de 100 variables organizacionales diferentes, nueve clases de organizaciones. Las bases para la diferenciación entre las clases fueron, desafortunadamente, claramente triviales como propiedades organizacionales. La razón para tener unos hallazgos poco utilizables puede estar en la clase de medida utilizada o en el hecho de que no se hubieran incluido en el análisis ciertas variables claves. Cualquiera que sea el caso, este esfuerzo inicial para diseñar un esquema de clasificación a partir de características empíricamente definidas no condujo a clasificaciones utilizables.

El esfuerzo de clasificación de Pugh, Hickson y Hinings es un intento de agrupar las organizaciones de acuerdo con características estructurales importantes. Es también empírico y utiliza las siguientes dimensiones estructurales:

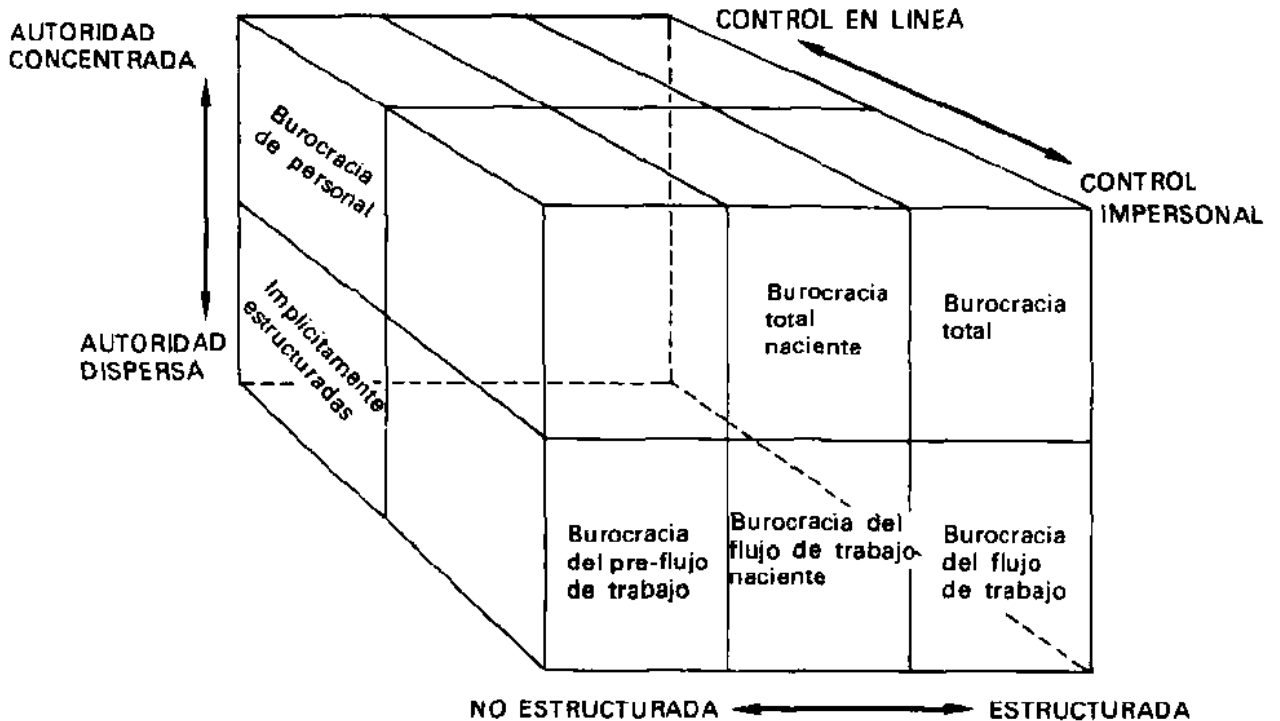
CUADRO N° 5	
Agrupación por características estructurales importantes Pugh, Hickson y Hinings	1.- La estructuración de las actividades o el grado de estandarización de rutinas, formalización de procedimientos, especialización de papeles y estipulación de un comportamiento específico para la organización.
	2.- La concentración de autoridad, o la centralización de la autoridad en los altos niveles de la jerarquía y en unidades de control por fuera de la organización y,
	3.- El control del flujo de trabajo o el grado en el cual el personal de línea ejerce control, en oposición al control ejecutado con la ayuda de procedimientos impersonales.
Fuente: D. S. Pugh. D. J. Hickson y C. R. Hinings, "An Empirical Taxonomy of Work Organizations", Administrative Science Quarterly. 14. No. 1 (Marzo 1969). 1,2,3.	

Pugh, Hickson y Hinings sugieren, utilizando una muestra de 52 organizaciones inglesas y las tres bases de clasificación, los siguientes tipos:

CUADRO N°6	
<p>Agrupación de 52 Organizaciones Inglesas Pugh, Hickson y Hinings (Págs. 121-123)</p>	<p>1.- Burocracia Total. "...Calificación relativamente Alta tanto en estructura como en la concentración de autoridad. Calificación Alta en dependencia y una calificación relativamente baja en la tecnología para la integración del flujo de trabajo. Tiene Altas calificaciones en la estandarización de los procedimientos para la selección y el avance, y formalización en la definición de los papeles...."</p>
	<p>2.- Burocracia Total naciente. Posee las mismas características de la anterior pero no en un grado pronunciado.</p>
	<p>3.- Burocracia del Flujo de Trabajo. "...Altas calificaciones en la estructuración de actividades combinadas con calificaciones relativamente bajas en los dos factores estructurales restantes. Utilizan mecanismos de control impersonales lo cual se refleja en altas calificaciones en la formalización del registro del desempeño de los papeles así como también un alto porcentaje de personal y asistentes que no están en el flujo de trabajo.....altas calificaciones en integración y flujo de trabajo".</p>
	<p>4.- Burocracia del flujo de trabajo naciente. "...Muestra las mismas características que la anterior pero con un grado menos pronunciado y son muchísimo más pequeñas"</p>
	<p>5.- Burocracia del pre-flujo de trabajo. "...tiene calificaciones considerablemente menores en la estructuración de actividades pero tienen el patrón típico flujo de trabajo-burocracia de autoridad dispersa y de control en línea impersonal".</p>
	<p>6.- Organizaciones implícitamente estructuradas. "...Tienen una baja estructuración de actividades, autoridad dispersa y un alto control en línea".</p>
	<p>7.- Burocracia de personal. "...bajas calificaciones en estructuración y altas en control en línea.....Altas calificaciones en concentración de autoridad".</p>
<p>Fuente: D. S. Pugh. D. J . Hickson y C. R. Hinings, "An Empirical Taxonomy of Work Organizations", Administrative Science Quarterly. 14. No. 1 (Marzo 1969). 1,2,3.</p>	

CUADRO # 7

CUADRO DE UBICACIÓN DE LA BUROCRACIA COMO SOCIEDAD



Fuente D. S. Pugh, D. J. Hickson y C. R. Hinings, "An Empirical Taxonomy of Work Organizations", Administrative Science Quarterly. 14. No. 1 (Marzo 1969). 1,2,3.

El esquema anterior se muestra gráficamente en la Tabla 2. Los autores sugieren que se presenta una secuencia de desarrollo en dos de sus dimensiones. Las organizaciones más estructuradas se desarrollan a medida que crecen en tamaño con el tiempo y el crecimiento en tamaño está relacionado, a su vez, con el desarrollo económico generado. La dimensión de control tiende a pasar de control en línea-es decir, control ejercido por el mismo personal y sus subalternos-a un control impersonal. A medida que la tecnología se desarrolla el sistema de control se va dejando en manos de procedimientos dictados por estandarización y de los nuevos especialistas que diseñan los procedimientos. Esta secuencia de desarrollo no se aprecia en el caso de la concentración de autoridad: aquí los patrones están ligados con factores históricos y con los auspicios bajo los cuales opera la organización. Lo mismo que las otras tipologías analizadas, ésta tiene sus problemas tales cómo o porqué se presentan cambios de clases. Aún más, no hay ningún

indicio de qué es lo que predice la tipología; cuáles son las consecuencias de que una organización se incluya en una clase o en otra?

Los defensores del enfoque taxonómico (Warriner 1979, 1980; McKelvey 1978; Pinder y Moore 1979; Carper y Snirek 1981; Warriner, Hall y McKelvey 1981) argumentan que una taxonomía sólida constituye la única forma en la cual pueden lograrse avances teóricos en el análisis organizacional. El argumento es que a no ser que se tenga una taxonomía o un sistema de clasificación adecuado tanto los teorizantes como los profesionales no tienen pauta para sus acciones. El profesional práctico no tiene manera de saber si lo que funciona en una organización también servirá en otra ya que no tiene ninguna base para determinar si las organizaciones son del mismo tipo y el teorizante no puede teorizar en ausencia de un sistema adecuado.

A pesar de la necesidad que se tiene de contar con una taxonomía debe anotarse que una que sea verdaderamente adecuada probablemente está muy distante en el tiempo. Warriner (1979) identificó los aspectos que deben enfrentarse en una definición de taxonomías.

Estos incluyen el número y clase de caracteres o dimensiones de clasificación a utilizarse para describir las organizaciones, identificación de la unidad a ser clasificada, el rango y número de casos requeridos con fines taxonómicos y los procedimientos analíticos para identificar los casos. Se trata de una tarea gigantesca que está más allá de la capacidad de un solo investigador. Pero que es, al mismo tiempo, una preocupación ineludible para cualquiera que esté interesado en las organizaciones. Está actualmente en desarrollo un esfuerzo (Warriner, Hall y McKelvey 1981) que se mueve en la dirección de la definición de taxonomías de manera que existe alguna esperanza de poder disponer en el futuro de un esquema de clasificación utilizable.

1.9.2 LA ORGANIZACIÓN DE VOLUNTARIOS

La mayor parte de la discusión y de los ejemplos presentados hasta ahora se han centrado en organizaciones en las cuales los miembros o los empleados son pagados. Hay otro conjunto de organizaciones que confunden las preocupaciones tipológicas y teóricas en general: se trata de las organizaciones de voluntarios. Estas organizaciones no tienen límites claros; una persona puede pertenecer a muchas de estas organizaciones sin tomar parte activa en ninguna de ellas.

La participación en estas organizaciones puede ser tan fervorosa que llegue hasta el suicidio o puede ser totalmente pasiva. Para hacer el tema más complicado muchas organizaciones de voluntarios tales como sindicatos, partidos políticos entidades religiosas y similares también tienen empleados a sueldo. El personal a sueldo puede ser tratado lo mismo que en cualquier otra organización, minimizando entonces el problema, pero la naturaleza bastante efímera de los voluntarios hace que su inclusión sea un problema.

CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

2.1. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL.

Primeramente debemos distinguir dos sentidos diferentes de clima:

Por una parte el clima en sentido meteorológico que entendería el clima como el conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo dentro de una región geográfica delimitada y que incluye una gama de elementos diferentes. No se trata del “tiempo que hace”, sino de las peculiaridades del “tiempo que predomina” en una zona o lugar.

La segunda acepción del concepto de clima se refiere a su dimensión o sentido psicosocial.

Dentro de este sentido encontramos diferentes definiciones de clima:

*Conjunto de características objetivas de la organización, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra. Son unos estilos de dirección, unas normas y medio ambiente fisiológico, unas finalidades y unos procesos de contraprestación. Aunque en su medida se hace intervenir la percepción individual, lo fundamental son unos índices de dichas características. (Forehand y Gilmer, 1964).

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

*Aquellas percepciones de los profesionales sobre los comportamientos organizativos que afectan a su rendimiento en el trabajo. HayGroup.

Analicemos esta definición. Se está refiriendo concretamente a todos aquellos elementos relacionados con los procesos de gestión, ya sean formales o informales (soportados por tanto por la cultura de la compañía, en los procedimientos establecidos o en la interpretación y uso que de éstos hagan los líderes de los equipos) que incluyen positiva o negativamente en el trabajo.

Con ellos se dejan fuera todos los elementos del entorno físico (ergonomía) porque no están causados por comportamientos organizativos.

Las definiciones que los investigadores han propuesto para determinar qué entienden por clima organizacional han evolucionado desde aquéllas que se refieren a las características organizacionales valoradas a través de percepciones (Forehand y Glimer 1964 y Friendlander y Margulies, 1969) donde se supone que dominan los factores situacionales u organizacionales, a esquemas cognitivos (James y Jones 1974; James y Sells, 1981; y Schneider, 1975) donde los factores individuales son los principales determinantes, pasando por los resúmenes de percepciones (Schneider y Reichers, 1983, p. 315) donde persona y situación interactúan. Sin embargo, no hay investigaciones que señalen si algunas de estas conceptualizaciones ha recibido más apoyo empírico que otras (Rousseau, 1988 pp. 220-225).

La palabra clima tiene una raíz griega que significa pendiente o inclinación.

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos al igual que el clima atmosférico. El clima dentro de una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características que representa, en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

En la tabla siguiente se pueden apreciar distintas definiciones de clima: La mayoría de ellas hace referencia a las percepciones que el individuo tiene de la organización, acentuando la dimensión psicológica o subjetiva del clima (James et al., 1977).

Así, hay autores que subrayan el papel que juegan en este concepto las representaciones cognitivas (James y Jones, 1974). Pero también hay autores que definen el clima como algo, real, “externo al individuo” u “objetivo” (Payne y Pugh, 1976, que incluye una clase amplia de variables organizacionales, más que psicológicas, que describen el contexto de las acciones individuales (Glick, 1985).

Reichers y Schneider (1990) han indicado que la ciencia produce un modelo de evolución de ideas y que este modelo de desarrollo puede ser entendido como una evolución en tres etapas. También, han utilizado este modelo para explicar la evolución del concepto de clima.

TABLA 2. CRONOLOGÍA DE LA DEFINICIÓN DE CLIMA

Ostroff, C. Forehand y Glimer (1964): Características que (1) distinguen una organización de otra, (2) perduran a través del tiempo, e (3) influyen en el comportamiento de las personas en las organizaciones. La personalidad de la organización.

Frienlander y Margulies (1969): Propiedades organizacionales percibidas que intervienen entre el comportamiento y las características organizacionales.

Schneider y Hall (1972): Percepciones que tienen los individuos de sus organizaciones, influidas por las características de la organización y el individuo.

James Jones (1974): Significado psicológico de representaciones cognitivas; percepciones.

Schneider (1975): Percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a tener conocimiento del futuro y saber cómo comportarse.

Pyane, Fineman y Wall (1976): Consenso de las descripciones individuales sobre la organización.

James et al. (1977): Suma de las percepciones de los miembros sobre la organización.

Litwin y Stringer (1978): Un proceso psicológico que interviene entre el comportamiento y las características organizacionales.

Joyce y Slocum (1979): Los climas son (1) preceptuales, (2) psicológicos, (3) abstractos, (4) descriptivos, (5) no evaluativos, y no son acciones.

James y Sell (1981): Representaciones cognitivas individuales de entornos próximos..., expresado en términos de sentido psicológico y significación para el individuo..., un atributo individual, que se aprende, es histórico y resistente al cambio.

Schneider y Reichers (1983): Una percepción molar, basada en percepciones más particulares.

Fuente: OSTROFF, C. Y SCHMIT, N. "Configurations of Organizational Effectiveness and Efficiency", Academy of Management Journal, 36, 6, 1993.

Según los citados autores, 1.- la primera etapa se denomina "introducción y elaboración". Dicha etapa ocurre cuando un concepto se inventa, descubre o se toma prestado desde otro campo: Se caracteriza por la existencia de intentos de legitimar el nuevo concepto a través de la elaboración de publicaciones dirigidas a un reducido número de lectores con el fin de hacerles entender la definición del concepto, su importancia y su utilidad para integrar los hallazgos previos sustentados en ideas vagas y dispares. A través de dichas publicaciones aparecen las primeras definiciones del nuevo concepto y los primeros datos empíricos que tratan de demostrar que el constructo describe un fenómeno relevante. En este sentido, los autores de dichas publicaciones desarrollan y aplican métodos de operacionalización particulares y comienzan a tratar el concepto como una variable dependiente o independiente. En esta primera etapa, se constata que el clima es un concepto que tiene dos connotaciones diferentes, una de las cuales se transfiere desde la otra. El significado original es social y psicológico. Así, en sentido meteorológico, el clima se define como: un conjunto

de características estables a lo largo de un periodo de tiempo amplio dentro de una determinada región geográfica. En el sentido social y psicológico, el clima se define como:

Una característica estable que distingue una organización de otra y que influye en la conducta de los miembros de esa organización (Forehand y Glimer, 1964, pág. 116).

Por otra parte en esta primera etapa, se publican artículos que discuten o matizan las definiciones de clima. Así Driedlander y Margulies (1969) consideran que el clima es resultado de las propiedades organizacionales percibidas por los individuos. Por otra parte, algunos autores parten de conceptos analógicos como por ejemplo Perrow (1961), que caracterizaba el clima como el prestigio organizacional, o Halpin y Croft (1963) que lo fundamentaban en el concepto de personalidad de la organización.

A finales de los años 60 comienza a surgir los primeros estudios que tratan de clarificar las relaciones existentes entre el clima y otros conceptos organizacionales. Litwin y Stringer (1966) consideraban el clima como un correlato de la motivación y la productividad laboral. Para ellos era un concepto que describía el efecto que tenía la situación sobre el éxito, el poder y la afiliación de los individuos.

Asimismo, Schneider y Bartlett (1970) desarrollaron una medida del clima para directivos de agencias de seguros de vida y demostraron que las percepciones de las dimensiones del clima variaban en función de la posición que se ocupaba en una organización. En esta primera etapa también se consideró al clima como una función de las conductas particulares que desempeñan las personas y como una función de sus valores y necesidades laborales (Schneider y Hall 1972, p. 63). Así, el concepto de clima, tal y como lo conocemos hoy en día, no fue elaborado completamente hasta treinta años después.

2.- La segunda etapa se denomina "la evolución e incremento". Por una parte, aparece una literatura inicial sobre el constructo y por otra parte, surgen las primeras revisiones críticas de este concepto que suelen señalar aspectos como la falta de conceptualización, la inadecuada operacionalización y los resultados empíricos equívocos. Los investigadores se apoyan en las variables moderadoras y mediadoras para explicar los resultados contradictorios encontrados e intentan perfeccionar las técnicas de medida. En respuesta a dichas críticas, los autores intentan

superar esos hallazgos preliminares y para ello, presentan datos que apoyan la singularidad del concepto y que demuestran su diferenciación con respecto a otros constructos similares. En este sentido, comienzan a conocerse las limitaciones de los primeros trabajos empíricos y conceptuales realizados, mientras que se ofrecen estudios empíricos y reconceptualizaciones que se aplican a un variado número de problemas teóricos y prácticos.

En esta etapa, a partir de los años 70, comienzan a surgir numerosas revisiones y críticas al constructo de clima y a su medición. Como consecuencia el análisis del clima se intensifica en actividades de investigación y en el campo de sus aplicaciones.

Entre las revisiones críticas más aparecidas en esta etapa cabe destacar la de Johannesson (1973), quien considera redundante el concepto de clima respecto al de actitudes laborales, o la de Guion (1973), que lo considera reiterativo con el concepto de satisfacción laboral. Estos dos autores cuestionan si el concepto de clima aporta algún tipo de ventaja teórica o práctica a la literatura ya existente sobre satisfacción laboral.

Sin embargo, frente a estas críticas conceptuales, otros investigadores siguen aportando datos que demuestran la originalidad del constructo. Así Schneider y Zinder (1975) aportan una distinción conceptual y empírica entre clima y satisfacción, afirmando que el primero es el resultado de las percepciones o interpretaciones de significado que ayudan a los individuos a dar sentido a su contexto y a saber cómo comportarse en él. James y Jones (1974), enfatizan la distinción entre el clima como un atributo organizacional (clima organizacional) y el clima como un atributo individual (clima psicológico). Porter, Lawler y Hackman (1975) definen el clima como las propiedades habituales de un ambiente de trabajo concreto según son percibidas por las personas que trabajan en él.

Igualmente, James et al, (1977) consideran que el clima es el resultado de la adición o suma de las percepciones que tienen los miembros sobre su organización.

3.- La tercera etapa en la evolución de un concepto se denomina de “consolidación y acomodación”. Durante esta etapa, las controversias decaen y las revisiones de la literatura determinan lo que se conoce y lo que todavía no se conoce sobre el concepto. Una o dos definiciones del constructo se aceptan a nivel general, predominando pocos procedimientos de

operacionalización. La aceptación del concepto se produce por su inclusión en modelos generales sobre la conducta en las organizaciones, sin embargo, algunos autores continúan explorando el concepto ya maduro y, ocasionalmente, se revisan ciertos aspectos de la historia de ese constructo para obtener mejores explicaciones.

La controversia sobre la medición del clima continúa hasta los años 80. Así, en esta tercera etapa. James (1982) y James, Joyce y Slocum (1988) consideran que la unidad de análisis en el estudio del clima es el individuo, mientras que Glick (1985) realiza una revisión crítica de la teoría y de la medición del clima, afirmando que la unidad de análisis en el estudio del clima es la organización.

Joyce y Slocum (1982) intentan perfilar y esclarecer algunos aspectos inherentes al concepto de clima todavía confusos y, para ello, estudian la diferencia entre clima psicológico y clima organizacional, y el efecto que tiene esta diferencia sobre actitudes, sentimientos y conductas de los individuos en la organización. Sugieren que el clima psicológico está más cerca del concepto de satisfacción laboral, pues ambos son atributos individuales, mientras que el clima organizacional es una característica del sistema social.

A partir de esta tercera etapa, se acepta la definición que establece que el clima consiste en las descripciones individuales del ambiente o contexto social del que las personas forman parte (Rosseau, 1988, p. 140).

Siguiendo a Rosseau (1988), el clima como concepto tiene límites específicos que los diferencian de otros constructos y otras percepciones. Como se señalaba anteriormente, los atributos característicos del clima persisten a través de varias conceptualizaciones: es una percepción y es descriptivo. Las percepciones son sensaciones experimentadas por un individuo, resultante de impresiones obtenidas mediante los sentidos. Las descripciones son informes de una persona sobre esas sensaciones.

Además de las creencias descriptivas, los individuos también desarrollan creencias causales y normativas. Las creencias causales expresan por qué ciertos acontecimientos particulares o estados de la naturaleza ocurren. Tales creencias especifican relaciones causales entre un estado o acontecimientos y objetos o entidades. Las creencias normativas especifican los estados preferidos

de la naturaleza o de la persona. Estas creencias reflejan procesos asociados a unidades sociales (familias, grupos de trabajo, empresas).

Las creencias descriptivas constituyen el núcleo del concepto de clima. Las creencias normativas y causales son los componentes principales del concepto de cultura.

En consecuencia por clima organizacional se entenderán:

Las percepciones individuales que definen la autoridad ejercida por los niveles superiores; la comunicación necesaria para que se puedan conducir las tareas y promuevan la motivación, cooperación y satisfacción en los cargos; la institucionalidad en su conjunto, tanto a nivel directivo como operativo; la organización que presentan las empresas y el ambiente social en el que se desarrollan las actividades de los individuos.

Una definición que se ha dado en años más recientes (1997) por parte de Alexis Goncalves dice que el clima organizacional es:

“Un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales que se traducen en un comportamiento que tiene consecuencias sobre la organización como la productividad, satisfacción, rotación, entre otros.

2.2. IMPORTANCIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

En una forma global, el clima refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforman a su vez, en elementos del clima. Así se vuelve importante para un administrador el ser capaz de analizar y diagnosticar el clima de su organización por tres razones.

1.- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

2.- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

3.- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

2.3. TEORIA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Investigador bien conocido en el mundo por sus trabajos en psicología organizacional, Rensis Likert debe su reputación básicamente a sus investigaciones sobre procesos administrativos. Presenta una teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización como la ha llamado.

Para Likert, el comportamiento de los subordinados es causado en parte, por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que éstos perciben y, en parte, por sus informaciones, sus percepciones, sus esperanzas, sus capacidades y sus valores.

La reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar. En este orden de ideas, es posible separar los cuatro factores principales que influyen sobre la percepción individual del clima y que podrían también explicar la naturaleza de los microclimas dentro de una organización. Estos factores se definen entonces como:

- a) Los parámetros ligados al contexto, a la tecnología y a la estructura misma del sistema organizacional.
- b) La posición jerárquica que el individuo ocupa dentro de la organización así como el salario que gana.
- c) Los factores personales tales como la personalidad, las actitudes y el nivel de satisfacción.
- d) La percepción que tienen los subordinados, los colegas y los superiores del clima de la organización.

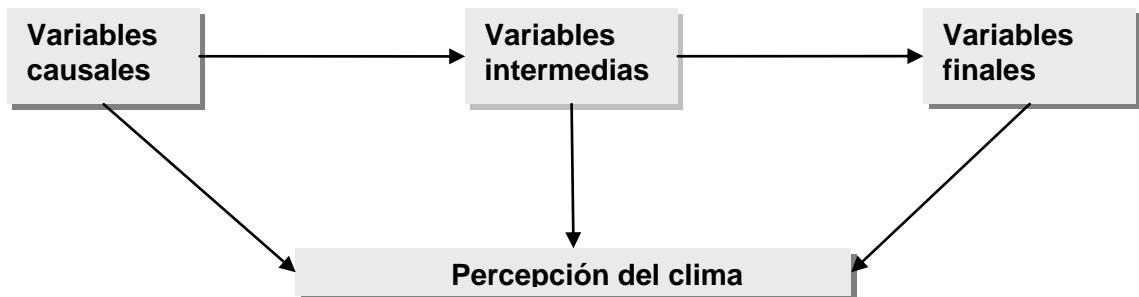
De una forma más específica, hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

- a) Variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene.

Estas no incluyen más que las variables independientes susceptibles de sufrir una modificación proveniente de la organización de los responsables de ésta. Comprenden la estructura de una organización y su administración: reglas, decisiones, competencia y actitudes. Las variables causales se distinguen por dos rasgos esenciales: 1. Pueden ser modificadas o transformadas por los miembros de la organización que pueden también agregar nuevos componentes. 2. Son variables independientes (de causa y efecto). En otras palabras, si estas se modifican, hacen que se modifiquen las otras variables; si estas permanecen sin cambios, no sufren generalmente la influencia de las otras variables.

b) Variables intermedias: Estas variables reflejan el estado interno y la salud de una empresa, por ejemplo, las motivaciones, las actitudes, los objetivos de rendimiento, la eficacia de la comunicación y la toma de decisiones, entre otras. Las variables intermedias son, de hecho, las constituyentes de los procesos de una empresa.

c) Variables finales: Son las variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización, son por ejemplo, la productividad, los gastos de la empresa, las ganancias y las pérdidas. Estas variables constituyen la eficacia organizacional de la empresa.



Fuente: GUIÓN, R., "A note on organizational climate", Organizational behavior Human Performance, 9, 1973, p. 120-125.

La combinación y la interacción de estas variables permiten determinar dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Los climas así obtenidos se sitúan sobre un continuo que parte de un sistema muy autoritario a un sistema muy participativo.

2.3.1. CLIMA DE TIPO AUTORITARIO

SISTEMA I.- AUTORITARISMO EXPLOTADOR.

En este tipo de clima, la dirección no les tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar en una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza. Aunque los procesos de control están fuertemente centralizados en la cúspide, generalmente se desarrolla una organización informal que se opone a los fines de la organización formal.

Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que de forma de directrices y de instrucciones específicas.

SISTEMA II.- AUTORITARISMO PATERNALISTA.

Este Clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo.

La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Las interacciones entre los superiores y los subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

Aunque los procesos de control permaneces siempre centralizados en la cima, algunas veces se delegan a los niveles intermedios e inferiores.

Puede desarrollarse una organización informal pero ésta no siempre reacciona a los fines formales de la organización. Bajo este clima, la dirección juega mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

2.3.2. CLIMA DE TIPO PARTICIPATIVO.

SISTEMA III.- CONSULTIVO.

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción de tipo superior-subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza. Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo son un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores. Puede desarrollarse una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse a los fines de la organización. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

SISTEMA IV.- PARTICIPACIÓN EN GRUPO.

En el sistema de la participación en grupo, la dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización, y muy bien integrados a cada uno de los niveles.

La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados. Hay muchas responsabilidades acordadas en los niveles de control con una implicación muy fuerte de los niveles inferiores.

Las organizaciones formales e informales son frecuentemente las mismas. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planificación estratégica.

En función de la teoría de Likert, los sistemas I y II corresponden a un clima cerrado, mientras que los sistemas III y IV, corresponden a un clima abierto.

Cabe mencionar que algunos investigadores argumentan que el clima organizacional no puede existir sin consenso entre las percepciones individuales de la organización (Drexler, 1977; Joyce y Slocum, 1979), mientras que otros han interpretado la ausencia de consenso para subrayar que el clima es un atributo individual (James y Sells, 1981).

De ahí que surja una nueva clasificación de clima laboral según lo antes mencionado:

2.3.3. CLIMA PSICOLÓGICO.

El clima psicológico es esencialmente las percepciones que tienen los individuos de sus entornos. Estas percepciones reflejan cómo los individuos organizan las experiencias de su entorno. Para ser significativas estas percepciones no necesitan coincidir con las de otros individuos del mismo entorno ya que: 1.- el entorno próximo de un individuo puede ser único y 2.- las diferencias individuales juegan un papel sustancial en estas percepciones. Se debe considerar la forma característica en que el individuo organiza conceptualmente el entorno (Goldstein y Blackman, 1978).

2.3.4. CLIMA AGREGADO.

El clima agregado es el conjunto de percepciones de los individuos que pertenecen a una misma unidad o colectivo social (p. Ej. La organización, el departamento, el equipo de trabajo). Los climas agregados se construyen basándose en la pertenencia de los individuos a algunas unidades identificables de la organización formal y en el nivel de acuerdo a consenso dentro de las percepciones de la unidad.

Se asume que ciertos grupos o colectivos organizacionales tienen un clima y que este puede identificarse determinando las diferencias entre unidades (Joyce y Slocum, 1979).

Los climas agregados se establecen sobre la observación empírica de diferencias entre unidades. Estas diferencias entre unidades se atribuyen a diferencias situacionales reales que guían a los miembros dentro de una unidad a estar más de acuerdo con cualquier otro miembro de su unidad referente a sus percepciones que con miembros de otras unidades.

Se constata pues una problemática asociada a los climas agregados: a veces resulta difícil encontrar percepciones similares hasta en pequeños grupos. Ante esta dificultad, Joyce y Slocum plantean un cambio de enfoque: buscar esos climas compartidos de forma empírica, en lugar de identificar a priori las unidades que deben tenerlo.

2.3.5. CLIMAS COLECTIVOS.

Joyce y Slocum (1984) propusieron una aproximación alternativa: identificar “clusters” o grupos de individuos con percepciones ambientales similares mediante el uso de métodos estadísticos de agrupamiento o análisis de “clusters”.

Estos clusters de miembros organizacionales se denominan climas colectivos y cumplen el criterio de acuerdo a consistencia interna para obtener puntuaciones agregadas de clima.

Los climas colectivos surgen del acuerdo entre individuos sobre la base de sus percepciones de los contextos organizacionales. Sin embargo, en contraste con el clima agregado, los climas colectivos no necesitan solaparse con las unidades formales. Los climas colectivos están compuestos por individuos para quienes las situaciones tienen un significado común.

Sin embargo, el concepto de clima colectivo no está exento de problemas. Payne (1990) ha señalado que “lo importante no es que la gente vea la organización de una forma similar, sino que la similitud está enraizada en alguna colectividad estructurada ya sea formal o informal.

Respondiendo a las críticas de Payne, Jackofsky y Slocum (1990) defendieron la interacción social como base de los climas colectivos. Su argumento es que la base del acuerdo entre los miembros de los climas colectivos está en la interacción social entre los individuos.

Por su parte, en estudio empírico Patterson et al. (1992) concluyeron que los climas colectivos que encontraron no tenían un significado social ni psicológico obvio ya que muchos individuos incluidos en el mismo clima colectivo no interactuaban entre sí, ni los agrupamientos reflejaban experiencias organizacionales similares provenientes del mismo puesto o posición jerárquica. Por lo tanto la pertenencia a climas colectivos no estaba relacionada con la interacción social definida a partir de la pertenencia a grupos de trabajo.

González-Roma et al. (1999), observaron que los climas colectivos que obtuvieron en una organización burocrática estaban asociados al nivel jerárquico, de manera que los climas colectivos ayudaban a entender cómo la visión organizacional de los directivos habría penetrado en los demás niveles jerárquicos.

Aunque los resultados de su investigación apoyaron la validez de los climas colectivos identificados, González-Roma et al. (1999) resaltaron que tal validez no hay que posponerla.

2.4. FORMACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Se han desarrollado cuatro aproximaciones para explicar la formación del clima de diferentes unidades sociales (morán y Volkwein, 1992):

- 1.- la estructural (Payne y Pugh, 1976),
- 2.- la perceptual (James y Jones, 1974),
- 3.- la interactiva (Joyce y Slocum, 1979) y
- 4.- la cultural (Moran y Volkwein, 1992).

Las dos primeras, basadas en la dicotomía del clima como atributo del individuo y atributo de la organización, son las que dominaron inicialmente los estudios del clima. Las dos últimas representan una visión más global e integradora, teniendo implicaciones metodológicas en los estudios empíricos.

2.4.1. ENFOQUE ESTRUCTURAL.

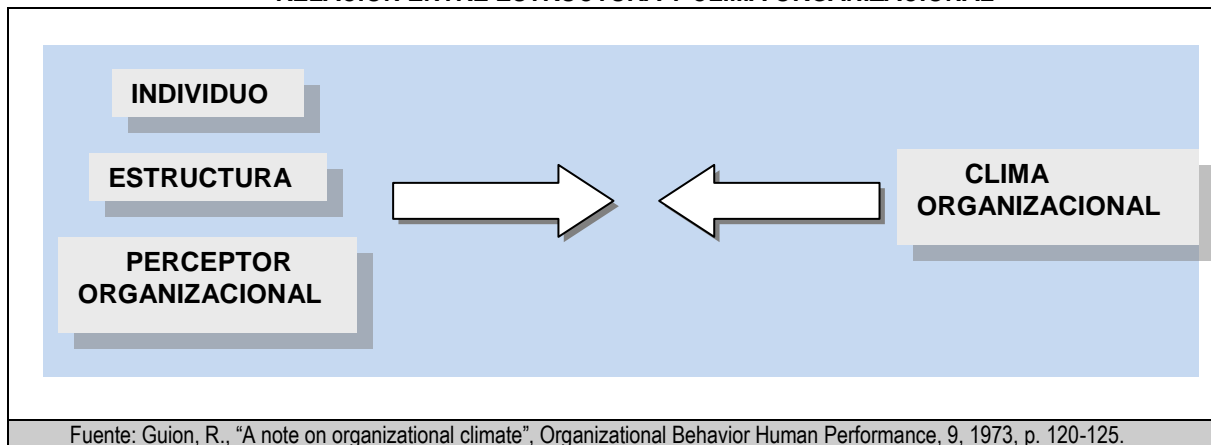
Este enfoque considera al clima como una característica o un atributo perteneciente a una organización.

Estos atributos son poseídos por la propia organización como existentes independientemente de las percepciones de los miembros individuales (Guion, 1973, p. 146).

Según Guion, las condiciones reales en las organizaciones son los determinantes claves de las actitudes de los miembros organizacionales, de los valores y de las percepciones de los acontecimientos organizacionales.

Por consiguiente, los climas surgen de los aspectos objetivos de la estructura organizacional, tales como el tamaño de la organización, el grado de centralización a la hora de tomar las decisiones, el número de niveles en la jerarquía, la naturaleza de la tecnología empleada, y la extensión en que las reglas formales y políticas prescriben el comportamiento individual.

FIGURA 1
RELACIÓN ENTRE ESTRUCTURA Y CLIMA ORGANIZACIONAL



Fuente: Guion, R., "A note on organizational climate", *Organizational Behavior Human Performance*, 9, 1973, p. 120-125.

Por lo anterior se infiere, que la estructura organizacional produce un clima organizacional con características propias.

Así, el clima organizacional resulta de las percepciones comunes de los miembros que están expuestos a una estructura organizacional común.

El clima es una propiedad de la organización, un conjunto de variables que la describen y los aspectos objetivos del contexto son: el grado de formalización, de centralización, de especialización, la tecnología, el tamaño, el lugar físico, entre otros.

Estas características constituyen lo que se llama estructura organizacional y donde está, según este enfoque, el origen del clima. Los supuestos básicos de esta aproximación son (Moran y Volkwein, 1992, pp. 205-209):

El clima es un atributo de la organización y son las características de la organización las que influyen en las percepciones del clima.

En la formación del clima organizacional intervienen primordialmente factores estructurales, sin negar la influencia de las características individuales.

Como conjunto de atributos específicos de una organización, el clima puede inducirse de la forma en que la organización se relaciona con sus miembros.

Cuando existen contextos semejantes, los individuos que trabajan en esos contextos desarrollan percepciones semejantes derivadas, no de las características idiosincrásicas, sino de las características objetivas de la organización.

Esta visión del clima implica una medición objetiva de las propiedades y procesos organizacionales (Jablin, 1980), y una medida indirecta perceptual de los objetivos organizacionales.

La unidad de análisis, consecuentemente, es la organización.

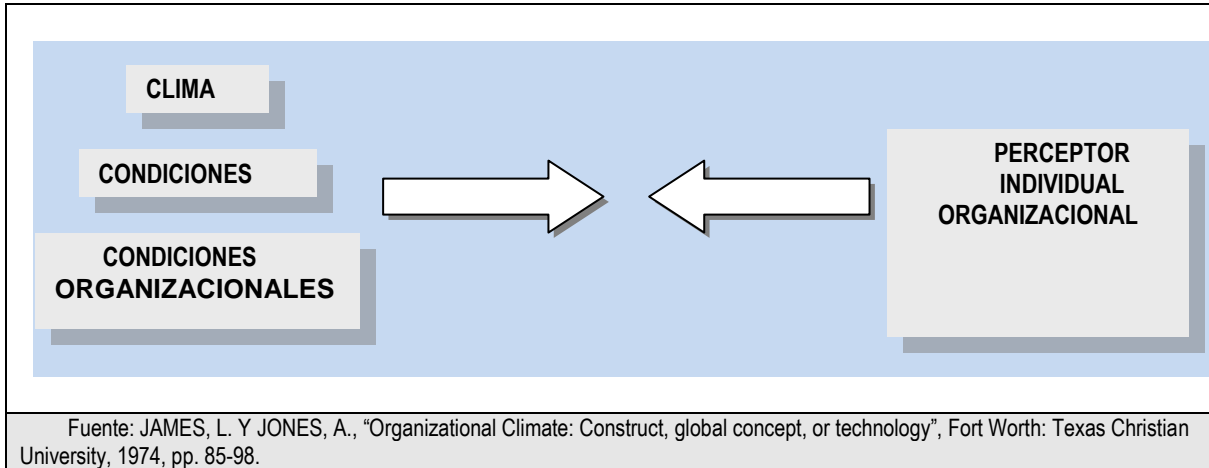
Aunque el enfoque estructural sugiere que teóricamente es posible una convergencia completa entre los factores preceptuales objetivos, tal condición es improbable porque el clima organizacional no es tanto una medida de percepciones individuales agregadas de características organizacionales, sino una medida de significado social colectivo.

2.4.2. ENFOQUE PERCEPTUAL.

Este enfoque coloca la base del clima dentro del individuo. Incorpora la idea de que los individuos interpretan y responden a variables situacionales de una manera que es psicológicamente comprensible para ellos y no considera que el clima sea un conjunto de descripciones objetivas de atributos estructurales o situacionales específicos (James, Hater, Gent y Bruni, 1978).

El clima psicológico es un producto de procesos perceptuales/cognitivos que resaltan en representaciones cognitivas que reflejan una interpretación de la situación que es psicológicamente relevante para el individuo (James y Jones, 1974; James et al., 1978).

FIGURA 2. DESCRIPCIÓN DE CÓMO EL INDIVIDUO PERCIBE CONDICIONES ORGANIZACIONALES QUE CREAN UNA REPRESENTACIÓN DEL CLIMA



En este enfoque, el individuo percibe las características organizacionales y crea una representación subjetiva del clima, por tanto, el término condiciones organizacionales se refiere a la estructura así como a las características de los procesos organizacionales. Incluidas en estas características de proceso están la comunicación, influencia, liderazgo y las estructuras de toma de decisión que operan dentro de la organización.

Consecuentemente, los miembros de la organización tienen percepciones comunes y atribuyen significados similares a la situación porque los propios miembros son en muchas ocasiones y respecto a determinadas características, similares los unos a los otros. La concentración de "semejantes" en una organización está determinada por tres procesos: 1) el interés de los miembros por la organización al sentirse atraídos por características que valoran, 2) la selección que hace que se incorporen con visiones congruentes con las de la organización y 3) el abandono de aquellos que no encajan bien con las visiones y valores de la organización. Mediante este proceso homogeneizador se consigue el ajuste entre las características del individuo y de la organización, produciendo percepciones semejantes del clima al haberse reducido las diferencias individuales.

Un principio fundamental del enfoque perceptual es que el clima tiene una finalidad funcional para los individuos, pues les ayuda a adaptarse a las condiciones organizacionales, al proporcionarles una guía para un comportamiento apropiado (James et al. 1978, p. 223).

Sin embargo, tal como lo señalan James et al., los avances en psicología interaccional sugieren que los individuos no intentan simplemente establecer una relación estática con su ambiente. Más bien, en la relación entre persona y situación se da una causalidad recíproca en la que los individuos

no sólo cambian en respuesta a la situación, sino que también intentan alterar su ambiente. Avances similares en la teoría organizacional han postulado que los grupos interrelacionados de individuos realmente “hacen” su ambiente (Pfeffer y Serlancick, 1978, p. 83). La aproximación perceptual enfatiza los procesos psicológicos.

Entienden el clima como atributo del individuo, subrayan su carácter subjetivo y utiliza al individuo como unidad de análisis. Las percepciones que desarrolla el individuo en interacción con las prácticas y procedimientos de la organización constituyen los datos fundamentales en la comprensión de la conducta organizacional.

Por tanto, llegar a la comprensión de la organización constituye los datos fundamentales en la comprensión de la conducta organizacional.

Llegar a la comprensión de la organización, implica contar con la conducta humana y con la percepción de los individuos.

Por lo que los supuestos de la aproximación perceptual son (Moran y Volkwein, 1992, pp. 321-326): La base del clima psicológico son las percepciones desarrolladas por el individuo en una situación dada.

El clima es un atributo individual, pues la conducta de las organizaciones no se produce si no se originan las percepciones como función de los fenómenos, objetivos organizacionales y de las características que los individuos perciben.

El clima es creado no por las prácticas, procedimientos y eventos organizacionales sino por las construcciones sociales y la toma de sentido de los individuos (Berger y Luckman, 1967).

Las percepciones de los individuos no implican descripciones verídicas de los eventos (James et al., 1979). La situación está matizada por el individuo y su descripción no tiene porqué ajustarse necesariamente a la realidad.

El énfasis se pone en la “significación psicológica” (Endler y Magnuson, 1976), esto es, en las percepciones de una situación y el significado que el individuo le atribuye.

Se dice que enfatiza los procesos psicológicos porque ni ellos niegan la influencia que puede tener la situación, ni los que siguen la aproximación objetiva niegan la importancia del individuo en el proceso de formación del clima organizacional. El clima psicológico es histórico (James y Sells, 1981). No se trata simplemente de un fenómeno de ajuste adaptativo, el aprendizaje anterior y las predisposiciones cognitivas de los individuos juegan un papel importante en el mismo.

Como consecuencia de lo anterior, las percepciones que desarrollan los individuos de la misma situación pueden ser distintas, pero importantes psicológicamente.

La existencia de fuerzas tendentes a formar percepciones homogéneas no garantiza una percepción igual de un mismo contexto. (Peiró, 2986).

Si el individuo dota de significado a la situación, prácticas, procedimientos y eventos organizacionales, crea el clima psicológico.

En consecuencia el individuo es la unidad de análisis y las puntuaciones agregadas son vistas como indicadores del clima de las unidades sociales (James et al., 1988).

2.4.3. ENFOQUE INTERACTIVO.

Este enfoque toma algunas ideas de la fenomenología de Husserl y del interaccionismo simbólico de Mead: parte de los dos enfoques anteriores, pero los sobrepasa.

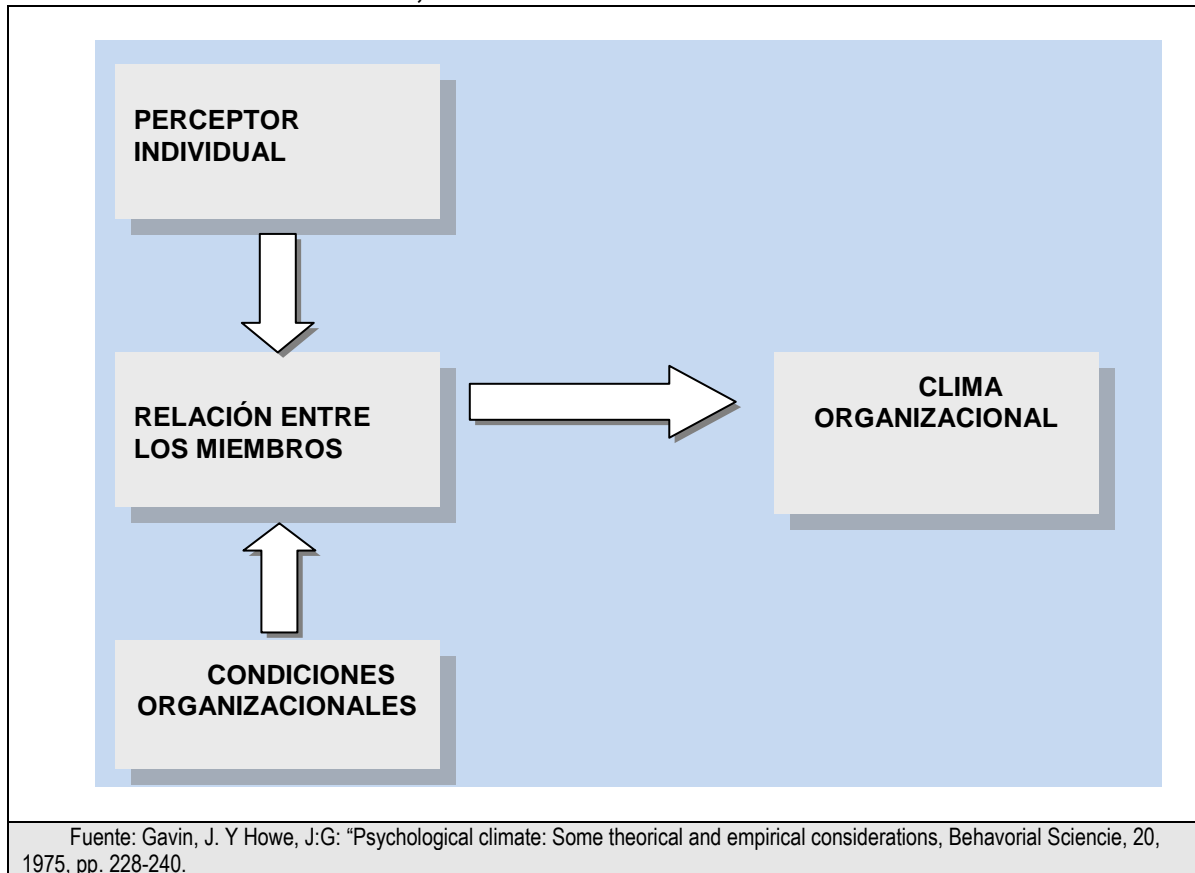
A diferencia del enfoque estructural, el enfoque interactivo no asume que el origen del clima esté esencialmente en las características estructurales de la organización.

Tampoco sostiene la postura del enfoque perceptual de que los climas se desarrollen fundamentalmente dentro del individuo.

El supuesto básico del enfoque interactivo es que a partir de la interacción entre los individuos se desarrolla la visión compartida que es la fuente del clima organizacional.

Algunos investigadores han definido el clima organizacional precisamente como los efectos combinados de las características de personalidad en interacción con elementos estructurales de la organización (Gavin, 1975, George y Bishop, 1971). En la siguiente figura se puede ver que el clima organizacional es una representación abstracta creada por la interacción de los miembros del grupo.

FIGURA 3. RELACION ENTRE LAS CONDICIONES ORGANIZACIONALES, EL PERCEPTOR INDIVIDUAL, LOS MIEMBROS DEL GRUPO Y EL CLIMA



El enfoque interactivo presenta significados múltiples. En un sentido, se refiere a la interacción entre individuos que perciben e interpretan. En otro sentido, sin embargo, la perspectiva interactiva reconoce el proceso de intersubjetivo de generar significados. También ofrece un nexo entre los puntos de vista defendidos por los enfoques estructurales y perceptuales.

Este enfoque sostiene que el significado no es una característica inherente de los objetos externos que está esperando ser descubierta, ni es un producto de la conciencia subjetiva individual. Más bien el significado se forma porque los actores sociales tienen una intencionalidad hacia el mundo que les lleva a: 1) comprender y atribuir significados a los fenómenos de su entorno, y 2) a comunicar y compartir esos significados mediante la interacción social.

El enfoque interactivo reconoce que los individuos desarrollan percepciones compartidas de su escenario, por ejemplo el clima, y una estructura común de referencia (Ashforth, 1985). También

asume que el significado de esta estructura común de referencia no es fijado en la realidad objetiva, sino que se desarrolla partiendo de la interrelación de los individuos.

Por consiguiente, se describe al significado como “construido socialmente” (Berger y Luckman, 1967; Mumby, 1988; Wuthnow y Witten, 1988). Sin embargo, lo que el enfoque interactivo deja de probar completamente es una explicación de la forma en que el contexto social, o más precisamente, la cultura organizacional, configura la interacción. Es decir, los individuos que se interrelacionan no forman sus percepciones comunes. Sus interacciones están moduladas por los previos y más profundos significados de la cultura de la organización (Moran y Volkwein, 1992, p.p. 156-164).

Los elementos básicos para la formación de los climas según esta aproximación son:

1.- Los miembros de una organización están todos expuestos a las mismas características objetivas estructurales.

2.- El procesos de homogeneización perceptual pasa por las fases de atracción, selección, abandono y el proceso de socialización.

3.- A través de las interacciones sociales los individuos responden, definen e interpretan, de manera particular, los elementos situacionales como seres conscientes de si mismos que dotan a sus acciones de contenido simbólico a partir de sus experiencias.

4.- Las características y factores de personalidad de los individuos determinan significados particulares, produciendo percepciones individuales, mientras que las interacciones producen acuerdo en las percepciones.

5.- El clima se desarrolla a lo largo del tiempo y los cambios en el clima se producen por cambios en la composición del grupo. No se hace distinción estricta entre individuo y contexto de trabajo pues ambos se influyen mutuamente.

6.- Para la medición del clima se necesitan múltiples unidades de análisis al no reducirse éste ni a los elementos individuales, ni a las organizaciones. Se entiende que existe una causalidad recíproca entre la organización, su estructura, práctica y sus grupos de trabajo a través de la que emerge, se desarrollan y cambian los climas a lo largo del tiempo.

2.4.4. ENFOQUE CULTURAL.

Este enfoque se centra en la forma en que los grupos interpretan, construyen y negocian la realidad a través de la creación de una cultura organizacional (Moran y Volkwein, 1992, p. 186); la cual se refiere a las estructuras de significado representadas por valores, normas, conocimiento formal y creencias, es decir, describe al clima organizacional ocupando una porción específica del constructo “cultura organizacional”. Incluidas en el modelo están las condiciones o características organizacionales que contienen los elementos de:

- a) Contexto: tipo de control, propósito general y dominio.
- b) Estructura: tamaño, complejidad y formalización.
- c) Procesos: comunicación, estructura de influencia y toma de decisiones.
- d) Impacto ambiental: impacto que tiene el ambiente a la hora de producir cambios dentro de la organización.

Las condiciones o característica organizacionales se representan como los puntos focales de las percepciones individuales.

Las percepciones de estas características están moderadas por la personalidad del individuo y las estructuras cognitivas. Sin embargo, estas percepciones individuales están a su vez transformadas por la subjetividad que surge de las interacciones de los individuos y a su vez influye en la creación del clima de la organización. Los procesos subjetivos forman la base de este intercambio entre cultura y clima, porque ser miembro de una organización no consiste simplemente en mantener actitudes y valores, sino también en participar en la creación de estos. El enfoque cultural pretende incorporar elementos de los anteriores enfoques: del estructural, su consideración de las propiedades formales visibles; del perceptual y del interactivo su análisis de los procesos psicológicos subjetivos. Sin embargo, el enfoque cultural enfatiza que la cultura organizacional influye sobre una de sus manifestaciones más visibles; el clima organizacional (Moran y Volkwein, 1992, p. 195).

Visto desde el enfoque cultural, el clima organizacional es creado por un grupo de individuos que interaccionan y que comparten una estructura de referencia común y abstracta (cultura

organizacional), ya que aceptan las contingencias situacionales, es decir, las demandas impuestas por condiciones organizacionales.

Esta forma de abordar el origen del clima desplaza el foco de las percepciones individuales como fuente de la formación del clima y enfatiza la interacción de los miembros de la organización, compartiendo este punto de vista con el enfoque interactivo. Sin embargo, el enfoque interactivo disminuye la importancia del papel crítico que desempeña la cultura de la organización a la hora de configurar los procesos que produce el clima organizacional.

Con base en los diversos enfoques mencionados (Peiró, et al, 1990) mencionó que las variables del clima organizacional son:

1.- Apoyo: valor que las relaciones entre los miembros de la organización son de colaboración, ayuda mutua y amistosas.

2.- Innovación: grado en que las nuevas ideas son estimuladas y bien recibidas.

3.- Reglas: rango en que las conductas de los miembros de la organización están reguladas por normas y reglas formalmente establecidas, y se enfatiza el cumplimiento de estas.

4.- Metas: límite en que las actividades y comunicaciones del equipo están orientadas a la consecución de objetivos previamente establecidos.

Asimismo, (Ostroff, 1993) examinó las relaciones entre clima y satisfacción laboral, reconocimiento, compromiso, mejoramiento, trabajo en equipo, interacción y capacitación. La muestra estaba compuesta por 120 empresas distintas en los E.U.A., y se aplicó en el nivel de supervisión y dos niveles operativos de la empresa. Las variables que incluyeron para determinar el clima organizacional de estas empresas fueron:

1.- Autoridad: trata de los centros formales, donde se originan las decisiones que deben ser cumplidas. Sus dimensiones fueron: autoridad lineal, delegación de autoridad y autoridad funcional.

2.- Comunicación: se refiere a los procesos de transmisión de información órdenes y en general, a los actos comunicativos ya sean orales, escritos, formales o informales. Las dimensiones que la

constituyeron son: transmisión de la información, comunicación ascendente y la comunicación interpersonal.

3.- Institucional: describe a la organización en su conjunto, tanto en el ámbito directivo como en el ámbito operativo. Las dimensiones que determinó fueron: motivación institucional, reclutamiento institucional, evaluación institucional.

4.- Organización: se puntualiza a la función organización del proceso administrativo. Sus dimensiones son: organización formal y la estructura organizacional.

5.- Social: se refiere a las relaciones informales de los miembros de la empresa.

CAPITULO 3. DEFINICIÓN DE VARIABLES

3.1. ANTECEDENTES.

Las diferentes concepciones teóricas sobre el clima han conducido a la utilización de diversos tipos de variables para intentar medirlo. Es decir, el tipo de hallazgos establecidos se basan más en relaciones lineales que en modelos teóricos que impliquen relaciones causales entre las variables.

De acuerdo a Rodríguez (1999) una medida que nos permite acercarnos rápidamente al clima de una organización puede conseguirse a través de las tasas de ausentismo y rotación del personal; pues si ambos valores son muy altos, esto será una prueba de la existencia de un clima laboral inadecuado. Sin embargo, estas aproximaciones resultan poco útiles si se quiere profundizar en las causas que generan dicha situación. El trabajo empírico ha demostrado que es posible elaborar el diagnóstico del clima de una organización mediante el uso de cuestionarios estandarizados en que se pregunta a los miembros de la organización por sus percepciones respecto a todas o algunas de las variables señaladas.

A pesar de que las dimensiones utilizadas para medir el clima organizacional presentan una escasa uniformidad, los instrumentos utilizados en este campo de la investigación organizacional tienen su origen, en gran medida, en la teoría y los trabajos realizados por Likert (1961, 1967), quien considera varias áreas generales para el estudio del clima organizacional.

Para los fines de la presente investigación se ha decidido mantener de manera específica a las variables independientes que se han mencionado, tales como: Salario, Promoción de personal, Equipos de trabajo, Horario de trabajo y Equidad de género

3.2. SALARIO (COMPENSACIÓN).

Los salarios son elemento esencial tanto en la posición competitiva de la empresa, como en las relaciones de la organización con sus propios empleados.

Se emplea el término compensación empresarial (CE) puesto que se considera que en el medio laboral el significado salario enmarca todo elemento monetario y/o en especie recibido por el trabajador como retribución directa de su labora, sin abarcar conceptos como beneficios o prestaciones de servicios (salud, pensiones, tiempo libre), los cuales influyen en el desempeño del

trabajador y en el mejoramiento de su nivel de calidad de vida y en el clima organizacional.(Morales y Velandía, pág. 4).

Las CE incluyen salarios, prestaciones legales, sociales y todos los beneficios que se deriven del trabajo y los desarrollos sociales.

Según lo señala Vargas, Nelson en 1994: “jurídicamente el salario es el término aceptado para significar el pago de un servicio personal, que implica dependencia del titular del cargo de la empresa que lo contrata”

La Ley Federal del Trabajo establece en el artículo 82 que: “Salario es la retribución que debe pagar el patrón al trabajador por su trabajo”.

3.2.1. CLASIFICACION DE LOS SALARIOS.

Vargas, N. Clasifica los salarios de la siguiente forma:

1. Salario nominal: es aquel que se pacta con el trabajador mediante el proceso contractual.
2. Salario real: es lo que el trabajador está recibiendo realmente, en función del costo de la vida.
3. Salario complementario o diferido: es aquel salario que se causa hoy y se paga después en periodos regulados por la ley y otros conceptos de salario, dejados al buen criterio de la organización (bonificaciones). Generalmente este salario se asimila a las prestaciones sociales.
4. Salario a destajo: es aquel que se paga por las unidades producidas.
5. Salario básico: es aquel que se asigna a cada cargo de acuerdo con su valor relativo dentro de la organización.
6. Salario en dinero: es aquel que se paga en unidades monetarias del medio donde se trabaje.
7. Salario en especie: es aquel que se pago con productos o servicios de la empresa o con servicios que la empresa puede prestar.
8. Salario mixto: es aquel en que una parte se paga en dinero y otra parte en especie.
9. Salario por tiempo: Es el asignado al trabajador para un límite de tiempo determinado.
10. Salario por obra: es aquel que se asigna por el trabajo mismo (obra), de acuerdo con las condiciones determinadas.

11. Salario mínimo legal: es aquel que el gobierno fija por decreto, por lo regular cada año. Con ese monto determinado el gobierno estima que una persona garantiza normalmente su subsistencia en el medio.

3.2.2. PARÁMETROS PARA FIJAR SALARIOS.

Los salarios deben fijarse de acuerdo con criterios:

En cuanto al cargo. Para asignar un salario básicamente se tiene en cuenta la complejidad del cargo. Debe saberse entonces qué se hace en el cargo, cómo se hace, cuándo se hace, por qué se hace, para qué se hace, así como la ubicación, es decir dónde se hace. Conocido lo anterior también entenderemos que tan complejo es un cargo; estos datos nos permitirán determinar lo que una persona normal requiere para desempeñar bien el cargo.

En cuanto a la persona que desempeña el cargo. En este parámetro se consideran el desempeño y el tiempo que ha laborado en el cargo.

En cuanto a la empresa. Las características económicas y tecnológicas de la empresa también influyen en la determinación de los diversos montos salariales; sobre todo debe tenerse en cuenta la capacidad económica de la empresa, pues por acertado que parezca, según lo indiquen otros criterios, no es correcto pagar más de lo que la organización pueda.

En cuanto a factores externos de la empresa. El último parámetro que interviene en la determinación de los salarios es el entorno, pues debe estudiarse el mercado de la mano de obra que se pague aproximadamente, lo mismo que paga el promedio de las empresas de la competencia.

También es imprescindible observar las disposiciones de los gobiernos en materia de salarios; esto implica que la empresa debe conocer de manera permanente y oportuna los cambios que pueden generarse en tal sentido. Y por último para fijar salarios de una manera oportuna y ver el índice de precios al consumidor. Se considera el sueldo como una variable que puede deteriorar o beneficiar considerablemente el clima organizacional de un organismo social ya que es el factor fundamental por el que los trabajadores alquilan su fuerza de trabajo y que al haber diferencias significativas en la remuneración de un empleado en comparación con otros puede generar inconformidades.

3.3. PROMOCIONES.

3.3.1. DEFINICIÓN.

Una promoción se lleva a cabo, cuando se cambia a un empleado a una posición mejor pagada con mayores responsabilidades y a nivel más alto. Por lo general se concede un reconocimiento al desempeño anterior y al potencial a futuro.

La promoción es el desplazamiento de un empleado a un puesto de trabajo que tiene mayor importancia dentro de la compañía y, generalmente, un salario más alto. Con frecuencia, ese puesto tiene un estatus más elevado y conlleva mayores subsidios extra salariales y más privilegios. Su propósito es mejorar tanto la utilización como la motivación de los empleados.

3.3.2. CRITERIOS DE PROMOCION.

Las promociones se basan en el mérito del empleado y/o antigüedad. Las promociones basadas en el mérito, se fundamentan en el desempeño relevante que una persona consigue en su puesto. Suelen encontrarse dos dificultades: que quienes toman la decisión puedan distinguir en forma objetiva entre las personas con un desempeño sobresaliente y las que no lo han tenido.

Principio de Peter: las personas tienden a subir en la escala jerárquica hasta alcanzar su nivel de incompetencia. Aunque no es universalmente válida, esta regla aporta un elemento importante el buen desempeño en un nivel no es garantía de éxito en un nivel superior.

Promociones basadas en la antigüedad. Por “antigüedad” se entiende el tiempo que la persona ha estado al servicio de la compañía: La ventaja de este enfoque radica en su objetividad. Se basa en la necesidad de eliminar los elementos subjetivos en las políticas de promoción. Por otra parte, los directivos se sienten más presionados a capacitar a su personal. Generalmente, esta técnica se emplea para las promociones de personal sindicalizado, por su transparencia y objetividad.

En muchas ocasiones el candidato más idóneo no es el más antiguo. Cuando se establece un rígido sistema de promoción por antigüedad, el personal joven y con talento es bloqueado en sus posibilidades. Si el sistema se basa exclusivamente en la antigüedad, el departamento de personal deberá concentrar sus esfuerzos en la preparación de los empleados de mayor antigüedad, además de llevar registros muy exactos sobre fechas de ingreso y promoción. Las organizaciones modernas optaron por un sistema mixto de promoción.

3.3.3. MÉTODOS DE PROMOCION.

Existen dos formas de promocionar a los empleados:

Mediante decisión de la Gerencia: se selecciona a un empleado para ser promocionado sobre la base de información ya conocida. Este método es rápido y poco costoso y, obviamente, resulta muy apropiado para una pequeña compañía o para puestos de trabajo para los cuales el campo de candidatos posibles es pequeño y bien conocido. En grandes empresas, esto puede causar descontentos, ya que la decisión se toma en secreto y los posibles candidatos no gozan de la oportunidad de ofrecerse al puesto. En todos los casos, este método depende para su éxito de unos registros completos y puestos al día del empleado que permitirán identificar a todos los posibles candidatos para cualquier puesto de trabajo.

Mediante publicidad interna: se advierte a los empleados, mediante notas o circulares, de que un puesto está vacante y se les invita a ofrecerse. Algunos, o todos los candidatos, son entrevistados y se selecciona uno finalmente. Este es un método comparativamente costoso y largo, pero es particularmente apropiado para una gran organización en que la gerencia no pueda tener conocimiento personal de todos los posibles candidatos. No depende de registros exactos de empleados y siendo un procedimiento abierto en lugar de secreto, aparece como más justo a los ojos de los candidatos que el método de decisión de la gerencia. En el sector público las promociones se efectúan casi enteramente a través de publicidad interna.

3.3.4. PROMOCION Y MOTIVACIÓN.

Normalmente, los empleados obtienen satisfacciones de una política empresarial de promoción, pero unas promociones mal llevadas pueden causar insatisfacciones

Los puntos importantes a observar son:

1. El criterio para la promoción debe ser justo: usualmente, una combinación de aptitud, experiencia y periodo de servicio.
2. El método debe ser justo.
3. La selección para promocionar debe estar basada en valoraciones de gerentes actuales y pasados.
4. El sueldo o salario ofrecido a la persona promovida debe ser el que merezca el puesto más que lo que el jefe piense que pueda aceptar.

5. Deberá tratarse amablemente a los candidatos rechazados.
6. No debe existir discriminación.

(Graham, H. Págs. 213-214)

3.4 EQUIPOS DE TRABAJO.

Conforme se han ido complicando los problemas que enfrentan las organizaciones, la resolución de problemas por parte de individuos ha ido demostrando su ineficacia. Las corporaciones de Estados Unidos y las extranjeras, en parte fundamentándose en el éxito alcanzado por los japoneses en el campo de la manufactura en los años setenta y ochenta, han modificado sus culturas con el propósito de fomentar el trabajo en equipo y la colaboración. Los ejecutivos de las organizaciones autorizan y legitimizan los equipos a fin de propiciar la creatividad, facilitar el aprovechamiento de diversos recursos intelectuales e inspirar la resolución de problemas multifacéticos.

La reducción de tamaño de las empresas y la reingeniería han producido una disminución significativa en el número de gerentes y de estratos administrativos. Por otra parte, los ejecutivos han optado por brindar a los trabajadores mayor autonomía y control de su trabajo, aumentando con ello su satisfacción laboral. En consecuencia, los trabajadores han adquirido mayor responsabilidad en el manejo de sus trabajos y la cultura en el centro de trabajo ha dado paso a los equipos autodirigidos. Aun cuando las prácticas administrativas tradicionales podrían entorpecer el desarrollo de los equipos autodirigidos, las organizaciones están superando estas barreras. Los equipos autodirigidos están proliferando y, al hacerlo, están alcanzando resultados positivos. Las compañías perciben los beneficios de los equipos autodirigidos como una mayor productividad, la modernización de funciones, flexibilidad, calidad, dedicación y satisfacción de los clientes.

Para introducir equipos autodirigidos se requiere que los gerentes cambien su concepción del poder y el control.

El éxito de la autogestión requiere numerosas condiciones:

- 1.- El compromiso de los mandos superiores. Los mandos superiores deben proporcionar a los equipos tiempo y recursos bastantes para que se desarrollen y funcionen.

2.- La confianza recíproca de empleados y administradores. De esta confianza se desprenderá la voluntad para correr riesgos y compartir información.

3.- El compromiso con la capacitación. Los empleados deben recibir capacitación referente a ciertas capacidades técnicas y capacidades administrativas, como la elaboración de presupuestos y programas: También podrían necesitar otros tipos de apoyo externo, como el proporcionado por observadores y facilitadores.

4.- La selección de operaciones adecuadas. No todos los trabajos o actividades encajan con los equipos autodirigidos. Estos deben dar cabida a la autonomía para tomar decisiones, así como sacar provecho del desempeño del equipo.

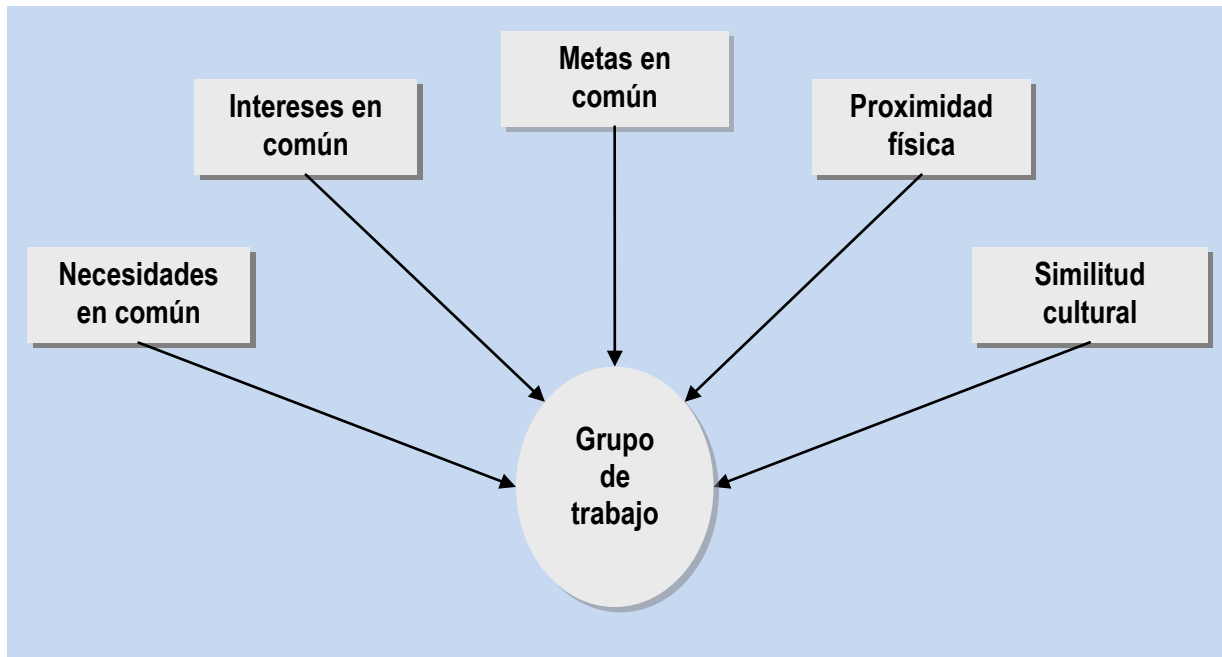
5.- La participación del sindicato. Las relaciones obrero-patronales cambian en los equipos autodirigidos. Por lo general desaparece la relación de adversarios. Con frecuencia es preciso negociar otras formas de remuneración.

3.4.1. LA NATURALEZA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.

¿Cómo pueden los administradores ayudar a los grupos con un máximo de efectividad?, ¿Qué factores ayudan al equipo a ser lo más productivo posible?

Los equipos de trabajo se forman por diversas razones como se puede ver en la figura. Aun cuando las personas tienen algo de albedrío para elegir los grupos a los que pertenecerán, sobre todo cuando acaban de entrar en la organización, en su mayor parte tienen relativamente poca discreción para elegir a cuál grupo unirse.

FIGURA 4. NATURALEZA DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO.



Algunos equipos se forman porque las personas comparten necesidades comunes, tal vez busquen desafíos similares o satisfagan sus necesidades básicas de alimento, seguridad o necesidades de variedad, donde cada miembro cumple con una serie de tareas a lo largo del año laboral.

Los grupos también se forman porque las personas comparten intereses comunes. Los profesionistas se afilian a asociaciones profesionales con objeto de compartir sus intereses en el ejercicio profesional.

Se forman también con el objeto de alcanzar metas comunes. Los empleados se unen para lograr metas comunes por ejemplo en el departamento de recursos humanos se unen para ayudar a los obreros a ser más productivos, así como la de cumplir con los requisitos jurídicos referentes a la contratación.

Los grupos también se forman cuando las personas comparten una proximidad física. Los empleados que trabajan en un mismo departamento o en el mismo tipo de trabajo con frecuencia

comparten actividades sociales. En ocasiones, esta proximidad física sirve para reforzar algunas actitudes y supuestos del grupo que son disfuncionales.

Por último, los grupos se pueden formar en razón de similitudes culturales. Con frecuencia, las personas que acaban de inmigrar se unen a organizaciones donde trabajan otros oriundos de su país. Los mexicanos que viven en el extranjero con frecuencia forman grupos con otros mexicanos, dentro y fuera del trabajo.

3.4.2. TIPOS DE EQUIPOS DE TRABAJO.

Un equipo de trabajo, incluye a dos o más personas dentro de un entorno laboral, donde de alguna manera colaboran para alcanzar las metas de su equipo y de la organización y donde producen los resultados deseados. Un equipo de trabajo, entre otras actividades, puede enfrentar y resolver problemas, explorar posibilidades o alternativas en forma creativa o ejecutar planes bien elaborados.

3.4.2.1. Los equipos formales. Son los que cuentan con sanción oficial y han sido organizados por una autoridad administrativa o de otro tipo, con el propósito de que cumplan con las metas de la organización.

3.4.2.2. Los equipos informales. Son los que surgen de manera espontánea en una organización o dentro de los equipos formales. Estos se pueden formar en razón de la amistad de los compañeros de trabajo o de intereses compartidos con los empleados de diferentes grupos formales.

3.4.2.3. Los administrados en forma tradicional. En cuyo caso la persona que ha sido designada hace las veces de líder o administrador oficial.

3.4.2.4. Los autodirigidos. En los cuales los trabajadores comparten la responsabilidad de administrar el equipo de trabajo.

3.4.2.5. Los permanentes. Son los que trabajan juntos durante largos plazos de tiempo por lo general un año cuando menos en una serie de tareas que se repiten.

3.4.2.6. Los temporales. Se forman para plazos breves, o de tiempos especificados con anterioridad, a fin de realizar una serie singular de tareas o proyectos.

3.4.2.7. Los de una función. Los equipos pueden contar con personas que se encarguen de una sola función.

3.4.2.8. Los de varias funciones. Los equipos pueden contar con personas que se encarguen de varias disciplinas o funciones.

3.4.2.9. El círculo de calidad. Describe un tipo especial de equipo de trabajo compuesto por entre cinco y diez miembros. Los miembros de los círculos de calidad normalmente tienen capacidad para identificar, analizar y resolver problemas, y también pueden vigilar los procesos de trabajo presentes o las mejoras a los procesos. Han mejorado la satisfacción de los empleados y han elevado las utilidades en razón del ahorro de costos. No obstante los círculos de calidad también han producido resultados disfuncionales, como el hecho de conceder demasiada importancia a las utilidades y menos al crecimiento de la empresa, la falta de comunicación efectiva, la elección equivocada de problemas por resolver y el cálculo de beneficios exagerados, dado el tiempo invertido.

3.4.3. CARACTERÍSTICAS DE LOS EQUIPOS DE TRABAJO EFECTIVOS.

¿Qué características requieren los equipos de trabajo para funcionar debidamente?

1.- Se suelen formar porque existen metas e intereses en común.

2.- Un grupo efectivo es atractivo y está unido, el atractivo que representa la medida en que las personas quieren pertenecer al grupo, aumenta conforme se considera que el equipo coopera más, adquiere prestigio, fomenta la interacción entre los miembros del grupo, es relativamente pequeño y los demás lo perciben como exitoso.

3.- Los equipos unidos o de cohesión que establecen una cohesión interpersonal fuerte entre sus miembros, logran mayor desempeño, satisfacción, calidad de interacción y consecución de metas.

4.- Un equipo de trabajo efectivo pasa por un fuerte proceso de equipo. Los miembros comparten una meta y usan los recursos para alcanzarla. El equipo cuenta con mecanismos para fomentar las diferencias de opinión, pero es capaz de manejar los conflictos que se podrían presentar.

3.4.4. LAS NORMAS DEL EQUIPO DE TRABAJO.

Las normas se refieren a las expectativas informales, no escritas, que rigen el comportamiento del equipo y de los miembros de la organización. En ocasiones, las normas se desarrollan en razón de la interacción de los miembros del equipo, conforme van reforzando ciertos comportamientos y desalentando otros.

3.4.4.1. TIPOS DE NORMAS Y SUS CONSECUENCIAS PARA EL DESEMPEÑO.

Existe una clasificación que señala que las normas tienen diferente importancia para el funcionamiento de la organización.

3.4.4.1.1. Las normas fundamentales.- guían el comportamiento esencial para la misión central de la organización, incluyen expectativas respecto a la asistencia, la producción, la participación en la toma de decisiones y la aceptación del liderazgo.

3.4.4.1.2. Las normas periféricas.- guían los comportamientos que son importantes, pero no esenciales, para alcanzar las metas o la misión de la organización, incluyen expectativas en cuanto a la forma de vestir o las interacciones sociales afuera del centro de trabajo.

3.4.4.1.3. La norma ideal alcanzable.- describe un comportamiento en el cual se considera que “más quiere decir mejor”. Por ejemplo, cuantas más ventas realice un vendedor mejor.

3.4.4.1.4. La norma del valor preferido.- describe un comportamiento en el cual tanto el exceso como la escasez de un comportamiento producen la desaprobación de los miembros del grupo. Por ejemplo, los trabajadores de una línea de montaje tradicional pueden manifestar su desaprobación si un trabajador opaca a los demás por su productividad o si dicho trabajador no produce la cantidad que le corresponde.

3.4.4.1.5. La norma del ideal alcanzable.- se refiere a un comportamiento que se aprueba conforme va aumentando su cantidad, hasta que se llega a una meta alcanzable, a partir de ahí, el comportamiento orientado hacia la meta carece de valor.

3.4.4.2. LOS ROLES DEL GRUPO DE TRABAJO.

Cabe decir que los roles en los grupos se podrían dividir en tres categorías:

3.4.4.2.1. Los roles de las tareas.- se concentran en el cumplimiento de las tareas o metas.

3.4.4.2.2. Los roles del mantenimiento.- no se concentran tanto en las tareas como en los procesos del grupo. Por ejemplo, estos roles pueden aliviar la tensión existente entre los miembros del grupo, respaldar el aprendizaje individual de los trabajadores, tamizar la información que entra y sale del grupo o fomentar las aportaciones personales y la creatividad.

3.4.4.2.3. Los roles individuales.- tienden a ser disfuncionales y destructivos para el grupo, sencillamente porque colocan las necesidades individuales por encima de las del grupo.

Un miembro de un grupo puede desempeñar varios roles, y varios miembros pueden desempeñar el mismo rol. Con frecuencia existe un patrón de roles correspondientes a cada uno de los miembros del grupo.

4.4. HORARIO DE TRABAJO.

En la Ley Federal del trabajo se le da el nombre de Jornada de trabajo, mencionando en el artículo 58 que: Jornada de trabajo es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición del patrón para prestar su trabajo. Generalmente se incurre en el error de considerar la jornada de trabajo como el tiempo efectivo que presta el trabajador al patrón, por lo que la definición contenida en el artículo anterior desvanece cualquier duda al respecto, pues basta que el trabajador esté a disposición del patrón para que se considere jornada de trabajo aunque materialmente no labore.

El trabajador y el patrón fijarán la duración de la jornada de trabajo, sin que pueda exceder de los máximos legales. Los trabajadores y el patrón podrán repartir las horas de trabajo, a fin de permitir a los primeros el reposo del sábado en la tarde o cualquier modalidad equivalente. Artículo 59 de la Ley Federal del Trabajo.

Artículo 60 de la Ley Federal del Trabajo señala que: Jornada diurna es la comprendida entre las seis y las veinte horas. Jornada nocturna es la comprendida entre las veinte y las seis horas y Jornada mixta, es la que comprende períodos de tiempo de las jornadas diurna y nocturna, siempre que el periodo nocturno sea menor de tres horas y media, pues si comprende tres y media o más, se reputará jornada nocturna.

Artículo 61 de la Ley Federal del Trabajo señala que: La duración máxima de la jornada será: ocho horas la diurna, siete la nocturna y siete horas y media la mixta.

Lo anterior con la finalidad de acabar con las jornadas de trabajo inhumanas.

También se menciona que durante la jornada continua de trabajo se concederá al trabajador un descanso de media hora por lo menos, no se señala específicamente el momento en que el trabajador debe descansar, sino tan solo establece que la media hora de reposo la deberá disfrutar dentro de su jornada, por lo que deberá pactarse entre trabajadores y patrones, en el reglamento interior de trabajo, las horas y lugares en que los trabajadores podrán reposar durante su jornada, en la inteligencia de que la media hora de descanso se computará como tiempo efectivo, cuando el trabajador no pueda salir del lugar donde presta sus servicios. Artículo 63 y 64 de la Ley Federal de Trabajo.

En los casos de siniestro o riesgo inminente en que peligre la vida del trabajador, de sus compañeros o del patrón, o la existencia misma de la empresa, la jornada de trabajo podrá prolongarse por el tiempo estrictamente indispensable para evitar esos males. Artículo 65 de la Ley Federal del Trabajo.

El Artículo 66 de la Ley Federal del Trabajo señala que: podrá también prolongarse la jornada de trabajo por circunstancias extraordinarias, sin exceder nunca de tres horas diarias ni de tres veces en una semana, en caso de que el trabajador labore más de nueve horas extras a la semana, el trabajo extraordinario excedente le será pagado a razón de salario triple, en tanto que las nueve primeras horas extras le serán cubiertas a razón de salario doble.

Existe prohibición expresa para que los menores de 16 años presten servicio extraordinario; si se viola esta prohibición, el patrón estará obligado a pagar un doscientos por ciento más del salario que les corresponda por la jornada extraordinaria y serán acreedores a una multa impuesta por las autoridades correspondientes por violar esta norma.

Las horas de trabajo en caso de siniestros se retribuirán con una cantidad igual a la que corresponda a cada una de las horas de la jornada.

Los trabajadores no están obligados a prestar sus servicios por un tiempo mayor del permitido.

La jornada de trabajo deberá indicarse claramente en el contrato de trabajo y el horario de labores también deberá señalarse en el Reglamento Interior de trabajo.

En el caso de la Facultad de Contaduría y Ciencias Administrativas, los docentes deberán cubrir cabalmente su horario de trabajo, considerando que existe la contratación de docente por horas, medio tiempo y tiempo completo.

Existen también tres enfoques alternativos de la jornada de trabajo. Pese a que factores como los proceso de producción, la interdependencia de las tareas, los convenios colectivos y las leyes pueden limitar la consideración de los esquemas o programas de trabajo alternativos en algunos casos, los directivos creativos que no están obligados por los constreñimientos de la filosofía tradicional de dirección han encontrado suficiente espacio para manipular el programa de trabajo fijo.

Las alternativas más aceptadas y popularizadas son, entre otras la semana laboral comprimida (o semana de cuatro días), el trabajo a jornada partido y el trabajo compartido, sí como las muchas variaciones del horario flexible. Cada uno de estos esquemas presenta variaciones de una o ambas de las dos dimensiones de la programación del trabajo.

La primera división es el número de horas trabajadas durante un periodo de tiempo determinado (habitualmente un día).

La segunda es la distribución a lo largo del tiempo de estas horas de trabajo; es decir, como se programa el número de horas que es preciso trabajar dentro del periodo de trabajo.

El número de horas es una decisión que rara vez se deja al empleado individual; en su lugar, existe una estipulación recogida en una ley o una política concreta de la organización que dicta tal decisión. La distribución a lo largo del tiempo, por otro lado, es una dimensión lo suficientemente flexible como para permitir al individuo libertad de acción

4.4.1. LA SEMANA LABORAL COMPRIMIDA.

Se trata de un esquema alternativo de trabajo destinado a permitir a los empleados el número estándar de horas de trabajo semanales en menos de cinco días. El concepto básico que sirve de fundamento a la semana comprimida es una comparación de las alternativas entre el número de días trabajados por semana y el número de horas trabajadas por día. Para tener la oportunidad de

trabajar menos días a la semana, el empleado accede a trabajar más horas por día. Sin embargo, aparte de la indicación del número de horas y días a la semana, pueden darse muchas variaciones en la programación. Por ejemplo, si una empresa permanece abierta a los clientes cinco o seis días a la semana, los empleados que trabajan en una semana comprimida pueden hacerlo según programas espaciados; existen diferentes grupos que trabajan diferentes días para garantizar una cobertura íntegra.

El concepto de semana laboral comprimida obtuvo aceptación en Estados Unidos durante finales de los 60 y comienzos de los 70, experimentando un período de rápido crecimiento al comienzo de esa década. Esta progresión se niveló para mediados de los años 70. Cabe hacer mención de que algunos sindicatos se han mostrado hostiles hacia la semana laboral comprimida, considerándola como una amenaza al pago de horas extraordinarias. Otros sin embargo se han mostrado más receptivos, considerando el sistema como un paso hacia la reducción adicional en el número de horas de trabajo y hacia una eventual semana laboral de 4 días y 32 horas. (Enciclopedia del Management, Océano/Centrum).

4.4.2. CONTRATACIÓN A JORNADA PARCIAL.

La contratación a jornada parcial supone un contrato de empleo regular en el que el empleado trabaja una cantidad inferior a la correspondiente a la plena dedicación. El esquema de contratación no es temporal, intermitente o casual. La contratación a jornada parcial es muy corriente entre los puestos de trabajo de las actividades de ventas, oficina, mano de obra directa y en los sectores comerciales y de servicios. Es menos corriente entre las áreas de la dirección y los profesionales. Una reciente innovación en el sector de contratación a jornada parcial es el puesto de trabajo compartido, una situación en la que dos empleados cumplen las obligaciones de un solo puesto de trabajo.

Existen cuatro categorías distintas de trabajadores a jornada parcial, según sus diferentes necesidades. En primer lugar se deben distinguir entre trabajadores a jornada parcial eventuales y fijos. Entre los eventuales están englobados los antiguos trabajadores con dedicación plena que han disminuido el número de horas trabajadas por período de tiempo, por ejemplo, la madre trabajadora que ha reducido temporalmente su jornada laboral para poder encargarse del cuidado de un hijo. Como alternativa, un individuo puede entrar en plantilla a jornada parcial con carácter eventual, como los estudiantes que ocupan estos puestos de trabajo.

Los trabajadores fijos a jornada parcial son aquellos que han escogido este horario como opción propia entre las organizaciones correspondientes al trabajo y las ajenas a éste.

Debemos distinguir también entre trabajadores a jornada parcial voluntarios e involuntarios. Los voluntarios son los que prefieren trabajar con dedicación parcial. En cambio los involuntarios son los que prefieren trabajar con dedicación plena, pero no pueden encontrar un empleo de estas características adecuado a sus niveles de experiencia y formación. (Enciclopedia del Management, Océano/centrum).

4.4.3. HORARIO DE TRABAJO FLEXIBLE.

Este es un esquema de trabajo alternativo que concede al trabajador cierta libertad para escoger sus horas de incorporación y salida. La organización habitualmente define el grado de variación posible. La variación más simple permite al empleado determinar las horas de comienzo y término, dentro de un cierto intervalo de tiempo fijado por el empresarios partiendo del supuesto de que se trabajen las horas de asistencia diarias contratadas.

Las condiciones que gobiernan el grado de flexibilidad pueden ser, entre otras, el número total de horas que la empresa funciona durante el día, las horas que un empleado debe estar presente y el nivel de interdependencia de los puestos de trabajo, entre departamentos y entre proveedores y clientes.

Obsérvese, sin embargo que las alternativas que puede elegir el trabajador están dentro de determinadas restricciones. El trabajador puede escoger variaciones de las horas en que se encuentra presente en el trabajo y la distribución de las mismas, pero no puede variar el número total de horas exigidas en el contrato de trabajo. Es más, la jornada flexible no modifica las políticas de la dirección en cuanto a vacaciones o bajas por enfermedad.

Permitir al empleado tener un ajuste mejor entre las necesidades individuales y el entorno de trabajo por medio de la programación afecta a muchos otros aspectos de la experiencia en el trabajo. La jornada flexible puede influir en la sensación de autonomía que tenga un empleado, aumentando su participación en la toma de decisiones y su responsabilidad de mantener la cobertura correspondiente a los trabajadores ausentes.

También permite mejorar su adherencia y orientación hacia los objetivos de la organización, ya que los empleados deben entonces obrar recíprocamente de forma cooperativa para mantener los procesos de trabajo. No es fácil determinar cuántos empleados y cuántas empresas utilizan este esquema, sin embargo y de acuerdo al Ministerio de Trabajo de los Estados Unidos que en el año de 1981 casi 10 millones de estadounidenses trabajaban bajo esta modalidad de horario flexible. (Enciclopedia del Management, Océano/centrum).

4.5. EQUIDAD DE GÉNERO.

La equidad de género, es la idea que reconoce que los seres humanos tienen el mismo valor, aunque existan diferencias biológicas entre ellos. La perspectiva de género no niega que existan diferencias, solo sostiene que ellas no deben producir injusticias.

Es una herramienta teórica y conceptual para construir equidad entre mujeres y hombres.

No hay conductas exclusivas de un sexo, existen diferencias sexuales de comportamiento asociadas con un programa genérico de diferenciación sexual, sin embargo, estas diferencias son mínimas y no implican superioridad de un sexo sobre otro. No hay conductas o características de personalidad exclusivas de un sexo. Mujeres y hombres comparten rasgos y comportamientos humanos.

4.5.1. ANACRÓNICA DIVISIÓN SEXUAL DEL TRABAJO.

A nadie le parece raro que el hombre rebase su estado natural y transforme su entorno, cree máquinas y objetos y, por último, viva en el ámbito público, casi sin asumir responsabilidades cotidianas en el ámbito doméstico. En cambio, la valoración cultural de las mujeres que se ha hecho hasta ahora, radica en una supuesta esencia vinculada a su capacidad reproductiva. Es asombroso que aproximándose el siglo XXI, siga vigente un discurso y una práctica política y social que intenta limitar la participación de las mujeres.

4.5.2. DIFERENCIA SEXUAL, DIFERENCIA CULTURAL Y DESIGUALDAD.

En todas las sociedades actuales se ha hecho una estricta división de tareas asociadas al sexo. En algunas, se ha establecido que tejer canastas es una actividad exclusivamente masculina y a las mujeres les está totalmente prohibido hacerlo. En otras sociedades, ocurre al contrario tejer canastas es un oficio absolutamente femenino y no hay hombre que quiera hacerlo. Se trata de una

valoración simbólica que nada tiene que ver con la capacidad real de tejer canastas. Con este ejemplo salta a la vista que la reglamentación, en determinadas sociedades en las que sólo los hombres o las mujeres pueden tejer canastas, es una creencia y no tiene relación con la capacidad manual de cada sexo. (Instituto Michoacano de la Mujer 2006)

La capacidad biológica, de las mujeres para la maternidad define, sin duda, una gran diferencia entre los hombres y ellas. Sólo por la experiencia física del embarazo, parto y amamantamiento las mujeres han sido consideradas seres de segunda, sujetas al padre o al marido y hasta hace poco, sin posibilidad de estudiar, votar y tener puestos públicos. Las implicaciones del aspecto biológico de la maternidad no son las que han puesto barreras al desempeño femenino, como lo demuestra el cada vez mayor número de madres que dirigen eficazmente empresas exitosas, puestos laborales, son líderes sociales, representantes populares y ocupan cargos de alta responsabilidad en la administración pública y la política.

Las barreras han sido y son, las creencias sobre la esencia femenina o sobre el destino natural de la mujer. Nos topamos con un conjunto de creencias, representaciones y costumbres que dividen a una sociedad en dos ámbitos: masculino y femenino, público y privado.

Las diferencias de género son culturales y han sido construidas no de manera biológica sino culturalmente, llamadas por hoy diferencias de género.

TABLA. 3 DEFINICIÓN DE GÉNERO.

Acepción clásica en castellano	Acepción clásica en inglés	Nueva categoría Académica
Especie o tipo	Sexo	Conjunto de ideas, obras, creencias, categoría de la lucha Política y social por la equidad, representaciones y atribuciones sociales construidas en cada cultura tomando como base la diferencia sexual.
Modo o manera de hacer algo		
Clase a la que pertenecen personas o cosas	(Gender)	
En el comercio cualquier mercancía		
Cualquier clase de tela		
Género gramatical		

El concepto de género ayuda a comprender que muchas de las cuestiones que suponemos como atributos naturales de los hombres o de las mujeres, en realidad son características construidas socialmente y que la desigualdad no está determinada por las diferencias biológicas.

Existe gran complejidad en la utilización de los conceptos de equidad, desigualdad y diferencia en relación con las mujeres y los hombres, pues las personas somos iguales en tanto seres humanos y diferentes en tanto sexos. La diferencia se produce sola, esta desigualdad se construye. Por lo tanto, la noción política de equidad de género incluye y de hecho, depende de un reconocimiento de la existencia de la diferencia y de las desigualdades que se han construido artificialmente sobre la diferencia morfológica.

Si los grupos o los individuos fueran idénticos no habría necesidad de pedir equidad.

Es importante distinguir la calidad de idéntico de la de igual. Por el género, la sociedad se ha dividido en dos ámbitos, el femenino (lo privado) y el masculino (lo público). Pero es a partir de lo público, “donde aparece el individuo como categoría ontológica y política”.

Es precisamente en el espacio público donde los sujetos del contrato social se encuentran como iguales... las mujeres individualmente relegadas al espacio privado quedan excluidas.

Para que mujeres y hombres compartan, de manera equitativa, responsabilidades públicas y privadas, se requiere que, junto con la entrada masiva de las mujeres al ámbito público, se dé el ingreso de los hombres al ámbito privado. (Coordinación para la participación de la mujer, P.R.I. 2000)

4.5.3. DISCRIMINACIÓN.

Es toda distinción, exclusión o preferencia que tenga por objeto o resultado anular o menoscabar el reconocimiento, goce o ejercicio en condiciones de igualdad de los derechos humanos y libertades fundamentales en las esferas política, económica, social, cultural o en cualquier otra esfera de la vida pública. (Definición de la Organización de las Naciones Unidas).

Aceptar que la familia no sólo es un remanso de amor y cuidado, sino que con frecuencia también está cruzada por autoritarismos, abandonos, maltratos, abusos psicológicos, incestos, golpes y alcoholismo, es tan importante como otro aspecto que los marca sin distinción y que suele pasar desapercibido: la familia como el lugar del trabajo gratuito de las mujeres.

En el caso de las mujeres trabajadoras se da el fenómeno de la doble jornada y con ella el de la doble inequidad.

4.5.3.1. DISCRIMINACIÓN JURÍDICA Y SOCIAL.

En el ámbito jurídico se manifiesta de formas diversas a través de:

1.- La existencia de discriminación en el cumplimiento y el ejercicio de los derechos civiles y sociales que rigen a toda población.

2.- La vigencia de leyes que limitan la capacidad plena de las mujeres como sujetos-de derecho.

3.- La prevalencia de un proteccionismo legal asentado en las funciones reproductivas de la mujer como gestora de vida pero sin apoyos reales al proceso de crianza de esa vida, ausencia de guarderías, falta de servicios colectivos, entre otros, lo cual obstaculiza su desarrollo pleno como personas.

En el ámbito social de la vida social cotidiana, la desigualdad provocada por el género se expresa en las instituciones políticas, económicas y sociales vigentes, que tienen objetivos y modos de funcionamiento aptos para el varón, cuya única responsabilidad es ocuparse de su propia vida pública y profesional. (Instituto Michoacano de la Mujer, 2006)

4.5.4. EL MERCADO FEMENINO DEL TRABAJO EN MÉXICO.

Se caracteriza por la segmentación del mercado de trabajo en condiciones que reproducen la desigualdad de género. Las principales expresiones de ésta son:

4.5.4.1. Una segregación horizontal de actividades consideradas “propias de la mujer”, de baja remuneración y escasa calificación.

4.5.4.2. Una segregación vertical en todos los sectores que mantiene a las mujeres en jerarquías inferiores de la escala salarial y de los rangos de dirección.

4.5.5. LAS ACCIONES AFIRMATIVAS.

A principios de los ochenta, la mayoría de los países revisaron el funcionamiento de las leyes de igualdad entre los sexos promulgadas desde 1975. Reconocieron que una sociedad desigual tiende a reproducir la desigualdad en todas sus instituciones, por más que la igualdad esté consagrada constitucional y legalmente. Al constatar el débil alcance de las normas igualitarias, se admitió que

las medidas tendientes a combatir la discriminación no significaban nada, al mismo tiempo, no se reformaba la vida familiar y se establecían condiciones de ventaja para las mujeres.

En efecto, no es posible alcanza la equidad entre el hombre y la mujer con sólo prohibir los tratos discriminatorios. Si se quiere corregir la desigualdad que hoy existe, es necesario proporcionar ventajas en determinados campos a las mujeres. Por esto, dentro los programas de equidad de oportunidades, se ha formulado un conjunto de medidas destinadas a corregir las diferencias de trato social entre hombres y mujeres. A estas medidas se les llamó Programas de Acción Afirmativa o Positiva y se le plantean como un medio para lograr un trato equitativo en la diversidad.

4.5.5.1. COMPONENTES PARA UN PROGRAMA EFICAZ DE ACCION AFIRMATIVA.

- 1.- Fomentar el equilibrio numérico.
- 2.- Eliminar los factores ocultos de discriminación.
- 3.- Promover el entrenamiento para corregir desniveles de capacitación.
- 4.- Impulsar la equidad salarial.
- 5.- Regular la selección de personal.
- 6.- Cubrir todos los niveles.
- 7.- Llegar a la población abierta.
- 8.- Establecer supervisión.
- 9.- Involucrar a toda la organización.
- 10- Informar con amplitud.

Para la formulación de un plan de acciones afirmativas para las mujeres, es necesario considerar entre otros los siguientes factores:

1.- Empleo: En el contexto dinámico y cambiante de la economía actual, el derecho al trabajo de las mujeres debe ser reafirmado como un derecho fundamental.

2.- Educación: Hoy en día, quien se rezague en materia de educación se quedará rezagada respecto al desarrollo mundial. Hoy es fundamental el conocimiento, la investigación, la formación de habilidades; es decir, lo que proporciona la escuela y la capacitación.

3.- Salud: La problemática de salud de las mujeres está íntimamente ligada a su posición de género ya que existen tradiciones y prácticas sociales que derivan en problemas de nutrición, enfermedad, estrés, depresión y violencia intrafamiliar.

4.- Violencia: La violencia contra la mujer constituye una violación de los derechos humanos, es un hecho que trasciende los distintos sectores de la sociedad y se produce como consecuencia de las relaciones de desigualdad entre hombres y mujeres. Una vida sin violencia es un derecho de las mujeres. (Coordinación para la participación de la mujer, P.R.I. 2000)

CAPITULO 4. RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE DATOS

4.1. RECOLECCIÓN

Para llevar a cabo el trabajo empírico en esta investigación y comenzar la recolección de la información del campo de estudio, se investigó el panorama que tiene el sector laboral del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán.

La investigación tiene lugar en el municipio mencionado en el párrafo anterior. En esta dependencia municipal laboran 250 personas aproximadamente.

El universo contemplado para llevar a cabo la recolección de información abarcó al personal que labora en los diferentes departamentos que componen el H. Ayuntamiento y la muestra que se determinó asciende a la cantidad de 130 personas, por lo tanto, la muestra a considerar es lo suficientemente aceptable para llevar a cabo la recolección y el procesamiento de los datos.

La investigación se llevó a cabo por medio de encuestas, concluyendo en un análisis cualitativo. En total fueron 130 encuestas a diferentes funcionarios y empleados involucrados en la operación del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán.

Para implantar planes generales de investigación, se deben de usar instrumentos de recolección de información, con el objetivo de poner en marcha lo referido en el marco teórico y conceptual a través de las hipótesis, ya que estas nos indican el camino a seguir por medio de los objetivos de investigación y el planteamiento del problema en forma de pregunta, para así poder hacer el instrumento y poder recopilar la información de campo.

Los temas referentes a la Escala de medición, Cuestionario, Obtención de datos y Procesamiento de los datos obtenidos, son los que se incluyen en este capítulo para el desarrollo del mismo.

Una vez que se seleccionó el diseño de investigación apropiado y la muestra adecuada de acuerdo con nuestro problema de estudio e hipótesis, la siguiente etapa consiste en recolectar los datos pertinentes sobre las variables involucradas, esto es seleccionar el instrumento de medición de los disponibles en el estudio, aplicar ese instrumento de medición y preparar las mediciones obtenidas.

4.2. ESCALA DE MEDICIÓN

Buscando obtener la mayor exactitud en los resultados del cuestionario se hace necesario medir de cierta forma los hechos y manifestaciones que se presentan.

En términos metodológicos, la medición “consiste sustancialmente en una observación cuantitativa, atribuyendo un número a determinadas características o rasgos del hecho o fenómeno observado” (Ander-Egg, 1994: 111).

La medición requiere de cuatro elementos: el mesurandum, el concepto cuantitativo, una escala conceptual y material y, una unidad de medición (Bunge, 1975).

El mesurandum se refiere a la propiedad del sistema concreto que se medirá.

El concepto cuantitativo del mesurandum es la magnitud que representa la propiedad objetiva.

Escala conceptual y escala material. En ellas se puede registrar o medir la magnitud.

Unidad de medición, que es propia de algún sistema de unidades coherentes.

En las ciencias sociales es muy frecuente la realización de investigaciones basadas en la actitud del sujeto de estudio. El término actitud según Ander-Egg, designa un estado de disposición psicológica, adquirida y organizada a través de la propia experiencia, que incita al individuo a reaccionar de una manera característica frente a determinadas personas, objetos o situaciones. La medición de la actitud puede realizarse con diferentes escalas, entre ellas destaca la de Likert.

Para construir una escala es necesario una serie de procedimientos, mediante los cuales se seleccionan los ítems y se les adjudican números, los que expresan la intensidad con la cual un sujeto o grupo de sujetos califican la variable en estudio. Por lo tanto, las actitudes medidas por las escalas deben interpretarse en términos analíticos no como “hechos”, sino como “síntomas” (Padua, 1996).

En esta investigación se utilizó una escala de medición con un enfoque vigente y bastante popularizado, desarrollada por Rensis Likert a principios de los años treinta, la cual es en estricto

sentido, una medición ordinal, que consiste en un conjunto de ítems presentado en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se presenta cada afirmación y se pide al sujeto que externé su reacción eligiendo uno de los cuatro puntos de la escala. A cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el sujeto obtiene una puntuación respecto a la afirmación y al final obtiene su puntuación total sumando las puntuaciones obtenidas en relación a todas las afirmaciones.

Las afirmaciones pueden tener dirección: favorable o positiva y desfavorable o negativa, esta dirección es muy importante para saber cómo se codifican las alternativas de respuesta.

Kerlinger dice que la escala de Likert es un conjunto de preguntas acerca de las actitudes, que tienen todas ellas el mismo valor y en las cuales los individuos pueden responder en forma gradual de “acuerdo o desacuerdo”. En la actualidad, la escala original se ha extendido a la aplicación en preguntas y observaciones. A veces se acorta o incrementa el número de observaciones en este tipo de escala, pero debe ser siempre el mismo para todos los ítems y en cada escala se considera que todos los ítems tienen igual peso.

El método de selección y construcción de la escala se orienta a la utilización de ítems que son definitivamente favorables o desfavorables con relación al objeto de estudio, en este caso, favorable o desfavorable al Clima Organizacional.

De manera que, si el estilo de dirección es favorable la puntuación va de 5, 4, 3, 2, 1, y si es desfavorable la puntuación se revierte, es decir, 1, 2, 3, 4, 5. Si la calificación es mayor en situación negativa, significa que dicha calificación es desfavorable a la competitividad.

Las consideraciones que se tomaron en cuenta para la disposición de la escala tipo Likert en esta investigación, iniciaron con la formulación de una serie de ítems relacionados con la gestión laboral en el Municipio de Salvador Escalante, Michoacán, que expresan las actitudes o juicios favorables o desfavorables con respecto a estas variables. En el conjunto de ítems diseñado, no se manejó la situación de indecisión debido a que es poco probable que esto suceda.

Como la escala de Likert es aditiva, las puntuaciones se obtienen sumando los valores obtenidos en cada pregunta contenida en el cuestionario, recordando que el número de categorías de respuesta es el mismo para todas las preguntas. En una escala tipo Likert, el puntaje máximo es

igual al número de ítems multiplicado por el puntaje mayor en cada alternativa de respuesta, mientras que el puntaje mínimo es el resultado del número de ítems multiplicado por el puntaje menor en las alternativas de respuesta. (Padua, 1996).

En base a Pedraza Rendón, Oscar Hugo, en su artículo publicado en la Revista Científica de la Universidad Michoacana, Número 37, página 51, referente a la eficiencia administrativa y productividad en la industria eléctrica, recomienda que el número de categorías de respuesta sea de cinco para cada una de las preguntas que conforman el cuestionario, dicha recomendación la hace con la finalidad de ampliar el número de clases en que se pueden presentar las respuestas.

De acuerdo a la recomendación anterior, para esta investigación se determinó que el número de categorías de respuesta sea de cinco para cada una de las 38 preguntas que forman el cuestionario, tratando de evitar en lo posible que las categorías causaren confusión entre los encuestados o entrevistados. De esta manera queda conformado para cada ítem como valor máximo 5 y como valor mínimo el 1. Así, el puntaje total máximo es de 190 ($38 * 5$), en tanto que, el puntaje total mínimo es de 38 ($38 * 1$). Por lo tanto, la escala en términos del Clima Organizacional para esta investigación estará comprendida entre los valores correspondientes a 190 y 38.

4.3. CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO

La confiabilidad del instrumento de medición que hemos aplicado, ha sido a través del método del Alfa de Cronbach, el cual requiere una sola administración del instrumento de medición y produce valores que oscilan entre 1 y 0. Simplemente se aplica la medición y se calcula el coeficiente (Anexo 2).

4.4. CÁLCULO DE LA VALIDEZ

La validez del contenido, aquí se revisa la variable, como ha sido utilizada por otros investigadores (en su caso) y se elabora un universo de ítems posibles para indicar cuál es la medida de la variable y en que dimensión se encuentra, además de que cada dimensión constituirá un extracto. La validez del criterio es más sencilla de estimar, es correlacionar su medición con el criterio y este coeficiente se toma como coeficiente de validez. Además de la validez del constructo, se tomó como base al marco teórico del presente estudio.

La validez es un concepto del cual pueden tenerse diferentes tipos de evidencia:

Relacionadas con el contenido. Las variables que se midieron en relación con la evidencia del contenido fueron, variables independientes, calidad, canales de distribución, precio, servicios, capacitación, atribuciones y tecnología, y la variable dependiente fue la competitividad, se tomó en cuenta sus dimensiones e indicadores. Anexo N° 7, con 29 Ítems.

Relacionadas con el criterio. La evidencia relacionada con la validez del criterio se hizo al comparar el instrumento de medición con el instrumento utilizado en la investigación del Clima Organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán; tomándose en cuenta las diferencias de cada uno, con el objetivo de mejorar el instrumento.

Relacionadas con el constructo. En cuanto a la evidencia relacionada con el constructo, se realizó en función de las hipótesis derivadas, que conciernen a los conceptos que están siendo medidos.

4.5. NIVEL DE MEDICIÓN DE CADA ÍTEM O VARIABLE

Una vez que se han determinado la confiabilidad del instrumento y la validez del mismo, debemos antes de la confiabilidad tener los niveles de medición los cuales son los siguientes:

Nivel de medición nominal. En este nivel se tiene dos o más categorías del ítem o variable.

Nivel de medición ordinal. En este nivel hay varias categorías, pero además éstas mantienen un orden de mayor a menor.

Nivel de medición por intervalos. Además del orden o jerarquía entre categorías, se establecen intervalos iguales en la medición. La distancia entre categorías son las mismas a lo largo de toda escala. Hay un intervalo constante, una unidad de medida.

Nivel de razón. En este nivel, además de tenerse todas las características del nivel de intervalos, el cero es real, es absoluto, lo cual significa que hay un punto en la escala donde no existe la propiedad. En el presente trabajo se utilizó la escala de medición de intervalo, para conocer la actitud que se tiene hacia el Clima Organizacional en el Municipio de Salvador Escalante, Michoacán.

En la presente investigación se utilizó la escala de clasificación sumada, en forma más específica la escala denominada Likert y reactiva de tipo ordinal o de orden de rangos.

En la tabla N° 4 se presenta un ejemplo de cómo podrían conformarse los rangos del instrumento de medición, aunque para el caso específico para cada una de las preguntas del cuestionario, se conformó su rango de respuesta.

TABLA N° 4
RANGOS DEL INSTRUMENTO DE MEDICIÓN.

Eficiente	4
Regularmente eficiente	3
Ni eficiente, ni ineficiente	2
Ineficiente	1
Muy ineficiente	1

Fuente: Kerlinger, Fred N. Investigación del comportamiento, Mc Graw Hill, tercera edición, (1988), México, pp. 522-525.

4.5.1. APLICACIÓN DE LA ESCALA TIPO LIKERT Y LA FORMA DE OBTENER LAS PUNTUACIONES EN ESTA INVESTIGACIÓN.

La forma de obtener las puntuaciones en la escala tipo Likert que sumando los valores alcanzados en cada pregunta.

Se utilizaron las dos formas básicas de aplicar la escala tipo Likert, en la primera se le entregó el cuestionario a la persona que lo respondió, creando su opinión respecto a cada categoría en la respuesta que mejor describe su juicio.

Respecto a la segunda forma, se entrevistó al trabajador para responder el cuestionario a quien se le leyó cada pregunta y las alternativas de respuesta, anotando lo que dicha persona contestó. Es conveniente mencionar, que la forma que funcionó mejor fue la de auto administración, es decir, cuando al respondiente se le entregó el cuestionario para que él lo contestara -aproximadamente el 90% de los cuestionarios aplicados fueron contestados de esa forma-. Cuando se efectuó por entrevista directa, normalmente, el trabajador se extendió en la alocución a cada pregunta narrando sus experiencias personales.

4.5.2. CUESTIONARIO

Una vez que se mostró el nivel de medición de cada variable e indicador y que se determina su codificación, se procede a aplicar el "Pre-test".

4.5.3. PRE-TEST

Para evaluar al instrumento de medición, fue utilizado el procedimiento de “pre-test”, sugerido por Bohrnstedt. El cuestionario que sirvió como base para el “pre-test”, comprende 38 preguntas.

Se analizó la evidencia relacionada con el constructo (validar la teoría que fundamenta la prueba), para lo cual se dieron los siguientes pasos:

- 1.- Se especificó la relación teórica entre los conceptos a partir de su definición conceptual y operacional.
- 2.- Se correlacionaron ambos conceptos y se analizó el resultado.
- 3.- Fue interpretada la evidencia empírica de las instituciones que se evaluaron, de modo que la validez se clarificaba con una relación en particular.

Por las características de la investigación, el “pre-test” del cuestionario pudo realizarse en cada uno de los reactivos por la escala de intervalo, y posteriormente se aplicó la escala tipo Likert para obtener el resultado y llevar a cabo la medición de cada una de las puntuaciones que los cuestionarios arrojaron.

4.5.4. CUESTIONARIO FINAL

El cuestionario cuenta con un total de 38 preguntas de las cuales:

- Siete preguntas definen el salario, prestaciones a que se tiene derecho y el clima organizacional.
- Ocho preguntas se refieren a los concursos de oposición para la obtención de cargos vacantes o de nueva creación, promociones de personal, tiempo de autorización para promociones de personal y el efecto que tienen las promociones en el clima organizacional del H. Ayuntamiento.
- Ocho preguntas detallan si el trabajo se realiza en equipos, las fricciones que existen entre los integrantes de los equipos de trabajo, la integración de los equipos, la armonía con que se labora en la institución y como afectan las fricciones entre los equipos en el clima organizacional municipal.
- Ocho preguntas puntualizan si están bien distribuidos los horarios de trabajo, controles sobre registro de entradas y salidas del personal, eficiencia de los controles de horarios de

trabajo, sanciones y/o felicitaciones al cumplir con su horario de trabajo, la aplicación de descuentos al no cumplir con su horario de trabajo, lo adecuado o inadecuado de la duración de la jornada laboral y la repercusión de jornadas asignadas en el clima organizacional del municipio.

- Siete preguntas examinan la existencia de equidad de género, la influencia que tiene la equidad de género en cuanto a la asignación de tareas y a la toma de decisiones y, la influencia que tiene la equidad de género en el clima organizacional del municipio.

El cuestionario puede responderse en un lapso de 25 a 30 minutos, tomando en cuenta la necesidad de reflexionar sobre alguna pregunta para contestarla adecuadamente.

TABLA N° 5
VARIABLES DE DATOS PROVENIENTES DEL CUESTIONARIO.

<i>Variables provenientes de los cuestionarios</i>						
Entrevistado	Salarios	Promoción de Personal	Equipos de Trabajo	Horario de Trabajo	Equidad de Género	Clima Organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán.
N°	1	2	3	4	5	Dependiente
1	25	24	30	19	24	122
2	25	32	27	22	25	131
3	26	23	17	23	17	106
4	25	29	26	26	20	126
5	22	20	28	21	15	106
6	18	23	16	16	16	89
7	22	23	28	25	20	118
8	28	27	27	24	24	130
9	18	23	16	16	16	89
10	24	36	29	20	22	131
11	22	29	28	28	21	128
12	18	23	16	16	16	89
13	25	27	31	29	23	135
14	25	22	25	25	22	119
15	18	23	16	16	15	88
16	22	30	25	20	23	120
17	28	27	27	33	21	136
18	20	28	17	22	22	109
19	18	23	16	16	16	89
20	26	32	27	27	21	133
21	25	28	25	30	20	128
22	18	23	16	16	16	89

23	28	30	26	22	22	128
24	26	25	27	21	21	120
25	20	23	16	16	16	91
26	25	25	27	28	17	122
27	24	33	30	24	19	130
28	20	23	16	16	16	91
29	27	24	28	25	23	127
30	26	31	29	21	23	130
31	24	31	28	19	24	126
32	21	32	28	31	25	137
33	28	32	28	31	23	142
34	26	31	29	26	22	134
35	22	23	28	22	19	114
36	19	26	27	21	21	114
37	24	30	28	25	22	129
38	24	31	29	21	21	126
39	30	30	31	24	20	135
40	20	23	16	16	16	91
41	27	30	29	24	26	136
42	26	29	26	21	22	124
43	25	21	26	23	22	117
44	20	23	16	16	16	91
45	28	30	28	23	23	132
46	28	30	32	27	23	140
47	27	30	27	22	21	127
48	20	23	16	16	15	90
49	26	30	23	23	19	121
50	29	31	29	24	22	135
51	20	23	16	16	16	91
52	20	23	16	16	16	91
53	20	23	16	16	15	90
54	20	23	16	16	16	91
55	20	23	16	16	16	91
56	20	23	16	16	16	91
57	29	33	29	26	22	139
58	22	27	27	20	16	112
59	27	30	31	25	24	137
60	25	29	29	21	15	119
61	20	23	16	16	15	90
62	23	29	29	27	27	135
63	24	24	30	26	26	130
64	23	31	31	22	21	128
65	29	30	31	25	21	136
66	27	30	29	22	21	129
67	20	23	16	16	16	91
68	30	35	32	22	20	139
69	30	34	30	20	20	134
70	26	32	30	26	25	139

71	20	23	16	16	16	91
72	30	33	31	24	20	138
73	29	24	30	28	25	136
74	27	31	30	28	23	139
75	20	23	16	16	16	91
76	25	22	29	28	21	125
77	30	28	30	30	24	142
78	28	27	29	21	23	128
79	23	30	29	27	22	131
80	27	32	30	22	21	132
81	23	27	27	21	19	117
82	25	27	24	23	19	118
83	29	32	29	28	25	143
84	27	29	29	23	21	129
85	28	28	29	21	18	124
86	27	29	28	22	19	125
87	26	28	29	24	23	130
88	24	28	29	26	21	128
89	19	23	16	16	15	89
90	19	23	16	16	15	89
91	19	23	16	16	15	89
92	19	23	16	16	15	89
93	26	31	29	23	20	129
94	26	32	29	25	22	134
95	27	31	28	21	19	126
96	30	34	30	25	22	141
97	24	32	27	25	19	127
98	23	24	32	30	23	132
99	19	28	28	27	20	122
100	24	20	31	26	20	121
101	26	34	27	28	18	133
102	27	30	30	23	17	127
103	26	28	26	24	17	121
104	28	30	30	27	20	135
105	27	27	29	33	28	144
106	20	23	16	16	15	90
107	20	23	16	16	16	91
108	18	23	16	16	16	89
109	18	23	16	16	15	88
110	18	23	16	16	16	89
111	21	23	16	16	15	91
112	21	23	16	16	15	91
113	21	23	16	16	15	91
114	21	23	16	16	16	92
115	21	23	16	16	15	91
116	21	23	16	16	15	91
117	21	23	16	16	15	91
118	21	23	16	16	16	92

119	27	27	28	27	19	128
120	26	26	29	31	23	135
121	27	30	28	30	27	142
122	22	22	29	29	20	122
123	27	29	30	27	20	133
124	19	28	31	29	16	123
125	22	28	28	19	24	121
126	24	31	28	30	20	133
127	25	32	28	30	23	138
128	18	29	25	20	19	111
129	23	35	28	24	22	132
130	13	30	29	23	19	114

Fuente: A partir de las investigaciones realizadas por OSTROFF, C. y SCHMITT, N; determiné considerarlas como variables de estudio.

4.6. OBTENCIÓN DE LOS DATOS

El volumen de los datos se obtuvo al aplicar el cuestionario en el Municipio de Salvador Escalante, Michoacán; bajo estudio.

4.7. PROCESAMIENTO DE LOS DATOS OBTENIDOS

Los datos presentados en forma tabular, se procesaron en computadora personal, por medio del Sistema Operativo Windows 7 Professional y el paquete denominado Office 2007 "Enterprise", específicamente la aplicación denominada: Hoja de cálculo "Excel" y sus diferentes aplicaciones. Del análisis estadístico que se aplicó, se obtuvieron los siguientes resultados:

TABLA N° 6
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y
VARIABILIDAD DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Medidas de Tendencia Central y Variabilidad de la Variable Dependiente "Clima Organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán"	
Media	117.22
Error típico	1.65
Mediana	124.50
Moda	91.00
Desviación estándar	18.87
Varianza de la muestra	355.97
Curtosis	-1.34
Coefficiente de asimetría	-0.50
Rango	56.00
Mínimo	88.00
Máximo	144.00
Suma	15,238.00
Cuenta	130.00
Mayor (1)	144.00
Menor(1)	88.00
Nivel de confianza (95.0%)	3.27

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

La distribución de frecuencias que se obtuvo del Clima Organizacional fue:

TABLA N° 7.
FRECUENCIA DE LA VARIABLE DEPENDIENTE
CLIMA ORGANIZACIONAL

FRECUENCIA DE LA VARIABLE DEPENDIENTE "Clima Organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán"			
Puntos	Frecuencia	%	% Acumulado
88	2	1.54%	1.54%
89		0.00%	1.54%
89	11	8.46%	10.00%
90	4	3.08%	13.08%
91	19	14.62%	27.69%
92	2	1.54%	29.23%
106	2	1.54%	30.77%
109	1	0.77%	31.54%
111	1	0.77%	32.31%
112	1	0.77%	33.08%
114	3	2.31%	35.38%
117	2	1.54%	36.92%
118	2	1.54%	38.46%
119	2	1.54%	40.00%
120	2	1.54%	41.54%
121	4	3.08%	44.62%
122	4	3.08%	47.69%
123	1	0.77%	48.46%
124	2	1.54%	50.00%
125	2	1.54%	51.54%
126	4	3.08%	54.62%
127	4	3.08%	57.69%
128	7	5.38%	63.08%
129	4	3.08%	66.15%
130	5	3.85%	70.00%
131	3	2.31%	72.31%
132	4	3.08%	75.38%
133	4	3.08%	78.46%
134	3	2.31%	80.77%
135	6	4.62%	85.38%
136	4	3.08%	88.46%
137	2	1.54%	90.00%
138	2	1.54%	91.54%
139	4	3.08%	94.62%
140	1	0.77%	95.38%
141	1	0.77%	96.15%
142	3	2.31%	98.46%
143	1	0.77%	99.23%
144	1	0.77%	100.00%
	130	100%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

4.8. PROCESAMIENTO DE LAS VARIABLES INDEPENDIENTES: SALARIO, PROMOCIÓN DE PERSONAL, EQUIPOS DE TRABAJO, HORARIO DE TRABAJO Y EQUIDAD DE GÉNERO.

El objetivo principal de la investigación es determinar en qué medida las variables independientes definen el Clima Organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán, con la finalidad de que puedan tomar decisiones para mejorar operativa y económicamente, reflejándose en el agrado y satisfacción de los trabajadores.

Con la aplicación de los cuestionarios al objeto de estudio, se consiguió el siguiente análisis estadístico:

TABLA N° 8.
MEDIDAS DE TENDENCIA CENTRAL Y VARIABILIDAD.
(n=130 ENCUESTADOS).

Medidas de Tendencia Central y Variabilidad de las Variables Independiente y Dependiente	Salario	Promoción de Personal	Equipos de Trabajo	Horario de Trabajo	Equidad de Género	Clima Organizacional en la Secretaría de Administración y Finanzas
Media	23.65	27.10	24.65	22.18	19.62	117.22
Error típico	0.32	0.34	0.52	0.43	0.30	1.65
Mediana	24.00	27.50	28.00	22.00	20.00	124.50
Moda	20.00	23.00	16.00	16.00	16.00	91.00
Desviación estándar	3.67	3.93	5.95	4.92	3.42	18.87
Varianza de la muestra	13.45	15.44	35.38	24.24	11.73	355.97
Curtosis	-0.85	-1.21	-1.36	-1.07	-0.99	-1.34
Coficiente de asimetría	-0.16	0.16	-0.65	0.14	0.18	-0.50
Rango	17.00	16.00	16.00	17.00	13.00	56.00
Mínimo	13.00	20.00	16.00	16.00	15.00	88.00
Máximo	30.00	36.00	32.00	33.00	28.00	144.00
Suma	3,075.00	3,523.00	3,205.00	2,884.00	2,551.00	15,238.00
Cuenta	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00	130.00
Mayor (1)	30.00	36.00	32.00	33.00	28.00	144.00
Menor(1)	13.00	20.00	16.00	16.00	15.00	88.00
Nivel de confianza (95.0%)	0.64	0.68	1.03	0.85	0.59	3.27

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto a la variable independiente “**Salario**”, la distribución de frecuencias que arrojaron las ciento treinta personas encuestadas al responder las siete primeras preguntas (1 a 7) del cuestionario, fueron las siguientes:

TABLA 9. (PREGUNTA 1)
¿EL SALARIO QUE PERCIBE ES JUSTO DE ACUERDO AL TRABAJO QUE DESEMPEÑA?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Injusto	30	23.08%	23.08%
Poco justo	9	6.92%	30.00%
Regularmente justo	0	0.00%	30.00%
Justo	71	54.62%	84.62%
Muy justo	20	15.38%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 54.62% de los encuestados o entrevistados, contestó que el salario que percibe es Regularmente Justo.

TABLA 10. (PREGUNTA 2)
¿EL PAGO RECIBIDO POR CONCEPTO DE SALARIO ES JUSTO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Injusto	6	4.62%	4.62%
Poco justo	12	9.23%	13.85%
Regularmente justo	68	52.31%	66.15%
Justo	42	32.31%	98.46%
Muy justo	2	1.54%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 52.31% de los encuestados o entrevistados, contestó que el pago recibido por concepto de salario es Regularmente Justo.

TABLA 11. (PREGUNTA 3).
¿CONSIDERA QUE EL PAGO RECIBIDO ES OPORTUNO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inoportuno	4	3.08%	3.08%
Poco oportuno	45	34.62%	37.69%
Regularmente oportuno	1	0.77%	38.46%
Oportuno	47	36.15%	74.62%
Muy oportuno	33	25.38%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 36.15% de los encuestados o entrevistados, consideró que el pago recibido es oportuno.

TABLA 12. (PREGUNTA 4). ¿EL SALARIO QUE PERCIBE, SATISFACE LAS NECESIDADES BÁSICAS DE USTED Y DE SU FAMILIA?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0 – 19.99%	6	4.62%	4.62%
20 – 39.99%	43	33.08%	37.69%
40 – 59.99%	21	16.15%	53.85%
60 – 79.99%	17	13.08%	66.92%
80 – 100%	43	33.08%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 33.08% de los encuestados o entrevistados, contestó que el porcentaje del 20 al 39.99% y del 80 al 100 %, satisfacen las necesidades básicas de su familia.

TABLA 13. (PREGUNTA 5). TOMANDO COMO BASE LA PREPARACIÓN PROFESIONAL QUE USTED TIENE. ¿CONSIDERA QUE EL SALARIO ES ADECUADO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuado	5	3.85%	3.85%
Poco adecuado	63	48.46%	52.31%
Regularmente adecuado	0	0.00%	52.31%
Adecuado	57	43.85%	96.15%
Muy adecuado	5	3.85%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 48.46% de los encuestados o entrevistados, contestó que basándose en su preparación profesional, el salario es Poco Adecuado.

TABLA N° 14. (PREGUNTA 6). ¿ESTÁ SATISFECHO CON LAS PRESTACIONES A LAS QUE TIENE DERECHO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Insatisfecho	23	17.69%	23.08%
Poco satisfecho	76	58.46%	30.00%
Regularmente satisfecho	0	0.00%	30.00%
Satisfecho	31	23.85%	84.62%
Muy satisfecho	0	0.00%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 58.46% de los encuestados o entrevistados, está Poco Satisfecho con las prestaciones a que tiene derecho.

**TABLA 15. (PREGUNTA 7).
¿CONSIDERA QUE EL SALARIO ES UN FACTOR QUE AFECTA EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN?**

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	22	16.92%	16.92%
En desacuerdo	43	33.08%	50.00%
Regularmente de acuerdo	0	0.00%	50.00%
De acuerdo	22	16.92%	66.92%
Muy de acuerdo	43	33.08%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 33.08% de los encuestados o entrevistados, contestó estar en Desacuerdo, pero también en ese mismo porcentaje, aceptaron estar Muy de Acuerdo.

La distribución de frecuencias que presentó la variable independiente “Salario” al aplicar el cuestionario a las 130 personas encuestadas fue el siguiente:

**TABLA N° 16.
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE “SALARIO”.**

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
13	1	0.77 %	0.77 %
18	10	7.69 %	8.46 %
19	7	5.38 %	13.85 %
20	18	13.85 %	27.69 %
21	9	6.92 %	34.62 %
22	8	6.15 %	40.77 %
23	6	4.62 %	45.38 %
24	10	7.69 %	53.08 %
25	12	9.23 %	62.31 %
26	14	10.77 %	73.08 %
27	15	11.54 %	84.62 %
28	9	6.92 %	91.54 %
29	5	3.85%	95.38%
30	6	4.62%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto a la Variable Independiente “**Promoción de Personal**”, la distribución de frecuencias que arrojaron las ciento treinta personas encuestadas al responder las preguntas (8 a la 15) del cuestionario fueron las siguientes:

TABLA 17. (PREGUNTA 8)
¿LOS CONCURSOS DE OPOSICIÓN PARA CARGOS VACANTES O DE NUEVA CREACIÓN SON FRECUENTES?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	48	36.92%	23.08%
Casi nunca	7	5.38%	30.00%
Regularmente frecuentes	3	2.31%	30.00%
Frecuentes	6	4.62%	84.62%
Muy frecuentes	66	50.77%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 50.77% de los encuestados o entrevistados, contestó que los concursos de oposición para cargos vacantes o de nueva creación son Muy frecuentes.

TABLA 18. (PREGUNTA 9).
¿ES JUSTO EL FALLO EN LOS CONCURSOS DE CARGOS VACANTES O DE NUEVA CREACIÓN?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Injusto	38	29.23%	29.23%
Poco justo	0	0.00%	29.23%
Regularmente justo	0	0.00%	29.23%
Justo	46	35.38%	64.62%
Muy justo	46	35.38%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 35.38% de los encuestados o entrevistados, contestó que el fallo en los concursos de cargos vacantes o de nueva creación, se corresponden a la amplitud del índice de Justo a Muy Justo.

TABLA 19. (PREGUNTA 10).
¿CUENTA CON LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA CONCURSAR LOS CARGOS VACANTES O DE NUEVA CREACIÓN?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	5	3.858%	3.85%
A veces	17	13.08%	16.92%
Regularmente	47	36.15%	53.08%
Con frecuencia	51	39.23%	92.31%
Siempre	10	7.39%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 39.23% de los encuestados o entrevistados, contestó que el salario que percibe de acuerdo al trabajo que desempeña, es Regularmente Justo.

TABLA 20. (PREGUNTA 11).
¿CONSIDERA USTED, QUE LAS PROMOCIONES QUE SE REALIZAN SON JUSTAS?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Injustas	7	5.38%	23.08%
Poco justas	61	46.92%	30.00%
Regularmente justas	0	0.00%	30.00%
Justas	34	26.15%	84.62%
Muy justas	28	21.54%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 46.92% de los encuestados o entrevistados, contestó que las promociones que se realizan son Poco Justas.

TABLA 21. (PREGUNTA 12)
¿HA ACCEDIDO A ALGUNA PROMOCIÓN?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	30	23.08%	23.08%
A veces	66	50.77%	30.00%
Regularmente	0	0.00%	30.00%
Con frecuencia	34	26.15%	84.62%
Siempre	0	0.00%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 50.77% de los encuestados o entrevistados, contestó que A veces ha tenido acceso a alguna promoción.

TABLA 22. (PREGUNTA 13)
¿ES SENCILLO EL TRÁMITE PARA LA OBTENCIÓN DE UNA PROMOCIÓN?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada sencillo	22	16.92%	16.92%
Poco sencillo	0	0.00%	16.92%
Regularmente sencillo	38	29.23%	46.15%
Sencillo	43	33.08%	79.23%
Muy sencillo	27	20.77%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 33.08% de los encuestados o entrevistados, contestó que es Sencillo el trámite para obtener una promoción.

TABLA 23. (PREGUNTA 14).
¿EL TIEMPO DE AUTORIZACIÓN DE UNA PROMOCIÓN ES: ?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy lento	38	23.08%	23.08%
Lento	36	6.92%	30.00%
Regularmente rápido	4	0.00%	30.00%
Rápido	38	54.62%	84.62%
Muy rápido	14	15.38%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 23.08% de los encuestados o entrevistados, contestó que el tiempo de autorización de una promoción, puede resultar Muy lento o Rápido.

**TABLA 24. (PREGUNTA 15).
¿CONSIDERA QUE LAS PROMOCIONES AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL
DEL MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN?**

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	6	4.62%	4.62%
A veces	0	0.00%	4.62%
Regularmente	0	0.00%	4.62%
Con frecuencia	105	80.77%	85.38%
Siempre	19	14.62%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 80.77% de los encuestados o entrevistados, contestó que las promociones afectan Con frecuencia, el Clima Organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán.

La distribución de frecuencias que presentó la variable independiente “Promoción de personal” al aplicar el cuestionario a las 130 personas encuestadas fue el siguiente:

**TABLA N° 25.
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE
“PROMOCIÓN DE PERSONAL”.**

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
20	2	1.54 %	1.54 %
21	1	0.77 %	2.31 %
22	3	2.31 %	4.62 %
23	41	31.54 %	36.15 %
24	5	3.85 %	40.00 %
25	2	1.54 %	41.54 %
26	2	1.54 %	43.08 %
27	9	6.92 %	50.00 %
28	10	7.69 %	57.69 %
29	9	6.92 %	64.62 %
30	17	13.08 %	77.69 %
31	10	7.69 %	85.38 %
32	10	7.69%	93.08%
33	3	2.31%	95.38%
34	3	2.31 %	97.69 %
35	2	1.54 %	99.23 %
36	1	0.77 %	100.00 %
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto a la Variable Independiente “Equipos de Trabajo”, la distribución de frecuencias que arrojaron las ciento treinta personas encuestadas al responder las preguntas (16 a la 23) del cuestionario fueron las siguientes:

TABLA 26. (PREGUNTA 16).
¿EL TRABAJO EN SU ÁREA, SE REALIZA EN EQUIPO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	86	66.15%	66.16%
A veces	38	29.23%	95.38%
Regularmente	0	0.00%	95.38%
Con frecuencia	0	0.00%	95.38%
Siempre	6	4.62%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 66.15% de los encuestados o entrevistados, contestó que Nunca en su área, el trabajo se realiza en equipo.

TABLA 27. PREGUNTA 17.
¿HA PERTENECIDO A ALGÚN EQUIPO DE TRABAJO EN ESTE MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	103	79.23%	79.23%
A veces	16	12.31%	91.54%
Regularmente	0	0.00%	91.54%
Con frecuencia	9	6.92%	94.86%
Siempre	2	1.54%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 79.23% de los encuestados o entrevistados, contestó que Nunca ha pertenecido a algún equipo de trabajo en este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán.

TABLA 28. PREGUNTA 18.
¿CONSIDERA QUE LOS EQUIPOS DE TRABAJO, ESTÁN BIEN INTEGRADOS?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	39	29.23%	29.23%
A veces	0	0.00%	29.23%
Regularmente	30	23.08%	52.31%
Con frecuencia	24	18.46%	70.77%
Siempre	37	28.23%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 29.23% de los encuestados o entrevistados, contestó que “Nunca” han estado bien integrados los equipos de trabajo.

TABLA 29. PREGUNTA 19.
¿EXISTEN FRICCIONES ENTRE LOS EQUIPOS DE TRABAJO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	38	29.23%	29.23%
A veces	11	8.46%	37.69%
Regularmente	0	0.00%	37.69%
Con frecuencia	58	44.62%	82.31%
Siempre	23	17.69%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 44.62% de los encuestados o entrevistados, contestó que Con frecuencia, existen fricciones entre los equipos de trabajo.

TABLA 30. PREGUNTA 20.
¿QUÉ PORCENTAJE CONSIDERA USTED QUE TIENE
DE ARMONÍA EL MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
0 a 19.99%	1	0.77%	0.77%
20 a 39.99%	19	14.62%	15.38%
40 a 59.99%	0	0.00%	15.38%
60 a 79.99%	58	44.62%	60.00%
80 a 100.00 %	52	40.00%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 44.62% de los encuestados o entrevistados, contestó que del 60 al 79.99%, tiene de armonía el Municipio de Salvador Escalante, Michoacán

TABLA 31. PREGUNTA 21.
¿ESTÁ USTED DE ACUERDO EN QUE LAS RELACIONES ENTRE LOS EQUIPOS DE TRABAJO, AFECTEN EL
CLIMA ORGANIZACIONAL DE ESTE MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Muy en desacuerdo	47	36.15%	36.15%
En desacuerdo	0	0.00%	36.15%
Regularmente de acuerdo	19	14.62%	50.77%
De acuerdo	0	0.00%	50.77%
Muy de acuerdo	64	49.23%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 49.23% de los encuestados o entrevistados, contestó que está de acuerdo en que las relaciones entre los equipos de trabajo, afectan el Clima Organizacional de este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán.

TABLA 32. PREGUNTA 22.
¿SE DISTRIBUYEN LAS TAREAS EN FORMA EQUITATIVA EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	40	30.77%	30.77%
A veces	0	0.00%	30.77%
Regularmente	0	0.00%	30.77%
Con frecuencia	0	0.00%	30.77%
Siempre	90	69.23%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 69.23% de los encuestados o entrevistados, contestó que "Siempre" se distribuyen en forma equitativa en los equipos de trabajo.

TABLA 33. PREGUNTA 23.
¿DESEMPEÑA CADA UNO DE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO,
EL ROL QUE LE CORRESPONDE?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficiente	7	5.38%	5.38%
Poco eficiente	76	58.46%	63.85%
Regularmente eficiente	0	0.00%	63.85%
Eficiente	31	23.85%	87.69%
Muy eficientemente	16	12.31%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 58.46% de los encuestados o entrevistados, contestó que de manera “Poco eficiente” cada uno de los integrantes del equipo desempeña el rol que le corresponde.

La distribución de frecuencias que presentó la variable independiente “Equipos de Trabajo” al aplicar el cuestionario a las 130 personas encuestadas fue el siguiente:

TABLA N° 34.
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE
“EQUIPOS DE TRABAJO”.

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
16	38	29.23 %	29.23 %
17	2	1.54 %	30.77 %
23	1	0.77 %	31.54 %
24	1	0.77 %	32.31 %
25	4	3.08 %	35.38 %
26	5	3.85 %	39.23 %
27	12	9.23 %	48.46 %
28	19	14.62 %	63.08 %
29	24	18.46 %	81.54 %
30	13	10.00 %	91.54 %
31	8	6.15 %	97.69 %
32	3	2.31 %	100.00 %
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto a la Variable Independiente “**Horario de Trabajo**”, la distribución de frecuencias que arrojaron las ciento treinta personas encuestadas al responder las preguntas (24 a la 31) del cuestionario fueron las siguientes:

TABLA 35. PREGUNTA 24.
¿ES SATISFACTORIO SU HORARIO DE TRABAJO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nada satisfactorio	52	40.00%	40.00%
Poco satisfactorio	0	0.00%	40.00%
Satisfactorio	78	60.00%	100.00%
Bastante satisfactorio	0	0.00%	100.00%
Muy satisfactorio	0	0.00%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 60.00% de los encuestados o entrevistados, contestó que es satisfactorio su horario de trabajo.

TABLA 36. PREGUNTA 25.
¿CÓMO CONSIDERA USTED QUE SE ENCUENTRAN
DISTRIBUIDOS LOS HORARIOS DE TRABAJO?:

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Mal distribuidos	51	39.23%	39.23%
Poco distribuidos	53	40.77%	80.00%
Regularmente distribuidos	11	8.46%	88.46%
Distribuidos	0	0.00%	88.46%
Bien distribuidos	15	11.54%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 40.77% de los encuestados o entrevistados, consideran su horario de trabajo "Poco distribuido".

TABLA 37. PREGUNTA 26
¿EXISTE CONTROL EN EL REGISTRO DE ENTRADAS Y SALIDAS
DE SU HORARIO DE TRABAJO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ninguno	81	62.31%	62.31%
Casi ninguno	30	23.08%	85.38%
Suficiente	5	3.85%	89.23%
Mucho	9	6.92%	96.15%
Demasiado	5	3.85%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 62.31% de los encuestados o entrevistados, no existe ningún control de entradas y salidas de su horario de trabajo.

TABLA 38. PREGUNTA 27
¿SON EFICIENTES LOS CONTROLES DE HORARIOS DE TRABAJO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Ineficientes	47	36.15%	36.15%
Poco eficientes	5	3.85%	40.00%
Regularmente eficientes	11	8.46%	48.46%
Eficientes	29	22.31%	70.77%
Muy eficientes	38	29.23%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 36.15% de los encuestados o entrevistados, contestó que son ineficientes los controles de horarios de trabajo.

TABLA 39. PREGUNTA 28
¿EL HORARIO DE TRABAJO SE CORRESPONDE AL SUELDO QUE PERCIBE?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
No corresponde	8	6.15%	6.15%
Corresponde poco	4	3.08%	9.23%
Regularmente corresponde	88	67.69%	76.92%
Corresponde	18	13.85%	90.77%
Corresponde mucho	12	9.23%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 67.69% de los encuestados o entrevistados, contestó que el horario de trabajo “Regularmente se corresponde” al sueldo que percibe.

TABLA 40. PREGUNTA 29
¿EXISTEN SANCIONES SI NO SE CUMPLE CON SU HORARIO DE TRABAJO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	55	42.31%	42.31%
A veces	15	11.54%	53.85%
Regularmente	47	36.15%	90.00%
Con frecuencia	0	0.00%	90.00%
Siempre	13	10.00%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 42.31% de los encuestados o entrevistados, contestó que “Nunca” hay sanciones si no se cumple con su horario de trabajo.

TABLA 41. PREGUNTA 30.
¿EXISTEN ESTÍMULOS POR CUMPLIR CON SU HORARIO DE TRABAJO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	12	9.23%	9.23%
A veces	28	21.54%	30.77%
Regularmente	63	48.46%	79.23%
Con frecuencia	13	10.00%	89.23%
Siempre	14	10.77%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 48.46% de los encuestados o entrevistados, contestó que “Regularmente” existen estímulos por cumplir con su horario de trabajo.

TABLA 42. PREGUNTA 31.
¿CONSIDERA USTED QUE LA DISTRIBUCIÓN DE HORARIOS DE TRABAJO, AFECTAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ESTE MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	13	10.00%	10.00%
A veces	54	41.54%	51.54%
Regularmente	8	6.15%	57.69%
Con frecuencia	10	7.69%	65.38%
Siempre	45	34.62%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 41.54% de los encuestados o entrevistados, considera que la distribución de horarios, "A veces" afecta el Clima Organizacional de este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán.

La distribución de frecuencias que presentó la variable independiente "Horario de Trabajo" al aplicar el cuestionario a las 130 personas encuestadas fue el siguiente:

TABLA N° 43.
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE
"PROMOCIÓN DE PERSONAL".

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	% Acumulado
16	38	29.23 %	29.23 %
17	2	1.54 %	30.77 %
23	1	0.77 %	31.54 %
24	1	0.77 %	32.31 %
25	4	3.08 %	35.38 %
26	5	3.85 %	39.23 %
27	12	9.23 %	48.46 %
28	19	14.62 %	63.08 %
29	24	18.46 %	81.54 %
30	13	10.00 %	91.54 %
31	8	6.15 %	97.69 %
32	3	2.31 %	100.00 %
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Con respecto a la Variable Independiente "**Equidad de Género**", la distribución de frecuencias que arrojaron las ciento treinta personas encuestadas al responder las preguntas (32 a la 38) del cuestionario fueron las siguientes:

TABLA 44. PREGUNTA 32.
¿EXISTE EQUIDAD DE GÉNERO, CON RELACIÓN A LOS TRABAJADORES
DE ESTE MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	50	38.46%	38.46%
A veces	1	0.77%	39.23%
Regularmente	6	4.62%	43.85%
Con frecuencia	5	3.85%	47.69%
Siempre	68	52.31%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 52.31% de los encuestados o entrevistados, contestó que "Existe Equidad de Género" con relación a los trabajadores de este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán.

TABLA 45. PREGUNTA 33.
¿LAS DECISIONES QUE SE TOMAN EN ESTE MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN, SE FUNDAMENTAN EN LA EQUIDAD DE GÉNERO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	78	60.00%	60.00%
A veces	2	1.54%	61.54%
Regularmente	46	35.38%	96.92%
Con frecuencia	3	2.31%	99.23%
Siempre	1	0.77%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 60.00% de los encuestados o entrevistados, contestó que “Nunca” se toman las decisiones en este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán, fundamentadas en la Equidad de Género.

TABLA 46. PREGUNTA 34.
¿LA ASIGNACIÓN DE LABORES SE REALIZA CON BASE EN LA EQUIDAD DE GÉNERO?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	84	64.62%	64.62%
A veces	36	27.69%	92.31%
Regularmente	7	5.38%	97.69%
Con frecuencia	2	1.54%	99.23%
Siempre	1	0.77%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 64.62% de los encuestados o entrevistados, contestó que la asignación de labores “Nunca” se realiza con base en la Equidad de Género.

TABLA 47. PREGUNTA 35.
¿CONSIDERA QUE LA EQUIDAD DE GÉNERO ES UN FACTOR QUE AFECTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ESTE MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	16	12.31%	12.31%
A veces	44	33.85%	46.15%
Regularmente	63	48.46%	94.62%
Con frecuencia	3	2.31%	96.92%
Siempre	4	3.08%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 48.46% de los encuestados o entrevistados, considera que “Regularmente” la Equidad de Género es un factor que afecta el Clima Organizacional de este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán.

TABLA 48. PREGUNTA 36.
¿CONSIDERA ADECUADA LA FORMA EN QUE SE RELACIONA EL PERSONAL DE ESTE MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	1	0.77%	0.77%
Poco adecuada	8	6.15%	6.92%
Regularmente adecuada	58	44.62%	51.54%
Adecuada	23	17.69%	69.23%
Muy adecuada	40	30.77%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 44.62% de los encuestados o entrevistados, considera "Regularmente adecuada" la forma en que se relaciona el personal de este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán.

TABLA 49. PREGUNTA 37.
¿CONSIDERA ADECUADA SU RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO DE ESTE MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Inadecuada	8	6.15%	6.15%
Poco adecuada	96	73.85%	80.00%
Regularmente adecuada	24	18.46%	98.46%
Adecuada	1	0.77%	99.23%
Muy adecuada	1	0.77%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 73.85% de los encuestados o entrevistados, contestó que es "Poco adecuada" su relación con sus compañeros de trabajo de este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán.

TABLA 50. PREGUNTA 38.
¿CONSIDERA QUE LAS RELACIONES ENTRE EL PERSONAL AFECTA EL CLIMA ORGANIZACIONAL DE ESTE MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN?

Amplitud del índice	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Nunca	45	34.62%	34.62%
A veces	0	0.00%	34.62%
Regularmente	0	0.00%	34.62%
Con frecuencia	0	0.00%	34.62%
Siempre	85	65.38%	100.00%
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

El 65.38% de los encuestados o entrevistados, contestó que "siempre" las relaciones entre el personal afectan el Clima Organizacional de este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán.

La distribución de frecuencias que presentó la variable independiente “Equidad de Género” al aplicar el cuestionario a las 130 personas encuestadas fue el siguiente:

TABLA N° 51.
DISTRIBUCIÓN DE FRECUENCIAS DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE
“EQUIDAD DE GÉNERO”.

Puntos	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
15	18	13.85 %	13.85 %
16	24	18.46 %	32.31 %
17	4	3.08 %	35.38 %
18	2	1.54 %	36.92 %
19	11	8.46 %	45.38 %
20	14	10.77 %	56.15 %
21	14	10.77 %	66.92 %
22	14	10.77 %	77.69 %
23	13	10.00 %	87.69 %
24	6	4.62 %	92.31 %
25	5	3.85 %	96.15 %
26	2	1.54 %	97.69 %
27	2	1.54 %	99.23 %
28	1	0.77 %	100.00 %
	130	100.00%	

Fuente: Información obtenida de la investigación de campo.

Dentro del procesamiento y la interpretación estadística de las variables, es conveniente conocer el cálculo del coeficiente de correlación.

El coeficiente de correlación de producto – momento de Pearson (r), se aplica a dos variables por lo menos, éste es un coeficiente de correlación paramétrico que indica con la mayor precisión cuando dos cosas están correlacionadas, es decir, hasta qué punto una variación en una, corresponde a una variación con otra.

Los valores varían de +1.00 que indica correlación positiva perfecta, el cero significa independencia completa o ausencia de correlación y, el -1.00 que es una correlación perfecta negativa.

Guilford sugiere como orientación general, la siguiente interpretación descriptiva:

- r menor de 0.20 = Correlación leve casi insignificante
- r de 0.20 a 0.40 = Baja correlación, definida pero baja
- r de 0.40 a 0.70 = Correlación moderada
- r de 0.70 a 0.90 = Correlación marcada, alta
- r de 0.90 a 1.00 = Correlación altísima, muy significativa

El coeficiente de determinación, es el cuadrado del coeficiente de correlación (r^2): y representa su valor la proporción de la variación de la variable dependiente "Y" que es explicado por la variable independiente "X".

Los datos obtenidos al aplicar el coeficiente de correlación de Pearson (r), así como el coeficiente de determinación (r^2) en esta investigación fueron los siguientes:

TABLA N° 52.
MATRIZ DEL COEFICIENTE DE CORRELACIÓN DE PEARSON (r) BIVARIADAS.

Variables	Salario	Promoción de Personal	Equipos de Trabajo	Horario de Trabajo	Equidad de Género	Clima Organizacional
Salario	1.000	0.601	0.723	0.617	0.627	0.822
Promoción de Personal	0.601	1.000	0.943	0.515	0.568	0.777
Equipos de Trabajo	0.723	0.723	1.000	0.798	0.757	0.943
Horario de Trabajo	0.617	0.515	0.798	1.000	0.719	0.870
Equidad de Género	0.568	0.568	0.757	0.719	1.000	0.848
Clima Organizacional	0.777	0.777	0.943	0.870	0.848	1.000

TABLA N° 53.
MATRIZ DEL COEFICIENTE DE DETERMINACIÓN (r²) BIVARIADAS

Variables	Salario	Promoción de Personal	Equipos de Trabajo	Horario de Trabajo	Equidad de Género	Clima Organizacional
Salario	1.000	0.361	0.523	0.381	0.393	0.676
Promoción de Personal	0.361	1.000	0.890	0.265	0.323	0.604
Equipos de Trabajo	0.523	0.890	1.000	0.637	0.573	0.890
Horario de Trabajo	0.381	0.265	0.637	1.000	0.516	0.757
Equidad de Género	0.393	0.323	0.573	0.516	1.000	0.719
Clima Organizacional	0.676	0.604	0.890	0.757	0.719	1.000

CAPÍTULO 5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. RESULTADOS.

La información que se capta de un cuestionario, difícilmente podría ser manejada en su presentación original, por esa razón, es necesario sintetizarla de la fuente que se adquirió, esto es, reunir, clasificar, organizar y presentar la información en cuadros estadísticos, tal como se mostró en el capítulo anterior, con el fin de facilitar su análisis e interpretación.

Los datos se separan en las partes que conforman los estudios para contestar las preguntas de investigación, la evaluación de las hipótesis y la discusión de los resultados que se obtuvieron. Por lo que se abordarán los siguientes temas:

- Variables: dependiente e independientes.
- Prueba de hipótesis.
- Discusión de resultados.

Kerlinger, declara que el análisis de los datos significa categorizar, ordenar, manipular y resumir los datos de una investigación para contestar las preguntas planteadas en ella.

Su propósito es reducir los datos a una forma entendible e interpretable, de tal manera que las relaciones de los problemas de la investigación puedan estudiarse y evaluarse. La interpretación utiliza los resultados del análisis, hace inferencias pertinentes a las relaciones de investigación en estudio y presenta conclusiones sobre dichas relaciones.

El resultado que se obtuvo al aplicar el cuestionario a las ciento treinta personas encuestadas con respecto al clima organizacional que en el caso de esta investigación es el objetivo que persigue el Municipio de Salvador Escalante, Michoacán, fueron los siguientes:

Primeramente se debe mencionar que de acuerdo al cuestionario que se aplicó la confiabilidad de este es de 0.8712 de acuerdo al coeficiente Alpha de Cronbach.

5.2. VARIABLE SALARIO.

El resultado que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a los 130 trabajadores encuestados con respecto a la **Variable Salario** fue el siguiente:

Se obtuvo un valor Medio de 23.65 puntos, Mediana de 24 puntos y Desviación Estándar de 3.67 puntos.

Se infiere que la Media y la Mediana están aproximadamente iguales en valor y, si se considera que los encuestados respondieron que el 4.62% de los salarios es injusto y el 52.31% indicó que es regularmente justo, podemos pensar que esta es una variable que **no afecta el clima organizacional** de la institución en virtud de que el 32.31 % consideró que el salario es justo.

La información que se obtuvo al aplicar las encuestas fue:

71 Trabajadores (54.62%) contestó que el salario que perciben es Justo (Tabla 9), 68 trabajadores (52.31%) contestó que el pago recibido por concepto de salario es Regularmente Justo. (Tabla 10), 47 trabajadores (36.15%) consideró que el pago recibido es oportuno (Tabla 11), 43 trabajadores (33.08%) contestó que el porcentaje del 20 al 39.99% y del 80 al 100 %, satisfacen las necesidades básicas de su familia (Tabla 12), 63 trabajadores (48.46%) de los encuestados, contestó que basándose en su preparación profesional el salario es Poco Adecuado, (Tabla 13), 76 trabajadores (58.46%) están Poco satisfechos con las prestaciones a que tienen derecho (Tabla 14) y por último 43 personas trabajadores (33.08%) contestaron estar en desacuerdo, pero también en ese mismo porcentaje, aceptaron estar Muy de Acuerdo en que el salario es un factor que afecta el clima organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán (Tabla 15).

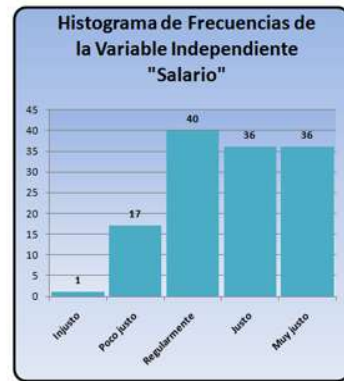
Tabla N° Tabla N° Gráfico N°. Variable Independiente "Salario"

Medidas de Tendencia Central y Variabilidad de la Variable "Salario"	
Media	23.65
Error típico	0.32
Mediana	24.00
Moda	20.00
Desviación estándar	3.67
Varianza de la muestra	13.45
Curtosis	-0.85
Coefficiente de asimetría	-0.16
Rango	17.00
Mínimo	13.00
Máximo	30.00
Suma	3,075.00
Cuenta	130.00
Mayor (1)	30.00
Menor(1)	13.00
Nivel de confianza(95.0%)	0.64

Frecuencia de la Variable Independiente "Salario"			
Puntos	Frecuencia	%	% Acumulado
13	1	0.77%	0.77%
18	10	7.69%	8.46%
19	7	5.38%	13.85%
20	18	13.85%	27.69%
21	9	6.92%	34.62%
22	8	6.15%	40.77%
23	6	4.62%	45.38%
24	10	7.69%	53.08%
25	12	9.23%	62.31%
26	14	10.77%	73.08%
27	15	11.54%	84.62%
28	9	6.92%	91.54%
29	5	3.85%	95.38%
30	6	4.62%	100.00%
130	100.00%		

N°	Muestra Desordenada	Muestra Ordenada
1	25	13
2	25	18
3	26	18
4	25	18
5	22	18
6	18	18
7	22	18
8	28	18
9	18	18
10	24	18
11	22	18
12	18	19
13	25	19
14	25	19
15	18	19
16	22	19
17	28	19
18	20	19
19	18	20
20	26	20
21	25	20
22	18	20
23	28	20
24	26	20
25	20	20
26	25	20
27	24	20
28	20	20
29	27	20
30	26	20
31	24	20
32	21	20
33	28	20
34	26	20
35	22	20
36	19	20
-	24	21
-	24	21
-	30	21
130	13	30

Clases	Fronteras o Límites		f	fr	fra
	L. Inferior	L. Superior			
Injusto	12.99	16.39	1	0.77%	0.77%
Poco justo	16.39	19.79	17	13.08%	13.85%
Regularmente	19.79	23.20	40	30.77%	44.62%
Justo	23.20	26.60	36	27.69%	72.31%
Muy justo	26.60	30.00	36	27.69%	100.00%
			130	100.00%	



5.3. VARIABLE PROMOCIÓN DE PERSONAL.

El resultado que se obtuvo al aplicarles los cuestionarios a los 130 trabajadores encuestados con respecto a la **Promoción de Personal** fue el siguiente: Se obtuvo un valor Medio de 27.10 puntos, Mediana de 27.50 puntos y Desviación Estándar de 3.93 puntos, además 66 personas (50.77%) opinaron que A veces han accedido a promociones (Tabla 21), si se toma en cuenta que la media es de 27.10% se puede deducir que el 26.15% está por arriba de la media.

66 trabajadores (50.77%) respondieron que los concursos de oposición son muy frecuentes (Tabla 17); 46 trabajadores (35.38%) contestaron que el fallo en los concursos de oposición es justo (Tabla 18); 51 trabajadores (39.23%) manifestaron contar con frecuencia con la información necesaria para concursar los cargos vacantes o de nueva creación (Tabla 19); 61 trabajadores (46.92%) dijeron que el resultado de las promociones que se realizan son justas (Tabla 20); 66 trabajadores (50.77%) han accedido a alguna promoción (Tabla 21), 43 trabajadores (33.08%) consideraron que el trámite para la obtención de una promoción es sencillo (Tabla 22); 38 trabajadores (23.08%) consideraron que el tiempo de autorización de una promoción es rápido (Tabla 23); 105 trabajadores (80.77%) respondieron que las promociones afectan el clima organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán (Tabla 24).

Tabla N°	Tabla N°	Gráfico N°. Variable Independiente "Salario"									
Medidas de Tendencia Central y Variabilidad de la Variable Independiente "Promoción de Personal"	Frecuencia de la Variable Independiente "Promoción de Personal"				N° Muestra Desordenada Muestra Ordenada	Rango N° de Clases Intervalo de Clases					
	Puntos	Frecuencia	%	% Acumulado							
Media	27.10	20	2	1.54%	1.54%	1	24	20	16	5	3.20
Error típico	0.34	21	1	0.77%	2.31%	2	32	20			
Mediana	27.50	22	3	2.31%	4.62%	3	23	21			
Moda	23.00	23	41	31.54%	36.15%	4	29	22			
Desviación estándar	3.93	24	5	3.85%	40.00%	5	20	22			
Varianza de la muestra	15.44	25	2	1.54%	41.54%	6	23	22			
Curtosis	-1.21	26	2	1.54%	43.08%	6	23	22			
Coefficiente de asimetría	0.16	27	9	6.92%	50.00%	7	23	23			
Rango	16.00	28	10	7.69%	57.69%	7	23	23			
Mínimo	20.00	29	9	6.92%	64.62%	8	27	23			
Máximo	36.00	30	17	13.08%	77.69%	9	23	23			
Suma	3,523.00	31	10	7.69%	85.38%	9	23	23			
Cuenta	130.00	32	10	7.69%	93.08%	10	36	23			
Mayor (1)	36.00	33	3	2.31%	95.38%	11	29	23			
Menor(1)	20.00	34	3	2.31%	97.69%	12	23	23			
Nivel de confianza(95.0%)	0.68	35	2	1.54%	99.23%	13	27	23			
		36	1	0.77%	100.00%	14	22	23			
			130	100.00%		15	23	23			
						16	23	23			
						17	27	23			
						18	28	23			
						19	23	23			
						20	32	23			
						21	28	23			
						22	23	23			
						23	30	23			
						24	25	23			
						25	23	23			
						26	25	23			
						27	33	23			
						28	23	23			
						29	24	23			
						30	31	23			
						31	31	23			
						32	32	23			
						33	32	23			
						34	31	23			
						35	23	23			
						36	26	23			
						37	30	23			
						38	31	23			
						39	30	23			
						130	30	36			

Clases	Fronteras o Límites		f	fr	fra
	L. Inferior	L. Superior			
Nunca	20.00	23.20	46	35.38%	35.38%
A veces	23.20	26.40	9	6.92%	42.31%
Regularmente	26.40	29.60	28	21.54%	63.85%
Con frecuencia	29.60	32.80	37	28.46%	92.31%
Siempre	32.80	36.00	10	7.69%	100.00%
			130	100.00%	

El histograma muestra la distribución de frecuencias para la variable 'Promoción de Personal'. El eje horizontal representa las categorías: Nunca, A veces, Regularmente, Con frecuencia, Siempre. El eje vertical representa la frecuencia relativa en porcentaje, desde 0.00% hasta 40.00%. Las barras tienen las siguientes alturas: Nunca (35.38%), A veces (6.92%), Regularmente (21.54%), Con frecuencia (28.46%), Siempre (7.69%).

5.4. VARIABLE EQUIPOS DE TRABAJO.

Los datos que se obtuvieron al aplicar los cuestionarios a los trabajadores con relación a la variable **equipos de trabajo** fue que nunca se trabaja en equipo. Se obtuvo una Media de 24.65 puntos, Mediana igual a 28.00 puntos y una desviación estándar de 5.95 puntos.

86 trabajadores (66.15%) opinaron que el trabajo en equipo nunca se realiza (Tabla 26); 103 trabajadores (79.23%) indicaron que nunca ha pertenecido a algún equipo de trabajo en esa Secretaría (Tabla 27); 39 trabajadores (29.23%) consideraron que los equipos de trabajo nunca han estado bien integrados (Tabla 28); 58 trabajadores (44.62%) dijeron que con frecuencia existen fricciones entre los equipos de trabajo (Tabla 29); la Secretaría de Administración y Finanzas tiene de un 60% a un 79.99% de armonía en cuanto al clima organizacional según lo manifestaron 58 trabajadores (44.62%), (Tabla 30); 64 trabajadores (49.23%) estuvieron muy de acuerdo en que las relaciones entre los equipos de trabajo afectan el Clima Organizacional del municipio (Tabla 31), 90 trabajadores (69.23%) opinaron que las tareas siempre se distribuyen de forma equitativa en los equipos de trabajo (Tabla 32); 76 trabajadores (58.46%) citaron que cada uno de los integrantes del equipo desempeña de manera poco eficiente el rol que les corresponde (Tabla 33).

Tabla N°	Tabla N°	Gráfico N°. Variable Independiente "Equipos de Trabajo"								
Medidas de Tendencia Central y Variabilidad de la Variable Independiente "Equipos de Trabajo" Media 24.65 Error típico 0.52 Mediana 28.00 Moda 16.00 Desviación estándar 5.95 Varianza de la muestra 35.38 Curtosis -1.36 Coeficiente de asimetría -0.65 Rango 16.00 Mínimo 16.00 Máximo 32.00 Suma 3,205.00 Cuenta 130.00 Mayor (1) 32.00 Menor(1) 16.00 Nivel de confianza(95.0%) 1.03	Frecuencia de la Variable Independiente "Equipos de Trabajo" Puntos Frecuencia % % Acumulado 16 38 29.23% 29.23% 17 2 1.54% 30.77% 23 1 0.77% 31.54% 24 1 0.77% 32.31% 25 4 3.08% 35.38% 26 5 3.85% 39.23% 27 12 9.23% 48.46% 28 19 14.62% 63.08% 29 24 18.46% 81.54% 30 13 10.00% 91.54% 31 8 6.15% 97.69% 32 3 2.31% 100.00% 130 100.00%				N°	Muestra Desordenada	Muestra Ordenada	Rango	N° de Clases	Intervalo de Clases
	1	30	15	18	5	3.60				
	2	27	16							
	3	17	16							
	4	26	16							
	5	28	16							
	6	16	16							
	7	28	16							
	8	27	16							
	9	16	16							
	10	29	16							
	11	28	16							
	12	16	16							
	13	31	16							
14	25	16								
15	16	16								
16	25	16								
17	27	16								
18	17	16								
19	16	16								
20	27	16								
21	25	16								
22	16	16								
23	26	16								
24	27	16								
25	16	16								
26	27	16								
27	30	16								
28	16	16								
29	28	16								
30	29	16								
31	28	16								
32	28	16								
33	28	16								
34	29	16								
130	29	33								

Clases	Fronteras o Límites		f	fr	fra
	L. Inferior	L. Superior			
Muy en desacuerdo	15.00	18.60	39	30.00%	30.00%
En Desacuerdo	18.60	22.20	0	0.00%	30.00%
Regularmente de acuerdo	22.20	25.80	6	4.62%	34.62%
De acuerdo	25.80	29.40	60	46.15%	80.77%
Muy de acuerdo	29.40	33.00	25	19.23%	100.00%
			130	100.00%	

Histograma de Frecuencias de la Variable Independiente "Equipos de trabajo"

Clase	Frecuencia (f)	Frecuencia Relativa (fr)
Muy en desacuerdo	39	30.00%
En Desacuerdo	0	0.00%
Regularmente de acuerdo	6	4.62%
De acuerdo	60	46.15%
Muy de acuerdo	25	19.23%

5.5. VARIABLE HORARIO DE TRABAJO.

Con respecto al horario, el resultado que se obtuvo al aplicarles el cuestionario a los 130 trabajadores del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán fue el siguiente: Media de 22.18 puntos, Mediana igual a 22.00 puntos y una desviación estándar equivalente a 4.92 puntos.

78 trabajadores (60.00%) contestaron que le satisface su **horario de trabajo** (Tabla 35); 53 trabajadores (40.77%) citaron que están poco distribuidos los horarios de trabajo (Tabla 36); 81 trabajadores (62.31%) observaron que el control de entradas y salidas de su horario de trabajo es insuficiente (Tabla 37); 47 trabajadores (36.15%) manifestaron que son ineficientes los controles de horario de trabajo (Tabla 38); 88 trabajadores (67.69%) opinaron que el horario de trabajo regularmente corresponde al sueldo que percibe (Tabla 39); 55 trabajadores (42.31%) dijeron que nunca existen sanciones por parte del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán al no cumplir con su horario de trabajo (Tabla 40); 63 trabajadores (48.46%) señalaron que regularmente existen estímulos al cumplir con su horario de trabajo (Tabla 41); 54 trabajadores (41.54%) consideraron que la distribución de la carga horaria entre los diferentes trabajadores de la Secretaría a veces es justa y por lo tanto afectan el Clima Organizacional en este municipio (Tabla 42).

Tabla N°	Tabla N°	Gráfico N°. Variable Independiente "Horario de Trabajo"								
Medidas de Tendencia Central y Variabilidad de la Variable Independiente "Horario de Trabajo" Media 22.18 Error típico 0.43 Mediana 22.00 Moda 16.00 Desviación estándar 4.92 Varianza de la muestra 24.24 Curtosis -1.07 Coeficiente de asimetría 0.14 Rango 17.00 Mínimo 16.00 Máximo 33.00 Suma 2,884.00 Cuenta 130.00 Mayor (1) 33.00 Menor(1) 16.00 Nivel de confianza(95.0%) 0.85	Frecuencia de la Variable Independiente "Horario de Trabajo" Puntos Frecuencia % % Acumulado				N°	Muestra Desordenada	Muestra Ordenada	Rango	N° de Clases	Intervalo de Clases
	16	38	29.23%	29.23%	1	19	16	18	5	3.60
	19	3	2.31%	31.54%	2	22	16			
	20	5	3.85%	35.39%	3	23	16			
	21	11	8.46%	43.85%	4	26	16			
	22	10	7.69%	51.54%	5	21	16			
	23	9	6.92%	58.46%	6	16	16			
	24	9	6.92%	65.38%	7	25	16			
	25	9	6.92%	72.31%	8	24	16			
	26	7	5.38%	77.69%	9	16	16			
	27	8	6.15%	83.85%	10	20	16			
	28	7	5.38%	89.23%	11	28	16			
	29	3	2.31%	91.54%	12	16	16			
	30	6	4.62%	96.15%	13	29	16			
	33	5	3.85%	100.00%	14	25	16			
		130	100%		15	16	16			
					16	20	16			
					17	33	16			
					18	22	16			
					19	16	16			
					20	27	16			
					21	30	16			
					22	16	16			
					23	22	16			
					24	21	16			
					25	16	16			
					26	28	16			
					27	24	16			
					28	16	16			
					29	25	16			
					30	21	16			
					31	19	16			
					32	31	16			
					33	31	16			
					34	26	16			
					35	22	16			
					36	21	16			
					37	25	16			
					38	21	16			
					39	24	16			
					130	23	34			

Clases	Fronteras o Límites		f	fr	fra
	L. Inferior	L. Superior			
Mal distribuidos	16.00	19.60	40	30.77%	30.77%
Poco distribuidos	19.60	23.20	35	26.92%	57.69%
Regularmente distribuidos	23.20	26.80	25	19.23%	76.92%
Distribuidos	26.80	30.40	24	18.46%	95.38%
Bien distribuidos	30.40	34.00	6	4.62%	100.00%
			130	100.00%	

El gráfico es un histograma que muestra la distribución de frecuencias para la variable 'Horario de Trabajo'. El eje horizontal (X) representa las categorías de distribución: Mal distribuidos, Poco distribuidos, Regularmente distribuidos, Distribuidos y Bien distribuidos. El eje vertical (Y) representa la frecuencia relativa en porcentaje, desde 0.00% hasta 35.00%. Las barras azules muestran las siguientes frecuencias relativas: Mal distribuidos (30.77%), Poco distribuidos (26.92%), Regularmente distribuidos (19.23%), Distribuidos (18.46%) y Bien distribuidos (4.62%).

5.6. VARIABLE EQUIDAD DE GÉNERO.

De acuerdo a los datos obtenidos con relación a la variable **equidad de género** se puede informar los siguientes, Media 19.62, Mediana igual a 20.00 puntos y una desviación estándar de 3.42.

68 trabajadores (52.31%) opinaron que siempre existe equidad de género con relación a los trabajadores de este municipio (Tabla 44), además 78 trabajadores (60.00%) opina que son injustas las decisiones con base en la equidad de género (Tabla 45). Sin embargo, se puede observar que en las respuestas que dieron al cuestionario aplicado, 84 trabajadores (64.62%) opinaron que la asignación de labores se realiza con base en la equidad de género (Tabla 46); 63 trabajadores (48.46%) consideraron que regularmente la equidad de género es un factor que afecta el Clima Organizacional de este Municipio de Salvador Escalante (Tabla 47), 58 trabajadores (44.62%) consideraron regularmente adecuada la forma en que se relaciona el personal (Tabla 48), 96 trabajadores (73.85%) consideran adecuada su relación con sus compañeros de trabajo (Tabla 49) y 85 trabajadores (65.38%) dijeron que siempre las relaciones entre el personal, afectan el Clima Organizacional en este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán (Tabla 50).

Tabla N°	Tabla N°	Gráfico N°. Variable Independiente "Equidad de Género"									
Medidas de Tendencia Central y Variabilidad de la Variable Independiente "Equidad de Género"	Frecuencia de la Variable Independiente "Equidad de Género"				N° Muestra Desordenada	Muestra Ordenada	Rango	N° de Clases	Intervalo de Clases		
	Puntos	Frecuencia	%	% Acumulado							
Media	19.62	15	18	13.85%	13.85%	1	25	13	17	5	3.40
Error típico	0.30	16	24	18.46%	32.31%	2	25	18			
Mediana	20.00	17	4	3.08%	35.38%	3	26	18			
Moda	16.00	18	2	1.54%	36.92%	4	25	18			
Desviación estándar	3.42	19	11	8.46%	45.38%	5	22	18			
Varianza de la muestra	11.73	20	14	10.77%	56.15%	6	18	18			
Curtosis	-0.99	21	14	10.77%	66.92%	7	22	18			
Coefficiente de asimetría	0.18	22	14	10.77%	77.69%	8	28	18			
Rango	13.00	23	13	10.00%	87.69%	9	18	18			
Mínimo	15.00	24	6	4.62%	92.31%	10	24	18			
Máximo	28.00	25	5	3.85%	96.15%	11	22	18			
Suma	2,551.00	26	2	1.54%	97.69%	12	18	19			
Cuenta	130.00	27	2	1.54%	99.23%	13	25	19			
Mayor (1)	28.00	28	1	0.77%	100.00%	14	25	19			
Menor (1)	15.00					15	18	19			
Nivel de confianza(95.0%)	0.59		130	100%		16	22	19			
						17	28	19			
						18	20	19			
						19	18	20			
						20	26	20			
						21	25	20			
						22	18	20			
						23	28	20			
						24	26	20			
						25	20	20			
						26	25	20			
						27	24	20			
						28	20	20			
						29	27	20			
						30	26	20			
						31	24	20			
						32	21	20			
						33	28	20			
						34	26	20			
						35	22	20			
						36	19	20			
						37	24	21			
						38	24	21			
						39	30	21			
						130	13	30			

Clases	Fronteras o Límites		f	fr	fra
	L. Inferior	L. Superior			
Nunca	12.99	16.39	1	0.77%	0.77%
A veces	16.39	19.79	17	13.08%	13.85%
Regularmente	19.79	23.20	40	30.77%	44.62%
Con frecuencia	23.20	26.60	36	27.69%	72.31%
Siempre	26.60	30.00	36	27.69%	100.00%
			130	100.00%	

Histograma de Frecuencias de la Variable Independiente "Equidad de Género"

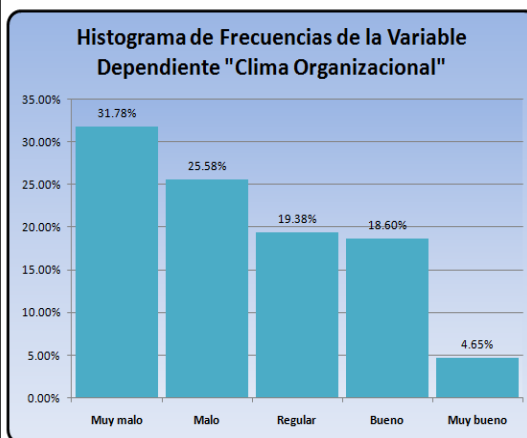
Este gráfico de barras muestra la distribución de las respuestas para la variable 'Equidad de Género'. El eje horizontal representa las categorías de respuesta: Nunca, A veces, Regularmente, Con frecuencia y Siempre. El eje vertical representa la frecuencia relativa en porcentaje, desde 0.00% hasta 35.00%. Las barras están coloreadas en azul claro. Los datos correspondientes son:

Categoría	Frecuencia Relativa (%)
Nunca	0.77%
A veces	13.08%
Regularmente	30.77%
Con frecuencia	27.69%
Siempre	27.69%

5.7. VARIABLE DEPENDIENTE: CLIMA ORGANIZACIONAL.

La investigación de campo determinó **influencia negativa** en el Clima Organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán. La categoría que más se repitió por encima de la media fue la correspondiente a 128 puntos (Tablas 10 y 60). El 49.09% de la opinión de los encuestados y entrevistados dejó ver que el Municipio de Salvador Escalante, Michoacán está por encima del valor de 124.50 puntos (mediana) (Tablas 9, 10 y 49). El promedio de dicho municipio se ubica en 117.220 puntos y se desvía del promedio en 18.87 puntos (Desviación Estándar).

Tabla N°	Tabla N°	Gráfico N°. Variable Dependiente "Clima Organizacional"												
Medidas de Tendencia Central y Variabilidad de la Variable Dependiente "Clima Organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán"	FRECUENCIA DE LA VARIABLE DEPENDIENTE "Clima Organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán"				N°	Muestra Desordenada	Muestra Ordenada	Rango	N° de Clases	Intervalo de Clases				
	Puntos	Frecuencia	%	% Acumulado							Clases	Fronteras o Límites		f
Media	117.22	88	2	1.54%	1.54%	1	88	16	18	5	3.60			
Error típico	1.65	89		0.00%	1.54%	2	88	16						
Mediana	124.50	89	11	8.46%	10.00%	3	89	16						
Moda	91.00	90	4	3.08%	13.08%	4	89	16						
Desviación estándar	18.87	91	19	14.62%	27.69%	5	89	16						
Varianza de la muestra	355.97	92	2	1.54%	29.23%	6	89	16						
Curtosis	-1.34	106	2	1.54%	30.77%	7	89	16						
Coefficiente de asimetría	-0.50	109	1	0.77%	31.54%	8	89	16	Muy malo	16.00	19.60	41	31.78%	31.78%
Rango	56.00	111	1	0.77%	32.31%	9	89	16	Malo	19.60	23.20	33	25.58%	57.36%
Mínimo	88.00	112	1	0.77%	33.08%	10	89	16	Regular	23.20	26.80	25	19.38%	76.74%
Máximo	144.00	114	3	2.31%	35.38%	11	89	16	Bueno	26.80	30.40	24	18.60%	95.35%
Suma	15,238.00	117	2	1.54%	36.92%	12	89	16	Muy bueno	30.40	34.00	6	4.65%	100.00%
Cuenta	130.00	118	2	1.54%	38.46%	13	89	16				129	100.00%	
Mayor (1)	144.00	119	2	1.54%	40.00%	14	90	16						
Menor(1)	88.00	120	2	1.54%	41.54%	15	90	16						
Nivel de confianza(95.0%)	3.27	121	4	3.08%	44.62%	16	90	16						
		122	4	3.08%	47.69%	17	90	16						
		123	1	0.77%	48.46%	18	91	16						
		124	2	1.54%	50.00%	19	91	16						
		125	2	1.54%	51.54%	20	91	16						
		126	4	3.08%	54.62%	21	91	16						
		127	4	3.08%	57.69%	22	91	16						
		128	7	5.38%	63.08%	23	91	16						
		129	4	3.08%	66.15%	24	91	16						
		130	5	3.85%	70.00%	25	91	16						
		131	3	2.31%	72.31%	26	91	16						
		132	4	3.08%	75.38%	27	91	16						
		133	4	3.08%	78.46%	28	91	16						
		134	3	2.31%	80.77%	29	91	16						
		135	6	4.62%	85.38%	30	91	16						
		136	4	3.08%	88.46%	31	91	16						
		137	2	1.54%	90.00%	32	91	16						
		138	2	1.54%	91.54%	33	91	16						
		139	4	3.08%	94.62%	34	91	16						
		140	1	0.77%	95.38%	35	91	16						
		141	1	0.77%	96.15%	36	91	16						
		142	3	2.31%	98.46%	37	92	16						
		143	1	0.77%	99.23%	38	92	16						
		144	1	0.77%	100.00%	39	106	19						
						40	106	19						
						41	109	19						
						42	111	20						
						43	112	20						
						130	144	34						



5.8. PRUEBA DE HIPÓTESIS.

La **hipótesis general** que afirma “A mayor incremento en el salario, de la promoción del personal, de la equidad del trabajo en equipo, la organización de horarios de trabajo y la consideración de la equidad de género, se mejorará el clima organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán”, se aprueba, en términos de que se confirma que el clima organizacional da como resultado una correlación marcada en alto grado y está determinado por las variables salario, promoción del personal, equidad del trabajo en equipo, organización de horarios de trabajo y equidad de género; lo cual significa que existe una vinculación estrecha entre las variables independientes y la variable dependiente (Tabla 52 y 53).

La **primera hipótesis** de trabajo que afirma “Si se incrementa el salario en relación al cargo, a la persona que desempeña el cargo, a la institución y a factores externos, se mejorará el clima organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán” se aprueba ya que resultó ser alta ya que presentó un índice de correlación “r” positiva de 0.822 (Tabla 52); en tanto que su coeficiente de determinación fue de 0.676 (Tabla 53), lo cual significa que existe vinculación moderada entre las dos variables.

La **segunda hipótesis** que expresa “A mayor promoción del personal con base en la decisión gerencial y a la publicidad interna, se mejorará el clima organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán, fue probada ya que presentó un índice de correlación “r” positiva de 0.777 (Tabla 52); en tanto su coeficiente de determinación fue de 0.604 (Tabla 53), lo que significa que existe vinculación moderada entre las dos variables.

La **tercera hipótesis** “La organización de equipos de trabajo, fundamentada en la integración de equipos formales, autodirigidos, círculos de calidad, equipos informales, de una función y de varias funciones, garantizará un mejor clima organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán” se aprueba ya que resultó ser la correlación más alta de todas las variables que se estudiaron 0.943 (Tabla 52); en tanto su coeficiente de determinación fue de 0.890, lo que significa que existe vinculación marcada como alta entre las variables y deberá tenerse especial cuidado tanto en el trabajo en equipo como en la integración de los equipos de trabajo.

La **cuarta hipótesis** “A mejor distribución de la jornada total, jornada parcial, trabajo flexible y trabajo compartido; se obtiene un mejor clima organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán” fue probada ya que resultó una correlación de 0.870 (Tabla 52) y un coeficiente de determinación de 0.757, lo que significa que existe una asociación altamente marcada entre las dos variables.

La **quinta hipótesis** que sostiene “a mejor toma de decisiones basada en la equidad de género se logrará un mejor clima organizacional del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán” se comprueba ya que presentó un índice de correlación “r” positiva media de 0.848 (Tabla 52); en tanto que su coeficiente de determinación fue de 0.719, lo que significa que existe vinculación marcada de alta a moderada entre las dos variables.

5.9. DISCUSION DE RESULTADOS.

El trabajo de campo se inició en febrero de 2010, en ese momento la problemática laboral de este H. Ayuntamiento, era de alto riesgo. Las debilidades y fortalezas y, las amenazas y oportunidades que el medio ambiente le ofrecen, exigían un análisis detallado.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación se obtuvieron al aplicar 130 cuestionarios a trabajadores del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán.

Los resultados obtenidos en el desarrollo de esta investigación son cercanos a la realidad. Con este estudio se confirma que es posible elaborar investigaciones científicas utilizando diseños correlacionales en cualquier Institución Municipal del Estado y del País, debido a la facilidad que otorgan estas instituciones para la obtención de la información a través de la aplicación de cuestionarios, así como de las entrevistas que se realizaron a los trabajadores.

El objetivo de esta investigación fue determinar cuál es el clima organizacional que impera en el H. Ayuntamiento del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán, que le permita transformarse en un ayuntamiento eficiente. Al respecto el modelo de Ostroff (1993) establece que para conocer el clima de una institución o empresa se deben identificar las variables que las afectan (salarios, promoción del personal, horarios, equipos de trabajo y equidad de género).

Las hipótesis fueron planteadas conservando la naturaleza sistémica de la Institución. En el proceso de aprobar o desaprobar las hipótesis se utilizaron los datos de las correlaciones así como el de la frecuencia y las medidas de tendencia central y variabilidad.

La información se fue comprobando en el aspecto conceptual del Marco Teórico, consultando a expertos y al objeto de estudio, llegándose a lo siguiente:

1. La correlación entre el clima organizacional y salarios fue alta.
2. El clima organizacional y la promoción fue moderada.
3. El Clima Organizacional con los equipos de trabajo fue moderada.
4. El clima organizacional y el horario fue alta.
5. El clima organizacional y la equidad de género resultó en una correlación marcada como moderada, lo cual indica que existe una vinculación positiva media entre esta variable independiente y la dependiente.

Se pudo observar que no todas las variables tienen la misma incidencia en el clima organizacional; así como tampoco la misma posición y atención de las autoridades del H. Ayuntamiento del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán.

Cuando se realizó el trabajo de campo se pudo observar la buena disposición por parte de los trabajadores y también la cautela al momento de llenar el cuestionario, se dejó la opción en este de poner el nombre o no hacerlo y la mayoría de los trabajadores optó por no poner su nombre lo cual indica cierto temor por parte de ellos para dar este dato.

CAPITULO 6. PROPUESTA DEL MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL LABORAL DEL MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN

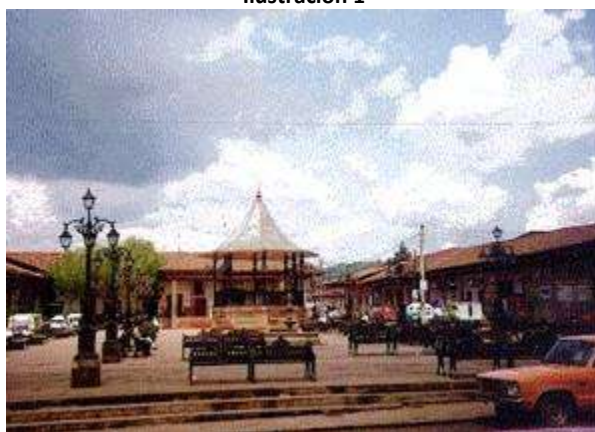
Al haberse determinado en qué medida las variables salario, promoción de personal, equipos de trabajo, horario de trabajo y equidad de género definen al Clima Organizacional del H. Ayuntamiento del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán, y verificarse que el modelo laboral actual puede y debe de mejorarse y actualizarse, se plantea que de los resultados obtenidos de esta investigación, se hace una propuesta metodológica de un nuevo modelo de Clima Organizacional para el H. Ayuntamiento del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán, que es el objetivo que persigue dicha institución municipal en mejorar y desarrollarse laboralmente, reflejándose en el agrado y satisfacción de sus usuarios.

6.1.- ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL MUNICIPIO

6.1.1. DENOMINACIÓN. Salvador Escalante.

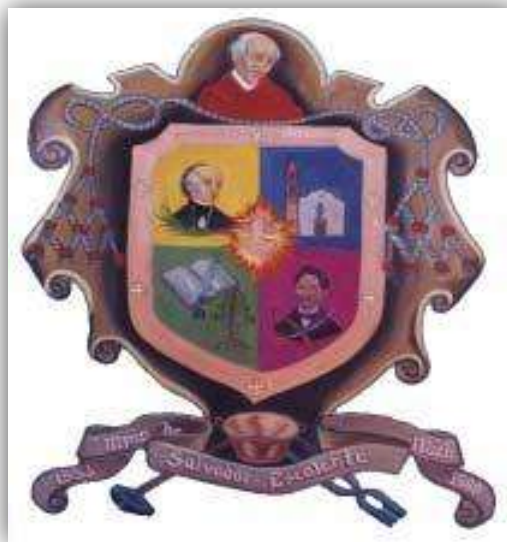
6.1.2. TOPONIMIA. Fue llamado originalmente Santa Clara del Cobre, donde ocurrió el primer levantamiento en armas por el pronunciamiento de Madero. Estuvo encabezado por Salvador Escalante, quien fungía como subprefecto de la región. Al morir en combate durante la revolución se le puso el nombre de Villa Escalante y en 1981 la cabecera municipal recuperó el nombre de Santa Clara del Cobre y al municipio se le continuó llamando Salvador Escalante.

Ilustración 1



6.1.3. ESCUDO.

Ilustración 2



El escudo de armas acuartelado en cruz, describe en el Primer Cuartel, sobre campo en amarillo oro, signo de luz poder y constancia, sabiduría y astucia, a Don Miguel Hidalgo y Costilla en la época que fue propuesto por el Virrey, Don Manuel Antonio Flores en 1791.

Segundo Cuartel.- Sobre fondo azul lila, distinción de suma benevolencia y religiosidad, se destaca la iglesia de Abajo, como símbolo de la época colonial, con reminiscencias más antiguas, tales como el anexo hospital de la Huatápera.

Tercer Cuartel.- Acampado de color verde esmeralda, significando vida y renacimiento de la naturaleza, además del resurgimiento cultural en donde el árbol, el tintero y la pluma del poeta hacen referencia a la obra inmortal (La Vida Inútil de Pito Pérez), de José Rubén Romero (1890-1952).

Cuarto Cuartel.- En campo de color púrpura, grandeza suprema, transmutación del sacrificio en heroísmo, de la muerte en inmortalidad, donde se yergue la imagen del hijo preclaro de nuestro pueblo que ha heredado su nombre al municipio, Salvador Escalante.

En la parte inferior del escudo, aparece un cazo de cobre, como representación de la tenacidad y amor fecundo a la organización gremial de nuestros artífices que hoy luchan por conquistar nuevos mercados y tecnologías, así mismo las herramientas que sobresalen: el martillo y las tenazas, simbolizan el amor al trabajo fecundo y creativo.

Finalmente el listón en borla de oro, manifiesta el nombre actual de nuestro municipio de Salvador Escalante, con las fechas enmarcadas de 1553, referida está a la fundación de Santa Clara, por Fray Francisco de Villafuerte y 1595, como fecha actual que hace honor y memoria a los símbolos, hechos y personajes que son parte de nuestra identidad.

6.2. HISTORIA

6.2.1. RESEÑA HISTÓRICA. Santa Clara del Cobre (Villa Escalante) es un pueblo de fundación prehispánica. Sus habitantes dedicados a trabajar el cobre, rendían tributo de sus labores al señorío tarascó.

Fue conquistado por los españoles alrededor de 1538, después de que éstos se establecieron en Pátzcuaro. En este período, era tránsito obligado del comercio que circulaba de tierra caliente a Pátzcuaro y Valladolid. En 1553, se le dio el nombre de Santa Clara y se le quedó del Cobre, por la industria del pueblo.

La evangelización del lugar, la afectaron los agustinos por Fray Francisco Villafuerte.

En 1765, según documentos de la época, Santa clara de los Cobres estaba formado por dos pueblos de indios naturales uno llamado Santa María Opopo, conocido como “El Molino” y el otro llamado Santiago de Ario compuesto por más de 400 habitantes.

Tuvo una importante participación en el movimiento de independencia, ya que era el curato del insurgente Don Manuel de la Torres Lloreda.

Fue elevado al rango de Villa en 1858, por decreto del Gobierno del Estado y se agregó el nombre de Portugal en Honor a Don Cayetano de Portugal.

Santa Clara, ocurrió el primer levantamiento en armas por el pronunciamiento de Madero. Estuvo encabezado por Salvador Escalante, quien fungía como subprefecto de la región, por lo que mucha gente secundó la causa.

Salvador Escalante, murió en combate durante la revolución. Después de la revolución, se le puso el nombre de Villa Escalante a la cabecera y el 27 de enero de 1981, la villa recuperó el nombre de Santa Clara del Cobre y al municipio se le continuó llamando Salvador Escalante.

6.3. PERSONAJES ILUSTRES.

Manuel de la Torre Lloreda (1786-1836).	Precursor de la independencia
Salvador Escalante.	Revolucionario

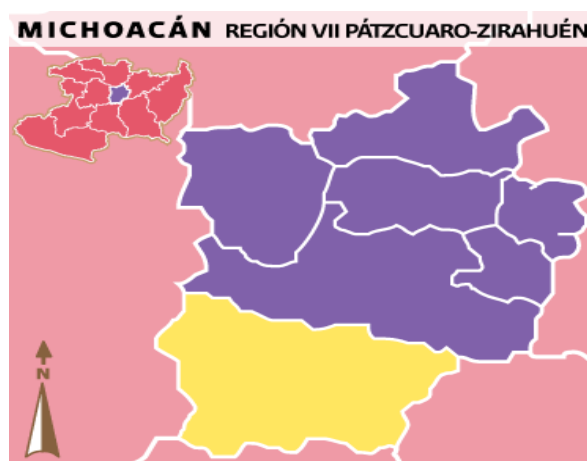
6.4. CRONOLOGÍA DE HECHOS HISTÓRICOS

Año	Acontecimiento
1538	Conquista Española
1553	Se le da el nombre de Santa Clara del Cobre
1858	Se le agrega el nombre de Portugal, nombrándosele Santa Clara de Portugal
1911	El 10 de mayo, pronunciamiento armado en favor de Don Francisco I Madero, por Salvador Escalante
1981	Se restituyó el nombre de Santa Clara del Cobre a la cabecera Municipal y se le da el nombre de Salvador Escalante al municipio

6.5. MEDIO FÍSICO.

Localización.

Se localiza al centro del Estado, en las coordenadas 19°24' de latitud norte y 101°38' de longitud oeste, a una altura de 2,280



metros sobre el nivel del mar. Limita al norte con Pátzcuaro al este con Huiramba y Tacámbaro, al sur con Ario de Rosales, y al oeste con Zitácuaro, Taretan y Tingambato. Su distancia a la capital del Estado es de 79 Kilómetros.

EXTENSIÓN. Su superficie es de 487.98 Km² y representa 0.82 por ciento del total del Estado.

OROGRAFÍA. Su relieve lo constituyen el sistema volcánico transversal, sierra de Santa Clara y los cerros de la Cantera, de San Miguel, el Zurapio Pelón, San Lorenzo y el Guayamel.

HIDROGRAFÍA. Su hidrografía la constituyen los ríos el Silencio y los Manzanillos, arroyos Turirán y Agua Blanca, lagos de Zirahuén y Cuitzitan y manantiales de Agua Fría.

CLIMA. Su clima es templado y tropical con lluvias en verano. Tiene una precipitación pluvial anual de 780.4 milímetros cúbicos y temperaturas que oscilan entre 5.4 a 24.1° centígrados.

PRINCIPALES ECOSISTEMAS. En el municipio dominan el bosque mixto con pino y encino y el tropical deciduo con parota, ceiba, tepeguaje, guaje y cirrián. Su fauna se conforma por tlacuache, cacomixtle, coyote, zorro, liebre, conejo, mapache, comadreja, ardilla, venado, trucha, pez blanco, cerceta y pato.

RECURSOS NATURALES. La superficie forestal maderable, es ocupada por encino y oyamel, la no maderable, por matorrales diversos y plantas hidrófilas.

CARACTERÍSTICAS Y USO DE SUELO. Los suelos del municipio datan de los períodos cenozoico, terciario y mioceno, corresponden principalmente a los del tipo podzólico. Su uso es primordialmente forestal y en menor proporción agrícola y ganadero.

6.6. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO

6.6.1. GRUPOS ÉTNICOS. Según el Censo General de Población y Vivienda 1990, en el municipio habitan 118 personas que hablan alguna lengua indígena, y de las cuales 68 son hombres y 50 son mujeres. La principal lengua indígena que se habla es el purépecha y la segunda más importante es el zapoteco.

El II Conteo de Población y Vivienda del 2005 señala que en el municipio habitan 47 personas que hablan alguna lengua indígena.

6.6.2. EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA. En el municipio de Salvador Escalante en 1990, la población representaba el 0.87 por ciento del total del Estado. Para 1995, se tiene una población de 38,236 habitantes, su tasa de crecimiento es del 4.5 por ciento anual y la densidad de población es de 78 habitantes por kilómetro cuadrado. El número de mujeres es relativamente mayor al de los

hombres. Para el año de 1994, se han dado 1555 nacimientos y 215 defunciones, también así la migración e inmigración en el municipio ha sido pequeña.

En el año 2000 el municipio contaba con 38,331 habitantes y de acuerdo al II Censo de Población y Vivienda del 2005 el municipio cuenta con un total de 38,502 habitantes.

6.6.3. RELIGIÓN. La religión que predomina en el municipio es la Católica, seguida en menor proporción por Los Testigos de Jehová y la Evangélica.

6.7. INFRAESTRUCTURA SOCIAL Y DE COMUNICACIONES

6.7.1. EDUCACIÓN. El municipio cuenta con planteles de educación inicial como son: Preescolares, primarias, secundarias, telesecundarias y para el nivel medio superior cuenta con preparatoria a través del Colegio de Bachilleres.

6.7.2. SALUD. La demanda de servicios médicos de la población del municipio es atendida por organismos públicos y privados como son: los Centros de Salud adscritos a la Secretaría de Salud y las Clínicas de IMSS además de los Consultorios Particulares.

6.7.3. ABASTO. El municipio cuenta con Tianguis una vez por semana, mercado municipal, y centrales de abasto donde la población adquiere artículos de primera necesidad.

6.7.4. DEPORTE. El municipio cuenta con unidades deportivas, canchas de fútbol y basquetbol en las comunidades así como en la cabecera municipal.

6.7.5. VIVIENDA. El II Censo de Población y Vivienda del 2005 señala que el municipio cuenta aproximadamente con 7,282 viviendas edificadas de las cuales predomina la construcción de material de concreto, seguida en menor proporción por la adobe, madera, teja y cartón.

6.8. SERVICIOS PÚBLICOS

SERVICIO	COBERTURA (%)
✓ Agua potable	80%
✓ Drenaje	40%
✓ Electrificación	95%
✓ Pavimentación	20%

✓ Alumbrado Público	50%
✓ Recolección de Basura	40%
✓ Mercado	Si
✓ Rastro	Si
✓ Panteón	100%
✓ Cloración del Agua	40%
✓ Seguridad Pública	60%
✓ Parques y Jardines	100%
✓ Edificios Públicos	40%

6.9. MEDIOS DE COMUNICACIÓN.

El municipio cuenta con los siguientes medios de comunicación: Señal de televisión, radio y periódicos.

6.9.1. VÍAS DE COMUNICACIÓN. Cuenta con carretera y caminos de terracería, servicios de ferrocarril, central camionera, teléfono, telégrafo, correo y cobertura de telefonía celular.

6.10. ACTIVIDAD ECONÓMICA.

Principales Sectores, Productos y Servicios

6.10.1. AGRICULTURA. Los principales cultivos en orden de importancia son: maíz, papa, trigo, frijol, zarzamora y cebada.

6.10.2. GANADERÍA. Se cría ganado: bovino, porcino, ovino, caballar, asnal y mular.

6.10.3. INDUSTRIA. Se cuenta con una industria establecida como son: fabricación de alimentos enlatados, productos de madera, corcho y cobre, productos metálicos básicos y fabricación de muebles.

6.10.4. TURISMO. Artesanías de cobre, festividades y atractivos naturales como el Lago de Zirahuén.

6.10.5. COMERCIO. El municipio cuenta con comercio pequeño, mediano y grande en donde la población adquiere artículos de primera y segunda necesidad.

6.10.6. SERVICIOS. La capacidad de estos en la cabecera municipal es suficiente para atender la demanda, ofreciéndose: hospedaje y alimentación en los hoteles y restaurantes de lugar.

6.11. POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA POR SECTOR

6.11.1. ATRACTIVOS CULTURALES Y TURÍSTICOS

6.11.1.1. MONUMENTOS HISTÓRICOS. El municipio cuenta con monumentos arquitectónicos como son: la iglesia que está situada en la plaza principal, construcción barroca y el templo principal, construcción del siglo XIX, con decorados de cobre y el Kiosco con techo de cobre, en la plaza principal.

6.11.1.2. MUSEOS. El municipio cuenta con el Museo Nacional del Cobre situado en la cabecera municipal.

6.11.1.3. FIESTAS, DANZAS Y TRADICIONES. Agosto del 1º al 19 Feria Nacional del Cobre; Agosto 12 Fiesta Patronal en honor a Santa Clara

6.11.1.4. MÚSICA. Popular

6.11.1.4. ARTESANÍAS. Alfarería y diversos objetos de cobre y en algunas localidades se fabrican muebles de madera y textiles.

6.11.1.5. GASTRONOMÍA. La comida típica del municipio es: El borrego en adobo, carnero preparado de distintas formas y platillos a base de maíz.

6.11.1.6. CENTROS TURÍSTICOS. Paisajes naturales, Lago de Zirahuén y artesanías en Santa Clara del Cobre.

6.12. GOBIERNO

6.12.1. PRINCIPALES LOCALIDADES

6.12.1.1. SANTA CLARA DEL COBRE. Es la cabecera municipal, cuenta con aproximadamente 11,846 habitantes. (INEGI 1990). Su principal actividad es la fabricación de artesanías de cobre y la explotación forestal.

6.12.1.2. OPOPEO. Su principal actividad es la agricultura y la fabricación de muebles de madera. Se localiza a 3 km. de la cabecera municipal. Cuenta con aproximadamente 8,505 habitantes (INEGI 1990).

6.12.1.3. ZIRAHUÉN. Su principal actividad es la pesca y la fabricación de artesanías. Se localiza a 12 km. de la cabecera municipal. Cuenta con aproximadamente 2,248 habitantes. (INEGI 1990).

6.12.1.4. IXTARO. Su principal actividad es la agricultura. Se localiza a 20 km. de la cabecera municipal. Cuenta con aproximadamente 1,398 habitantes (INEGI 1990)

6.13. CARACTERIZACIÓN DE AYUNTAMIENTO

Presidente Municipal

1 Sindico

4 Regidores de Mayoría Relativa

3 Regidores de Representación

6.14. PRINCIPALES COMISIONES

De Ganadería 1er. Regidor

De Educación 2º Regidor

De Turismo 3er. Regidor

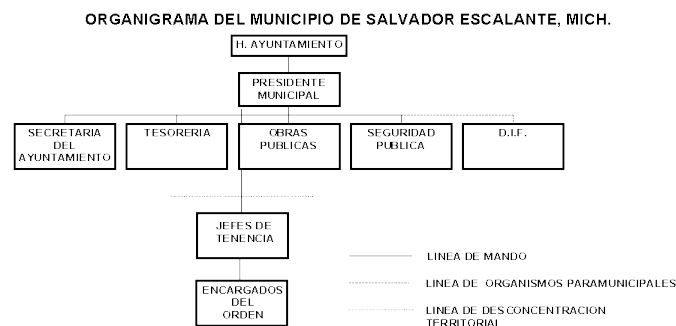
De Obras Públicas 4º Regidor

De Salubridad 1er. Regidor de Representación Proporcional

De Planeación 2o. Regidor de Representación Proporcional

De Industria y Comercio 3er. Regidor de Representación Proporcional.

6.15. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL



6.15.1. SECRETARÍA DEL AYUNTAMIENTO. Sus funciones son: Secretario de Actas del Ayuntamiento, Atención de Audiencia, Asuntos Públicos, Junta Municipal de Reclutamiento, Acción Cívica, Jurídico y Aplicación de Reglamentos, Archivo y Correspondencia, Educación, Cultura, Deportes, Salud, Trabajo Social.

6.15.2. TESORERÍA. Sus funciones son: Ingresos, Egresos, Contabilidad, Auditorías Causantes, Coordinación Fiscal, Recaudación en Mercados, Recaudación en Rastros, Personal, Adquisiciones, Servicios Generales, Almacén, Talleres.

6.15.3. OBRAS PÚBLICAS. Sus funciones son: Parques y Jardines, Edificios Públicos, Urbanismo, Mercados, Transporte Público, Rastro, Alumbrado, Limpia, Agua Potable, Alcantarillado, Planeación y Ejecución del Programa del Ramo 026, Deserción Escolar, Fondo de Desarrollo Social Municipal, Apoyo a la Producción, Reforestación.

6.15.4. SEGURIDAD PÚBLICA. Sus funciones son: Policía, Tránsito, Centro de Readaptación Municipal.

6.15.5. D.I.F. Sus funciones son: Asistencia Social.

6.15.6. AUTORIDADES AUXILIARES. La Administración Pública Municipal fuera de la Cabecera Municipal, está a cargo de los Jefes de Tenencia o Encargados del Orden, quienes son electos en plebiscito, durando en su cargo 3 años. En el municipio de Salvador Escalante existen 3 Jefes de Tenencia y Encargados del Orden, quienes ejercen principalmente las siguientes funciones.

Dar aviso al Presidente Municipal, de cualquier alteración que adviertan en el orden público.

Conformar el pódium de habitantes de su demarcación.

Cuidar de la limpieza y aseo de los sitios públicos y buen estado de los caminos vecinales y carreteras.

Procurar el establecimiento de escuelas.

Dar parte de la aparición de siniestros y epidemias.

Aprehender a los delincuentes, poniéndolos a disposición de las autoridades competentes.

6.16. REGIONALIZACIÓN POLÍTICA.

Pertenece al Distrito Federal Electoral XI con cabecera en Tacámbaro y al Distrito Local Electoral III con cabecera en Pátzcuaro.

6.17. REGLAMENTACIÓN MUNICIPAL.

El H. Ayuntamiento cuenta con los siguientes Reglamentos:

- ✓ Reglamento de Policía y Buen Gobierno
- ✓ Reglamento Interior del H. Ayuntamiento
- ✓ Reglamento de Administración
- ✓ Reglamento de Obras Públicas
- ✓ Reglamento de Participación Ciudadana
- ✓ Reglamento de Protección Civil
- ✓ Reglamento de Salud
- ✓ Reglamento de Bebidas Alcohólicas

6.18. CRONOLOGÍA DE LOS PRESIDENTES MUNICIPALES

NOMBRE	AÑO
▪ Feliciano Páhua	1940
▪ Agustín Navarro Huanosta	1941
▪ Ramón Huerta Martínez	1942
▪ Salvador Ortega Esquivel	1943
▪ Sabino Cruz	1944
▪ Víctor Cazares	1944
▪ Tomás García Páhua	1945-1946
▪ Heleodoro García Moncada	1947
▪ J. Jesús Velázquez Pureco	1948
▪ Heriberto Pérez Aguilar	1949-1950
▪ Miguel Urincho Mondragón	1951
▪ Jesús Verdugo Cabanillas	1952
▪ Gil Luquín Martínez	1953
▪ José Alba Avila	1954
▪ Luis García Irazaba	1955
▪ Leovigildo Cruz Sosa	1956
▪ Ramón Paz Cazares	1957
▪ Pastor Ambriz Esquivel	1958-1959
▪ Fortino Saucedo Tinoco	1960-1962
▪ J. Jesús Rentería Arguello	1963-1964
▪ Priciliano Peña Carrillo	1965
▪ Salvador Huerta Huape	1966-1968
▪ Prisciliano Peña Carrillo	1969-1971
▪ J. Ángel Velázquez Zaragoza	1972-1974
▪ J. Sagrario Ángel Tinoco	1975-1977
▪ Félix Parra Espino	1978-1980
▪ Mario Zaragoza Téllez	1981-1983
▪ José Ángel Velázquez Zaragoza	1984-1986
▪ René Saucedo Valdés	1987-1989
▪ Félix Parra Espino	1990-1992
▪ Nicanor Cruz Guzmán	1993-1995

- Marco Antonio Paz Ornelas 1996-1998
- Ing. Francisco Márquez Tinoco 1999-2001
- José Hugo Ángel Olvera 2002-2004
- José Jesús Lucas Ángel 2005-2007
- Arturo Ramírez Pureco 2008-2011.

6.19. EL GOBIERNO MUNICIPAL

El municipio es una entidad política y una organización comunal; sirve de base para la división territorial y la organización política y administrativa de los estados de la federación en su régimen interior. Por lo tanto, el municipio es célula básica de la división política del país, como lo establece el Artículo 115 constitucional: “Los Estados adoptarán para su régimen interno la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el Municipio Libre...”.

El municipio, es pues, una comunidad territorial de carácter público con personalidad jurídica propia, y por ende, con capacidad política y administrativa. El municipio tiene tres elementos básicos:

6.19.1. POBLACIÓN: Es el conjunto de individuos que viven en el territorio del municipio, establecidos en asentamientos humanos de diversa magnitud, y que conforman una comunidad viva, con su compleja y propia red de relaciones sociales, económicas y culturales.

6.19.2. TERRITORIO: Es el espacio físico determinado jurídicamente por los límites geográficos que constituye la base material del municipio. La porción del territorio de un estado que de acuerdo a su división política, es ámbito natural para el desarrollo de la vida comunitaria.

6.19.3. GOBIERNO: Como primer nivel de gobierno del sistema federal, el municipal emana democráticamente de la propia comunidad. El gobierno municipal se concreta en el ayuntamiento, su órgano principal y máximo que ejerce el poder municipal.

6.20. EL AYUNTAMIENTO

Una de las tradiciones de las comunidades locales es la de administrarse por sus propias autoridades electas democráticamente. El municipio mexicano tiene en su forma de gobierno esta característica, la de ser representativo y popular, como lo señala expresamente la Constitución en la

fracción I del Artículo 115 que establece: “Cada municipio será administrado por un ayuntamiento de elección popular directa y no habrá autoridad intermedia entre éste y el Gobierno del Estado”.

La palabra ayuntamiento se refiere al carácter de comunidad básica, pues significa reunión o congregación de personas. Un ayuntamiento se entiende como acción y resultado de juntar.

El ayuntamiento es una institución de gran tradición histórica, es el cuerpo de representación popular que ejerce el poder municipal. De acuerdo al concepto de libertad municipal, el municipio es autónomo dentro de su propio esquema de competencia en el cual no admite más control y autoridad que la de su ayuntamiento.

El ayuntamiento es un órgano colegiado de pleno carácter democrático, ya que todos y cada uno de sus miembros son electos por el pueblo para ejercer las funciones inherentes al gobierno municipal, es por lo tanto, el órgano principal y máximo de dicho gobierno municipal.

En cuanto órgano de gobierno, es la autoridad más inmediata y cercana al pueblo, al cual representa y de quien emana el mandato. Como institución del derecho mexicano, el ayuntamiento se halla reconocido en la Constitución de la República y en la de los estados, así como caracterizado en sus funciones integradas en las leyes orgánicas municipales de cada entidad federativa.

6.20.1. ¿POR QUÉ SE LE DENOMINA CABILDO AL AYUNTAMIENTO?

El término cabildo está íntimamente vinculado a la cultura del municipio español e hispanoamericano, y se refiere al órgano de gobierno de la comuna, “cabildo es ayuntamiento de personas señaladas para el gobierno”.

Se distinguen dos tipos de sesiones de cabildos, es decir, de ayuntamiento o reunión: el cabildo como reunión de los representantes del pueblo, y el cabildo abierto que reunía a todos los ciudadanos para tomar decisiones. El sistema de cabildo abierto, que es expresión plena de la democracia de la vida comunal, fue práctica común en los municipios medievales españoles, excepcionalmente en la Nueva España, pero cobró vida en diversas ciudades del país durante la guerra de independencia. Por su naturaleza de asamblea participativa, los cabildos abiertos fueron apropiados en los municipios rurales; sin embargo, no resultan tan funcionales en las ciudades contemporáneas a causa de las grandes magnitudes de población.

Actualmente, el principio democrático de cabildo abierto puede cubrirse en alguna forma mediante sistemas de consulta y participación de la comunidad, como lo es por ejemplo, el referéndum. Por otra parte, un concepto de gobierno local descentralizado en segmentos territoriales más pequeños, como es el barrio, la manzana o calle puede permitir la práctica de asambleas vecinales para que se tomen decisiones sobre los asuntos que les competen.

6.20.2. ¿QUIÉNES INTEGRAN EL AYUNTAMIENTO?

Como cuerpo de representación popular, el ayuntamiento se integra por los siguientes funcionarios electos por voto popular directo:

- **Un presidente**, que toma el nombre de Presidente Municipal.
- **Regidores**, en el número que determinen las leyes orgánicas estatales.
- **Síndico** o síndicos, de acuerdo a lo establecido por las leyes orgánicas locales.

Estas autoridades durarán en su cargo tres años y no podrán ser reelectas para el periodo inmediato. Este cuerpo de funcionarios, como órgano colegiado de gobierno funciona en forma de cabildo, es decir, en reuniones donde ejerce su autoridad, donde decide y acuerda sobre los asuntos colectivos y encarga al Presidente Municipal que ejecute los acuerdos.

El ayuntamiento es una cooperación de derecho público, es una persona pública; tiene personalidad jurídica para todos los efectos legales, es decir, es sujeto de derechos y obligaciones ante tribunales e instituciones por lo cual puede, en determinado momento, gestionar y obtener créditos y asesoría técnica.

El ayuntamiento tiene libertad para administrar sus bienes y hacienda. La hacienda municipal generalmente se forma con los bienes propiedad del municipio, las contribuciones que señalan las legislaturas locales, las participaciones que asigne el estado y los impuestos, derechos, productos, y aprovechamientos que resulten de su administración.

6.20.3. LAS SESIONES DE CABILDO Y SUS CARACTERÍSTICAS

Las sesiones de cabildo del ayuntamiento son por lo general de carácter público, por excepción pueden ser privadas. Son un mecanismo de esencial importancia, pues a través de ellas el ayuntamiento recurre a las propuestas, analiza las políticas del municipio y, en su caso, aprueba las

políticas y los programas de gobierno municipal y formaliza el ejercicio de la función pública municipal. Existen los siguientes tipos de sesiones de cabildo: Ordinaria, Extraordinaria y Solemne.

6.20.4. FACULTADES Y OBLIGACIONES DE LOS AYUNTAMIENTOS

Las facultades de los ayuntamientos las precisan en cada entidad las leyes orgánicas municipales. Existe, sin embargo, una cierta coincidencia en ciertas funciones básicas que permiten establecer un perfil de funciones típicas de un ayuntamiento.

6.20.5. LAS COMISIONES DEL AYUNTAMIENTO

El ayuntamiento para la mejor realización de sus funciones, se organiza en comisiones integradas o encabezadas por regidores o síndicos. Tienen por finalidad el análisis y la propuesta de solución para ciertos acuerdos del ayuntamiento, no tienen facultades ejecutivas por sí mismas y pueden asignarse a una persona o a un grupo de ellas y pueden ser Permanentes, Transitorias y Especiales.

El número y materia de las comisiones permanentes y obligatorias puede ser muy variable y van desde dos en unos estados, hasta quince en otros, de acuerdo a las leyes orgánicas municipales; sólo dos comisiones son consideradas obligatorias en todas las entidades, las de: Gobierno y reglamentos, y la de Hacienda pública municipal.

6.21. FACULTADES Y OBLIGACIONES DEL PRESIDENTE MUNICIPAL

El presidente municipal, como cabeza del ayuntamiento, ejerce un cargo de larga tradición en la historia municipal. Durante la Colonia se le denominó alcalde ordinario electo por el pueblo, para distinguirlo del alcalde mayor designado por las autoridades centrales. Actualmente el presidente municipal es un funcionario público electo por voto popular, que ejecuta las disposiciones y acuerdos del ayuntamiento y tiene representación administrativa.

6.22. ATRIBUCIONES DE LOS REGIDORES

La palabra Regidor se deriva del término regimiento, de uso en la época colonial, entendido como el órgano de gobierno y administración de la comunidad. Los regidores son miembros del ayuntamiento, que es el órgano colegiado de autoridad municipal. Durante la Colonia los regidores sólo por excepción eran electos. En el municipio de la actualidad, los regidores son electos mediante votación popular, por lo tanto son representantes de la comunidad en el ayuntamiento. Cada

municipio tiene un número determinado de regidores de acuerdo con las leyes orgánicas de cada estado.

6.23. ATRIBUCIONES DEL SÍNDICO

Las atribuciones que, en términos generales, las leyes orgánicas municipales confieren al síndico:

- a) Acudir con derecho de voz y voto a las sesiones del ayuntamiento y vigilar el cumplimiento de los acuerdos.
- b) Coordinar la comisión de hacienda pública municipal y vigilar la correcta recaudación y aplicación de los fondos públicos.
- c) Revisar y, si está de acuerdo, suscribir los estados de origen y aplicación de fondos, la cuenta pública municipal y los estados financieros.
- d) Desempeñar las comisiones que le encomiende el ayuntamiento e informar de las gestiones realizadas.
- e) Vigilar que el ayuntamiento cumpla con las disposiciones que señala la ley y con los planes y programas establecidos.
- f) Proponer la formulación, expedición, modificación o reforma, de los reglamentos municipales y demás disposiciones administrativas.
- g) Sujetarse a los acuerdos que tome el ayuntamiento.
- h) Analizar, discutir y votar los asuntos que se traten en las sesiones.
- i) Participar en las ceremonias cívicas que se lleven a cabo en el municipio.
- j) Intervenir en los actos jurídicos que realice el ayuntamiento en materia de pleitos y cobranzas.
- k) Fungir como agente del ministerio público en los casos y condiciones que determina la Ley Orgánica de la material

6.24. ORGANIZACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

La administración se define como el proceso de diseñar y mantener un medio ambiente en el cual los individuos, que trabajan juntos en grupos, logran eficientemente los objetivos seleccionados, es función no de individuos sueltos, sino de la organización, en otros términos, se trata de una función organizacional, no de una actividad particular de un dirigente, se lleva a cabo dentro de estructuras y procesos organizados y es aplicable en todo tipo de organización, sea su fin social,

económico o cultural. La administración es una tarea inherente a cualquier organización social independientemente de su naturaleza, fines o características.

La administración es una herramienta o “traje a la medida” para: Organizar y dirigir un grupo hacia el cumplimiento de sus fines, Integrar y encauzar el trabajo de las autoridades, funcionarios y empleados municipales para alcanzar los objetivos deseados, aprovechar óptimamente los recursos humanos, materiales y técnicos y proponer reglas para alcanzar resultados.

La Administración Municipal la conforman los diferentes departamentos del Gobierno Municipal: Tesorería, Obras y Servicios Públicos, Oficialía Mayor, Secretaría, Archivo Municipal, Planeación y Finanzas, Seguridad Pública, Cultura y Bienestar Social, Relaciones Públicas; así como los funcionarios y empleados que las integran. Como se ha señalado anteriormente, la administración es una: función de organización. Esta se puede considerar como un cuerpo o sistema donde cada uno de los miembros tiene una función. La efectividad del cuerpo depende de la capacidad de realización de cada uno de los miembros, los cuales son mutuamente interdependientes. Se puede tomar el ejemplo de un equipo de fútbol, cuya efectividad depende, tanto de la capacidad individual de cada jugador, como en su capacidad de jugar en equipo.

Para el logro de sus funciones el gobierno municipal cuenta con las siguientes áreas:

6.24.1. HACIENDA MUNICIPAL: Está constituida por los recursos municipales provenientes de el ejercicio de atribuciones, de la facultad de regulación y vigilancia, de la facultad de promover cambios en el régimen de propiedad, de la posibilidad de ser beneficiarios de la voluntad de particulares o entes públicos, de la coordinación interinstitucional, del crédito público, del rendimiento o dividendos de empresas públicas municipales, de los bienes patrimoniales de dominio público (muebles e inmuebles), del gasto municipal y de la deuda pública.

6.24.2. PLANEACIÓN: Es el conjunto de instrumentos de racionalidad política y administrativa que trata de dar respuesta a las preguntas: ¿Qué vamos a hacer, Hacia dónde queremos encaminarnos, Quiénes son responsables de la conducción de los diferentes procesos y cuál es nuestra estrategia de desarrollo?

6.24.3. EL CONTROL DE LA GESTIÓN : La realización de un “buen gobierno” requiere de sistemas de control y evaluación que nos permitan medir a qué grado estamos cumpliendo los

objetivos y las metas planteadas, por lo tanto, es el proceso de medición y corrección de las actividades de la organización con el fin de asegurarse que los hechos se ajusten a los planes, midiendo el desempeño en comparación con las metas y los planes, revisando dónde hay desviaciones negativas y poniendo en marcha acciones para corregirlas, en otras palabras, es un proceso cuya finalidad es vigilar que se cumplan los planes y trabajos, inspeccionando su realización, detectando sus errores y dando solución a éstos. Los gobiernos municipales no realizan sus actividades de manera aislada e independiente, ya que mantienen una relación constante y una interdependencia con los organismos federales, estatales y con la comunidad, estos organismos se apoyan en controles operativos para vigilar el cumplimiento de los programas y trabajos. En este apartado, se pueden mencionar el control administrativo, el contable, el jurídico y el correspondiente al avance físico y financiero. El control administrativo verifica que los planes y trabajos se cumplan de acuerdo a los métodos y procedimientos administrativos establecidos; el control contable inspecciona las cuentas públicas del municipio, de acuerdo con los sistemas de contabilidad establecidos por la tesorería y las autoridades municipales; el control jurídico vigila que las autoridades municipales lleven a cabo una correcta aplicación de las leyes de acuerdo a los reglamentos de la gestión municipal y; el control físico y financiero consiste en la verificación detallada del avance físico y financiero de las obras públicas municipales, con la finalidad de conocer el cumplimiento de las metas y el monto real del gasto ejercido, en relación con lo autorizado. Cuando un Ayuntamiento no cuente con los recursos necesarios el control de la gestión lo podrán realizar el Presidente Municipal, el Síndico Municipal, los Regidores y los titulares de los órganos administrativos.

6.25. COMPOSICIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL

6.25.1. RÉGIMEN POLÍTICO: Lo integran las autoridades electas por votación popular directa y son el Presidente o la Presidenta Municipal, el Síndico y los Regidores. En conjunto conforman el Ayuntamiento, que es el órgano colegiado de gobierno, quien es responsable de la toma de decisiones políticas que conducen los destinos del municipio.

6.25.2. RÉGIMEN ADMINISTRATIVO: Lo integran los funcionarios (Secretario del Ayuntamiento, Tesorero, Directores de Departamentos, Oficial Mayor, Comandante de la Policía, etc.) quienes son nombrados por el Ayuntamiento y son responsables de hacer operativos los acuerdos y decisiones del Ayuntamiento, y los empleados (policías, secretarías, personal de

intendencia, trabajadores, choferes, etc.), quienes ejecutan las órdenes de las autoridades y funcionarios.

6.26. MISIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL

La misión corresponde a identificar aspectos, como las intenciones o deseos implícitos o explícitos de la organización, en otras palabras corresponde a la “razón de ser” de la organización, donde quiera que nos situemos dentro de la organización, encontramos un nivel directivo, un nivel funcional, un nivel operativo y alguna otra área organizacional.

6.27. LOS SERVIDORES PÚBLICOS

- **Autoridades:** Son las personas responsables política y administrativamente ante la comunidad, por haber sido elegidos mediante el voto directo y secreto.
- **Funcionarios:** Son las personas que ocupan los mandos superiores y medios de la administración. Su principal función es la de instrumentar, operar y hacer que se cumplan las decisiones tomadas por el Presidente o la Presidenta Municipal o el Cabildo.
- **Empleados:** Son las personas con las que dispone la Administración Municipal para apoyar y auxiliar a las autoridades y a los funcionarios. Ellos realizan las tareas físicas de los Programas Municipales.
- **Estructura interna:** Es la relación lógica de funciones que debe tener la organización municipal.

6.28. MARCO JURÍDICO DEL MUNICIPIO Y REGLAMENTACIÓN

6.28.1. ESTRUCTURA JURÍDICA DEL MUNICIPIO

En la década de los sesenta se realizaron las primeras Reuniones Nacionales de Presidentes Municipales dando por resultado un diagnóstico de la situación real de los municipios. Se dieron pasos trascendentales hacia una mayor descentralización en materia administrativa, política y económica, como consecuencia en los años ochenta, se reforma al artículo 115 constitucional, lo que tiene gran significación jurídica y política, convirtiéndose en instrumento idóneo para el fortalecimiento del municipio. Vale la pena mencionar que las reformas al artículo 115 se refieren fundamentalmente a la distribución de competencias, federales, estatal y municipal, así como a la asignación de recursos hacendarios. El marco jurídico del gobierno y la administración municipal se

conforma por:

CONSTITUCIÓN FEDERAL.- Norma fundamental de la estructura política municipal.

CONSTITUCIONES ESTATALES Y LEYES LOCALES.- Regulan la estructura del gobierno y la administración, el funcionamiento del poder político municipal, las facultades de sus órganos y las finanzas municipales.

REGLAMENTOS MUNICIPALES.- Facilitan el cumplimiento de las leyes federales y estatales.

Conforme a lo expuesto, jerarquizamos el marco jurídico de la siguiente manera:

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

Constitución Política de cada uno de los 31 estados soberanos que forman la federación mexicana.

Legislación Local: ley orgánica municipal, ley de hacienda municipal, leyes anuales de ingresos y presupuestos de egresos municipales y, en su caso, otras leyes dictadas por el congreso local en cada federativa.

Reglamentos municipales, expedidos por el ayuntamiento de que se trate.

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. **Art. 115**, vigente al 20 de marzo de 2003, señala; Los estados adoptaran, para su régimen interior, la forma de gobierno republicano, representativo, popular, teniendo como base de su división territorial y de su organización política y administrativa el municipio libre, conforme a las bases siguientes:

I. Cada municipio.....

III. Los municipios tendrán a su cargo las funciones y servicios públicos siguientes:

CONSTITUCIONES ESTATALES. Las Constituciones estatales dedican un capítulo especial al artículo 115 de la Constitución Política, señalando su competencia territorial, actuación legal y facultades administrativas. En las Constituciones estatales se establece que cada municipio será administrado por un cuerpo colegiado denominado ayuntamiento, el que será una asamblea

deliberante y el órgano máximo del gobierno municipal, a través del cual, el pueblo ejerciendo su voluntad política, realiza la gestión de los intereses de la comunidad. Los ayuntamientos como cuerpos colegiados, tienen autoridad y competencia en los asuntos que les señalen las constituciones estatales y las leyes orgánicas municipales. Las constituciones locales reconocen que los ayuntamientos tienen personalidad jurídica propia para todos los efectos legales que lo requieran y que no existe autoridad intermedia entre ellos y los gobiernos estatales.

LA REGLAMENTACIÓN MUNICIPAL. Por mandato constitucional los ayuntamientos tienen la responsabilidad de elaborar reglamentos que normen su funcionamiento interno y la vida comunitaria. Cada ayuntamiento deberá elaborar y expedir el Bando de Policía y Buen Gobierno, los reglamentos, circulares y disposiciones administrativas de acuerdo con las normas contenidas en la Constitución Política del Estado, en las Leyes Orgánicas Municipales, en las Leyes de Hacienda Municipal y en otras leyes de aplicación municipal.

BANDO DE POLICÍA Y BUEN GOBIERNO. El Bando de Policía y Buen Gobierno es el conjunto de normas administrativas que regulan el funcionamiento de la administración pública municipal y sus relaciones con la comunidad. El Bando de Policía y Buen Gobierno es el principal reglamento para el gobierno municipal.

LOS REGLAMENTOS MUNICIPALES. Los Ayuntamientos deben expedir además del Bando de Policía y Buen Gobierno, reglamentos sobre los diferentes aspectos de la vida municipal. El reglamento es un conjunto de normas generales, de caracteres administrativos y obligatorios para toda la comunidad, expedidas por el ayuntamiento para garantizar el cumplimiento de la ley.

6.29. FINANZAS PÚBLICAS MUNICIPALES.

La hacienda pública municipal hace referencia al conjunto de recursos financieros y patrimoniales de que dispone el gobierno municipal para la realización de sus fines. El objeto de las finanzas públicas municipales es lograr una adecuada, eficiente y segura operación económica.

MARCO NORMATIVO. El sistema hacendario de los municipios está constituido por un conjunto de normas, tanto legales como administrativas, que reglamentan la recaudación de los recursos públicos municipales, así como las normas en que deben destinarse estos recursos.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS. Art. 115, frac, IV, donde se determina que los municipios son los responsables de administrar libremente su hacienda, la cual se integra por el patrimonio propio, Bienes muebles e inmuebles que pertenecen al Municipio; contribuciones e ingresos, participaciones federales, aportaciones (Ramo 33) e ingresos extraordinarios.

LEY DE COORDINACIÓN FISCAL. Establece los mecanismos de coordinación fiscal entre los tres niveles de gobierno, hace referencia al Sistema Nacional de Coordinación Fiscal, a través del cual la federación otorga recursos a estados y municipios y fija las bases reales de colaboración administrativa entre las diversas autoridades fiscales.

PRESUPUESTO DE EGRESOS DE LA FEDERACIÓN. Regula anualmente las asignaciones presupuestales, la ejecución y el control presupuestario del gasto público, la disciplina presupuestaria y la información y verificación del ejercicio presupuestal federal.

LAS CONSTITUCIONES POLÍTICAS ESTATALES. Contienen las disposiciones que deben observar los congresos locales y los ayuntamientos.

Se refiere a la conformación de la hacienda municipal, la facultad del congreso local de revisar y aprobar la ley de ingresos y la cuenta pública de los municipios de su entidad y la responsabilidad de los ayuntamientos de elaborar, aprobar, ejecutar, controlar y evaluar sus presupuestos de egresos anuales, con base en los planes y programas de desarrollo.

LEY ORGÁNICA MUNICIPAL. Define la conformación de la hacienda de los municipios en cada entidad federativa y determina quienes son las autoridades municipales responsables de su manejo, así como de sus atribuciones.

LEY DE HACIENDA MUNICIPAL. Es expedida por el Congreso Local en la cual se incorporan las bases legales para la identificación de las fuentes y conceptos de ingresos propios de cada municipio y el establecimiento de las facultades y obligaciones de las autoridades fiscales y de los órganos administrativos municipales, responsables de su manejo.

LEY ESTATAL DE DEUDA PÚBLICA.

Determina las bases mediante las cuales los gobiernos municipales podrán contratar empréstitos, previa autorización del congreso local y procurando el destino de los créditos hacia el desarrollo de sus comunidades

LEY DE INGRESOS MUNICIPALES. Cada año, los ayuntamientos deben elaborar su proyecto de ley de Ingresos y enviarlo al Congreso local para su revisión y aprobación, cumpliendo con los plazos fijados por la Constitución local.

Determinan los montos específicos de acuerdo al supuesto de la Ley en que se encuentre el contribuyente y la base gravable establecida en la Ley de Hacienda Municipal, es decir, establece las cuotas, tasas y tarifas que rigen para cada concepto de ingresos.

PRESUPUESTO DE EGRESOS MUNICIPALES. Lo elabora y aprueba el mismo ayuntamiento, permite calcular, programar, controlar y evaluar el gasto público del municipio, en función del programa de gobierno establecido.

ESTRUCTURA DE LA HACIENDA MUNICIPAL. La hacienda municipal está conformada por los ingresos municipales, que son los recursos financieros que percibe el municipio, a través de su tesorería, por el cobro de conceptos estipulados en la Ley de Ingresos o por medio de convenios o decretos establecidos. Su propósito es impulsar y sostener el desarrollo económico y social; de deuda y por último de deuda pública.

6.30. FUENTES DE INGRESO

Los ingresos municipales se pueden agrupar de la siguiente manera: Ingresos Ordinarios del cual forman parte los Impuestos, Derechos, Productos, Aprovechamientos y Participaciones; y los ingresos extraordinarios, que son los ingresos que el municipio puede obtener de personas físicas o morales, o de otros niveles gubernamentales.

6.31 ETAPAS DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN FINANCIERA MUNICIPAL

CUADRO #12 DEL PROCESO DE LA ADMINISTRACIÓN FINANCIERA MUNICIPAL

Programación	• Estimación de la recaudación por fuente de ingreso
--------------	--

Presupuestación	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del presupuesto de ingresos • Elaboración del presupuesto de egresos • Análisis ingreso-deuda-gasto • Propuesta de iniciativa de ley de ingresos • Aprobación por la legislatura de la ley de ingresos y decreto del gobierno del estado
Operación	<ul style="list-style-type: none"> • Recaudación • Pagos • Fiscalización • Cobranza
Control	<ul style="list-style-type: none"> • Control presupuestal • Control interno • Control administrativo

Fuente: Auditoría Superior de Michoacán

6.32. SERVICIO CIVIL DE CARRERA

Los Ayuntamientos establecerán mecanismos administrativos y financieros que permitan la institucionalización del Servicio Civil de Carrera, para lo cual se debe garantizar la estabilidad y seguridad en el empleo; fomentar la vocación de servicio mediante una motivación adecuada; promover la capacitación permanente del personal; procurar la lealtad a las instituciones del municipio; promover la eficiencia de los servidores públicos municipales; mejorar las condiciones laborales de los servidores públicos municipales; garantizar promociones justas y otras formas de progreso laboral, tomando como base sus méritos; garantizar a los servidores públicos municipales el ejercicio de los derechos que les reconocen leyes y otros ordenamientos jurídicos; y, contribuir al bienestar de los servidores públicos municipales y sus familias, mediante el desarrollo de actividades educativas, de asistencia, culturales, recreativas y sociales.

6.33. ORIENTACIÓN DE LA PROPUESTA

La presente investigación está orientada a hacer una propuesta metodológica de un nuevo modelo de Clima Organizacional para el Municipio de Salvador Escalante, Michoacán, que es el

objetivo que persigue dicha institución municipal en mejorar y desarrollarse laboralmente, reflejándose en el agrado y satisfacción de sus usuarios.

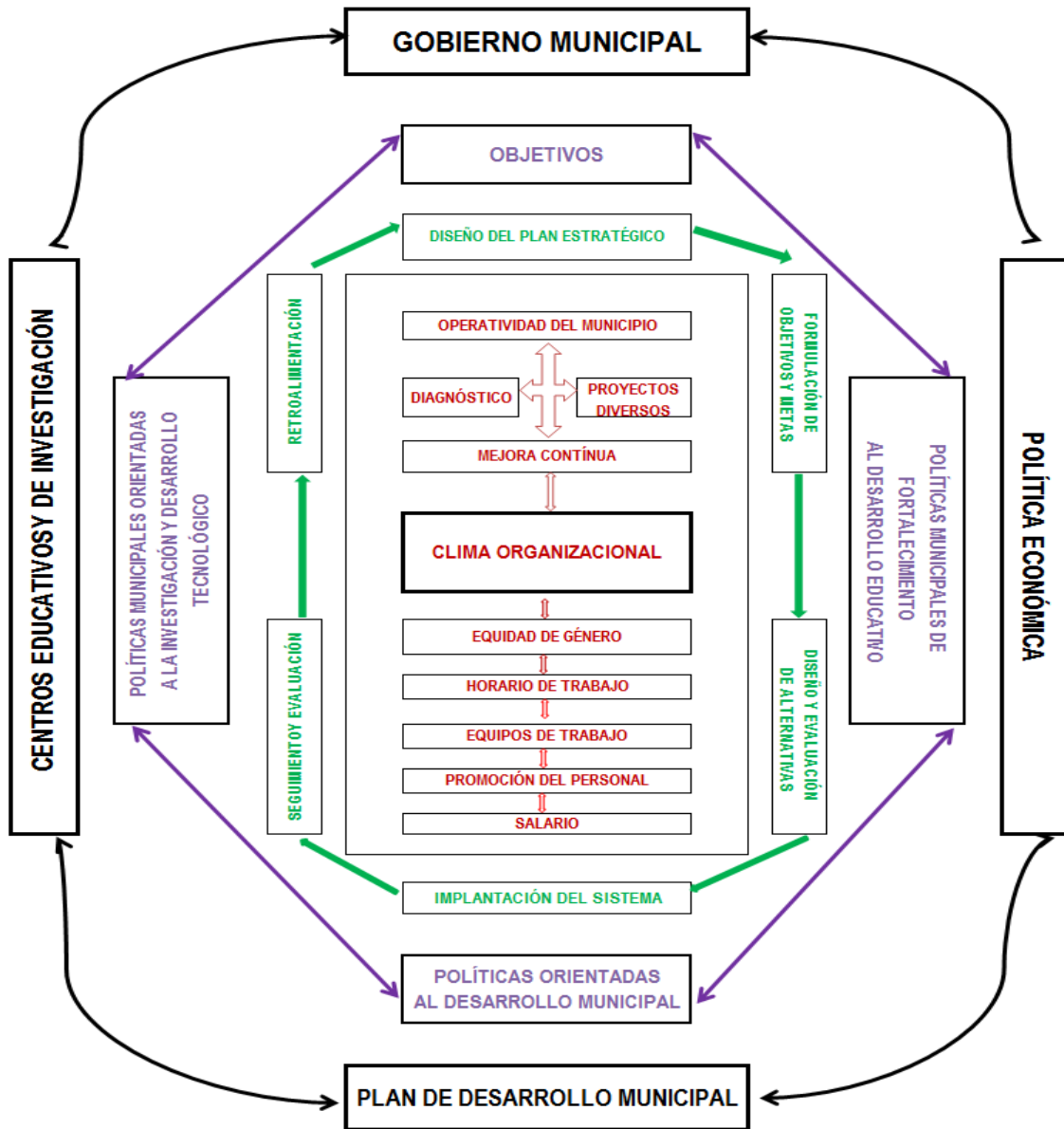
6.34. METODOLOGÍA PROPUESTA PARA EL MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN.

A partir del análisis de los teóricos y los modelos que exponen los mismos, se propone el modelo de Clima Organizacional mostrado en la figura 9, orientado a optimizar los recursos humanos en el entorno municipal en el que participan.

La base para su desarrollo está estructurada tomando en cuenta cuatro niveles para que puedan ser trabajados en forma secuencial para propiciar el desarrollo y posicionamiento del municipio, su desarrollo puede darse como:

FIGURA N°. 9

PROPUESTA DE MODELO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DEL MUNICIPIO DE SALVADOR ESCALANTE, MICHOACÁN



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA EN BASE A LA INVESTIGACIÓN

6.35. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PROPUESTA.

6.35.1. NIVEL 1. Modelo laboral orientado al desarrollo del personal.

Considerando a Gordon J.F., Solomon M.R, Deming W.E (2003), se desarrolla este nivel, estableciendo que el municipio establece la política de recursos humanos, tomando como variables al salario, la promoción del personal, la conformación de equipos de trabajo, el establecimiento de horarios de trabajo y la equidad de género.

Respecto al municipio, éste debe interesarse fuertemente en la solución de problemas concretos para satisfacer las demandas del personal que participa en él a través de programas de mejora continua, investigación estratégica y desarrollo tecnológico, apoyada fuertemente por las Universidades, Centros Educativos y de Investigación. Además, deberá apuntalarse en la búsqueda de conocimientos y tecnologías que proporcionen la ventaja laboral requerida por la institución. La política del municipio deberá apearse a la normatividad y al Plan de Desarrollo Municipal, así como a las políticas correspondientes a la vinculación del municipio y sus trabajadores, de tal manera que permita acercar al trabajador con las Universidades y los Centros de Investigación, con la finalidad de recibir apoyo en áreas tales como la capacitación, finanzas, administración, etc.

6.35.2. NIVEL 2. Diseño de Políticas Públicas.

Este nivel deberá estar estrechamente vinculado con el primer y el tercer nivel. En esta etapa se deben establecer las políticas orientadas al desarrollo de la investigación, del desarrollo tecnológico y educativo, que permitan dar soporte al desarrollo municipal. De esta manera se fortalecerá la política económica y por ende el crecimiento de los recursos humanos al orientar y facilitar el posicionamiento del municipio objeto de estudio.

6.35.3. NIVEL 3. Diseño del Plan Estratégico Empresarial.

Este nivel está orientado al diseño y manejo, en todo momento, de un plan estratégico de largo plazo, centrado en la estrategia, que permita dar ventaja competitiva permanente y centrada hacia la generación de valor apoyado en procesos estratégicos en todas las áreas operativas del municipio, marcando los instrumentos de cambio, recursos y estados contingentes que puedan esperarse, proporcionando los elementos para la buena y sana conducción del municipio hasta el logro de sus objetivos en todo tiempo.

6.35.4. NIVEL 4. Operatividad Municipal.

En este nivel deberá conformarse tomando como base el plan estratégico laboral, apoyado por la planeación y calendarización de la operatividad del municipio y la incorporación de mejores prácticas profesionales, etc.; para que pueda darse de manera natural la mejora económica, la satisfacción de los usuarios, la productividad y por tanto la competitividad laboral, obteniendo de esta manera un municipio que opera en forma estratégica, basando su operación en la optimización de los recursos humanos, lo que permitirá contribuir a la sustentabilidad de la empresa.

CONCLUSIONES

Las conclusiones que se obtuvieron al desarrollar la investigación científica en el H. Ayuntamiento del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán, fueron las siguientes:

1). Se infiere que el Modelo de Clima Organizacional actual del H. Ayuntamiento del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán, debe ser mejorado y actualizado.

2). Las correlaciones correspondientes a las variables Salario y Equipos de Trabajo, tuvieron las calificaciones más altas, lo cual significa que existe una vinculación altísima, muy significativa entre estas variables independientes y la variable dependiente. Es de hacer notar que no todas las variables tienen la misma incidencia en el Clima Organizacional; así como tampoco la misma posición y atención por parte de las autoridades municipales. Las variables independientes correspondientes a la Promoción del personal, Horario de trabajo y Equidad de Género, resultaron con calificación marcada como alta, esto se debe a una abundancia en la buena prestación de servicios y a la capacidad para proporcionarlos adecuadamente.

3). En consecuencia, se afirma que el impacto que tienen las variables anteriormente descritas es el siguiente: los equipos de trabajo afectan al Clima Organizacional en 0.943, el horario de trabajo afecta al Clima Organizacional en 0.870, la equidad de género afecta al Clima Organizacional en 0.848, el salario afecta al Clima Organizacional en 0.822 y la promoción del personal afecta al Clima Organizacional en 0.777. (Tabla 52). Como se observa, la que mayor influencia tiene es la variable independiente correspondiente a los equipos de trabajo, seguida del horario de trabajo, la equidad de género, el salario y por último la promoción del personal.

4). Se investigó hemerobibliográficamente, sobre el tema central (Clima Organizacional), así como la parte teórica de cada una de las cinco variables independientes, de donde se extrajeron sus dimensiones e indicadores para efectuar el estudio de campo.

5). Por consiguiente, el resultado obtenido de la hipótesis general y las cinco hipótesis de trabajo que se formularon se validan en su totalidad, a excepción de la sexta hipótesis, donde se obtuvieron resultados que indican que el modelo laboral actual del H. Ayuntamiento del Municipio de Salvador Escalante, Michoacán, es necesario de optimizar.

6). Se comprobó que existe inseguridad por parte del personal en relación a la continuar con su trabajo.

7). No tienen una declaratoria de MISION y VISION.

8). Se trabaja en equipo (laboralmente)

9). El personal tiene un alto sentido de responsabilidad y honestidad.

10). El espacio físico donde están trabajando es adecuado.

11). Tienen seguridad en poder defender en casos de injusticia laboral

12). El personal tiene alto sentido de pertenencia a su municipio

13). Tienen un alto sentido de orgullo el trabajar en el municipio

14). Falta de preparación de los jefes inmediatos por desconocer las funciones de su área de trabajo

15). Falta de perfil y preparación académica de los jefes y del personal

16). Falta de interés de los jefes inmediatos hacía el personal, así como de atención y trato personal.

17). Existen presiones políticas por partidos de otra ideología que difunden amenazas e injurias.

18). Propuestas de trabajo de otros municipios al personal más eficiente.

19). En conclusión, el trabajo de campo dio respuesta al objetivo general y los cinco objetivos específicos que se plantearon en el sentido de aportar resultados concretos avalados con opiniones y puntos de vista del investigador y de los funcionarios que colaboraron en esta investigación.

RECOMENDACIONES.

1). Que el presente trabajo, sirva para un próximo estudio en el ámbito estatal o nacional, con el objetivo de medir la eficiencia en el desempeño laboral en los municipios y el comportamiento de las variables que inciden en el Clima Organizacional.

2). Motivar en las organizaciones sindicales municipales que tengan como prioridad sistematizar la capacitación del trabajador con la finalidad de dar mejor atención a los usuarios del servicio, así como también atender con primacía lo concerniente a la relación laboral existente entre las autoridades y funcionarios con el personal, las condiciones generales laborales, la motivación del orgullo, lealtad y compañerismo.

3). Un buen clima organizacional beneficia el desarrollo de los municipios.

4). Aunque existan compromisos políticos se debe de acordar por cabildo en el REGLAMENTO INTERNO DEL MUNICIPIO que los funcionarios y Jefes para ser autorizados deben de cubrir los requisitos solicitados y señalados en la Ley Orgánica Municipal.

Bibliografía:

Hall, Richard H (1983) La naturaleza y las clases de organizaciones En Organizaciones Estructura y proceso (pp 848) México: PrenticeHall Hispanoamericana

Chiavenato I (1994). Administración de Recursos Humanos. Bogotá: Mac Gran – Hill. Interamericana, S.A.

Arciniega, L. (2002). "Compromiso organizacional México ¿Cómo hacer que la gente se ponga la camiseta?". En: Dirección estratégica Julio-Agosto 21-23

Davis, K. y Newstrom, J. (1999). Comportamiento humano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.

Serna H, (1997). Gerencia Estratégica. Colombia: 3R Editores.LTD

Guedez, V, (1998). Gerencia Cultura y Educación. Caracas: Fondo Editorial Tropykos/ Clacdec.

Valle, R (1995). Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Estados Unidos: Addison Wesley Iberoamericana.

Phegan B, (1998). Desarrollo de la Cultura de su Empresa. México: Panorama Editorial, S.A.

Gerardo Gabriel Alfaro Calderón "Presentación de Administración Estratégica" (2009)

Diccionario Manual de la Lengua Española Vox. © 2007 Larousse Editorial, S.L.

Joyce RothshildWitt, "The Collectivist Organization: An Alternative to Rational Bureaucratic Models", American Sociological Review 44 (Agosto 1979)

Patrick Whitaker (1998) Cómo gestionar el cambio en contextos educativos: Narcea,

Harriet Rosalía Hesse Zepeda (2006) Tesis de Maestría: Clima Organizacional en las instituciones Públicas del estado de Michoacán U.M.S.N.H.

Periódico Oficial Del Gobierno De Constitucional Del Estado De Michoacán De Ocampo

<http://redalycuaemexmx/redalyc/pdf/3/30350pdf> (Consultado 2 de Febrero 2011)

<http://www.gestiopolis.com/organizacional/introduccion/climaorganizacion.html> (Consultado 2 de Febrero de 2011)

<http://menriverag.blogspot.com/007//climaorganizacion.html> (Consultado 2 de Febrero de 2011)

http://mailudgvirtualudgmx/biblioteca/bitstream/3456789/8//La_naturaleza_y_las_clases_de_organizaciones.pdf (Consultado 2 de Febrero de 2011)

<http://www.monografias.com/trabajos12/adminst/adminst.shtml#ORGANIZ> (Consultado 15 de Febrero de 2011)

http://sistemas.itlp.edu.mx/tutoriales/procesoadmvo/tema3_1.htm (Consultado 15 de Febrero de 2011)

www.udec.edu.mx/conamceca/DoctosPonencias/04.ppt (Consultado 15 de Febrero de 2011)

www.face.ubiobio.cl/webfile/media/42/documentos/administracion.pdf (Consultado 15 de Febrero de 2011)

<http://www.municipiosmich.gob.mx/acuitzio/municipio/estadistica/infraestructura.php> (Consultado 21 de Febrero de 2011)

<http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/michoacan/mpios/16001a.htm> (Consultado 21 de Febrero de 2011)

<http://www.eumed.net/libros/2008c/432/metodologia%20del%20analisis%20del%20clima%20organizacional.htm> (Consultado 21 de Febrero de 2011)

<http://www.infomipyme.com/Docs/DO/Offline/liderazgo.pdf> (Consultado 21 de Febrero de 2011)

<http://es.wikipedia.org/wiki/Informaci%C3%B3n> (Consultado el 25 de Febrero de 2011)

<http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/648-definicion-de-clima-laboral.html>
(Consultado el 25 de Febrero de 2011)

<http://www.wordreference.com/es/en/frames.asp?es=claridad> (Consultado el 25 de Febrero de 2011)

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/como-construir-una-cultura-del-reconocimiento.htm> (Consultado el 26 de Febrero de 2011)

<http://mecicalidad.dafp.gov.co/documentacion/Componente%20Ambiente%20de%20Control/Clima%20Organizacional.pdf> (Consultado el 26 de Febrero de 2011)

<http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gerencia-empatia-e-inteligencia-emocional.htm> (Consultado el 26 de Febrero de 2011)

<http://hosting.globalcorporativa.com/empresa/general/monografias/monografia43.pdf>
(Consultado el 27 de Febrero de 2011)

<http://www.monografias.com/trabajos15/direccion/direccion.shtml> (Consultado el 27 de Febrero de 2011)

<http://www.caahs.colostate.edu/ccp/PDF/IngredientsSuccessfulCollaborationSpanish.pdf>
(Consultado el 2 de Marzo de 2011)

<http://es.answers.yahoo.com/question/index?qid=20080816134700AAP8WYv> (Consultado el 2 de Marzo de 2011)

<http://elsofa-delgerente.blogspot.com/2008/03/definicion-de-trabajo-en-equipo.html> (Consultado el 2 de Marzo de 2011)

<http://www.monografias.com/trabajos26/liderazgo-y-equipo/liderazgo-y-equipo.shtml> (Consultado el 2 de Marzo de 2011)

<http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/consideraci%C3%B3n> (Consultado el 2 de Marzo de 2011)

http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/misionempresarial/ (Consultado el 2 de Marzo de 2011)

<http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/honesto> (Consultado el 3 de Marzo de 2011)

www.elranchodejonas.com/principiosyvalores/HONESTIDAD.doc (Consultado el 3 de Marzo de 2011)

<http://www.elpais.com/diccionarios/castellano/congruente> (Consultado el 3 de Marzo de 2011)

<http://www4.ujaen.es/~pberrios/congru.pdf> (Consultado el 4 de Marzo de 2011)

<http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3643/Ambiente-laboral-> (Consultado el 4 de Marzo de 2011)

<http://www.mitecnologico.com/Main/ConceptoImportanciaCapacitacion> (Consultado el 4 de Marzo de 2011)

<http://www.mitecnologico.com/Main/DefinicionConceptoDeMotivacion> (Consultado el 8 de Marzo de 2011)

<http://www.gestiopolis.com/canales7/ger/conceptos-basicos-de-administracion-de-empresas.htm>
(Consultado el 8 de Marzo de 2011)

<http://www.definicionabc.com/general/trabajo.php> (Consultado el 8 de Marzo de 2011)

<http://www.monografias.com/trabajos31/equidad-interna/equidad-interna.shtml> (Consultado el 8 de Marzo de 2011)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/codetiade.htm> (Consultado el 8 de Marzo de 2011)

http://html.rincondelvago.com/el-respeto_2.html (Consultado el 8 de Marzo de 2011)

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/coricvel.htm> (Consultado el 10 de Marzo de 2011)

<http://www.leonismoargentino.com.ar/INST236.htm> (Consultado el 10 de Marzo de 2011)
<http://www.infomipyme.com/Docs/SV/Offline/comoadministrar/trabajo.htm> (Consultado el 10 de Marzo de 2011)
http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?pid=S1315-95182005012000011&script=sci_arttext
(Consultado el 10 de Marzo de 2011)
<http://maps.google.es/maps?f=q&hl=es&q=Morelia> (Consultado el 10 de Marzo de 2011)
<http://www.monografias.com/trabajos33/plan-investigacion/plan-investigacion.shtml> (Consultado el 12 de Marzo de 2011)
<http://html.rincondelvago.com/medicion-educativa.html> (Consultado el 12 de Marzo de 2011)
<http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml> (Consultado el 12 de Marzo de 2011)
http://www.consulta.com.mx/interiores/03_recursos_esp/cal_tama.html (Consultado el 12 de Marzo de 2011)
<http://www.unmsm.edu.pe/educacion/postgrado/tecnicas.pdf> (Consultado el 12 de Marzo de 2011)

ANEXOS

ANEXO 1. CUESTIONARIO.

PROPORCIONE LOS SIGUIENTES DATOS:

GENERO: MASCULINO () FEMENINO ()

ANTIGÜEDAD EN AÑOS				
De 1 a 5 años	De 5 a 10 años	De 10 a 15 años	De 15 a 20 años	Mayor a 20 años

ESCOLARIDAD						
PRIMARIA	SECUNDARIA	PREPARATORIA	LICENCIATURA	LICENCIATURA	MAESTRÍA	DOCTORADO

ÁREA DE CONOCIMIENTO			
CIENCIAS SOCIALES	CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	CIENCIAS ECONÓMICAS	OTRA, ESPECIFIQUE :

NOMBRAMIENTO COMO TRABAJADOR					
BASE	BASE CONFIANZA	BASE SINDICALIZADO	ESTRUCTURA	HONORARIOS ASIMILABLES A SUELDOS	PRESTACIÓN DE SERVICIOS

VARIABLE “SALARIO”. 7 PREGUNTAS (DE LA 1 A LA 7)

1.- ¿El salario que percibe es justo de acuerdo al trabajo que desempeña?
2.- ¿El pago recibido por concepto de salario es justo?
3.- ¿Considera que el pago recibido es oportuno?
4.- ¿El salario que percibe, satisface las necesidades básicas de Usted y de su familia?
5.- Tomando como base la preparación profesional que Usted tiene. ¿Considera que el salario es adecuado?
6.- ¿Está satisfecho con las prestaciones a las que tiene derecho?
7.- ¿Considera que el salario es un factor que afecta el clima organizacional en este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?

VARIABLE “PROMOCIÓN DE PERSONAL”. 8 PREGUNTAS (DE LA 8 A LA 15)

8.- ¿Los concursos de oposición para cargos vacantes o de nueva creación son frecuentes?
9.- ¿Es justo el fallo en los concursos de oposición de cargos vacantes o de nueva creación?
10.- ¿Cuenta con la información necesaria para concursar los cargos vacantes o de nueva creación?
11.- ¿Considera usted que las promociones que se realizan son justas?
12.- ¿Ha accedido Usted a alguna promoción?
13.- ¿Es sencillo el trámite para la obtención de una promoción?
14.- El tiempo de autorización de una promoción es:
15.- ¿Considera que las promociones afectan el clima organizacional de este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?

VARIABLE “EQUIPOS DE TRABAJO”. 8 PREGUNTAS (DE LA 16 A LA 23)

16.- ¿El trabajo en su área se realiza en equipo?
17.- ¿Ha pertenecido a algún equipo de trabajo en este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
18.- ¿Considera que los equipos de trabajo están bien integrados?
19.- ¿Existen fricciones entre los equipos de trabajo?
20.- ¿Qué porcentaje considera usted que tiene de armonía la este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
21.- ¿Está Usted de acuerdo en que las relaciones entre los equipos de trabajo, afecten el clima organizacional de este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?

22- ¿Se distribuyen las tareas en forma equitativa en los equipos de trabajo?
23- ¿Desempeña cada uno de los integrantes del equipo el rol que le corresponde?

VARIABLE “HORARIO DE TRABAJO”. 8 PREGUNTAS (DE LA 24 A LA 31)

24- ¿Es satisfactorio su horario de trabajo?
25- ¿Cómo considera usted que se encuentren distribuidos los horarios de trabajo:
26- ¿Existe control en el registro de entradas y salidas de su horario de trabajo?
27- ¿Son eficientes los controles de horario de trabajo?
28- ¿El horario de trabajo corresponde al sueldo que percibe?
29- ¿Existen sanciones si no se cumple con su horario de trabajo?
30- ¿Existen estímulos por cumplir con su horario de trabajo?
31- ¿Considera que la distribución de horarios afecta el Clima Organizacional de este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?

VARIABLE “EQUIDAD DE GÉNERO”. 7 PREGUNTAS (DE LA 32 A LA 38)

32- ¿Existe equidad de género con relación a los trabajadores de este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
33- ¿Las decisiones que toma este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán, con relación a los trabajadores, se fundamentan en la equidad de género?
34- ¿La asignación de labores se realiza con base en la equidad de género?
35- ¿Considera que la equidad de género es un factor que afecta el clima organizacional de este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
36- ¿Considera adecuada la forma en que se relaciona el personal de este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
37- ¿Considera adecuada su relación con sus compañeros de este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?
38- ¿Considera que las relaciones entre el personal afecta el clima organizacional de este Municipio de Salvador Escalante, Michoacán?

DATO OPCIONAL DEL ENTREVISTADO:

NOMBRE: _____
 OBSERVACIONES: _____
 ENTREVISTADOR: _____
 FECHA: _____

ANEXO 2. COEFICIENTE DE PEARSON.

Matriz del Coeficiente de Correlación de Pearson (r) Bivariadas.						
Variables	Salario	Promoción de Personal	Equipos de Trabajo	Horario de Trabajo	Equidad de Género	Clima Organizacional
Salario	1.000	0.601	0.723	0.617	0.627	0.822
Promoción de Personal	0.601	1.000	0.943	0.515	0.568	0.777
Equipos de Trabajo	0.723	0.723	1.000	0.798	0.757	0.943
Horario de Trabajo	0.617	0.515	0.798	1.000	0.719	0.870
Equidad de Género	0.568	0.568	0.757	0.719	1.000	0.848
Clima Organizacional	0.777	0.777	0.943	0.870	0.848	1.000

Matriz del Coeficiente de Correlación de de Pearson (r ²) Bivariadas.						
Variables	Salario	Promoción de Personal	Equipos de Trabajo	Horario de Trabajo	Equidad de Género	Clima Organizacional
Salario	1.000	0.361	0.523	0.381	0.393	0.676
Promoción de Personal	0.361	1.000	0.890	0.265	0.323	0.604
Equipos de Trabajo	0.523	0.890	1.000	0.637	0.573	0.890
Horario de Trabajo	0.381	0.265	0.637	1.000	0.516	0.757
Equidad de Género	0.393	0.323	0.573	0.516	1.000	0.719
Clima Organizacional	0.676	0.604	0.890	0.757	0.719	1.000

ANEXO 3. MATRÍZ METODOLÓGICA

Variable	Dimensión	Indicadores	Pregunta
Salario	<ul style="list-style-type: none"> - Cargo - Persona que desempeña el cargo - Empresa - Factores externos 	Complejidad Desempeño Economía Mercado mano de Obra Tiempo Clima organizacional Satisfactor	1, 2, 3, 4, 5, 6, 7
Promoción de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Decisión gerencial - Publicidad interna 	Desempeño Tiempo Información Acceso a la información Clima organizacional	8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15
Equipos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Formales - Informales - Tradicionales - Autodirigidos - Permanentes - Temporales - Una función - Varias funciones - Círculos de calidad 	Normas Intereses Metas Proximidad Rol Integración Clima organizacional	16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23
Horario de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Jornada total - Jornada Parcial - Semana Laboral - Comprimida - Trabajo flexible - Trabajo compartido 	Horas Carga horaria Registro asistencia Control Sueldo Sanciones Reconocimiento Clima organizacional	24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31
Equidad de Género	<ul style="list-style-type: none"> - Masculino - Femenino 	Diferencia sexual Desigualdad Discriminación Clima organizacional	32, 33, 34, 35, 36, 37, 38

ANEXO 4. VALIDÉZ DEL CONTENIDO

Variable	Dimensión	Autores
Salario	<ul style="list-style-type: none"> - Cargo - Persona que desempeña el cargo - Empresa - Factores externos 	<ul style="list-style-type: none"> - Vargas, 1994 - Morales y Velan Día, 1983
Promoción de personal	<ul style="list-style-type: none"> - Decisión gerencial - Publicidad interna 	<ul style="list-style-type: none"> - Escat, 2005 - Graham, 1982
Equipos de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Formales - Informales - Tradicionales - Autodirigidos - Permanentes - Temporales - Una función - Varias funciones - Círculos de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Gordon, 1997 - Furnham, 2001
Horario de Trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Jornada total - Jornada Parcial - Semana Laboral - Comprimida - Trabajo flexible - Trabajo compartido 	<ul style="list-style-type: none"> - Ley Federal del Trabajo, 2006-08-15 - Enciclopedia del Management Océano/Centrum, 2005
Equidad de Género	<ul style="list-style-type: none"> - Masculino - Femenino 	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de Naciones Unidas 2006 - Instituto Michoacano de la Mujer, 2006 - Instituto de las Mujeres del D.F. 2006 - Partido Revolucionario Institucional, 2000