

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

UNIDAD IZTAPALAPA

C. S. H.

Sector Público: Análisis de la relación existente entre  
Liderazgo-Clima Organizacional-Actitud.



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA  
SERVICIOS DOCUMENTALES  
IZTAPALAPA

Asesora: Profa. Ernestina Zapiain G.

Lic. Administración

Presentan esta investigación los  
alumnos:

Castellanos Hernández Ma. Guadalupe

Dávila García Consuelo

Flores Sáenz Irma Patricia

Hernández Espinosa Hugo

085846

Enero 1988.

Amigos - Secuiteros - 89

Queremos hacer patente nuestro más -  
sincero agradecimiento a todas aquellas  
personas que cooperaron con nosotros fa-  
cilitandonos información, y muy especial-  
mente a la Profesora Ernestina Zapiain -  
García, ya que, gracias a su orientación  
y acertados consejos pudimos llevar a --  
buen término nuestra investigación.

INDICE.

085846

INTRODUCCIÓN

CAPITULO	I. ANTECEDENTES TEÓRICOS	1
	1.1 Relaciones Humanas	1
	1.2 Teorías Motivacionales	5
	1.3 Clima Organizacional	17
	1.4 Teorías de Liderazgo	33
	1.5 Actitudes	52
	1.6 Administración Pública	67
CAPÍTULO	II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	73
CAPÍTULO	III. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	89
CAPÍTULO	IV. RESPUESTAS A LAS HIPÓTESIS	100
CAPITULO	V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
BIBLIOGRAFÍA CITADA Y NOTAS		
BIBLIOGRAFÍA		
ANEXOS		
TABLAS		

La presente investigación intenta saber si existe relación entre el tipo de liderazgo, clima organizacional y la actitud que tiene una persona hacia su trabajo, esta actitud -- puede verse expresada ya sea como una opinión verbal o como una conducta. Estudiaremos el liderazgo porque éste crea el tipo de clima organizacional que existirá en la organización y la actitud constituye la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio.

Existen varios modelos de clima organizacional, de los cuales tomaremos como base el propuesto por Litwin y Stringer que definen al clima organizacional como " la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización y que influye sobre la -- conducta de éstos.

Este modelo fue puesto a prueba en una situación de laboratorio en Estados Unidos, por lo que consideramos de gran importancia aplicarlo en empresas mexicanas del sector público, tales como la Dirección General de Promoción Deportiva ( Unidad Alberca Olímpica ), la Delegación del Departamento del Distrito Federal Iztapalapa, la Delegación del Departamento del Distrito Federal Benito Juárez. Tomando como antecedente inmediato el estudio realizado por alumnos de la Universidad Autónoma Metropolitana llamado " Aplicación del modelo de -- Diagnóstico: Clima Organizacional ", el cual comparó el clima organizacional existente entre empresas públicas y privadas. ( Ver anexo 1 )

Para llevar a cabo la investigación establecemos las siguientes hipótesis:

1).- Los diferentes tipos de liderazgo crean diversos climas organizacionales.

2).- El clima organizacional está relacionado directamente con la actitud (conducta ).

De acuerdo a la formulación de estas hipótesis, en primera instancia, la variable independiente que se desprende es el liderazgo y como variable dependiente el clima organizacional. En segunda instancia, tomaremos el clima organizacional como variable independiente y a la actitud como variable dependiente. Por lo tanto, el clima organizacional resulta ser una variable interpuesta que actúa como una intermediaria entre el liderazgo y la actitud.

Nosotros tomaremos al clima organizacional como lo manejan Litwin y Stringer; según ellos, el clima está integrado -- por los efectos subjetivos percibidos por los miembros de las organizaciones tales como la conformidad, responsabilidad, normas, recompensas, claridad organizacional, calidez y apoyo, liderazgo y otros factores ambientales como tecnología, estructura, etc., que afectan sobre las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización dada, pensamos que el concepto de clima ha de contribuir a la comprensión del impacto de las organizaciones sobre la personalidad de las personas y a la inversa.

El clima de la organización es un concepto importante que hay que comprender, porque es mediante la creación de un clima eficaz de la organización como se puede "dirigir la motivación" de los empleados. La eficacia de la organización se puede aumentar creándole un clima que satisfaga las necesidades de los miembros y, al mismo tiempo, canalice su conducta motivada hacia las miras propias de la empresa.

La presente investigación se divide en cinco capítulos integrados de la siguiente manera:

El Capítulo I contiene los antecedentes teóricos que nos sirvieron de base para dar un soporte teórico a nuestras hipótesis; dentro de éste, se incluyen las Teorías de Relaciones Humanas; Motivacionales; de Clima Organizacional (haciendo mención específica a la investigación realizada por Litwin y Stringer); liderazgo, actitudes y una breve visión sobre la Administración Pública, ya que nuestro estudio se enfoca directamente al sector público.

El Capítulo II se refiere a la metodología para llevar a cabo esta investigación, donde se incluye toda la información pertinente a los instrumentos que se utilizaron en el estudio. Se describe asimismo, el procedimiento de investigación.

Dentro del Capítulo III se presentan y analizan los resultados obtenidos del estudio en forma concisa y resumida.

En el capítulo IV se presentan las respuestas a las hipótesis que nos planteamos al inicio de nuestra investigación.

Para comprobar dichas hipótesis, se analizaron e interpretaron los resultados obtenidos, de los instrumentos elegidos para recabar la información pertinente.

El último Capítulo corresponde a nuestras conclusiones y recomendaciones, las cuales están basadas en toda la investigación realizada, y muy en particular en nuestro punto de vista acerca de los resultados obtenidos en relación con nuestro soporte teórico.

---

Capítulo I  
Antecedentes Teóricos.



Consideramos importante para el desarrollo del presente trabajo tomar en cuenta todas aquellas teorías, conceptos e investigaciones que muestran alguna relación con la misma y que sirven de soporte teórico para su comprensión.

### 1.1 TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS.

La relación que podemos desprender de esta teoría con nuestro estudio radica basicamente en los siguientes aspectos

El modelo humano-relacionista supone que las personas desean sentirse importantes y útiles, que desean "pertenecer" y al mismo tiempo que se les reconozca como individuos, y el modelo de clima organizacional que nosotros utilizaremos (de Litwin y Stringer) en este sentido, es definido como la dimensión llamada "Recompensa". Otro punto que ambas tratan, es el denominado por estos últimos como "Responsabilidad" y que los humano-relacionistas entienden como aquel en el cual los subordinados deben tener la libertad de ejercer cierta autodirección y autocontrol en cuestiones rutinarias.

Un aspecto más que nos permite seguir relacionando es el que se refiere a que las necesidades sociales son más importantes que el dinero para motivar a las personas a trabajar y que nuestro modelo de clima organizacional llama dimensión "recompensa".

Aunada a las anteriores relaciones esta también el interés de los humano-relacionistas por saber si los premios, castigos o sanciones que dé un supervisor afectan el comportamiento del trabajador y que en el modelo antes mencionado es

conceptualizado en la dimensión "Liderazgo".

Esta teoría no solo nos proporciona valiosos antecedentes para el estudio del clima organizacional sino también para el estudio del liderazgo.

Los humano-relacionistas afirmaban que los verdaderos -- centros de poder dentro de una organización eran las relaciones interpersonales que se desarrollaban en la unidad de trabajo; así, el estudio de estas relaciones humanas era la consideración más importante para la administración y para el -- análisis de la organización. La administración debía desarrollarse en torno a los trabajadores y debían tomarse en cuenta las actitudes y los sentimientos humanos. (1)

Con estas consideraciones podemos abordar de manera muy sintetizada la teoría de las "Relaciones Humanas" y hablar de sus contribuciones como un antecedente elemental para el desarrollo de nuestro modelo de clima organizacional que utilizaremos en este trabajo, así como también para el estudio de la actitud y el liderazgo.

Lo que usualmente se conoce por teoría de las Relaciones Humanas es un movimiento intelectual altamente diversificado y cambiante que cuenta con numerosos escritores que contemplan la organización desde muy diferentes perspectivas.

Los defensores de las Relaciones Humanas incorporaron y añadieron al pensamiento clásico una dimensión humana.

Miles expresó que:

"... si la administración sencillamente tratara a las personas como seres humanos, reconociera sus - necesidades de pertenencia y de sentirse importantes escuchandolas y prestando atención a sus quejas siempre que fuera posible y permitiéndole participar en ciertas decisiones concernientes a las condiciones - de trabajo y otras cuestiones, entonces con toda certeza mejoraría la moral y los trabajadores cooperarían con la administración para lograr una buena producción." ( 2 )

El principal respaldo a muchos conceptos de Relaciones - Humanas se obtuvo gracias a los estudios de ciencias sociales realizadas en la industria. Los más famosos fueron los de Hawthorne en donde Roethisberg y W. Dickson presentan los documentos más completos de dicho estudio.

Las conclusiones de este estudio fueron las siguientes:

- a) El nivel de producción; es el resultado de la integración social; se comprobó que el nivel de la producción no está determinado por la capacidad física o fisiológica del empleado sino por las normas sociales y las expectativas que lo rodean.
- b) El comportamiento social de los empleados; la experiencia de Hawthorne permitió verificar que el comportamiento del individuo se apoya totalmente en el grupo. Los trabajadores no reaccionan ante la administración como individuos - aislados sino como miembros de los grupos sociales cuyas - actitudes son influidas por códigos grupales de conducta.
- c) Las recompensas y sanciones sociales; para esta corriente las personas son motivadas principalmente por la necesidad

de "reconocimiento", de aprobación social. Donde las recompensas y sanciones no económicas influyen significativamente en el comportamiento de los trabajadores y limitan, en gran parte el resultado de los planes de incentivo económico. Esas recompensas sociales y morales son simbólicas y no materiales pero ejercen influencia decisiva sobre la motivación y la felicidad del trabajador.

d) Los grupos informales: Mientras los clásicos se preocupaban exclusivamente por los aspectos formales de la organización (autoridad, responsabilidad, especialización, estudios de tiempos y movimientos, etc.), los de Hawthorne se concentraban exclusivamente sobre los aspectos informales de la organización, como: los grupos informales, comportamiento social de los empleados, creencias, actitudes y expectativas.

Como mencionamos anteriormente es importante mencionar las contribuciones conductuales importantes que lograron hacer los defensores de las relaciones humanas:

- Reconocieron e identificaron algunas de las principales determinantes aunque se fundamentaba el desarrollo de grupos informales.
- Estudiaron las características de estos grupos informales para así poder entender mejor la conducta desarrollada dentro de ellos.
- Era necesario tomar en cuenta los factores psicológicos.

Con el transcurso del tiempo se hizo evidente que los humano-relacionistas perdían el ánimo y que no tenían nada sustancial que agregar a la teoría de la administración y la org

ganización. Esto condujo a la TEORIA MODERNA; algunas de las características sobresalientes de esta teoría incluye la creencia de que los individuos son motivados por múltiples causas y que la mejor manera de estudiarlas dentro de las organizaciones es siguiendo un método multidisciplinario.

De esta teoría (de las Relaciones Humanas) queremos dejar en claro que no obstante que los autores por causa de su ideología y método no dan una respuesta definida de los problemas por ellos planteados, esto no disminuye en modo alguno la importancia de su contribución al estudio de la empresa y de la organización en general; y a nosotros nos proporciona un antecedente básico para abordar sobre teorías posteriores a ella.

## 1.2 TEORIAS MOTIVACIONALES

La teoría del comportamiento se desarrolló como resultado de un gran número de estudios sobre las causas del comportamiento. Estimulados por las investigaciones realizadas por Mayo, en Hawthorne, los representantes de dicha corriente centran su atención en el aspecto humano, procurando hallar los métodos que permitan orientar la conducta de los individuos. Para ello ponen gran énfasis en el análisis psicológico de -- las causas por las que el hombre actúa de tal o cual manera.

Los teóricos de esta área han contribuido al entendimiento de la administración mediante la aclaración de aspectos de la conducta racional, las fuentes de motivación y la naturaleza del liderazgo.

Como se mencionó, uno de los temas fundamentales de la teoría del comportamiento es la motivación, la cual se encuentra relacionada con nuestro trabajo, ya que muchas de las teorías sobre motivación han servido de base para el establecimiento de modelos de clima organizacional; tal es el caso del modelo de Litwin y Stringer.

Hacemos mención de este modelo, puesto que es el que utilizaremos para medir el clima organizacional de las empresas que se analizaran en este estudio, con el fin de encontrar la relación existente entre liderazgo, clima organizacional y actitudes.

El modelo de clima organizacional antes mencionado, está relacionado con las teorías de motivación de Atkinson y McClelland (las cuales explicaremos más ampliamente al exponer las teorías motivacionales).

Según Atkinson, todos los individuos tienen ciertos motivos o necesidades, las cuales influyen en la conducta únicamente cuando se les excita. El hecho de que estos motivos resulten excitados depende del medio ambiente percibido por el individuo.

Por su parte, McClelland identifica tres tipos de motivos o necesidades; de afiliación, de poder y de logro.

Litwin y Stringer recogen éstas ideas y establecen que la motivación depende del clima de la organización. Definen al Clima Organizacional como "la cualidad o propiedad del ambiente

te organizacional que a) perciben o experimentan los miembros de la organización, y b) influye sobre la conducta de éstos".  
( 3 )

Así mismo, consideramos conveniente conocer las diversas teorías de la motivación porque, las actitudes de una persona dentro del trabajo dependerán del grado en que esta persona considere que el trabajo satisface sus necesidades. Se podría decir que según la necesidad que se deba satisfacer, será la motivación que induzca a la persona a trabajar con menos o -- más satisfacción.

A continuación explicaremos algunas de las más importantes teorías motivacionales, que son pertinentes para nuestro estudio. Cada una de éstas teorías intentan explicar la conducta desde puntos de vista ligeramente distintos, pero en general consideran que "la base de las necesidades del hombre -- son precisamente sus instintos congénitos y reacciones elementales al medio ambiente circundante". ( 4 )

Comenzaremos presentando una de las teorías más difundidas: la teoría de la jerarquía de las necesidades propuesta por ABRAHAM MASLOW; quien expone su teoría de la motivación -- considerando que la base de toda conducta del hombre es el -- anhelo de satisfacer sus necesidades. Maslow concibe las necesidades humanas en la forma de una jerarquía de orden ascendente, y establece que todo ser tiene cinco necesidades básicas las cuales están ordenadas jerárquicamente:

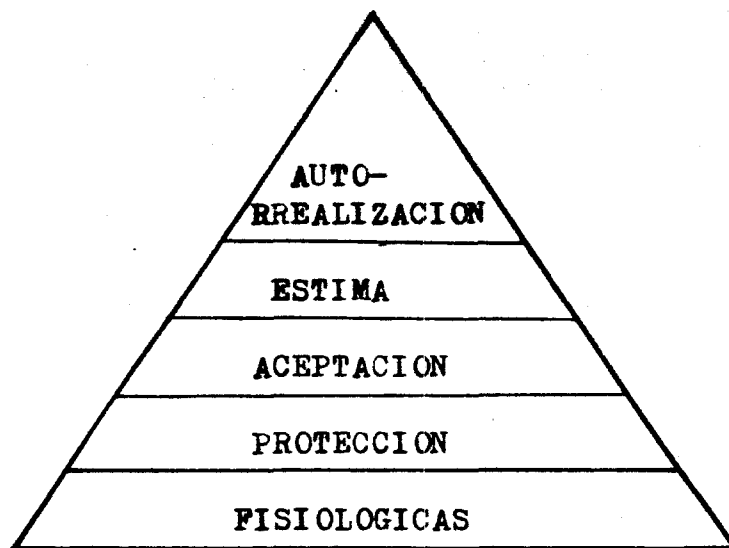
- 1.- Necesidades fisiológicas.- La primera causa por la que el hombre actúa es por las necesidades --

básicas, las cuales se relacionan con requerimientos físicos tales como: alimentación, abrigo, descanso, etc.

- 2.- Necesidades de protección.- Son las necesidades de encontrarse libre de peligro físico, de carencias y del temor de perder el trabajo.
- 3.- Necesidades de afiliación o aceptación.- En tercer lugar, el hombre requiere de relaciones sociales. Este punto se refiere a la necesidad de amistad, afiliación, interacción y amor. Comprende también la necesidad de sentirse necesario.
- 4.- Necesidades de estima.- Son las relacionadas con la autoestima y el respeto por parte de otras personas, es decir, es la necesidad que tienen los individuos de sentirse importantes. Entre estas necesidades se encuentra el sentimiento de fortaleza, confianza, independencia y libertad.
- 5.- Necesidades de autorrealización.- En este nivel, al individuo le preocupa el desarrollo de todas sus posibilidades. Este tipo de necesidades se satisfacen únicamente cuando han sido satisfechas las anteriores.

Las necesidades de más bajo nivel son las fisiológicas y las de nivel más alto, las de realización personal.





Según este autor, el hombre procura satisfacer sus necesidades de orden más bajo (alimento, abrigo, etc.) pero a medida que las satisface, "pasan a desempeñar un papel decisivo las necesidades de orden más elevado". ( ) Es decir, apenas cuando el individuo satisface una necesidad surgen las de nivel inmediato superior, constituyéndose éstas en motivadores de su conducta. Por consiguiente, el comportamiento está --- orientado por las necesidades internas ansatisfechas; así que cuando un conjunto de necesidades queda satisfecho, este tipo de necesidades deja de ser un motivador de conducta.

FREDERICK HERZBERG elaboró la teoría conocida como de -- los "motivadores y los factores higiénicos". Este autor propone encontrar una explicación de la motivación, basándose en -- dos elementos: los factores intrínsecos y los extrínsecos al puesto.

Herzberg identifica a los factores extrínsecos o higiénicos como aquellos relacionados con las condiciones que rodean al empleado mientras trabaja. Dentro de este grupo se encuentran aspectos tales como: la seguridad del puesto, agradables condiciones de trabajo, la supervisión, simpatía con los com-

pañeros, el estatus, las políticas de la compañía, etc.

La ausencia de estos factores en un ambiente de trabajo produce insatisfacción, su presencia, sin embargo, no produce motivación; es decir, sólo tienden a evitar la insatisfacción pero no logran la satisfacción. Podría decirse que estos factores son "como la vacunación que puede evitar que una persona enferme, pero no le mejora la salud". (5)

Por otro lado, define a los factores intrínsecos o motivacionales como los que se encuentran directamente relacionados al puesto (con el contenido del trabajo). Entre estos se incluyen los factores de logro, reconocimiento, progreso, responsabilidad, iniciativa y ascenso en el trabajo.

Según Herzberg, los factores motivacionales son los que producen un efecto duradero de satisfacción y de aumento de productividad. Cuando estos factores están presentes motivan favorablemente al personal (causan satisfacción), pero su ausencia no ocasiona insatisfacción.

Así pues, de acuerdo con ésta teoría, para lograr la satisfacción será necesario buscar la manera de asignar mayores responsabilidades a los trabajadores, darles mayores oportunidades para ser creativos, etc. Con lo anterior, el autor pone de manifiesto que el trabajo que realiza el individuo es primordial en la motivación; se puede decir, que considera al -- trabajo por sí mismo como un factor de motivación.

Uno de los teóricos que hicieron grandes progresos en la

medición científica de los motivos humanos fue DAVID MCCLELLAND. Para él las personas están motivadas principalmente -- por tres tipos de necesidades básicas:

- 1.- Necesidad de logro.- Es la necesidad de éxito - en relación con una norma de excelencia interna lizada. Las personas motivadas por ésta necesidad desean lograr cosas, se plantean metas que persiguen con el fin de realizar algo. Tienen - un deseo intenso de éxito y temor de fracasar, así mismo, disfrutan asumiendo responsabilidad personal.
- 2.- Necesidad de afiliación.- Se refiere a la necesidad de relaciones interpersonales y amistades estrechas con otras personas. Los motivados por la necesidad de afiliación están más interesados en establecer contactos personales cálidos, no les importa progresar, sino disfrutar de empleos en los que puedan estar con la gente y ayudarla.
- 3.- Necesidad de poder.- Es la necesidad de controlar a otros o de influir sobre ellos. Los motivados por este tipo de necesidades tienden a -- procurarse cargos de poder o de influencia.

McClelland descubrió que todos los individuos tienen --- cierto grado de estos motivos en sus pensamientos, pero no -- con la misma intensidad, o sea, que los individuos pueden tener una gran necesidad en un área, sin que ellos quiera decir que tendrán pocas necesidades en otras.

Un punto importante de esta teoría es que señala que --- esas necesidades se aprenden al enfrentarse la persona al ambiente en el que se encuentra, así pues, por ejemplo una gran necesidad de afiliación puede ser resultado de un proceso en el cual se han recibido recompensas por una conducta sociable. Puesto que las necesidades son aprendidas, la conducta que se recompensa tiende a repetirse.

Otra teoría que explica la motivación es la propuesta -- por V. VROOM, llamada de la expectativa. Según él, "la motivación de una persona hacia una acción, en cualquier momento, - sería determinada por sus valores anticipados de los resultados (tanto negativos como positivos) de la acción, multiplicados por la fuerza de la expectativa de esa persona en el sentido de que el resultado producirá la meta deseada". (6)

Lo anterior puede expresarse de la siguiente manera:

$$\text{Fuerza} = \text{Valencia} \times \text{Espectativa}$$

VROOM basa su teoría en tres conceptos fundamentales: la fuerza, que es la intensidad de la motivación; la valencia, - que refleja la fuerza del deseo que tiene el individuo, es de decir, la atracción o preferencia de una persona por un resultado; y la espectativa, que es la probabilidad de que un esfuerzo en particular conducirá a un resultado deseado.

Así pues, el individuo está motivado para hacer las co--sas que conduzcan al logro de una meta, en la medida que esté convencido de que ciertas acciones contribuirán al resultado deseado. Por tanto, la fuerza ejercida para hacer algo (moti-

vación) dependerá tanto de la valencia como de la expectativa.

La teoría de las expectativas establece que los individuos son seres pensantes y racionales que tienen creencias, - esperanzas y expectativas con respecto a eventos futuros en - sus vidas. Por consiguiente, cuando se analiza a los individuos para determinar cuales son sus motivaciones, es necesario examinar lo que las personas buscan en la organización y como creen poder obtenerlo.

Las dos siguientes teorías ponen énfasis en los factores ambientales, manifestando que la motivación depende del clima organizacional.

ATKINSON. La idea fundamental de esta teoría es que todo individuo tiene necesidades o motivos, los cuales influyen sobre la conducta cuando son excitados por las propiedades del ambiente.

A continuación se presentan los postulados más importantes propuestos por éste autor:

"1.- Todo individuo tiene ciertos motivos básicos o necesidades. Motivos que representan potenciales de conducta, e - influyen sobre ésta únicamente cuando se les excita.

2.- El hecho de que los motivos resulten o no excitados depende de la situación o el medio ambiente percibido por el individuo.

3.- Las propiedades particulares del ambiente sirven para estimular o excitar diversos motivos. En otras palabras, -

un motivo específico no influirá sobre la conducta hasta que sea excitado por una influencia ambiental apropiada.

4.- Los cambios del medio ambiente percibido producen cambios en el patrón de motivación excitado.

5.- Cada una de las clases de motivación está dirigida a satisfacer una clase diferente de necesidad. El patrón de motivación excitado determina la conducta, y un cambio en el patrón de motivación producirá un cambio de conducta." (7)

En el modelo de ATKINSON se describen dos determinantes situacionales o ambientales: expectativa y valor del incentivo. La expectativa se refiere a la probabilidad o posibilidad subjetiva de satisfacción de necesidades (o de frustración). El valor del incentivo es la cantidad de satisfacción o de frustración que la persona adjudica al resultado de una secuencia de conducta.

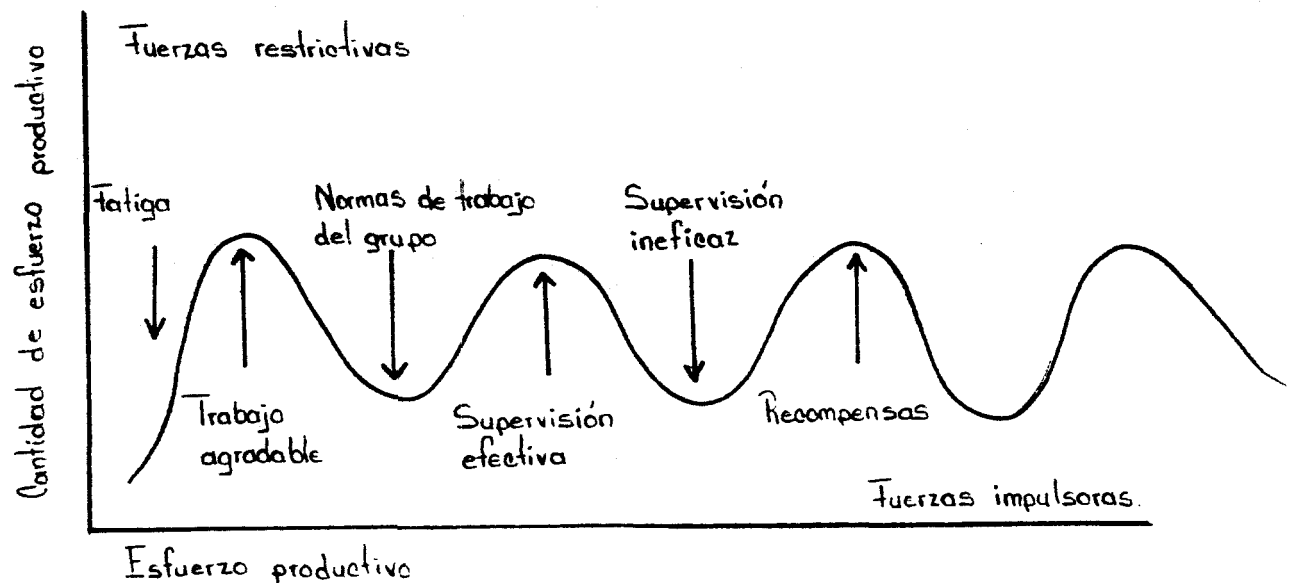
KURT LEWIN. la teoría de campo de Lewin da una explicación de como la motivación depende del clima organizacional. Establece que el comportamiento humano es la función de una persona y su ambiente; por tanto, para comprender la conducta de alguien es necesario conocer algo del individuo y de su ambiente en ese momento; porque las personas tienen diferentes motivaciones en distintos momentos y la fuerza con la cual algo motiva a un individuo depende del clima en que opera.

LEWIN considera que los seres humanos operan en un "campo" de distintas fuerzas y piensa que el comportamiento humano es producto de las fuerzas de éste campo; es decir, concier-

be a las gentes como personas que se desenvuelven o actúan en un campo donde hay fuerzas restrictivas y fuerzas impulsoras.

Las fuerzas restrictivas tienden a limitar la productividad, y las impulsoras tienden a motivar a los individuos a ser más productivos, así pues, el comportamiento humano dependerá de la intensidad de éstas fuerzas opuestas.

Entonces, el esfuerzo productivo es susceptible de mejorarse reduciendo las fuerzas restrictivas o aumentando la intensidad de las impulsoras.



La base de la conducta del hombre son sus necesidades. Las teorías presentadas, señalan que existen diferentes tipos de necesidades que motivan al individuo a actuar de cierta manera, pero lo que esta dispuesto a hacer una persona puede -- verse influenciado por el clima organizacional en que se desenvuelve, tal como lo señalan Atkinson y Lewin.

Las actitudes de las personas dependerán del grado en el que consideren que la organización propicia un clima adecuado para la satisfacción de sus necesidades. Así, podemos decir que las <sup>2</sup> actitudes son la predisposición a reaccionar favorable o desfavorablemente hacia la información del medio, es decir, a responder positiva o negativamente hacia los estímulos. La actitud que tenga el individuo hacia la organización, sus jefes o sus compañeros, se manifestará en forma de una conducta (esto se explicará más adelante). Entonces el clima organizacional ayuda a conformar la conducta.

En relación con esto, Litwin Y Stringer realizaron una investigación sobre motivación y clima organizacional. Esta investigación sobre motivación y clima organizacional se expondrá , detalladamente, en el capítulo siguiente, dando primeramente una breve visión sobre el concepto de clima organizacional.

Es importante hacer mención de la investigación realizada por estos autores, puesto que, nosotros tomaremos el modelo de clima organizacional que manejan Litwin y Stringer y utilizaremos el cuestionario ideado por ellos para medir el clima organizacioanal de las empresas estudiadas.



Así mismo, dicha investigación se relaciona con nuestro trabajo, ya que, uno de sus objetivos fue encontrar la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional.

### 1.3 CLIMA ORGANIZACIONAL.

El clima organizacional es un concepto importante porque, para comprender la conducta del individuo dentro de la organización, es necesario entender la estructura de la organización en la cual interactúa, el estilo de liderazgo existente, la conducta de los individuos y de los grupos, las formas de comunicación, las recompensas, etc.

El clima organizacional influye en la satisfacción de los objetivos del individuo. Las personas se pueden sentir insatisfechas con su trabajo si sienten presiones, cuando no reciben una guía adecuada por parte de sus superiores o creen que la organización no se interesa por ellos como personas. Así, las impresiones subjetivas que tenga el individuo del clima organizacional en el que trabaja, pueden influir positiva o negativamente en lo que quiere hacer o lograr y en la manera como ve su empleo; es decir, pueden ayudar a conformar las actitudes y expectativas relacionadas con la organización.

Cada organización crea su propio clima, el cual "refleja las normas y los valores del sistema formal, y la manera en que los interpreta el sistema informal. El clima organizacional refleja también las formas de comunicación y como se ejerce la autoridad." ( 8 )

Para nosotros, el clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la organización e influye sobre la conducta de éstos.

Entonces, el clima organizacional se refiere a un conjunto de características del lugar de trabajo percibidos por los individuos que laboran en ese lugar, y que sirven para influir en la conducta en el trabajo. Dentro de este conjunto de características se encuentran factores, tales como; las recompensas, el estilo de liderazgo, la comunicación, los conflictos, los procesos organizacionales, las normas, la estructura organizacional, la conducta de las personas que se encuentran dentro de la organización, el apoyo y los valores de trabajo.

Estos factores del ambiente interactúan entre sí, e influyen en la satisfacción, la producción y la eficiencia. Por otra parte, el clima organizacional puede verse afectado al variar factores como el estilo de liderazgo, lo cual puede a su vez afectar la conducta. El estilo de liderazgo es un factor importante del clima y por tanto, de la conducta de los empleados.

La medición del clima organizacional se realiza, generalmente, mediante la aplicación de un cuestionario estructurado a través del cual se les solicita a los miembros de la organización su opinión con respecto a las características de la organización (liderazgo, motivación, comunicación,...)

Como ya hemos mencionado, hay un grupo de propiedades que interactúan para formar un clima organizacional, pero no existe una definición exacta de cuales son las características que lo conforman. Varios autores han propuesto diferentes clasificaciones de los factores que, según cada uno de ellos, forman el clima organizacional. A continuación presentamos algunos de estos enfoques:

**A.W HALPIN y D. B CROFTS**

Estos autores identificaron ocho factores del clima organizacional:

I.- Solidaridad: La percepción por parte de los empleados de que estan satisfaciendo sus necesidades personales.

II.- Consideración: La percepción por parte de los empleados de que existe en la organización una atmosfera de apoyo, - en el cual los directivos los tratan como seres humanos.

III.- Producción: La percepción de que los supervisores -- saben dirigir.

IV.- Distanciamiento: La distancia emocional que existe en tre el director y los subordinados.

V.- Impedimento: La sensación de estar sobrecargado de -- trabajos laboriosos.

VI.- Intimidad: Disfrutar de las relaciones amistosas que se dan dentro de la organización.

VII.- Desinterés: La percepción de los empleados en rela--- ción a si se estan limitando a aparentar que realizan una ta-- rea.

VIII.- Motivación: El interés que manifiesta la organización por motivar al empleado hacia las tareas.

**FOREHAND y GILMER**

Propusieron otra lista de características que incluyen;

- a) Tamaño y estructura de la organización.
- b) Patrones de liderazgo que siguen los supervisores.
- c) Las redes de comunicación utilizadas para transmitir - mensajes.
- d) Objetivos de la organización.
- e) Complejidad de todo el sistema.

Según Forehand y Gilmer, estas características describen a la organización y también el comportamiento y la satisfacción de las personas.

El modelo de clima organizacional que utilizaremos para fines de esta investigación, es el propuesto por Litwin y -- Stringer, los cuales identificaron seis propiedades del clima.

**LITWIN y STRINGER**

Elaboraron un modelo de clima organizacional en base a -- las propuestas de Atkinson y McClelland, las cuales fueron resumidas en la parte referente a las teorías motivacionales.

Retomando la idea de Atkinson que establece, que los individuos tienen ciertos motivos o necesidades que representan potenciales de conducta, los cuales influyen sobre ésta únicamente cuando se les excita. El que estos motivos resulten excitados depende del medio ambiente percibido por el individuo, es decir, las propiedades del medio ambiente sirven para excitar esos motivos. Por tanto, los cambios en el medio ambiente pro-

ducen cambios en el patrón de motivación excitado.

Y tomando como base la teoría de McClelland de la necesidad de afiliación, de realización y de poder, como tipos principales de motivación, Litwin y Stringer realizaron un experimento en el cual pusieron de manifiesto que el hecho de que -- los motivos resulten o no excitados depende del clima organizacional, ya que un clima puede hacer surgir determinados motivos. Lo que una persona esté dispuesta a hacer puede verse influenciado por el clima en el trabajo.

Estos autores definen al clima organizacional como:

"La cualidad o propiedad del ambiente organizacional que a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influye sobre la conducta de éstos. El término clima organizacional se refiere en este estudio específicamente a las propiedades motivadoras del ambiente organizacional; es decir, a aquellos aspectos del clima que conducen a la excitación de diferentes clases de motivación." (9)

Litwin y Stringer identificaron seis propiedades del clima organizacional:

- 1.- Estructura; Los sentimientos que experimentan los trabajadores en relación con las restricciones de su situación laboral; cuantas reglas, reglamentos, papeles y procedimientos existen.
- 2.- Desafío y Responsabilidad; La sensación de ser el jefe de uno mismo; no tener que verificar reiteradamente todas las decisiones que uno toma.
- 3.- Riesgo; La sensación de riesgo y de reto en el empleo y la situación laboral.

- 4.- Recompensas: La sensación de recibir una recompensa adecuada y equitativa por un trabajo bien hecho.
- 5.- Calidez y Apoyo: La sensación de apoyo y compañerismo en el ambiente de trabajo.
- 6.- Conflictos: La sensación de que la dirección no teme las opiniones diferentes o conflicto.

Y elaboraron un cuestionario, el cual utilizaron en su estudio para medir el clima de las organizaciones. El cuestionario proporciona puntajes de las propiedades antes mencionadas. A continuación presentamos una versión del mismo:

#### CUESTIONARIO DE CLIMA DE LA ORGANIZACION

##### Introducción:

Ponga una (A) sobre el número que indica, en la serie de siete dimensiones de clima de la organización que aparece más abajo, su estimación de la posición actual de la organización respecto de esa dimensión y una (I) sobre el número que indica su opción de donde debería estar idealmente la organización en esta dimensión.

1.- Conformidad. El sentimiento de que hay muchas restricciones impuestas desde afuera en la organización; el grado en que los miembros sienten que hay muchas normas, procedimientos y prácticas a las que deben avenirse en lugar de poder hacer el trabajo, como lo consideren conveniente.

La conformidad no es característica de esta organización.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La conformidad es muy característica de esta organización.

2.- Responsabilidad. Se da a los miembros de la organización responsabilidad personal para alcanzar su parte de las metas de la organización; el grado en que los miembros sienten que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar con sus superiores a cada paso.

No se da ninguna

responsabilidad - 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
en la organización.

Se pone gran énfasis en la responsabilidad personal en la organización.

3.- Normas. El énfasis que pone la organización en el buen desempeño y la producción destacada, incluyendo el grado en que los miembros sienten que la organización establece metas que son un reto para ella y las comunica a los miembros el compromiso con ellas.

Las normas son muy -

bajas o no existen en 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10  
la organización.

Se establecen en la organización - normas que son todo un reto.

4.- Recompensas. El grado en que los miembros sienten que se les reconoce el trabajo bien hecho y se los recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos, o castigarlos cuando algo sale mal.

Se ignora, castiga

o critica a los miembros. - 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Se reconoce el trabajo de los miembros y se los recompensa positivamente.

5.- Claridad de la organización. El sentimiento entre los miembros de que las cosas están bien organizadas y las metas

definidas con claridad suficiente en lugar de ser desordenadas, confusas o caóticas.

La organización es desordenada, confu 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 sa y caótica.

La organización - está bien organizada, tiene metas definidas con claridad.

6.- Cordialidad y apoyo. El sentimiento de que la afabilidad es una norma de valor en la organización; de que los miembros confían los unos en los otros y se ofrecen apoyo. El sentimiento de que prevalecen las buenas relaciones en el ambiente de trabajo.

No hay cordialidad ni apoyo en la organización. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La cordialidad y el apoyo son características de la organización.

7.- Liderazgo. La disposición por parte de los miembros de la organización para aceptar el liderazgo y la dirección de los calificados. A medida que aparecen necesidades de liderazgo, los miembros se sienten en libertad de asumir funciones de liderazgo, y se los recompensa por su eficacia. Este se basa en la destreza. La organización no está dominada por uno o dos individuos, ni depende de ellos.

No se recompensa al liderazgo; los miembros están dominados por éste, dependen de él o lo rechazan. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Los miembros aceptan y recompensan al liderazgo, que se basa en la destreza.



Este cuestionario, lo utilizaremos nosotros para medir - el clima organizacional de las empresas del sector público - que analizaremos.

Como se mencionó, Litwin y Stringer llevaron a cabo un experimento con el propósito de poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de liderazgo y del clima organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. Los objetivos de dicha investigación fueron:

- Estudiar la relación entre estilo de liderazgo y clima organizacional
- Estudiar los efectos del clima organizacional sobre la motivación individual.
- Determinar los efectos del clima organizacional sobre variantes tradicionales como la satisfacción personal y el desempeño organizacional.

En seguida, describiremos brevemente como se llevó a cabo la investigación y las conclusiones a las que llegaron.

#### DISEÑO EXPERIMENTAL.

El diseño experimental permitía la entrada de una sola variable, el estilo de liderazgo, y medía el clima y la motivación que se producían.

Se crearon tres organizaciones simuladas, las cuales se ocuparon del mismo trabajo durante un periodo de dos semanas que duró el experimento. Durante este lapso, se hicieron ob--

servaciones diarias y se aplicaron cuestionarios y tests psicológicos.

Cada organización estaba formada por 15 miembros, más un presidente. Los miembros de las organizaciones tenían características semejantes en cuanto a edad, sexo, características de personalidad y patrones de motivación.

Se les dio instrucciones a cada uno de los presidentes de las tres compañías acerca de cómo deberían dirigir sus empresas, es decir, del estilo de liderazgo que deberían presentar. Así, las empresas se establecieron con las siguientes características:

**Organización A : Radar Británico.**

Esta compañía se estableció de acuerdo con normas extremadamente autoritarias, destinadas a despertar el motivo de poder. Se asignaron roles a los miembros de la organización, se determinaron rígidamente sus esferas operativas y se les hizo responsables por el desempeño estricto de sus deberes. Se insistió mucho en la seriedad, el orden y el status relativo. Se alentó a todos los niveles directivos para que ejerciesen autoridad sobre la base del cargo y se castigaran las desviaciones de las reglas explícitas de la organización. No se permitió la comunicación mas que a través de los canales verticales estrictos; era de naturaleza formal y se la permitía únicamente respecto a las cuestiones vinculadas directamente con la tarea.

**Organización B : Radar Direccional.**

Se organizó la segunda compañía de acuerdo con líneas -

amistosamente democráticas, destacando relaciones laborales - amistosas, la conducta cooperadora, la lealtad grupal y el -- trabajo en equipo. Se dejó de lado el castigo y se le reempla-- zo con una atmósfera de aliento y ayuda. Se alentó a los di-- rectivos a que prestaran especial atención al autodesarrollo y bienestar de los trabajadores, para asegurar así la ausen-- cia de conflicto y de frustración. El presidente estaba siem-- pre disponible para todos los empleados y los estimulaba para que le presentaran sus problemas.

#### Organización C : Radar de Trayectoria.

La tercera compañía se proyectó con un clima de logro. - El presidente formulaba objetivos en colaboración con otros - ejecutivos, permitía que los grupos fijaran sus procedimien-- tos, estableció sistemas de recompensas para la productividad y comunicaba constantemente sus expectativas de elevado desem-- peño, demostrando aprobación por el trabajo bien hecho. Esta-- ba interesado en todo, pero confiaba en que sus empleados po-- drían tomar decisiones que afectarían su propio trabajo.

Cada estilo de liderazgo estaba destinado a crear un cli-- ma que destacase uno de los motivos. De manera que los climas y los estilos de liderazgo destinados a crearlos pueden carac-- terizarse como relacionados con poder (organización A), afi-- liación (organización B) y logro (organización C).

Dimensión del clima	Organización A (Británico)	Organización B (Direccional)	Organización C (Trayectoria)
1.- Estructura	mantener el orden ejercer <u>auto</u> ridad y <u>con-</u> trol	mantener la informalidad	mantener la informalidad
2.- Normas responsabilidad			<p>fijar normas elevadas para los individuos y la <u>organiza-</u> ción</p> <p>Alentar la <u>in-</u> novación</p>
3.- Recompensa y castigo	<p>Criticar el mal desempe ño</p> <p>criticar la desviación de las re-- glas</p>	<p>evitar el cas tigo indivi-- dual</p> <p>conceder re-- compensas ge-- nerales posi tivas (consi deración posi tiva incondi cional)</p>	<p>conceder recom pensas indivi duales y de la organización, alabanzas, a-- scensos</p> <p>recompensar el desempeño exce lente</p>
4.- Calidez y apoyo		<p>crear relacio nes cálidas y amistosas</p> <p>crear una at mósfera rela jada, calmada</p>	conceder apoyo individual y - de la organiza ción
5.- Cooperación y conflicto		<p>Destacar la - cooperación</p> <p>evitar con--- flictos</p>	<p>Destacar la -- cooperación en el trabajo</p> <p>tolerar el <u>con</u> flicto personal</p>

	crear relaciones personales cálidas con -- los subordinados	y el relacionado con la tarea
6.- Riesgo y compromiso	destacar el -- conservadurismo  eludir el <u>com</u> promiso pro--fundo	destacar los --- riesgos modera--dos, crear orgullo en la <u>organi</u> zación, destacar los retos, la <u>di</u> versión y lo <u>apa</u> sionante del <u>tra</u> bajo

Los investigadores se plantearon una serie de hipótesis - respecto a los efectos del clima sobre la motivación excitada:

- El clima creado en la organización A estimulará o excitará la necesidad de poder, y la fuerza de la necesidad de logro y de la necesidad de afiliación será consiguientemente reducida.

- El clima de la organización B, comparado con los otros dos, excitará la necesidad de afiliación. La necesidad de poder será reducida y la necesidad de logro resultará relativamente inafectada.

- El clima de la organización C excitará la necesidad de logro. La necesidad de afiliación, así como la necesidad de -- poder resultarán inafectadas.

Podemos resumir los resultados del estudio de la siguiente manera:

Fue más agradable trabajar en el ambiente amistoso y democrático que el autoritario. El grupo de logro sobrepasó en mu-

cho a los otros dos, que fueron relativamente parejos en resultados; el clima de logro también completó el experimento con una cantidad mayor de nuevos productos desarrollados y aceptados, respecto a las otras dos compañías.

Los datos de la observación y el cuestionario revelaron la aparición de tres ambientes laborales y sociales distintos. Los datos sobre el clima de la organización A, reflejan puntajes elevados en la dimensión de Estructura y bajos en la Responsabilidad, recompensas, Calidez y Apoyo. Los miembros de esta empresa informaron que el clima era en extremo Restrictivo, conservador, frío y formal; los conflictos eran muchos entre directores y trabajadores.

La organización B, reflejó puntajes altos en la dimensión de Recompensas y Calidez y Apoyo. Los integrantes de la empresa, opinaron que el clima era amigable, muy poco estructurado y satisfactorio.

En lo que se refiere a la organización C, el clima refleja puntajes elevados en las dimensiones de Responsabilidad, Riesgo, Recompensa, Calidez y Apoyo. Los miembros de ésta organización, describen al clima como poco estructurado y elevado en cuanto a la Recompensa por la iniciativa individual.

Así mismo, se confirmaron las hipótesis respecto a los efectos de la excitación de los climas.

Conclusiones a las que llegaron:

1. Una de las conclusiones principales de este estudio experimental es la de que se pueden crear diferentes climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. Estos climas se pueden crear en un lapso breve, y sus características son bastante estables.
2. Una vez creados estos climas, parece que tienen efectos significativos, a menudo dramáticos, sobre la motivación y, consiguientemente, sobre el desempeño y la satisfacción en el empleo. Cada uno de estos tres climas inducidos experimentalmente excitaron un patrón diferente de motivación.
3. Los climas de las organizaciones pueden provocar cambios en rasgos de la personalidad aparentemente estables. Esta conclusión es un tanto tentativa. La fuerza del motivo, tal como se la midió - mediante un instrumento estandarizado de apercepción temática, no resultó afectada significativamente, pero ciertas disposiciones de la personalidad, medidas por medio de un test de personalidad estandarizado convalidado empíricamente, resultaron afectadas por el clima.
4. Estos descubrimientos sugieren que el clima de las organizaciones constituye una variación importante del estudio de las organizaciones humanas. El concepto de clima ha de contribuir, primero, a la -- comprensión del impacto de las organizaciones sobre las personas y la personalidad. Si se pueden crear en menos de dos semanas cambios significativos en factores relativamente estables de la personalidad, entonces podemos imaginar cómo el hecho de vivir en un clima durante un período de -- años podría afectar dramáticamente muchos aspectos del funcionamiento personal, la capacidad de un esfuerzo productivo, el compromiso con relaciones a largo plazo (como las amistades y el matrimonio), etcétera. Una comprensión del clima ayudará al estudio de los procesos de la administración de empresas, en particular en lo que se refiere a los efectos de estilos diferentes de administración sobre las personas, sobre el desempeño de -- las organizaciones, y sobre la salud de éstas."(10)

Los directivos pueden influir significativamente en el clima de la organización mediante su conducta, mediante las políticas, procedimientos, recompensas, etc., que creen.

Por lo tanto, el liderazgo es un factor principal del clima; y por consiguiente, de la conducta de los empleados, ya que influye en el desempeño y la satisfacción de la persona.



#### 1.4 TEORIAS DEL LIDERAZGO

El liderazgo ha desempeñado un papel importante dentro de las organizaciones, por lo que creemos necesario dedicarle una parte de la presente investigación, tomando en cuenta que hablar de ello es muy extenso y complejo.

En esta parte únicamente retomaremos aquel material que esté más directamente relacionado con nuestro tema de estudio. La esencia del liderazgo es el 'seguidismo', es decir, el deseo de las personas por seguir a alguien, lo que hace de un individuo un líder, y si a esto agregamos que las personas tienden a seguir a aquellos a quienes perciben como un medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades. Podemos afirmar, en consecuencia, que el liderazgo y la motivación están íntimamente interconectados. Así, comprendiendo los motivos podemos apreciar mejor lo que quieren los seres humanos y por qué actúan en tal forma, y aún más, los líderes pueden no sólo responder a estos motivadores, sino aumentarlos o disminuirlos a través del clima organizacional que establezcan, constituyéndose ambos factores en algo muy importante para la organización.

Los estilos más recientes que se han adoptado de manera más amplia y en la práctica son el de la Universidad de Michigan, el de Ohio State y la Cuadrícula Administrativa de Blake y Mouton. Los estudios iniciados en la Universidad de Ohio State, trataron de identificar las dimensiones del comportamiento directivo por medio de la elaboración del cuestionario de Descripción del Comportamiento Directivo. ( 11)

Los investigadores, al definir la dirección como el comportamiento de un individuo cuando está dirigiendo las actividades de un grupo hacia el logro de una meta, redujeron eventualmente la descripción del comportamiento directivo a dos dimensiones: la iniciación de la estructura, que alude al comportamiento del dirigente al delinear la relación entre el mismo y los miembros del grupo de trabajo al procurar establecer normas bien definidas de organización, canales de comunicación y métodos de procedimiento. Dicha consideración se refiere al comportamiento que indica amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en la relación entre el dirigente y los miembros de su personal. ( 12 ).

La iniciación de la estructura parece estar interesada en el trabajo o en las tareas, lo que pone de relieve las necesidades de la organización y se orienta hacia las relaciones, recalcando las necesidades del individuo. Del estudio del comportamiento directivo, el personal de la Universidad de Ohio State encontró que la iniciación de la estructura y la consideración eran dos dimensiones separadas y distintas; elaboraron cuatro cuadrantes para mostrar las diversas combinaciones de la iniciación de la estructura (tarea ) y la consideración (relaciones ) como lo muestra el siguiente cuadro:

Consideración alta.	Consideración alta y estructura baja	Estructura alta y consideración alta.
	Estructura baja y consideración baja.	Estructura alta y consideración baja.
	Iniciación de la estructura (alta ).	

Estas dimensiones se miden mediante dos cuestionarios distintos. El cuestionario de opinión del liderazgo (leadership - Opinion Questionnaire : LQQ ) intenta evaluar cómo creen los líderes que se desenvuelven en papeles de liderazgo. El cuestionario de descripción de la conducta del líder (LeaderBehaviour Description Questionnaire : LBDQ ) mide las percepciones de los subalternos, los colegas o los superiores. Las calificaciones de iniciación de la estructura y consideración producidas por las respuestas a los cuestionarios proporcionan una manera de medir el estilo de liderazgo.

Un estudio de los departamentos de investigación y desarrollo introdujo la cuestión de clima organizacional en el problema de la eficacia del liderazgo. (13) en donde el punto focal de ese estudio era el personal de investigación e ingeniería de tres grandes organizaciones, una refinería de petróleo, una fábrica de máquinas de oficina y un fabricante de armazones para aeronaves.

Los resultados indicaron que la conducta del liderazgo tenía efectos distintos sobre la satisfacción del empleado según fuera el clima organizacional. El ejemplo que a continuación se explica, muestra los resultados de dicho estudio, a nosotros nos sirve como una referencia que se relaciona bastante con la presente investigación.

El clima de la compañía de armazones estaba rígidamente estructurado y formalizado; en este tipo de clima, la oportunidad que tiene un líder de servir como mediador para ayudar a -

los seguidores a satisfacer las necesidades de salario, seguridad social y ascenso, puede ser muy limitada. De manera que se comprueba que el clima organizacional afecta a la relación entre la conducta de consideración del líder y la satisfacción del seguidor.

A este respecto, Koontz y O'Donnell explican:

"En realidad, tal vez, el principio fundamental del liderazgo sea: puesto que la gente tiende a seguir a aquellos en quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas, cuanto más sepa un administrador respecto a qué estimula a sus subordinados y cómo operan estos estímulos, y cuanto más refleje esta comprensión al llevar a cabo sus acciones administrativas, es probable que sea más efectivo el líder." (14)

Otro de los estudios que consideramos importante al hablar de antecedentes de Liderazgo, lo constituyen los primeros estudios del Centro de Investigación y Estudio de la Universidad de Michigan; dichos estudios se llevaron a cabo casi simultáneamente con los estudios sobre dirección de la Universidad de Ohio State. Su propósito era tratar de estudiar la dirección localizando grupos de características que parecían relacionarse unas con otras y pruebas de eficiencia.

Los estudios identificaron dos conceptos que fueron llamados interés por el empleado o interés por la producción, ambos intereses son paralelos a las dos dimensiones de la dirección, iniciación de la estructura y consideración de la Universidad de Ohio State. El líder centrado en la producción practica una estrecha supervisión para que los subalternos desempeñen sus tareas siguiendo procedimientos especificados.

Este tipo de líder cuenta con la coacción , la recompensa y el poder legítimo para influir en la conducta y el desempeño de los seguidores. El interés por las personas es importante, pero es un lujo que no siempre puede permitirse el líder; este líder cree que conviene delegar la toma de decisiones y ayudar a los seguidores a satisfacer sus necesidades -- creando un ambiente de trabajo que los aliente; se preocupa -- por el progreso personal de sus seguidores, su ascenso y sus logros.

Los estudios realizados en la Universidad de Michigan y -- Ohio State nos permiten abordar otro enfoque más reciente y -- que por supuesto, sirve de base a este trabajo.

#### MALLA ADMINISTRATIVA (MANAGERIAL GRID ).

Para poder entender en qué consiste la Malla Administrativa es necesario recordar los dos conceptos teóricos de los estudios de Ohio State y Michigan.

Robert R. Blake y Jane S. Mouton en su Grid Administrativo han usado ambos conceptos ampliamente en sus programas de -- organización y desarrollo administrativo y opinan que se complementan en vez de excluirse mutuamente. Sus ideas culminan en el desarrollo de la Malla Administrativa.

Teóricamente hay en ella ochenta y una posiciones posibles, las cuales representan otros tantos estilos de liderazgo, pero el punto focal suele encontrarse principalmente en cinco

estilos basados en el interés por las personas (relaciones) - y que se sitúan en los cuatro cuadrantes que clasificaron los estudios de la Universidad de Ohio State.

El interés por la producción está ilustrado sobre el eje horizontal; ésta se vuelve más importante para el dirigente a medida que su colocación se traslada a la derecha sobre la escala horizontal. Así, un dirigente con una clasificación de 9 en el eje horizontal tiene un interés máximo por la producción. Sobre el eje vertical se encuentra ilustrado el interés por las personas que se vuelven más importantes para el dirigente a medida que su colocación desciende sobre el eje vertical. Un dirigente con una clasificación de 9 en el eje vertical tiene un interés máximo por las personas. En el centro se encuentra el estilo 5,5; en donde el directivo que utiliza este método está buscando la mitad del camino, es decir, se refleja un interés moderado en ambos (interés por la producción, interés por la gente).

Como podemos observar, la Malla administrativa aclara y cristaliza muchos de los fundamentos de la dinámica de la conducta en las organizaciones. Cualquier persona que trabaje para una compañía, tiene unas responsabilidades asignadas. Esto se presenta en cualquier nivel de trabajo, ya sea como subalterno ya como jefe. Así, cuando una persona actúa como empresario, tiene dos asuntos en su mente: uno es la producción, - los resultados de sus esfuerzos. Cuando piensa en los resultados, demuestra su grado de interés por la producción.

## MALLA ADMINISTRATIVA

I N T E R E S  P O R L A S  P E R S O N A S	9	1,9 Una atención cuidadosa a las necesidades de las personas para satisfacer las relaciones humanas, lleva a un ambiente de trabajo agradable y a una organización amigable.		9,9 Las personas comprometidas realizan el trabajo: la interdependencia, a través de un "esfuerzo común" por los objetivos de la organización, lleva a relaciones de confianza y respeto.						
	8									
	7									
	6									
	5	5,5 Se obtiene de la organización un desempeño adecuado, balanceando la necesidad de completar el trabajo con la de mantener las personas satisfechas.								
	4									
	3									
	2	1,1 Se exige un esfuerzo mínimo de trabajo para mantener contentos a los miembros de la organización.		9,1 La eficiencia en las operaciones es el resultado de un arreglo en las condiciones de trabajo de tal manera que el elemento humano se descuida por completo.						
	1									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
	INTERES POR LA PRODUCCION									

Los cinco estilos de dirección han sido denominados como sigue:

- EMPOBRECIDO: la realización de un esfuerzo mínimo para hacer el trabajo necesario hasta para sostener la cohesión de la organización.
- COUNTRY CLUB: la atención cuidadosa a las necesidades que de establecer relaciones satisfactorias tienen las personas conduce a una atmósfera amistosa en la organización y a un ritmo de trabajo cómodo.
- TAREA: la eficiencia en las operaciones resulta de condiciones de trabajo dispuestas de tal manera que los elementos humanos interfieren en un grado mínimo.
- POSICION INTERMEDIA: el rendimiento adecuado de la organización es posible gracias al equilibrio entre la necesidad de ejecutar el trabajo y al mismo tiempo mantener la moral de las personas a un nivel satisfactorio.
- EQUIPO: el trabajo se realiza por medio de personas comprometidas; la interdependencia debida a un "interés común" en los propósitos de la organización produce relaciones de confianza y respeto. ( 15 )

Usando los primeros estudios de Michigan como punto de partida, Rensis Likert hizo una amplia investigación para descubrir el modelo general de administración usado por los administradores altamente productivos; encontró que " los supervisores con los mejores records de rendimiento enfocan su atención primordialmente en los aspectos humanos de los pro -



blemas de sus subordinados y en crear grupos de trabajo eficientes con metas de alto rendimiento ". (16 )

Descubrió también que los supervisores altamente productivos aclaran a sus subordinados cuales son los objetivos y -- que necesidades deben satisfacerse, y luego les dejan libertad para hacer el trabajo.

Lo que se puede deducir de los trabajos de Likert es que el comportamiento ideal y más productivo para la industria es el que centra su atención en el empleado, o sea el democrático. Por lo referido anteriormente podemos ver como la investigación sobre el liderazgo se fue volviendo más sistemática y los modelos de contingencia de liderazgo comienzan a hacer su aparición en aquellos estudios dedicados a la conducta organizacional y la administración.

Para efectos de este estudio, retomamos el modelo de contingencia de la dirección elaborado por Fred E. Fiedler, que postula que el desempeño de los grupos depende de la interacción del estilo de liderazgo y el carácter favorable de la situación. El liderazgo se considera como una relación basada en el poder de influencia.

El desempeño del liderazgo depende entonces tanto de la organización como de los propios atributos del líder. Tal vez exceptuando los casos pocos usuales, no es significativo hablar de un líder que tiende a ser efectivo en una situación e inefectivo en otra. Si deseamos encontrar la efectividad orga-

nizacional y del grupo no sólo debemos aprender como entrenar - líderes más efectivamente, sino también como construir un ambiente organizacional en el cual el líder pueda desempeñarse - en forma adecuada.

Según Fred E. Fiedler hay tres variables situacionales principales que parecen determinar si una situación dada es favorable o desfavorable ( 17) para un dirigente :

- 1) Sus relaciones personales con los miembros de su grupo (relaciones dirigente-miembro ).
- 2) El grado de estructura en la tarea que se le ha asignado al grupo para su ejecución (estructura de la tarea) y
- 3) El poder y la autoridad que el da su posición. (18 )

En este modelo hay ocho combinaciones posibles de las tres variables situacionales que pueden presentarse al variar una situación directiva de alta a baja, según estas variables, caerá en una de las ocho combinaciones (situaciones ). Posteriormente Fiedler trató de determinar el estilo de dirección que parece ser el más eficaz para cada una de las ocho situaciones, llegando a las siguientes conclusiones:

- 1) Los dirigentes interesados en la teoría tienen por lo general un rendimiento óptimo en situaciones de grupo, que no son muy favorables ni muy desfavorables para el dirigente.
- 2) Los dirigentes interesados en las relaciones tienen por lo general un rendimiento óptimo en situaciones que son medianamente favorables.

Una vez explicado el modelo de contingencia de Fiedler, podemos hacer referencia, a lo que se denomina 'estilos de liderazgo', a su eficacia o ineficacia.

Koontz y O'Donnell describen tres estilos básicos: el autocrático, el democrático y el laissez-faire; de los cuales retomamos aquellas características que guardan relación con el modelo de eficacia direccional que utilizaremos más adelante.

El líder autocrático es aquel que da orden y espera el cumplimiento, que es dogmático y positivo y que guía gracias a su capacidad para retener o dar recompensas o castigos. El líder democrático o participativo, consulta con sus subordinados sobre las decisiones y acciones propuestas, fomenta su participación. El tercer tipo de líder, laissez-faire utiliza muy poco su poder, si es que alguna vez lo utiliza y da a los subordinados un alto nivel de independencia en sus operaciones tales líderes dependen en gran parte de los subordinados para fijar sus propias metas y los medios para alcanzarlos y perciben su papel funcional como aquel que facilita las operaciones de los seguidores proporcionándoles información y actuando en esencia como un contacto con el medio ambiente externo del grupo.

Aquí es importante destacar la opinión de Koontz y O'Donnell cuando dicen que " los líderes que encajan dentro de estos tres estilos de liderazgo probablemente reconocerán que el uso de cualquiera de ellos dependerá de la situación. (19 )

Una opinión más a este respecto es la de Hersey y Blanchard, quienes dicen que las diferencias entre los estilos autoritario y el democrático se basan en los supuestos que hace el dirigente sobre el origen de su poder o autoridad y sobre la naturaleza humana. Así, el estilo autoritario del comportamiento directivo se basa a menudo en el supuesto de que el poder del dirigente proviene de la posición que ocupa, y que el hombre es peregrino de nacimiento e indigno de confianza (teoría X), mientras que el estilo democrático, supone que el poder del dirigente le es concedido por el grupo que debe dirigir, y que los hombres pueden fundamentalmente dirigirse a sí mismos y ser creativos en el trabajo si se les motiva convenientemente (teoría Y). Como resultado, en el estilo autoritario, todas las políticas son determinadas por el dirigente, mientras que el estilo democrático las políticas están abiertas a discusión y decisión por parte del grupo.

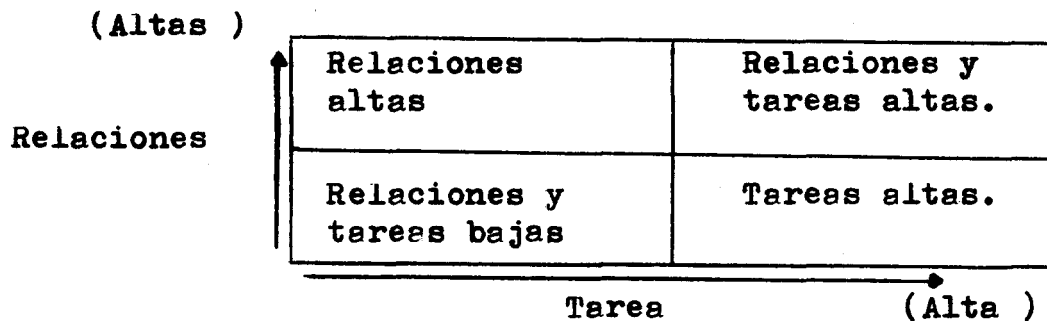
El estilo de comportamiento de laissez-faire permite a los miembros del grupo hacer lo que deseen, no se establecen políticas ni procedimientos, cada quien está por su cuenta. Blanchard opina que una atmósfera de laissez-faire representa una ausencia de dirección.

Una aclaración que hacemos respecto de este contexto es que los estilos de liderazgo varán de dirigente a dirigente, - pues algunos darán más importancia al aspecto "trabajo", o - otros se interesarán por el trabajo y por las relaciones, o -- por ninguno de los dos. Sin embargo, podemos encontrar otros más que harán combinaciones de ellos.

### MODELO DE EFICACIA TRIDIMENSIONAL

El Modelo Tridimensional de Eficacia directiva que a continuación detallamos es el que nos permitirá conocer los estilos de liderazgo y si éstos son o no eficaces. Dicho modelo retoma algunos conceptos de la Universidad de Ohio State; y a diferencia de los modelos anteriores, Paul Hersey y Keneth H. -- Blanchard agregan una dimensión de eficacia a el típico modelo de dos dimensiones que se ha venido mencionando.

Los términos que retoman son " tarea " y "relaciones " y que en los estudios de Ohio State se definieron como "conside-ración " e "iniciación de la estructura ". Los cuatro cuadrantes básicos se consideran de la siguiente manera:



Estos estilos describen básicamente personalidades diri-gentes; al madurar un individuo desarrolla hábitos y respues-tas condicionadas a diversos estímulos.

Hábito a , hábito b, hábito c,.....hábito n = personalidad.

Un individuo empieza a conducirse de una manera semejante bajo condiciones semejantes. Este comportamiento o conducta es lo que otros aprrnden a reconocer como esa persona, como su --

personalidad.

Lo que interesa a Hersey y Blanchard no es únicamente la personalidad como tal, sino la personalidad directiva y utilizan las palabras " personalidad " y "estilo " de manera intercambiable.

Definen la personalidad o estilo de un individuo como la " norma de comportamiento que evidencia cuando se ocupa de dirigir las actividades de otros ". ( 20) La norma implica generalmente, o un comportamiento orientado hacia las tareas o una combinación de ambos.

El comportamiento orientado hacia la tarea es el grado - en que probablemente el dirigente organice y defina las relaciones entre él mismo y los miembros de su grupo (subordinados ), se caracteriza por una tendencia a definir el papel -- que el espera sumirá cada miembro del grupo, procurando establecer normas bien definidas de organización.

El comportamiento orientado hacia la tarea consiste en - estructurar las relaciones y las actividades de una situación de grupo en función del cumplimiento de tarea, mientras que - el comportamiento orientado hacia las relaciones acentúa la - creación y el mantenimiento de las buenas relaciones personales entre él mismo y sus subordinados.

Los estilos derivados de las dimensiones de la tarea y - de las relaciones se describen como sigue:

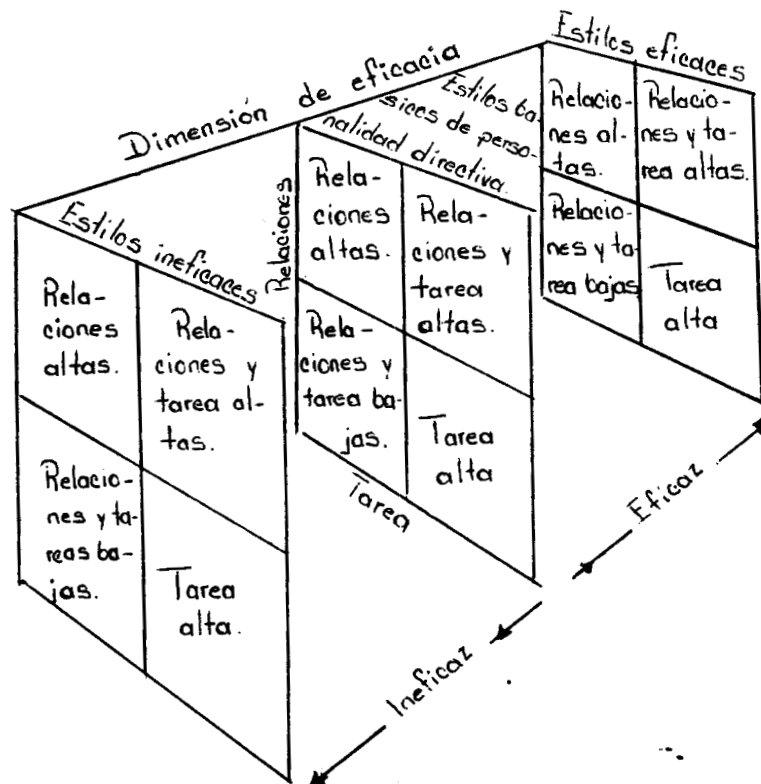
- **TAREA Y RELACIONES ALTAS** ; con esta personalidad directi

va, un individuo es considerado por los otros como alto, tanto en tarea como en relaciones. Parece enfatizar la realización del trabajo pero no a expensas de los individuos de ese grupo. Parece fijar normas elevadas, pero se interesa en cada uno, aceptando su individualidad, sus necesidades personales y sus ideas.

- **RELACIONES ALTAS:** Con esta personalidad directiva, un individuo es considerado por los demás como alto en relaciones pero bajo en tarea. Muestra un interés más patente por las necesidades de los individuos en el grupo que por la tarea que debe llevarse a cabo. Parece pensar que cada individuo es un ser humano y por ello trata a cada uno como si fuera importante. Tiende a enfatizar de una manera extrema el apoyo y el progreso de sus subordinados en lugar de la productividad.
- **TAREA Y RELACIONES BAJAS:** con esta personalidad directiva un individuo es considerado por los demás como bajo, tanto en tarea como en relaciones. Parece ser que el dirigente permite a sus subordinados dirigir sus propias actividades, y no gasta mucho tiempo en desarrollar relaciones personales con ellos.

Como mencionamos anteriormente Blanchard y Hersey agregan una dimensión de eficacia al modelo de dos dimensiones, de tal forma, tratan de integrar los conceptos de estilo directivo con las exigencias situacionales de un ambiente específico. Así cuando el estilo de un dirigente es conveniente para una situación dada se le llama " Eficaz " y cuando su estilo no es conveniente para una situación dada se le llama "Ineficaz ".

La diferencia entre ambos estilos reside en la conveniencia de usar ese comportamiento en la situación en que es usado. El estilo básico de un dirigente puede considerarse como un estímulo particular, y es la respuesta a este estímulo lo que puede calificarse de eficaz o ineficaz como se muestra en el siguiente esquema:





Los cuadrantes del medio representan cuatro estilos básicos del comportamiento directivo. Los cuadrantes de la izquierda ilustran los estilos básicos cuando son ineficaces (usados en una situación inadecuada ).

Los cuatro estilos eficaces y los cuatro ineficaces son, en esencia, la medida en que el estilo básico de un dirigente es adecuado a una situación dada desde el punto de vista de sus subordinados, superiores o colegas. El siguiente cuadro nos muestra cómo cada estilo puede ser percibido por los demás:

ESTILOS BASICOS	EFICAZ	INEFICAZ
Tarea alta	Visto a menudo como <u>al</u> quien que sabe lo que desea y que impone sus métodos para lograrlo sin provocar resentimiento.	Visto a menudo como alguien que no <u>con</u> fía en los demás, - es desagradable y se interesa sólo en la producción a <u>cor</u> to plazo.
Tarea y rela ciones altas.	Visto a menudo como <u>al</u> quien que es un buen - motivador, fija normas elevadas, trata a cada uno de modo diferente y prefiere administrar en equipo.	Visto a menudo como alguien que trata - de agradar a todos, y por lo tanto, va- cila de un lado a <u>o</u> tro para evitar <u>ten</u> siones en una situa- ción.
Relaciones altas.	Visto a menudo como <u>al</u> quien que tiene una <u>con</u> fianza implícita en las personas y que se inte- resado primordialmente en desarrollar sus aptitu- des.	Visto a menudo como alguien que está -- primordialmente in- teresado en la <u>armo</u> nía y en ser consi- derado "buena gente"

Tarea baja  
y relacio-  
nes bajas.

Visto a menudo como al  
guien que permite a --  
sus subordinados deci-  
dir convenientemente -  
cómo debe hacerse el \*  
trabajo y desempeña un  
papel menor en su in -  
teracción social.

reticente a arries-  
gar la ruptura de u  
na relación con tal  
de cumplir una ta -  
rea.

Visto a menudo como  
alguien que no se -  
siente comprometido  
y es pasivo, y se -  
preocupa poco por -  
la tarea o por las  
personas que parti-  
cipan en ella.

Este modelo se distingue porque no describe un único estilo ideal de comportamiento directivo proponiéndolo para todas las situaciones.

La exposición hasta aquí expuesta nos permite comprender la importancia que tienen los líderes al interior de una orga nización y nos ayuda a entender porqué las personas actúan de tal o cual forma cuando tienen un determinado dirigente que - ejerce un cierto estilo de liderazgo que puede ser o no efi - caz.

Es importante recalcar que la persona que ejerce el lide razgo no debe pasar por alto que está tratando con personas, pero no en forma totalmente objetiva, ya que también él es una persona y por lo general es parte del problema. Está en con - tacto directo con la gente, tanto con individuos como con gru pos y descubre también que como factor productivo, las perso

085846

nas productivas no están interesadas por completo en los objetivos de la empresa, necesita darse cuenta con rapidez de que debe pensar en términos de resultados relacionados con la orientación, la comunicación y con la motivación.

Con lo anteriormente expuesto nos percatamos de que estamos hablando de dimensiones que se refieren a la actitud, por lo cual creemos necesario hablar sobre la actitud que es otra de las variables objeto de este estudio.

### 1.5 ACTITUD (CONDUCTA).

Se ha hablado en el presente trabajo de dos de las variables que nos ocupan: liderazgo y clima organizacional. A continuación hablaremos de una tercer variable que es la actitud.

Creemos que no sólo es importante definirla, sino también conocer de qué forma se mide, explicando únicamente algunas de las pruebas que más se relacionan con esta investigación.

Thurstone la establece como " el grado de afecto positivo o negativo que se asocia a un efecto psicológico ", es decir, constituye la predisposición a reaccionar favorable o -- desfavorablemente hacia la información del medio, que bien -- puede ser el clima organizacional en el que se encuentre un -- individuo y que lo inclina a responder positiva o negativamente ante los estímulos; así, los empleados formulan actitudes respecto a sus puestos, sus jefes, los sistemas de evaluación planes de retiro y demás factores organizacionales.

Algunos autores coinciden en definir a la actitud como -- el conjunto de categorías que un individuo emplea para evaluar un dominio de estímulos sociales (objetos, personas, valores, ideas, etc ) que el ha establecido y aprendido a partir de ese dominio ( en interacción con otras personas ) y -- que lo relacionan con los subconjuntos del dominio en diversos grados de afecto positivo o negativo.

Para efectos de la presente investigación retomamos la - definición de actitud que da Thurstone y concluimos que:

" Es la disposición de ánimo manifestado exteriormente". En suma, una conducta definida por un objeto o símbolo alrededo del cual están centralizados diversos motivos.

Las definiciones antes mencionadas tienen algunos elementos en común. Uno de ellos es el de que las actitudes son adquiridas o aprendidas. Otro es el de que las actitudes se infieren a partir del comportamiento característico estable y - selectivo durante un período de tiempo. Las actitudes se in - fieren tanto del comportamiento verbal como del no verbal y - preferentemente de ambas.

Como podemos observar las actitudes son importantes para comprender la conducta organizacional, sin embargo, presentan varios factores que operan de manera simultánea.

Consideramos importante hablar de Los Factores que inte - gran a las actitudes, éstos son de tipo afectivo, cognosciti - vo y conativo. Algunos autores coinciden con esta clasifica - ción y otros difieren de ella; los que coinciden los definen como sigue:

- El elemento afectivo.- Es el sentimiento emocional aso - ciado con la actitud. Se refiere en esencia, así el ob - jeto de la actitud nos agrada o desagradada, si nos senti - mos felices o tristes respecto a él, o si nos inspira a - mor u odio.
- Elemento cognoscitivo:- Se refiere a las creencias que -- tiene una persona hacia el objeto o el suceso. Dichas --

creencias se desarrollan a través del pensamiento, el conocimiento, la observación y la interrelación lógica entre ellas.

- Elemento conativo.- Es la conducta que manifiesta una persona hacia el objeto de la actitud.

Otros investigadores prefieren distinguir entre los com - ponentes "cognoscitivo ", "afectivo" y " comportamental " de -- las actitudes afirmando que los individuos se diferencian en -- las creencias o ideas que los llevan a tomar una posición positiva o negativa hacia un objeto. De la misma forma, la probabilidad de que una actitud se manifieste en la acción externa varía de un individuo a otro y de una situación a otra. Las --- creencias de un individuo particular, sus sentimientos emocionales y su comportamiento hacia el objeto de la actitud están altamente correlacionados.

Algunos psicólogos opinan que una actitud determinada conduce a un comportamiento predecible. ( 21 ). Por lo tanto, si una persona tiene una actitud muy positiva hacia su clase de -- conducta organizacional, es probable que se comporte en forma positiva en relación a dicha clase asistiendo a ella con regularidad, haciendo las lecturas que se le han señalado y desempeñando un buen trabajo en sus tareas.

Por último, mencionaremos la teoría de Rosemberg, que dice que la cognición, el afecto y la conducta son determinantes de actitudes y que, a su vez, éstas determinan afecto, cognición y conducta; en donde la cognición significa un proceso --

consciente de adquisición de conocimientos; se refiere a los procesos del pensamiento de una persona, con insistencia en la racionalidad y la lógica. El afecto se refiere a los sentimientos de agrado y desagrado.

La teoría de Rosemberg sobre los componentes cognoscitivo y afectivo como determinantes de las actitudes y del cambio de actitudes tiene en la actualidad bastante importancia para los administradores. El administrador tiene que ser capaz de demostrar que los aspectos positivos que implica el contribuir a la organización en forma de buen desempeño superan a los aspectos negativos. Mediante los intentos de desarrollar actitudes generalmente favorables hacia la organización y el puesto es como muchos administradores esperan lograr la eficacia.

Las respuestas conductuales de un empleado, no pueden ser comprendidas del todo sin considerar antes el concepto de personalidad. De hecho, la personalidad está tan interrelacionada con la percepción, las actitudes y la motivación que cualquier análisis que de éstas se haga necesitará al menos una pequeña relación con la personalidad.

Para el presente estudio es importante hablar de ella, -- pues cuando estudiamos la variable "liderazgo" nos encontramos que Hersey y Blanchard utilizan las palabras "personalidad" y "estilo" de manera intercambiable.

Sherif y Cantril definen a la actitud como :

" Un estado más o menos duradero de preparación". Señalan otros rasgos que no sólo recogen la experiencia de la labor experimental realizada anteriormente, sino que permiten la integración de la actitud en una teoría de la personalidad y de la formación del yo. Destacan el carácter de relativa -- permanencia que debe poseer la actitud. Una inclinación momentánea no puede clasificarse en esta categoría; la actitud expresa un rasgo de personalidad, aunque el arraigo que presentan las actitudes de un individuo pueda ser de muy distinta -- intensidad y grado. Esta afirmación recoge y da por resuelta la antigua polémica sobre la especificidad o la generalidad -- de las actitudes. ( 22 )

Independientemente de cómo se defina la personalidad, -- hay ciertas ideas que gozan de aceptación general entre los -- psicólogos:

- 1) La personalidad es un todo organizado, de otro modo -- el individuo no tendría significado.
- 2) La personalidad parece estar organizada en patrones.-- Estos pueden observarse y medirse hasta cierto punto.
- 3) Aún cuando hay una base biológica para la personali -- dad, el desarrollo específico es producto de los am -- bientes social y cultural.
- 4) La personalidad tiene aspectos superficiales como ac -- titudes respecto a ser jefe de un equipo, y un núcleo más profundo tal como los sentimientos respecto a au -- toridad o la ética del trabajo.
- 5) La personalidad involucra a la vez características cõ -- munes y únicas . Cada persona difiere de otra en ---



ciertos aspectos, aunque le es similar en otros.

Estas cinco ideas quedan incluidas en la siguiente definición de la personalidad:

"La personalidad de un individuo es una serie relativamente estable de características, tendencias y temperamentos que han sido formados de manera significativa por herencia y por factores sociales, culturales y ambientales. Esa serie de variables determinan los aspectos comunes y las diferencias en la conducta del individuo ". (23 )

El grado en el que cada persona está moldeada por la 'cultura' es elevadísimo. No reconocemos claramente el impacto de la cultura en la formación de nuestras personalidades porque ésta se produce progresivamente, y por lo general, no queda más alternativa que aceptarla. El funcionamiento estable de una sociedad exige que haya patrones de conducta compartidos entre los miembros y que exista alguna base para saber cómo conducirse en ciertas situaciones. Para asegurarlo, la sociedad institucionaliza diversos patrones de conducta, lo que significa que la mayoría de los miembros de una cultura tendrán ciertas características comunes de personalidad. Por otro lado, la naturaleza de las expectativas que abriga una persona respecto al prójimo, las maneras en que una persona intenta obtener satisfacción, la manera en que se expresan los sentimientos y se resuelven conflictos emocionales, todas ellas formadas en un contexto interpersonal. Un factor clave de este contexto lo constituyen las relaciones familiares o entre padre e hijo. Establecen un patrón de conducta que, como un molde deja una huella importante en toda la conducta ulterior dentro de la organización laboral. ( 29 )

Antes de concluir con esta parte, destacaremos algunos aspectos importantes: las actitudes están vinculadas de manera compleja con los patrones conductuales; están organizadas y proporcionan la base emocional de la mayoría de las relaciones interpersonales; cambiar de actitudes es extremadamente difícil y exige, por lo menos que haya confianza en el dirigente y fuerza en su mensaje.

Finalmente, la relación de las actitudes con el desempeño en el trabajo es importante para completar la explicación que nos ocupa. A este respecto Albanese sugirió tomar en consideración dos puntos:

- 1.- El desempeño en el trabajo es resultado de varios factores, incluyendo habilidad, conocimiento, variables de situación, percepciones, normas sociales y restricciones; premios y castigos, así como de actitudes.- Es difícil medir con precisión el papel de cualquiera de estos factores en situaciones específicas de trabajo, y las actitudes se deben considerar como una variable sólo dentro del contexto social total en el que se desarrolla la conducta.
- 2.- Cualquier intento por relacionar las actitudes y el desempeño de los empleados debe asociar una actitud específica con una conducta o intención conductual -- también específica. Por lo tanto, las actitudes generales no bastan para preveer el comportamiento de una situación en particular. ( 24)

## TECNICAS DE MEDICION DE ACTITUDES.

En la actualidad es común el deseo de muchos investigadores y también de alumnos interesados en la materia, por comprender las actitudes y el papel que éstas desempeñan en la conducta organizacional originando frecuentes intentos por medirlas. Las técnicas que a continuación desarrollamos, son antecedentes básicos para el cuestionario que se elaborará para la presente investigación.

ESCALAS DE ACTITUD.- Varias y diferentes pruebas de papel y lápiz han sido desarrolladas para medir las actitudes. De éstas, cuatro han sido altamente perfeccionadas y se han usado muy extensamente. Estas técnicas son: el método de Thurstone de intervalos aparentemente iguales, el método de Likert de evaluaciones sumadas, el escalograma de Guttman y el diferencial semántico de Osgood. Una breve revisión de estos métodos proveerá al lector de un entendimiento respecto de cómo se obtienen los datos para medir las actitudes.

Cada una de las técnicas que se examinan tienen distintos pre-supuestos acerca de la naturaleza de los ítemes que se usan y de la clase información que proporcionan en cuanto a las actitudes de las personas. Sin embargo, hay ciertos supuestos básicos que son comunes a todos los métodos. Primero, se supone que las actitudes subjetivas se pueden medir por medio de técnicas cuantitativas, de tal manera que la opinión de cada persona se puede representar mediante alguna puntuación numérica. Segundo, todos los métodos suponen que el ítem de una prueba

ba particular tiene el mismo sentido para todos los que responden, de tal modo que una respuesta dada se calificará idénticamente para todos los sujetos.

El método de Thurstone de intervalos aparentemente iguales.- La primera técnica de medición de actitudes importante fue desarrollada por Thurstone en 1929. La escala que construyó introdujo medición precisa a un área de investigación donde nunca se había usado. Supuso que se podían obtener opiniones acerca de un asunto particular y que éstas se podrían ordenar de acuerdo con una dimensión expresa de favorabilidad versus no favorabilidad hacia el asunto. El ordenamiento de estas opiniones podía ser de tal manera que apareciera una distancia igual entre opiniones adyacentes a lo largo del continuo. Thurstone también supuso que esas opiniones no estaban correlacionadas y que cada opinión tiene una posición que es independiente de las otras. Esto es, que la aceptación de una afirmación no necesariamente implica la aceptación de otras.

Una escala de Thurstone consta de alrededor de veinte afirmaciones independientes que expresan opinión acerca de un asunto particular. Cada afirmación tiene un valor numérico en la escala, que es determinado por medio de el promedio de la posición que se juzga en el continuo. Las actitudes de las personas acerca del asunto se miden pidiéndoles que indiquen aquellas afirmaciones con las cuales están de acuerdo. El puntaje de cada persona es el valor promedio de la escala de ítems a los que la persona respondió. Las características de la escala de Thurstone es que los intervalos entre las afirmaciones -

son aproximadamente iguales. Esta propiedad de la escala se logra por el método de construcción de la escala. El primer paso consiste en coleccionar un gran número de afirmaciones que sean confusas, ambiguas, de doble sentido o que las puedan aprobar individuos con actitudes opuestas de inmediato se desechan. Cada una de las afirmaciones restantes se distribuye en una de once categorías definidas por un grupo de jueces, de acuerdo con el grado de favorabilidad o no favorabilidad hacia el asunto expresado por la afirmación sin considerar las actitudes propias de los jueces. Estas categorías conforman una escala que varía desde opiniones muy favorables, pasando por neutrales, hasta opiniones extremadamente desfavorables del asunto. Mediante la tabulación de las evaluaciones de los jueces es posible calcular la posición numérica en la escala de cada afirmación (su valor promedio en la escala). Las afirmaciones que se seleccionan para la escala final son aquellas que tienen un alto grado de acuerdo entre los jueces y que quedan en intervalos relativamente iguales a lo largo del continuo. Por tanto, la actitud de una persona es un asunto particular, se deriva de las respuestas a este conjunto final de escalas.

Método de calificaciones sumadas de Likert.- Uno de los problemas que presenta el método de Thurstone es que su construcción resulta sumamente laboriosa y larga. Por ello, Likert desarrolló otra que puede producir una escala de actitud igualmente confiable con relativa facilidad. La escala de Likert consta de una serie de afirmaciones de opinión acerca de algún asunto. En contraste con la escala de Thurstone, la actitud de la persona se mide pidiéndole que indique hasta qué punto -

está de acuerdo o desacuerdo con cada ítem. Esto se hace --  
diendo a la persona que evalúe cada ítem en una escala de res-  
puesta de cinco puntos (fuertemente de acuerdo, de acuerdo, in-  
deciso, en desacuerdo, fuertemente en desacuerdo ). El puntaje  
de actitud de una persona es la suma de sus evaluaciones indi-  
viduales.

Likert supone que cada afirmación que se use en la escala  
es una función lineal de la misma dimensión de actitud. Este -  
suposición es la base para la operación de sumar la puntuación  
de cada persona para obtener el puntaje final. Otra implica -  
ción es que los ítemes en la escala deben estar altamente co -  
rrelacionados con un atributo común y, por lo tanto, los unos  
con los otros, que es lo contrario de lo que sucede con la es-  
cala de Thurstone. El método de construcción de la escala de -  
Likert es similar al de la escala de Thurstone en lo que se re-  
fiere a la recolección inicial y a la edición de una variedad  
de afirmaciones de opinión. Las afirmaciones restantes se eva-  
lúan por medio de un grupo de sujetos usando la escala de cin-  
co puntos de respuesta, en términos de sus propias opiniones e  
cerca de las afirmaciones. A diferencia de la escala de Thurs-  
tone, la escala de Likert se compone de aquellos ítemes que me-  
jor se diferencian entre muestras de sujetos con puntuaciones  
altas y bajas.

Escalograma de Guttman.- Se basa en el supuesto de que un  
rasgo único y unidimensional se puede medir con un conjunto de  
afirmaciones que se ordenan a lo largo de un continuo de "difi-  
cultad de aceptación ". Esto es, que las afirmaciones varían

desde aquellas que son de fácil aceptación para la mayoría de la gente hasta las que muy pocas personas aceptarían. Este tipo de ítem es acumulativo, ya que la aceptación de uno de ellos implica que la persona acepta todos aquellos de menor magnitud (los menos difíciles de aceptar). En la medida en que esto -- sea cierto, se puede predecir la actitud de una persona hacia otras afirmaciones con base en el conocimiento de los ítemes -- más difíciles que la persona acepte. Guttman presenta a los su jetos un conjunto inicial de ítemes y registra la medida en -- que responden a esos ítemes con patrones de respuestas especi-- ficados, dichos patrones siguen cierto orden. El sujeto pue de no aceptar ninguno de los ítemes en el conjunto (puntuación 0), aceptar sólo el ítem A (puntuación 1), aceptar los íte-- mes A y B únicamente (puntuación 2), aceptar sólo los ítemes A, B y C (puntuación 3) y así sucesivamente. Si el sujeto da un patrón de respuesta diferente a la escala, se supone que el sujeto ha cometido un error. Analizando el número de errores -- cometidos, Guttman puede determinar el grado en que el conjun-- to inicial de ítemes refleja un atributo unidimensional. La es cale final se obtiene eliminando ítemes malos y volviendo a -- probar a los sujetos hasta que se desarrolle un conjunto gra-- dueble de ítemes.

La actitud de una persona se mide entonces pidiéndole que indique aquellas afirmaciones en la escala que son aceptables para él. La puntuación final es aquella del tipo de escala -- apropiado o aquel tipo de escala más cercana a su respuesta.

Diferencial semántico de Osgood.- Los métodos descritos anteriormente intentan describir como se miden las actitudes -- pidiendo a la gente que indique la medida de su acuerdo con -- distintas afirmaciones de opinión. En contraste con dichos enfoques, Osgood estudia las actitudes enfocando el significado que la gente da a una palabra o un concepto. A esta técnica -- subyace el supuesto de que hay un espacio semántico hipotético de un número desconocido de dimensiones en que el significado de cualquier palabra o concepto se puede presentar por medio -- de un punto particular. El procedimiento de Osgood consiste en pedir a la gente que juzgue un concepto particular usando un -- conjunto de escalas semánticas. Estas escalas se definen por -- opuestos verbales con un punto medio de neutralidad y usualmen -- te se componen de siete intervalos discriminables , por ejem -- plo:

Bueno	___	___	___	___	___	___	Malo
Fuerte	___	___	___	___	___	___	Débil
Rápido	___	___	___	___	___	___	Lento
Activo	___	___	___	___	___	___	Pasivo

Un análisis de las evaluaciones que se recaben con este -- método puede revelar las dimensiones particulares que la gente usa para calificar su experiencia, los tipos de conceptos que se consideran similares o diferentes en significado y la inten -- sidad del significado que se da a un concepto particular. Las investigaciones de Osgood indican que hay tres dimensiones do -- minantes e independientes que la gente usa para juzgar los -- conceptos. Osgood se refiere a estas dimensiones como el fac -- tor evaluativo ( p.e : bueno - malo ), el factor de potencia



( por ejemplo: fuerte - débil ) y el factor de actividad ( por ejemplo : activo - pasivo ). Aunque este método puede proveer gran cantidad de información acerca de un concepto, no se aclara con exactitud cómo es que el significado de un concepto para una persona se relaciona con las declaraciones de opinión - que la persona hace del concepto.

Las características más deseables de las técnicas de medición son la confiabilidad y la validez; para que esto sea así, los requisitos mínimos son:

- Formas y procedimientos para asegurarse de que el individuo responde de acuerdo con su actitud hacia el objeto, en lugar de responder a factores particulares de la situación investigativa que llevan a respuestas "socialmente deseables".
- Indicadores de rango de posición hacia el objeto que el individuo categoriza como aceptable o rechazable en --- cierto grado.
- Indicadores de qué tan comprometido está el individuo - con relación a los objetos actitudinales.

Finalmente, la entrevista es otro de los métodos que se usan para obtener información sobre las actitudes. Estas se -- pueden inferir de los empleados por medio de cuestionarios dirigidos que analizan los sentimientos que guardan respecto a - situaciones en el trabajo. Aunque el potencial para las res -- puestas más explícitas está en las entrevistas, los empleados a menudo se resisten a exhibir sus sentimientos negativos si - se les puede identificar con facilidad.

El análisis de estas técnicas nos lleva a concluir que -- son de vital importancia para un administrador y que además de su conocimiento requieren ser aplicadas por personas expertas, de lo contrario la información buscada o deseada pudiera verse alterada y a nuestra investigación le permitirá la adecuada elaboración del cuestionario que se aplicará en las instituciones que se han escogido para tal efecto.

## 1.6 LA ADMINISTRACION PUBLICA

La presente investigación está enfocada al análisis de organismos del sector público, por ello creemos conveniente que el lector tenga una breve visión sobre la Administración Pública en general.

El Estado entre sus diversas funciones tiene la de satisfacer los intereses de la colectividad mediante la función administrativa, para lo cual se organiza en forma adecuada, que constituye la Administración Pública. Esta organización social es la que programa, planifica, manda, prevé, etc., con el fin de resolver los problemas de la colectividad en beneficio de ésta; es pues, función primordial de la Administración Pública cooperar a la realización del bienestar social y, para ello, se encomienda a los individuos, la ardua tarea del bienestar público.

Pierre Escoube define a la Administración Pública como:

"El conjunto de medios de acción, sean directos o indirectos, sean humanos, materiales o morales, de los cuales dispone el gobierno Nacional para lograr los propósitos y llevar a cabo las tareas de interés público que no cumplan las empresas privadas o las particulares y que determinan los Poderes Constitucionales legalmente dedicados a escoger y definir la política General de la Nación". ( 25 )

La Administración Pública para su organización presenta dos modalidades: la Administración Pública Paraestatal y la Administración Pública Centralizada.

Conforman la Administración Pública Paraestatal los orga

nismos descentralizados, las instituciones nacionales de crédito, las organizaciones auxiliares nacionales de crédito, -- las instituciones nacionales de seguros y de fianzas y los fideicomisos.

La Administración Pública centralizada está integrada por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, los Departamentos Administrativos y la Procuraduría General de la República. El Presidente de la República, constituye el jefe de la Administración federal, centralizando en sus manos las facultades de decisión, de mando, de vigilancia, etc. El régimen de centralización administrativa es la típica forma como se organiza el Poder Ejecutivo, el que cuenta para el Despacho de los negocios del orden administrativo de la Federación con el número de Secretarios que establezca el Congreso, la que señalará los asuntos que han de estar a cargo de cada Secretaría. Los secretarios son los colaboradores más inmediatos e importantes del Presidente de la República.

Las Secretarías de Estado y los Departamentos administrativos establecerán sus correspondientes servicios de apoyo administrativo en materia de planeación, programación, presupuesto, informática y estadística, recursos humanos, recursos materiales, contabilidad, fiscalización, etc.

Para el estudio, planeación y despacho de los negocios del orden administrativo, el Poder Ejecutivo de la Unión contará con las siguientes dependencias:

Secretaría de Gobernación  
Secretaría de Relaciones Exteriores  
Secretaría de la Defensa Nacional  
Secretaría de la Marina  
Secretaría de Hacienda y Crédito Público  
Secretaría de Programación y Presupuesto  
Secretaría de la Contraloría General de la Federación  
Secretaría de Energía, Minas e Industria Paraestatal  
Secretaría de Comercio y Fomento Industrial  
Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos  
Secretaría de Comunicaciones y Transportes.  
Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología  
Secretaría de Educación Pública  
Secretaría de Salud  
Secretaría de Trabajo y Previsión Social  
Secretaría de la Reforma Agraria  
Secretaría de Turismo  
Secretaría de Pesca.  
Departamento del Distrito Federal.

El Presidente de la República tiene a su cargo el gobierno del Distrito Federal y lo ejercerá por conducto del jefe - del Departamento del Distrito Federal, que a su vez será auxiliado por una serie de dependencias que actúan en todas las ramas de la Administración Pública, por ejemplo: las Juntas de Vecinos que existen en cada Delegación, las Delegaciones Político-administrativas, la Contraloría General, la Tesorería del Distrito Federal, la Dirección General de Policía y Tránsito, la Dirección General de Promoción Deportiva, la Dirección --

General de Trabajo y Previsión Social, la Secretaría de Obras y Servicios Públicos, entre otras.

Para efectos de esta investigación nos referiremos a las Delegaciones y a la Dirección General de Promoción Deportiva, ya que son objeto de nuestro estudio. Las delegaciones son órganos desconcentrados que ejercen atribuciones que corresponden al Departamento del Distrito Federal, dentro del territorio geográfico de la propia delegación. El Distrito Federal se divide territorialmente en 16 delegaciones:

- |                       |                          |
|-----------------------|--------------------------|
| 1.- Alvaro Obregón    | 9.- Iztapalapa           |
| 2.- Azcapotzalco      | 10.- Magdalena Contreras |
| 3.- Benito Juárez     | 11.- Miguel Hidalgo      |
| 4.- Coyoacán          | 12.- Milpa Alta          |
| 5.- Cuajimalpa        | 13.- Tláhuac             |
| 6.- Cuauhtémoc        | 14.- Tlalpan             |
| 7.- Gustavo A. Madero | 15.- Venustiano Carranza |
| 8.- Iztacalco         | 16.- Xochimilco.         |

( 26 )

Algunas de las atribuciones de las delegaciones son las siguientes:

- 1.- Vigilar la debida prestación de los servicios públicos.
- 2.- Auxiliar en lo administrativo (Registro Civil )
- 3.- Prestación de servicios médicos gratuitos de emergencia.
- 4.- Proporcionar servicios de defensoría de oficio en materia civil, penal, administrativa y de trabajo.

- 5.- Proveer la conservación de servicios de agua potable y drenaje.
- 6.- Mantener en buen estado el servicio de alumbrado, parques y jardines, etc.
- 7.- Legalizar y certificar en los términos de las leyes o reglamentos relativos, firmas o documentos.
- 8.- Tramitar permisos, licencias o autorizaciones para la realización de actividades mercantiles o industriales.
- 9.- Llevar y mantener actualizado un padrón de los predios ubicados en la Delegación.
- 10.- Recaudar con sujeción a los sistemas y disposiciones que expida la Tesorería del Distrito Federal, los impuestos, derechos, productos y aprovechamientos que establezca la Ley Anual de Ingresos del Departamento del Distrito Federal que se causen en la Delegación.

( 27 ).

Los delegados son funcionarios nombrados por el Jefe del Departamento del Distrito Federal.

A la Dirección General de Promoción Deportiva le corresponde:

- 1.- Planear, organizar y supervisar actividades de educación física, deportivas y de recreación en el Distrito Federal en coordinación con las delegaciones del Departamento.
- 2.- Administrar los recursos humanos, técnicos, materiales y financieros canalizados al ejercicio deportivo

por el Departamento del Distrito federal.

- 3.- Posibilitar el estudio de las ciencias y las técnicas aplicables al desarrollo del deporte, elaborando las normas técnico-pedagógicas, programas y métodos educativos necesarios dentro de la esfera de su competencia.
- 4.- Dar a conocer las actividades deportivas realizadas a través de los diferentes medios de comunicación.
- 5.- Colaborar con la Coordinación General Jurídica en la elaboración y actualización de reglamentos que normen el funcionamiento de las academias o escuelas que imparten instrucción deportiva.
- 6.- Otorgar la autorización para su funcionamiento y llevar el registro de academias y escuelas en el Distrito Federal en las que instruya sobre deportes.
- 7.- Coordinarse en materia deportiva con las diversas autoridades Federales.

El objetivo de este organismo es lograr que el deporte como factor de bienestar social se encuentre al alcance de todos los capitalinos ya que cumple importantes funciones como elemento de integración familiar y social. (28)

Fue importante tratar este inciso referente a la administración pública porque es necesario conocer la división y funciones de las principales instituciones que maneja el sector público; y muy en particular, para dar una breve visión de las funciones de las empresas que nos ocupan en este trabajo.



# Capítulo II

## Metodología de Investigación

Para determinar el tamaño de la muestra no se siguió ni gún criterio en particular, simplemente se pensó que estaría integrada por veinticinco empleados de cada institución a las cuales acudiríamos, dando un total de 100 sujetos; sin embargo, nuestra investigación se llevó a cabo únicamente en tres empresas del sector público, de las cuatro que nos habíamos - propuesto analizar, debido a la falta de cooperación por parte de los directivos de la Secretaría de Agricultura y Recursos Hidráulicos, y muy en particular de los departamentos de servicios generales, recursos humanos, y nóminas y compensaciones, en donde se nos negó el acceso para la aplicación de nue stros cuestionarios.

Por lo tanto, las instituciones en donde se nos permitió el acceso para aplicar los cuestionarios fueron;

- 1) Delegación Política Iztapalapa.
  - a) Departamento de nóminas.
  - b) Departamento de control de personal (contratación)
- 2) Dirección General de Promoción Deportiva.
  - Alberca Olímpica "Francisco Márquez" (Depto. de control de usuarios).
- 3) Delegación Política Benito Juárez.
  - Departamento de Recursos Humanos.

Uno de los principales problemas que encontramos al aplicar los cuestionarios en estas instituciones, fue la temporada que correspondió al periodo del 15 al 30 de diciembre de 1967, fechas en que la mayoría de los empleados públicos salen de vacaciones, quedando una guardia mínima de empleados para -

atender las necesidades más urgentes que se puedan presentar - durante dicha temporada. Por lo anteriormente mencionado se - tuvo que reducir el número de cuestionarios proyectados en - nuestra muestra, y adecuarnos al número de empleados que hubiera. Los cuestionarios aplicados para cada institución fueron;

1) Para la Delegación Política Iztapalapa;

a) Departamento de nóminas. Se aplicaron a catorce empleados los cuestionarios de clima organizacional y actitudes; y a su jefe correspondiente, el cuestionario para determinar - su estilo de liderazgo.

b) Departamento de control de personal. El número de empleados encuestados fue de siete, aparte del jefe inmediato del área. El horario permitido por los dirigentes de esta ingtitución para aplicar los cuestionarios estuvo entre diez y - doce horas; los días 21 y 22 de diciembre de 1987.

2) Para la Dirección General de Promoción Deportiva;

- Alberca Olímpica "Francisco Márquez" (control de usuarios). El administrador de dicha institución nos brindó un gran apoyo para la realización de nuestra investigación. Su - apoyo consistió en reunir a los empleados en un salón en don- de se les explico el motivo de nuestra visita y el fin que tendría la información obtenida con los cuestionarios. Así, el - número de empleados encuestados fue de 14. (Cabe aclarar que el número de cuestionarios a aplicar no se cubrió debido a los problemas mencionados anteriormente.) Para la aplicación de - los cuestionarios se nos permitió elegir la fecha y el horario que nos fuera conveniente; por tanto, acudimos al lugar el día 18 de diciembre de 1987 de las 16:00 a las 18:30 horas.

3) Para la Delegación Política Benito Juárez;

- Departamento de Recursos Humanos. Se repartieron los cuestionarios a 25 empleados, incluyendo al jefe inmediato de los cuales sólo 21 resultaron contestados. El número restante no se logró recuperar, debido al exceso de trabajo que tenían los empleados en ese momento. El horario permitido para la aplicación de los cuestionarios en dicha institución fue de 11:00 a 13:00 horas, el día 23 de diciembre de 1987.

Consideramos pertinente mencionar la ayuda que recibimos por parte de la sección número 22 del Sindicato Unico de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal, ya que nos proporcionó cartas de presentación para cada una de las instituciones encuestadas, y que facilitaron nuestro acceso a las mismas.

Para la recolección de datos fue necesario aplicar tres cuestionarios con el fin de evaluar: el estilo de liderazgo del jefe de cada área; el clima organizacional y las actitudes de los empleados.

Para medir el clima organizacional se utilizó el cuestionario ideado por Litwin y Stringer (30) que proporciona información sobre siete dimensiones: conformidad, responsabilidad, metas y resultados, reconocimiento, claridad en la organización, cordialidad y apoyo, y aceptación de la capacidad; dichas dimensiones fueron identificadas como propiedades del

clima organizacional por Litwin y Stringer (ver página 21).

Para interpretar el cuestionario de clima organizacional, se obtuvo el promedio de las respuestas sobre cada una de las dimensiones manejadas en el mismo, interpretandolas por separado, lo cual nos proporcionó una visión general del clima - que prevalece en las instituciones estudiadas.

Para la elaboración del cuestionario de actitudes, se utilizó una serie de tarjetas provenientes de una investiga---ción realizada anteriormente (ver anexo 1), en donde no se - utilizó la información proporcionada por ellas. Las tarjetas t se obtuvieron de instituciones tales como SPP, PR, SEMIP, --EMP, SG y FERTIMEX, a través de la técnica TKJ. En ellas se - solicitó a los empleados que marcaran las condiciones favora- bles y desfavorables, de su área de trabajo, con el fin de - ver que tan factible sería mejorar el clima organizacional (e valuado, por el mismo cuestionario utilizado en la presente i investigación) aumentando las fuerzas impulsoras y reduciendo las restrictivas, según la teoría de Kurt Lewin (ver pag.14).

Clasificaron las tarjetas en dos grupos, las que se refe rían a aspectos administrativos tales como, si existen o no - procedimientos, normas, manuales, políticas, etc.; y las de ti po conductual referentes a integración de grupo, relaciones - interpersonales, responsabilidad de las personas, entre otras. El siguiente paso consistió en dividir las tarjetas en dos gru pos: las que correspondían a fuerzas impulsoras, y las que co rrespondían a fuerzas restrictivas.

Este material nos fue proporcionado por la profesora Ernestina Zapiain (asesora de esta tesina), de estas tarjetas nos interesaba conocer cuales eran las opiniones más comunes que los empleados habían escrito en ellas, y elegir las más representativas o las que más se repetían. De esta manera, se elaboró un cuestionario que quedó integrado por 28 preguntas; dos impulsoras y dos restrictivas para cada dimensión de clima organizacional, La manera de elaborarlo fue con la técnica de escala de actitudes. (ver anexo 3)

El cuestionario de actitudes se interpretó obteniendo para cada dimensión de clima dos medias, una correspondiente a las fuerzas restrictivas del comportamiento y otra a las fuerzas impulsoras. En base a esas medias, se determinó la actitud prevaleciente de cada dimensión en cada una de las instituciones analizadas. Las dos medias anteriores son de tipo cuantitativo, las cuales nos ayudaron a explicar aspectos cuantitativos del comportamiento organizacional del individuo.

Para evaluar el estilo de liderazgo se utilizó el cuestionario basado en el modelo tridimensional de eficacia en el dirigente ideado por Paul Hersey y Kenneth Blanchard; las tres dimensiones que evalúa son: eficacia o ineficacia, tareas y/o relaciones (ver anexo 4 ).

Para la interpretación del cuestionario de liderazgo, se utilizó la tabla de Determinación de diversos estilos de dirección (ver tabla 2). Los resultados se llevaron a los cuadrantes correspondientes en la malla administrativa; para de-

terminar la eficacia se sumaron los resultados de la tabla anteriormente mencionada, de manera horizontal, y para determinar su comportamiento se tomó en cuenta el valor más significativo ya fuese negativo o positivo.

Finalmente, se utilizó la técnica de correlación de Peason con el fin de buscar si el estilo de liderazgo determina el clima organizacional y este clima a su vez la actitud. Esta técnica tiene como fórmula:

$$r = \frac{n \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[n \sum X^2 - (\sum X)^2][n \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

En donde: r= coeficiente de correlación

X= clima organizacional

Y= actitudes

n= muestra

Para determinar si la correlación es significativa, se uso la tabla que aparece en el anexo 5 , para un nivel de significancia del 0.05.

"r" será significativa si  $r_c \geq r_t$  ( $r_c$  = correlación calculada y  $r_t$  = índice en tablas.)

# Capítulo III

## Presentación y Análisis de Resultados.



Presentación de los Resultados  
obtenidos en la Alberca Olímpica  
(Departamento de Control de Usuarios).

El jefe del área obtuvo una calificación de +3 en el cuadrante tres, lo que da como resultado un tipo de liderazgo --  
Altas Relaciones - Bajas Tareas.

Dimensiones	Calif. actual del clima.	Actitudes Media		Correlación Clima-Actitud	
		Imp.	Rest.	Imp.	Rest.
Conformidad	6.428	5.071	7.000	.2004	.5097
Responsabilidad	6.079	6.357	7.857	.3458	.6404
Metas	4.857	4.714	6.071	.2157	.4988
Reconocimiento	7.710	8.147	5.857	.7671	.3563
Claridad	6.928	7.857	4.928	.6242	.4237
Cordialidad	6.714	7.357	5.500	.7499	.2260
Aceptación	6.428	5.071	8.357	.4700	.8288

Calificación actual del clima organizacional dado una puntuación de 1 al 10 comparada con las actitudes medidas en la misma escala y su respectiva correlación en una escala de -1 a +1.

En este cuadro aparecen; La media del clima organizacional actual, la media de las actitudes positivas, negativas y en la última columna se presentan, la correlación entre clima y las actitudes positivas y negativas, señalando las puntuaciones más significativas. Así mismo, se presenta el estilo de liderazgo para este departamento.

Análisis de los Resultados  
obtenidos en la Alberca Olímpica

Analizando estos datos, se puede uno dar cuenta de que - en este departamento se tiene interés mínimo por la produc---ción, lo cual se ve reflejado en la baja puntuación de 4.85, en una escala de 10, con una correlación de .4988 con actitudes negativas. A pesar de que no se pone atención en la tarea realizada por los empleados, la actitud negativa que se produce no es muy significativa.

En cambio, el hecho de que el departamento tenga un sistema en el cual se le recompensa al individuo por el trabajo bien hecho, promueve que surjan actitudes positivas. Esto se observa por la media de 7.71, el puntaje más alto obtenido, - con una correlación de .7671 con las actitudes positivas, en tanto, que con las negativas es solo de .3563. Cuando la organización se interesa por los empleados como personas y se les toma en cuenta por el trabajo bien realizado surgen actitudes positivas.

De igual manera sucede con la cordialidad y las buenas - relaciones en el ambiente laboral. La media obtenida en esta dimensión es de 6.71 con una correlación de .7499. Por tanto, se puede decir, que a alta cordialidad y apoyo entre los compañeros de trabajo, y a alta recompensa corresponde una elevada actitud positiva.

El Departamento presenta la característica, como lo re--

fleja la media de 6.92, de estar organizado y definir metas - con claridad, lo que da una correlación de .6242 con respecto a las actitudes positivas. En este caso, a mayor conocimiento de la organización, mayor actitud positiva.

En relación con la responsabilidad, se puede decir, que el clima de este departamento no da al personal las responsabilidades necesarias para tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar necesariamente con sus superiores, esto provoca actitudes desfavorables que impiden el buen desempeño en el trabajo.

No están establecidas claramente normas y reglamentos -- que regulen el trabajo de los empleados del departamento. En cuanto a la aceptación de la capacidad, no se acepta que los miembros asuman funciones de liderazgo informal; ambas situaciones crean actitudes negativas. Sin embargo se puede observar que el hecho de que no existan normas no afecta tanto la actitud del individuo como el hecho de que el liderazgo informal no sea aceptado.

El puntaje para la dimensión de aceptación de la capacidad obtenido, fue de 6.428 con una correlación muy significativa de .8288 con las actitudes negativas.

Se presenta un clima con puntuaciones altas en la dimensión de reconocimiento, claridad organizacional y cordialidad y apoyo, y bajas en la de metas y resultados y responsabilidades; con un tipo de liderazgo altas relaciones-bajas tareas.

El comportamiento del directivo resulto ser eficaz también, ya que el resultado arrojado en la aplicación del cuestionario fue de +5. Por otro lado, el Grid Gerencial presentó los siguientes resultados:

3	2
0	0

Los resultados corresponden, al igual que en la Delegación Benito Juárez, a un tipo de líder en el que su comportamiento esta orientado hacia las relaciones; en otras palabras, piensa que cada individuo es un ser humano y por ello trata a cada uno como si fuera importante, además de que por sus mismas características hace participar de una manera adecuada a sus subordinados en el desempeño de sus labores

Presentación de los Resultados.  
obtenidos en la Delegación Benito Juárez  
(Departamento de Recursos Humanos).

El jefe del área obtuvo una calificación de +5 en el cuadrante tres, lo que dá como resultado un tipo de liderazgo --  
Altas Relaciones - Bajas Tareas.

Dimensiones	Calif. actual del clima.	Actitudes Media		Correlación Clima-Actitud	
		Imp.	Rest.	Imp.	Rest.
Conformidad	6.2380	4.571	7.285	.2168	.6427
Responsabilidad	5.3333	4.476	9.238	.1304	.8422
Metas	5.3333	2.857	6.619	.0818	.4988
Reconocimiento	6.5710	3.095	6.666	.2422	.5461
Claridad	7.0000	8.623	3.095	.7241	.3321
Cordialidad	6.9400	7.619	3.571	.7071	.2155
Aceptación	6.0950	3.857	7.619	.1785	.6553

Calificación actual del clima organizacional dado una puntuación de 1 al 10 comparada con las actitudes medidas en la misma escala y su respectiva correlación en una escala de -1 a +1 .

En este cuadro aparecen; la media del clima organizacional actual, la media de las actitudes positivas, negativas y - en la última columna se presentan, la correlación entre -- clima y las actitudes positivas y negativas, señalando las puntuaciones más significativas. Así mismo, se presenta el estilo de liderazgo para este departamento.

**Análisis de los Resultados**  
**Obtenidos en la Delegación Benito Juárez.**

Analizando los resultados obtenidos en la delegación Benito Juárez se puede observar que existen normas y procedimientos con una puntuación de 6.23 en una escala de 10, lo cual indica que existen normas y procedimientos a los que deben avenirse los empleados y que impiden en algunas ocasiones, a éstos, realizar su trabajo como lo consideren conveniente. Se da una correlación de .6427 con actitudes negativas, y solo de .2168 con actitudes positivas. Esto quiere decir que si no existe flexibilidad en la reglamentación y en las normas, se provocará una alta actitud negativa; este resultado es muy significativo, ya que si se observa la media de las actitudes impulsoras con respecto de las restrictivas, ésta resulta ser mucho mayor, lo cual nos hace pensar que si al individuo no se le deja realizar libremente su trabajo y se le imponen muchas restricciones creando actitudes negativas en él.

También se observó, que no se permite que los empleados se responsabilicen de sus tareas o trabajo, lo que da una puntuación de 5.3 en la misma escala de 10, y con una correlación de .8422.

Existe poca libertad para decidir y no se le da responsabilidad al empleado para que pueda solucionar problemas, sin tener que consultar con su jefe a cada paso, creandose así, una actitud negativa. Por lo anteriormente mencionado, podemos decir que a baja responsabilidad corresponde una alta ac-

titud negativa.

El Departamento analizado no se preocupa por el buen desempeño y la producción destacada, lo que se refleja en la -- puntuación de 5.3, cuya correlación es de .4988 con la acti-- tud negativa; el hecho de que el jefe no ponga énfasis en el buen desempeño y no existan metas programadas grupalmente influye en que se provoquen actitudes negativas, pero en menor grado que en las anteriores dimensiones de clima.

Con una puntuación de 6.5 y con una correlación de .5461 para las actitudes negativas, se observó que aunque esta dimensión presenta una media baja en una escala de 10, a los empleados del departamento no se les ignora, crítica o castiga cuando tienen alguna falla en su trabajo, es decir, en algunas ocasiones se les reconoce el trabajo y se les recompensa positivamente por ello. Sin embargo, aquí se presenta un fenómeno interesante, dado que se muestra que a mayor reconoci--- miento en su trabajo se presenta una actitud negativa, lo -- cual se ve claramente en el cuadro, en donde la correlación -- con las actitudes positivas es solo de .2422.

La media obtenida para la dimensión de Claridad Organizacional (puntuación más alta obtenida en este análisis) pone -- de m nifiesto que el departamento esta bien organizado y tiene metas definidas con claridad, ello trae consigo que se provoquen actitudes positivas (correlación de .7241) en el empledo, ya que éste tendrá conocimiento de las metas en lugar de que estas le parezcan confusas o caóticas, además sabra lo que esta haciendo y para que lo esta haciendo.

La dimensión de Cordialidad y Apoyo presenta una media de 6.9 y una correlación con las actitudes positivas de .7071 que resulta ser mayor que .2155 que corresponde a la actitud negativa; podemos decir que el hecho de que en esta organización existan buenas relaciones en el ambiente laboral propicia que se desarrollen en el individuo actitudes favorables, ya que recibe apoyo de sus compañeros y esto hace que se sienta a gusto en su trabajo.

Una puntuación de 6.09 para la dimensión de Aceptación de la Capacidad y una correlación de .6553 indica que los miembros del departamento rara vez aceptan un tipo de liderazgo no formal basado en la destreza, al parecer el departamento esta dominado por los líderes formales y dependen de ellos como unicas personas que conocen todo el movimiento del departamento, por tanto, si se llega a dar un tipo de liderazgo no formal este no es recompensado. A medida que se acepta el liderazgo informal se crean actitudes positivas, pero en este caso, al no aceptar a dichos líderes lo que se crean son actitudes negativas.

Se puede observar que el clima del Departamento de Recursos Humanos de la Delegación Benito Juárez propicia en gran parte actitudes negativas. Los datos sobre el clima de este departamento reflejan puntajes elevados en las dimensiones de claridad y cordialidad y bajos en las dimensiones de responsabilidad y metas, dado un tipo de liderazgo de relaciones altas tareas bajas.



El comportamiento directivo obtenido en la Delegación -- describe una dimensión hacia un estilo de liderazgo eficaz, -- ya que el resultado que se obtuvo de la suma de respuestas -- del cuestionario fue de +6. Dichos resultados se reflejan en la Malla o Grid Gerencial de la siguiente manera:

5	-1
0	2

Estos resultados indican que el valor más significativo esta en el cuadrante número tres en el que se describe un tipo de líder cuya atención se enfoca hacia las altas relaciones, bajas tareas, esto es, el líder de este departamento es visto como alguien que tiene confianza en las personas y, por lo tanto, muestra un interés más patente por las necesidades de los individuos en el grupo que por la tarea que debe llevarse a cabo.

Presentación de los Resultados  
obtenidos en la Delegación Iztapalapa  
(Departamento de Nóminas)

El jefe del área obtuvo una calificación de +4 en el cuadrante tres, lo que da como resultado un tipo de liderazgo -- Altas Relaciones - Altas Tareas.

Dimensiones	Calif. actual del clima.	Actitudes Media		Correlación Clima-Actitud	
		Imp.	Rest.	Imp.	Rest.
Conformidad	6.0000	5.357	7.000	.2157	.7679
Responsabilidad	7.0714	7.785	4.857	.7499	.2217
Metas	7.5000	7.571	4.500	.6447	.1160
Reconocimiento	6.6428	3.857	7.000	.1261	.6404
Claridad	7.2857	7.785	4.785	.7679	.2401
Cordialidad	7.9285	9.071	4.285	.8288	.3583
Aceptación	6.3571	4.428	7.357	.3458	.7671

Calificación actual del clima organizacional dado una puntuación de 1 al 10 comparada con las actitudes medidas en la misma escala y su respectiva correlación en una escala de -1 a 1.

En este cuadro aparecen; la media del clima organizacional actual, la media de las actitudes positivas, negativas y -- en la última columna se presentan la correlación entre clima y las actitudes positivas y negativas; señalando las -- puntuaciones más significativas. Así mismo, se presenta el estilo de liderazgo para este departamento.

**Análisis de los Resultados**  
obtenidos en la Delegación Ixtapalapa

Analizando las puntuaciones obtenidas para este departamento, observamos que los miembros sienten que se les da la suficiente responsabilidad, además de que pueden tomar decisiones y solucionar problemas que se les presentan en el trabajo lo que hace que su actitud se vea favorecida.

Al poner énfasis en la producción destacada y en el buen desempeño de los trabajadores, el departamento propicia que se desarrollen actitudes positivas entre los miembros del departamento. Esto se observa más claramente si nos remitimos al cuadro de dicho departamento en donde observamos las medias obtenidas para clima en la dimensión de metas y resultados con 7.50 y para las actitudes con una media de 7.57.

Otra dimensión que obtuvo puntajes altos de clima, fue la de claridad en la organización con 7.28 y una media de actitud con 7.78. Esto refleja que mientras los miembros sientan que las cosas están bien organizadas y las metas bien definidas, su actitud tenderá a ser positiva.

La cordialidad y apoyo fue la dimensión que obtuvo mayor puntaje respecto a las otras dimensiones, y más aún, también respecto a todas las dimensiones de las demás instituciones (7.92). Esto nos dice que en el departamento prevalecen las buenas relaciones y el apoyo entre los miembros, lo que hace surgir actitudes positivas entre los mismos.

Con la media más baja, para esta institución, aparece la dimensión de conformidad con 6.00, a la cual corresponden actitudes restrictivas de comportamiento, es decir, mientras menos normas y practicas que se den en lugar de trabajo, las actitudes negativas aumentaran en la misma dirección.

Otra dimensión que provoca actitudes negativas en este departamento es la de Reconocimiento, lo que quiere decir, que los miembros del departamento sienten que casi no se les reconoce su trabajo ni que se les recompensa por ello. lo que, como dijimos anteriormente, provoca actitudes poco favorables en el empleado. Esto se confirma, si observamos en el cuadro, que para esta dimensión hay una correlación significativa en las actitudes restrictivas.

Por ultimo observamos que en este departamento los miembros no se sienten impulsados para asumir funciones de liderazgo lo que provoca, en cierto grado, que tengan actitudes negativas hacia su trabajo.

El estilo de liderazgo para este departamento, obtuvo un puntaje bastante aceptable para la dimensión de eficiencia, ya que fue de +9. Los resultados presentados en la malla gerencial, expresan:

3	4
2	0

que el cuadrante más significativo esta en el número 2, con una puntuación de 4.

Presentación de los Resultados  
obtenidos en la Delegación Iztapalapa  
(Departamento de Control de Personal)

El jefe del área obtuvo una calificación de +4 en el cuadrante tres, lo que da como resultado un tipo de liderazgo -- Altas Relaciones - Bajas Tareas.

Dimensiones	Calif. actual del clima.	Actitudes Media		Correlación Clima-Actitud	
		Imp.	Rest.	Imp.	Rest.
Conformidad	7.8571	7.714	5.000	.9189	.2056
Responsabilidad	7.4285	8.428	4.714	.9889	.3456
Metas	6.8571	5.571	7.571	.4100	.7678
Reconocimiento	5.8571	5.142	7.714	.4332	.7732
Claridad	7.1428	8.142	4.000	.8649	.1981
Cordialidad	7.1428	8.857	4.571	.9473	.1427
Aceptación	5.2857	5.571	7.285	.3456	.7264

Calificación actual del clima organizacional dado una puntuación de 1 al 10 comparada con las actitudes medidas en la misma escala y su respectiva correlación en una escala de -1 a +1.

En este cuadro aparecen: la media del clima organizacional actual, la media de las actitudes positivas, negativas y en la última columna se presentan, la correlación entre clima y las actitudes positivas y negativas, señalando las puntuaciones más significativas. Así mismo, se presenta el estilo de liderazgo para este departamento.

Análisis de los Resultados  
obtenidos en la Delegación Iztapalapa.

Para el caso del Departamento de Control de personal en la Delegación Iztapalapa, el que existan muchas normas y procedimientos en el área de trabajo, les provoca a los empleados actitudes positivas más que negativas, ya que para las fuerzas impulsoras de la dimensión de Conformidad tenemos una media de 7.71 y para las fuerzas restrictivas una de 5.00; -- con una correlación significativa de .9189 con respecto a las fuerzas impulsoras; esto quiere decir. que a una media considerable en la dimensión de Conformidad, corresponden actitudes positivas, más específicamente diremos que a más normas, procedimientos y prácticas, aumentan las actitudes positivas sobre las negativas. En esta dimensión podemos notar algo curioso pero significativo, ya que mientras más normas y procedimientos a que deban avenirse los empleados haya en el departamento, esto provocará actitudes positivas confirmandose en su correlación obtenida de .9189 (casi 1).

En el departamento, los miembros sienten que pueden tomar decisiones y solucionar problemas, ya que de las medias -- obtenidas para las dimensiones de clima (escala de 1 a 10), -- la dimensión de Responsabilidad fue la segunda más alta con -- 7.42. Con lo que respecta a las actitudes, estas estuvieron -- con una media significativa en las fuerzas impulsoras, lo --- cual indica que mientras más se les permita a los empleados -- decidir por ellos mismos, y solucionar problemas, tenderán a actitudes positivas.

De acuerdo a la media obtenida en la dimensión de Claridad en la Organización de 7.14 y una actitud en las fuerzas impulsoras de 8.14 (mayor que las restrictivas), nos hace pensar que mientras los miembros del departamento consideren que su área de trabajo esta bien organizada y las metas bien definidas, las actitudes positivas prevaleceran sobre las negativas; comprobando esto con su correlación correspondiente de .8649, indica que mientras más claras y definidas sean las metas y mientras mejor este organizado el departamento, las actitudes mejoraran.

Con una misma media que para la dimensión anterior (7.14), la cordialidad y el apoyo parece también propiciar actitudes positivas en este departamento, ya que la media obtenida para estas fue de 8.85, y para las negativas de 4.00; por lo que deducimos que mientras los miembros del departamento sientan que prevalecen las buenas relaciones, las actitudes negativas tenderán a desaparecer.

El departamento analizado pone poco énfasis en la organización, el buen desempeño y la producción destacada, además de casi no establecer metas ni comunicarlas al grupo, ya que su media obtenida fue de 6.85 (un punto menos respecto a la mayor media en la misma escala de 10). Esta situación afecta a la actitud de los empleados, ya que para esta dimensión (metas y resultados) se obtuvieron medias de 5.57 y 7.57 para -- fuerzas impulsoras y restrictivas respectivamente. Esto es, -- entre más y mejores metas programadas existan en el departamento, redundara en actitudes favorables.

Con una media de 5.85 (una de las más bajas) para la dimensión de reconocimiento y de 7.71 para las actitudes negativas, nos indica que los miembros del departamento casi no sienten que se les reconozca el trabajo ni que se les recompense por él, propiciando actitudes que no van a permitir un buen desempeño en su trabajo.

Para este departamento, parece ser que los miembros pocas veces asumen funciones de liderazgo, y que cuando se llegan a dar, estos no son recompensados, ya que esta fue la media más baja en relación a todas las anteriores con 5.28, lo que trae consigo la creación de actitudes negativas; esto es, a menor aceptación de la capacidad, las actitudes van siendo cada vez poco favorables.

De manera general, las actitudes que prevalecieron para este departamento en la Delegación Iztapalapa, fueron las positivas, respaldadas estas actitudes por medias también favorables para cuatro dimensiones de clima, las cuales fueron: conformidad, responsabilidad, claridad en la organización y cordialidad y apoyo. Por tanto, podemos decir que para un clima en donde la mayoría de sus dimensiones son favorables, corresponden actitudes que favorecen la productividad.

Los resultados obtenidos para el estilo de liderazgo fueron de un tipo en que su comportamiento está orientado hacia las relaciones y a las tareas bajas, como se puede observar en la Malla Administrativa. Además nos encontramos ante un líder eficaz, ya que obtuvo un resultado dentro de la dimensión



de eficacia de +10.

4	3
0	3

CUADRO GENERAL COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS INSTITUCIONES ANALIZADAS.

CALIFICACION ACTUAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

INSTITUCIONES	ACTITUDES MEDIAS			
	I	II	III	IV
D				
I	6.428	6.2380	6	7.057
M	6.079	5.3333	7.071	7.428
E	4.957	5.3333	7.5	6.857
N	7.710	6.5710	6.642	5.857
S	6.528	7.0000	7.285	7.142
I	6.714	6.9400	7.928	7.142
O	6.428	6.0950	6.357	5.285
M				
S				

CORRELACION CLIMA - ACTITUDES

INSTITUCIONES	CORRELACION CLIMA - ACTITUDES															
	I		II		III		IV		I		II		III		IV	
	IMP.	REST.	IMP.	REST.	IMP.	REST.	IMP.	REST.	IMP.	REST.	IMP.	REST.	IMP.	REST.	IMP.	REST.
D																
I	.2004	.5057	.2168	.6427	.2157	.7679	.2157	.9189	.2056							
M	.3458	.6404	.1304	.8422	.7499	.2217	.9089	.3458								
E	.2157	.4508	.0816	.4508	.6447	.1160	.4100	.7678								
N	.7671	.3563	.2422	.7461	.1261	.6404	.4332	.7732								
S	.6242	.4237	.7241	.3321	.7679	.2401	.8649	.1981								
I	.7459	.2260	.7071	.2155	.8286	.3583	.9473	.1427								
O	.4700	.8258	.1785	.6553	.3458	.7671	.3458	.7284								

NOTA: I -- Alberca Olímpica  
 II -- Delegación Benito Juárez (Departamento de Recursos Humanos).  
 III -- Delegación Ixtapalapa (México)  
 IV -- Delegación Ixtapalapa (Contratación de personal).  
 IMP. Fuerzas impulsoras (actitudes positivas).  
 REST. Fuerzas restrictivas (actitudes negativas).

ESTILO DE LIDERAZGO	ACTITUDES MEDIAS			
	I	II	III	IV
	Altas Relaciones	Altas Relaciones	Altas Relaciones	Altas Relaciones
	Bajas tareas	Bajas tareas	Bajas tareas	Bajas tareas
	+3	+5	+4	+4

CUADRO GENERAL COMPARATIVO DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LAS INSTITUCIONES ANALIZADAS.

CALIFICACION ACTUAL DEL CIEMA ORGANIZACIONAL.

INSTITUCIONES	MEDIAS			
	I	II	III	IV
D Conformidad	6.428	6.2380	6	7.057
M Responsabilidad	6.079	5.3333	7.071	7.428
N Metas y Resultados en el Trabajo	4.057	5.3333	7.5	6.057
S Reconocimiento	7.710	6.5710	6.642	5.057
I Claridad en la Organización	6.526	7.0000	7.285	7.142
O Corresponsabilidad y apoyo	6.714	6.9600	7.928	7.142
S Aceptación de las decisiones.	6.428	6.0950	6.357	5.285

ACTITUDES MEDIAS

I	II		III		IV	
	IMP.	REST.	IMP.	REST.	IMP.	REST.
5.0714	7.0000	4.5714	7.2857	5.3571	7.0000	7.7142
6.3571	7.0571	4.4761	9.2380	7.7657	4.0571	8.4285
4.7142	6.0714	2.0571	6.6190	7.5714	4.5000	5.5714
<u>5.1471</u>	5.0571	3.0952	6.6666	3.0571	7.0000	5.1428
7.0571	4.8265	8.6231	3.0952	7.7857	4.7857	8.1428
7.3571	5.5000	7.6190	3.5714	9.0714	4.2857	8.5714
5.0714	8.3571	3.0571	7.6190	4.4285	7.3571	5.5714

CORRELACION CLIMA - ACTITUDES

I	II		III		IV	
	IMP.	REST.	IMP.	REST.	IMP.	REST.
.2004	.5037	.6427	.2157	.7679	.3159	.2036
.3456	.6404	.1304	.8422	.7499	.2217	.3456
.2157	.4508	.0818	.4508	<u>.6447</u>	.1160	.4100
<u>.7671</u>	.3503	.2422	.9461	.1261	.6404	.7732
.6242	.4237	.7241	.3321	.7679	.2401	.1981
.7499	.2260	.7071	.2155	.8286	.3583	.1427
.4700	.8288	.1765	.6523	.3456	.7671	.3456

NOTA: I -- Alberca Olímpica  
 II -- Delegación Benito Juárez (Departamento de Recursos Humanos)  
 III -- Delegación Iztapalapa (México)  
 IV -- Delegación Iztapalapa (Contratación de personal).  
 IMP. Fuerzas impulsoras (actitudes positivas)  
 REST. Fuerzas restrictivas (actitudes negativas).

Estilo de Liderazgo.	MEDIAS			
	I	II	III	IV
Altas Relación	Altas Relación	Altas Relación	Altas Relación	Altas Relación
Bajas Tareas	Bajas Tareas	Bajas Tareas	Bajas Tareas	Bajas Tareas
	+3	+5	+4	+4

Este último cuadro tiene como finalidad dar una visión general comparativa de los resultados obtenidos respecto a la calificación actual del Clima Organizacional, la media de las actitudes, la correlación Clima Organizacional-Actitud y el estilo de liderazgo correspondiente a cada una de las instituciones analizadas en esta investigación.

Se encontró que los cuatro estilos de liderazgo analizados son eficientes. Tres de ellos presentan el mismo estilo, altas relaciones - bajas tareas, y corresponden a las instituciones Alberca Olímpica, Delegación Política Benito Juárez (Departamento de Recursos Humanos) y el Departamento de Contratación de Personal en la Delegación Política Iztapalapa; mientras que en la institución restante, el estilo de liderazgo fue altas relaciones - altas tareas.

De los departamentos analizados, tres presentan puntajes bajos en la dimensión de conformidad, mientras que en el departamento de contratación de personal se observa que existen muchas normas y procedimiento en el área de trabajo, lo cual provoca en el empleado una actitud positiva; mientras que en las otras tres se observan actitudes negativas a este respecto. Esto pone de manifiesto que a la mayoría de los empleados de estas instituciones prefieren que se les indique cómo deben hacer su trabajo en vez de hacerlo como lo consideren conveniente. En relación con el estilo de liderazgo altas relaciones - altas tareas, contrariamente a lo que se pensaba, las puntuaciones en la dimensión de conformidad no difieren demasiado de las puntuaciones obtenidas para esta dimensión -

en un clima donde el estilo de liderazgo es de altas relaciones - bajas tareas. La diferencia principal estriba en las organizaciones III y IV.

Para la Delegación Iztapalapa, Departamento de nóminas, en donde encontramos un estilo de altas relaciones - altas tareas (Democrático), se observa que la organización pone énfasis en el buen desempeño y la producción destacada por parte de los empleados y las metas se programan grupalmente, lo que propicia una actitud positiva y que en comparación con - las otras instituciones que presentan un estilo de liderazgo altas relaciones - bajas tareas, se observa totalmete lo contrario; esto se confirma en el cuadro de análisis de correlación respecto a dicha dimensión.

En solo una de las instituciones (institución número I), se reconoce el trabajo de los miembros y se les recompensa positivamente de manera más significativa que en las tres restantes, y únicamente en aquella se observa una actitud positiva.

Como puede observarse, las dimensiones de claridad en la organización y cordialidad y apoyo, para todas las instituciones presentan medias similares, dandose una actitud positiva en las cuatro; por tanto, dichas instituciones tienen metas - definidas con cierta claridad y prevalecen buenas relaciones en el ambiente laboral. Se esperaba que las instituciones con tipo de liderazgo altas relaciones - bajas tareas tuvieran altos puntajes en cordialidad y apoyo, pero la que presentó el más alto de ellos fue la institución número III.

Nos pudimos dar cuenta que en los cuatro departamentos - analizados no se acepta el liderazgo informal, es decir, los miembros no se sienten con libertad de asumir funciones de - liderazgo, lo cual trae como consecuencia actitudes negativas, como lo demuestra la correlación significativa para las fuer- zas restrictivas.

Para concluir el análisis de éste cuadro, podemos decir que la institución número III, Iztapalapa nóminas, presentó - el mejor estilo de liderazgo con altas relaciones - altas - tareas, el mejor clima organizacional junto con la institu- ción número IV (contratación de personal en Iztapalapa) que presenta un tipo de liderazgo distinto, pero ambos propician en su mayoría actitudes positivas.

# Capítulo IV

Respuestas  
a las hipótesis

1.- Los diferentes tipos de liderazgo van a crear diversos -- climas organizacionales.

Esta hipótesis se comprobó; ya que como se puede ver en el análisis de Resultados (Cap. IV) un tipo de liderazgo con las características de altas relaciones, bajas tareas encontrado en las instituciones Alberca Olímpica, Delegación Política en Iztapalapa (Departamento de Control de Personal) y Delegación Política en Benito Juárez presenta altas puntuaciones en la dimensión de Clima Organizacional en relación con -- bajas puntuaciones para la dimensión de Metas y Resultados, -- esto es, el departamento no pone gran énfasis en el buen desempeño y la producción destacada, y si enfatiza las buenas relaciones en el ambiente laboral. Este estilo de liderazgo tiene mínimo interés por la producción y máximo por la gente, animándola antes de forzarla.

En el caso de la Alberca Olímpica pudimos percatarnos de acuerdo con los comentarios hechos por el jefe inmediato del área de trabajo, que este trata de entablar y mantener las -- buenas relaciones con sus subordinados pero entre ellos no se da la misma situación. Sin embargo, si bien la media de cordialidad y apoyo es baja resulta ser mayor en relación con la de metas y resultados.

Por otra parte, el estilo de liderazgo encontrado en la Delegación Política en Iztapalapa (Departamento de Nóminas) -- presenta características de altas relaciones altas tareas, lo cual denota un alto grado de interés por la producción, unida



a un gran interés por la gente; esto se ve reflejado en el clima organizacional por las altas puntuaciones obtenidas en las dimensiones de Cordialidad y Apoyo, Metas y Resultados, Claridad en la organización y Responsabilidad. Lo anterior indica el sentimiento que tienen los miembros del departamento de que se pone énfasis en la producción, así como el sentimiento de que prevalecen las buenas relaciones en el ambiente laboral.

Comparando las medias de las instituciones Alberca Olímpica, Delegación Política en Benito Juárez y el Departamento de Control de Personal en la Delegación política de Iztapalapa, con el departamento de nóminas de la Delegación antes mencionada, encontramos que esta presenta medias más altas respecto a aquellas, lo que nos lleva a pensar que el clima organizacional es mejor que el de los otros tres restantes.

Por lo anteriormente mencionado, encontramos que, efectivamente el estilo de liderazgo crea diversos climas organizacionales, ya que en las tres instituciones analizadas obtuvimos dos tipos de clima organizacional con dos tipos de liderazgo distinto.

2.- El clima organizacional está relacionado directamente con la actitud (conducta).

Esta hipótesis se comprobó; ya que como se puede ver en el capítulo de Análisis y Presentación de Resultados, para puntajes bajos en las dimensiones de clima, corresponden actitudes negativas; y para cada dimensión, la correlación con las actitudes positivas es mayor.

El clima influye sobre la actitud que tienen los empleados hacia su trabajo, ya que las impresiones que tiene el individuo de este clima afectan positiva o negativamente lo -- que hace. Esto quedó demostrado por los resultados obtenidos, que reflejan la manera en que ciertos factores del clima influyen sobre la conducta.

En las instituciones analizadas, se da al empleado poca libertad para decidir y no se permite que se responsabilicen de sus tareas; este hecho es una de las principales causas -- que provocan en el individuo reacciones desfavorables. Otro de los factores que ocasionan actitudes negativas, es el que no se acepte el liderazgo informal. En las cuatro instituciones, los miembros no toman la iniciativa para asumir funciones de liderazgo, ya que, se siente el dominio de un solo -- líder formal; así, en todos los organismos estudiados, esta dimensión presenta correlación significativa con las fuerzas restrictivas.

La existencia de muchas normas y reglamentos que impiden

realizar el trabajo al empleado como lo consideren conveniente, es otra de las situaciones que propicia actitudes negativas. De igual manera sucede, si no existen reglamentos definidos con claridad, puesto que nadie sabría que hacer ni que esperar.

Por otra parte, se observó que lo que esencialmente ocasiona que el individuo tenga una actitud positiva, es el ambiente laboral y las relaciones interpersonales, además de que la organización tenga bien definidas sus metas, en lugar de ser confusas, y las comunique al grupo. Esto se refleja en las altas puntuaciones obtenidas en las dimensiones de cordialidad y apoyo, y claridad organizacional; las cuales tienen una correlación muy significativa con actitudes positivas.

Las actitudes positivas surgen cuando existen buenas relaciones laborales y el individuo percibe apoyo por parte de sus compañeros en el área de trabajo, lo que hace que desempeñe satisfactoriamente sus labores. Además, si se le reconoce debidamente cuando realiza un trabajo bien hecho, en lugar de criticarlo o castigarlo cuando algo sale mal se creará en él una actitud positiva hacia su trabajo y la propia organización.

# Capítulo V

## Conclusiones y Recomendaciones

De la presente investigación se puede concluir que, diferentes estilos de liderazgo crean diversos tipos de clima organizacional (sin embargo, no podemos hacer generalizaciones ya que sólo fueron estudiadas cuatro instituciones del sector público, bajo condiciones adversas).

El tipo de liderazgo es un factor determinante del clima, puesto que los directivos pueden influir significativamente mediante la creación de políticas, recompensas, reconocimientos, etc. El clima organizacional tiene efectos significativos sobre la actitud (conducta) del empleado, provocando actitudes positivas o negativas.

Los factores que más influyen para que el individuo tenga una actitud positiva, son la existencia de buenas relaciones entre compañeros y el hecho de que las cosas estén bien organizadas y las metas definidas. Por ello, es necesario que los directivos den la importancia debida al elemento humano, como lo señalan los teóricos de las "Relaciones Humanas"; pues si el empleado siente presiones o cree que la organización no se interesa por él, puede empezar a asumir actitudes negativas; cuando estos sentimientos empiezan a prevalecer, el clima de la organización cambia y los conflictos comienzan a manifestarse.

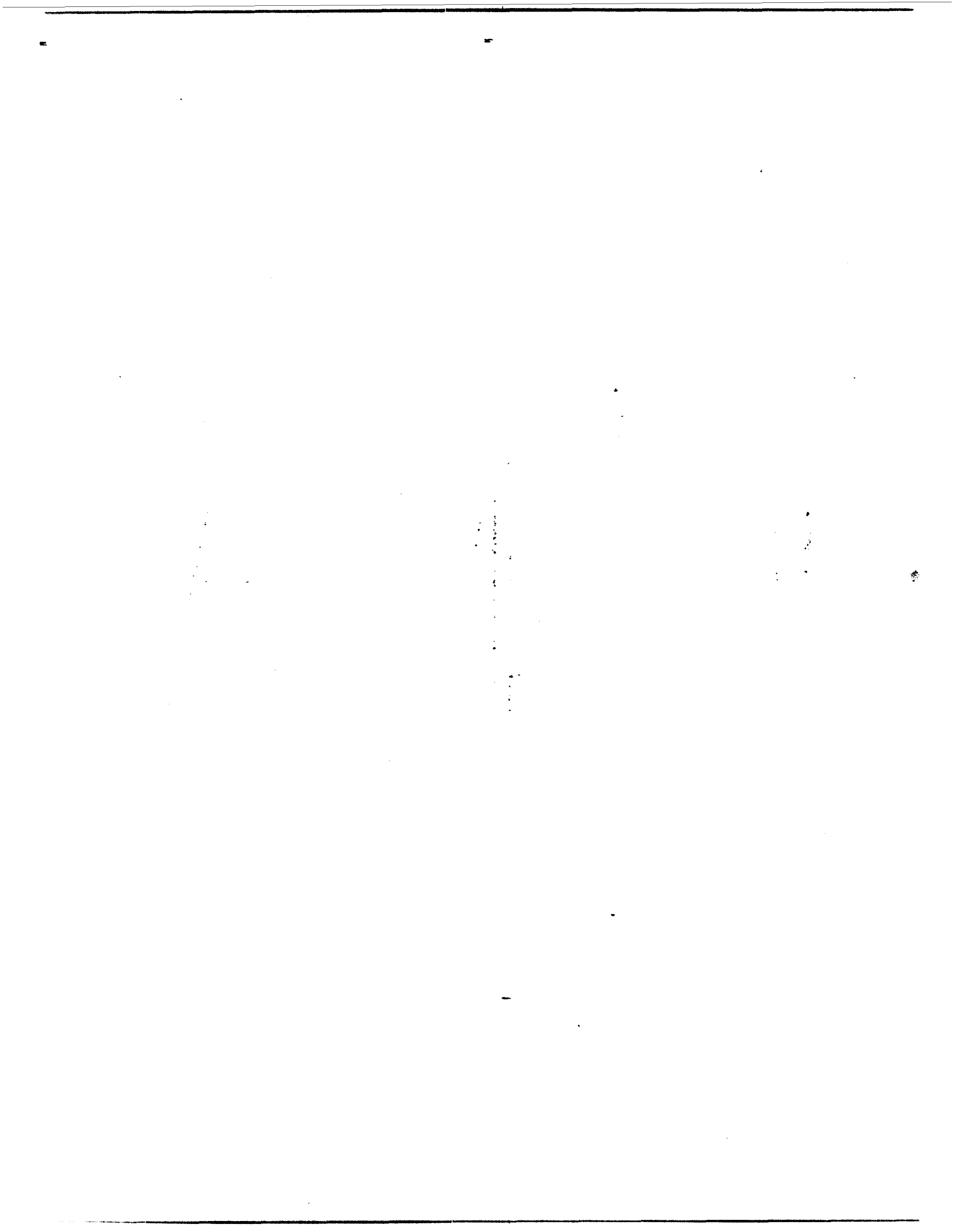
Los resultados sobre el clima de las organizaciones públicas, coinciden con los puntajes encontrados en la Tesina llamada "Aplicación del modelo de clima organizacional" en la cual se indica que las puntuaciones obtenidas por cada di

mención no alcanzan el número 10, que resulta ser, teórica-- mente, el clima adecuado. Por esto, se puede decir que las instituciones del sector público no tienen un "buen" clima organizacional.

Generalmente se identifica al empleo público con inefi-- ciencia y "tortugismo"; muchas de estas fallas que lo carac-- terizan se deben en gran parte al clima organizacional en el que se desenvuelven, el cual crea actitudes favorables en -- menor grado que desfavorables hacia el trabajo. El clima or-- ganizacional de las empresas del sector público, como se ob-- servó en esta investigación, no resulta ser del todo adecua-- do para permitir que el empleado desarrolle su máxima efi-- ciencia.

Las actitudes se ven influenciadas por el clima organi-- zacional, y éste por el liderazgo; así pues, las actitudes p pueden crearse y modificarse. Por ello consideramos necesa-- rio que los directivos tomen en cuenta investigaciones de es-- te tipo. El estilo de liderazgo puede afectar al clima, por tanto los líderes pueden crear un clima que promueva la apa-- rición de actitudes positivas a sus empleados; ya sea aumen-- tando las fuerzas impulsoras tales como, el trabajo agrada-- ble, supervisión efectiva, las recompensas, etc.; o reducien do las restrictivas tales como, la no aceptación del liderazgo informal, en no dar al empleado-responsabilidades, entre otros. Unicamente poniendo atención a los recursos humanos -- se podrá mejorar la imagen que se tiene del servidor público, y lograr que éste sea más eficiente.

Recomendamos que en lo sucesivo, se realicen investigaciones para profundizar en este tema, que tengan como finalidad, entre otras cosas, analizar de que manera influye el clima organizacional en la productividad de los empleados. - Así mismo, creemos importante que se analicen otros factores que influyen sobre el clima organizacional, como son; el salario, la estructura, la comunicación, los procesos organizacionales, etc. Esta investigación se basó en un modelo de clima organizacional, sin embargo, existen otros modelos que manejan distintos factores de clima.





## BIBLIOGRAFIA CITADA Y NOTAS.

1. Mayo, The Social Problems of an Industrial Civilization. Pág. 296.

2. Raymond E. Miles, Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development (New York: McGraw Hill book Company, 1975), pág. 39.

3. Kolb A. David. et. al. Psicología de las Organizaciones. Problemas contemporáneos, Prentice-Hall. Hispanoamericana, S.A. México 1986, p. 113.

4. Bogomolova N. La Doctrina de las Relaciones Humanas, Progreso, México 1974, p. 148.

5. Huse. El Comportamiento Humano en la Administración - pág. 72.

6. Koontz O'Donnell. Curso de Administración Moderna, sexta edición, pág. 634. Mac. Graw Hill.

7. Kolb A. David. et. al. Psicología de las Organizaciones. Problemas contemporáneos, Prentice Hall. Hispanoamericana, S.A. México 1986, pág. 112.

8. Daniel Katz, Robert L. Kahn, Psicología Social de las organizaciones. Trillas. México 1983, pág. 547

9. Kolb David. Loc. cit.

10. Op. cit. Pág. 124.

11. Roger M. Studgill y Alvin E. Coons (eds.) Leader Behavior: its description and Measurement, Monografía de investigación No. 88. (Columbus, Ohio: Bureau of Business Research - The Ohio State University 1957, pág. 135.

12. Andrew W. Halpin. The Leadership Behavior of School Superintendents (Chicago: Midwest Administration Center, The University Chicago, 1959) p. 4

13. Robert J. House, Allan C. Filley y Steven Kerr. Relation of leader consideration and Initiating Structure to Rank and D. Subordinates' Satisfaction" Administrative Science Quarterly (march 1971) págs. 19-30.

14. Koontz/O'Donnell, Curso de Administración Moderna, 6a.ed., McGraw Hill, pág. 658.

15. Robert R. Blake et. al. "Breakthrough in Organization Development", Harvard Business Review (noviembre-diciembre)

bre de 1964), p. 136

16. Likert, *New Patterns of Managements*, p. 7

17. Nota: Fiedler define aspecto favorable el grado en que una situación permite al dirigente ejercer su influencia sobre su grupo.

18. Fred E. Fiedler. *A theory of leadership effectiveness* (New York: Mc Graw Hill Book Company.) pág. 198

19. Koontz/O'Donnell, *Loc. cit.* pág. 665.

20. Kenneth H. Blanchard, Paul Hersey. *La administración y el comportamiento.* pág. 99.

21. Martin Fishbein. "Attitude and the production of Behavior". En Martin Fishbein (Ed.) *Readings in Attitude Theory - and Mensurement* (New York: John Willey and Sons, 1967) p. 477.

22. K. Young J.C Flugel. *Psicología de las actitudes.* - págs. 28 y 29.

23. Definición basada en Salvatore R. Maddi, *Personality Theories: A Comparative Analysis* (Homewood, III: Dorsey Press, 1976) p. 127.

24. Robert Albanese, *Management: Toward Accountability for Performace* (Homewood, III: Richard D. Irwin, 1975), págs. - 390 - 391.

25. Fernando Flores y Carvajal Gustavo. *Nociones de Derecho Positivo Mexicano.* pág. 179

26. *Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal.* 1978. art. 14.

27. *Ibidem.* art. 13.

28. *Memoria Anual 1985.* PRODDF, Secretaría General de Desarrollo Social. Dirección General de Promoción Deportiva.

29. Lawrence A. Pervin, *Personality* (New York: John Willey E Sons, 1970) - Pág. 36.

30. Nota: Dicho cuestionario lo modificamos para facilitar la comprensión de éste al momento de ser contestado, ya que su formato original es algo confuso. (ver anexo 2).

## BIBLIOGRAFÍA.

- Alonso, Jose Antonio. Metodología, EDICOL, México, (Sociología - conceptos 26), 1977, 143 p.
- Arias, Galicia Fernando. Administración de Recursos Humanos, - TRILLAS, México, 1979, 524 p.
- Basil, Douglas C. Conducción y Liderazgo, El Ateneo, Buenos - Aires, (Biblioteca de ciencias económicas: serie de direc - ción de empresas), 1972, 184 p.
- Blake, R. Roberto y Jane Srygley Mouton. El modelo de cuadro - organizacional Grid, Fondo Educativo Interamericano, Bogotá, (Serie Desarrollo Organizacional 3), 1973, 133 p.
- Bogomolova, N. La Doctrina de las Relaciones Humanas, PROGRESO, México, 1974, 148 p.
- Boudon, Raymond. Metodología de las ciencias sociales, Barcelo - na, 1974.
- Brown, G. y Thomas S. Cohn. El estudio del liderazgo, PAIDOS, Buenos Aires, (Psicología social y Sociología. Serie Ma - yor; 31), 1969, 435 p.
- Gibson, L. James, John M. Ivancevich y James H. Donnelly. Orga - nizaciones: conducta, estructura, proceso, Interamericana, México, 1983, 587 p.
- Gomez, Fernando y Gustavo Carvajal. Nociones de derecho positi - vo mexicano, PORRUA, México, 1977, 333 p.
- Hall, H. Richard. Organizaciones; estructura y proceso, Pentri - ce Hall Internacional, Madrid, 1973, 331 p.
- Hodgetts, R. M. y S. Altman. Comportamiento en las organizacio - nes, Interamericana, México, 1983, 451 p.

- Huse, Edgar F. y James L. Bowditch. El comportamiento humano en la organización, Fondo Educativo Interamericano, Bogotá, 1976, 439 p.
- Jones, E. Edward. Principios de Psicología Social, LIMUSA, México, 1980, 756 p.
- Kenneth, H. Blanchard y Paul Hersey. La administración y el comportamiento humano, TECNICA, México, 1970, 177 p.
- Klineberg, Otto. Psicología Social, FCE, (Biblioteca de psicología y psicoanálisis), México, 1974, 582 p.
- Kolb, A. David; e Irwin M. Rubin, (et. al.). Psicología de las organizaciones, Experiencias, Pentrice Hall, 1985, 268 p.
- Kolb, A. David; e Irwin M. Rubin, (et. al.). Psicología de las organizaciones, Problemas Contemporaneos, Pentrice Hall, México, 1986, 282 p.
- McGuigan. Psicología Experimental, Trillas, México, 1974, 460 p.
- Newton, Margulies y Anthony P. Raia. Desarrollo organizacional; valores, proceso y tecnología, Diana, México, 1975, 795 p.
- Sherif, Muzafer y Carolyn W. Sherif. Psicología Social, HARLA, México, 1975, 795 p.
- Sharkansky, Ira. Administración Pública, Editores Asociados, México, 1971, 339 p.
- Waldo, Dwight. Estudio de la Administración Pública, Aguilar, México, (Biblioteca de ciencias sociales, sección tercera: Política), 1964, 143 p.
- Young, K. Psicología de las actitudes, PAIDOS, Buenos Aires, (Biblioteca del hombre contemporáneo; 180), 1967, 178 p.
- Teoría General del Derecho Administrativo: 1er. Curso, PORRUA, México, 1984, 578 p.

Memoria Anual de la Secretaría General de Desarrollo Social,  
Dirección General de Promoción Deportiva del Departamen-  
to del Distrito Federal. 1985.

Zimbardo, Ebbe B. Ebbesen Christina Maslach. Influencia sobre  
las actitudes y modificación de conducta: introducción al  
método, la teoría y las aplicaciones del control social  
y el.... Fondo Educativo Interamericano, México, 1982,  
248 p.

Ley Organica de la Administración Pública Federal, Porrúa, Mé-  
xico, 1987, 912 p.

Ley Orgániza del Departamento del Distrito Federal, Porrúa, -  
México, 1985, 567 p.

AneXos

blicas, observaron que el tipo de liderazgo que se da es una -  
variación del liderazgo autocrático debido a que no siempre -  
las decisiones son tomadas en las altas esferas, se le otorga  
al empleado libertad suficiente para tomar decisiones. Con -  
respecto a las personas, ellas sienten que no se les reconoce  
como debería cuando realizan una actividad bien, y si se les  
castiga cuando lo hacen mal. El ambiente que prevalece es bue  
no a secas, al líder no le preocupa que salga bien la produ-  
ción, ni si el empleado tiene un desempeño destacado, por ello,  
afirmaron que es una variación del líder autocrático; una carac  
terística del líder autocrático que se observó en estas empre-  
sas es la postura del líder en cuanto a que se sigan las nor  
mas y procedimientos establecidos para que los empleados rea-  
licen sus actividades.

Para las empresas del sector privado analizadas, se obser-  
vo que existe un liderazgo autocrático, al personal no se le  
da tanta libertad para tomar decisiones y solucionar proble-  
mas sin consultar a sus superiores a cada paso. Con respecto  
a las recompensas los miembros sienten que se les castiga y -  
critica cuando realizan mal un trabajo, pero cuando lo reali-  
zan bien no se les reconoce positivamente. El ambiente no es  
del todo hostil, pero hay ciertas dific  
ultades porque no se -  
les motiva, así como, tampoco hay mucha comunicación; aquí si -  
les interesa mantener la estructura. Las decisiones están cen  
tralizadas y no delega responsabilidades hacia sus subalter-

nos, aún cuando las normas son bajas debido a que no se pone mucha atención en el buen desempeño y en una producción destacada del empleado. Esta última no es una característica de un líder autocrático, ya que a él si le importa que salga la producción, sin embargo, en una pequeña empresa, el proceso y división del trabajo no están bien definidos.

El clima de la empresa pública y privada no es igual en las empresas analizadas debido a que hay variaciones en las dimensiones y el líder se comporta de diferente forma en cada caso. Por lo tanto, el clima que se da en la empresa pública es diferente al de la empresa privada.



ANEXO 2.

El presente cuestionario fue diseñado con el propósito de recavar información para la elaboración de TESINA realizada por alumnos de la Universidad Autónoma Metropolitana, y que pretende hacer un estudio sobre Clima Organizacional.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente la definición y después ponga una marca sobre el número que indique el grado en que Usted cree que esta dimensión se da en su área de trabajo. Coloque la marca tan cerca de uno de los extremos, como sienta que la palabra de este extremo describe la situación que existe en la organización.

1.- FLEXIBILIDAD EN LA REGLAMENTACION Y NORMAS: El grado en que los miembros sienten que hay muchas normas, procedimientos y prácticas a las que deben avenirse en lugar de poder hacer el trabajo como lo consideren conveniente.

No existen muchas normas, procedimientos y prácticas en nuestra área de trabajo.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Existen muchas normas, procedimientos y prácticas en nuestra área de trabajo.

2.- RESPONSABILIDAD: Se da a los miembros de la organización responsabilidad para alcanzar las metas. El grado en que los miembros sienten que pueden tomar decisiones y solucionar problemas sin consultar con sus superiores a cada paso.

Limitaciones para decidir.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Libertad para decidir.

3.- METAS Y RESULTADOS EN EL TRABAJO: El énfasis que pone la organización en el buen desempeño y la producción destacada, incluyendo el grado en que los miembros sienten que la organización establece metas y comunica éstas al grupo.

No existen metas programadas establecidas grupalmente.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Si existen metas programadas grupalmente.

4.- RECONOCIMIENTO: El grado en que los miembros sienten que se les reconoce el trabajo bien hecho y se les recompensa por ello en lugar de ignorarlos, criticarlos o castigarlos cuando algo sale mal.

Se ignora, castiga o critica a los miembros.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Se reconoce el trabajo de los miembros y se les recompensa positivamente.

5.- CLARIDAD EN LA ORGANIZACION: El sentimiento entre los miembros de que las cosas están bien organizadas y las metas bien definidas con claridad en lugar de ser indefinidas o confusas.

Nuestra área de trabajo es desordenada y confusa.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Nuestra área de trabajo está bien organizada y tiene metas definidas con claridad.

6.- CORDIALIDAD Y APOYO: Los miembros confían los unos en los otros y se ofrecen apoyo. El sentimiento de que prevalecen las buenas relaciones en el ambiente laboral.

No hay cordialidad ni apoyo en nuestra área de -

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

La cordialidad y el apoyo son características de nuestra área de trabajo.

7.- ACEPTACION DE LA CAPACIDAD: A medida que aparecen las necesidades de liderazgo en nuestra área de trabajo, los miembros se sienten con libertad de asumir funciones de liderazgo y se les recompensa con eficacia. La organización no está dominada por uno o dos individuos ni depende de ellos.

No se recompensa el liderazgo no formal.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Los miembros aceptan y recompensan al liderazgo no formal que se basa en la destreza.

AGRADECEMOS SU COOPERACION

ANEXO 3.

El presente cuestionario tiene como finalidad recabar información para la elaboración de una investigación efectuada por alumnos de la Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Iztapalapa, dicha información será utilizada únicamente para fines académicos. Agradecemos de antemano su colaboración.

INSTRUCCIONES: Lea cuidadosamente los siguientes enunciados y coloque una (x) en el número que usted considere es el conveniente. Si esta totalmente en desacuerdo su respuesta tenderá a estar ubicada muy cercana al número 1 y, si por el contrario, esta totalmente de acuerdo, tenderá hacia el número 10.

- Generalmente nuestros jefes permiten que participemos en --  
nuestra área de trabajo.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- En nuestra área de trabajo casi siempre podemos tomar decisiones.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Los lineamientos existentes en la normatividad establecida impiden el desarrollo del trabajo.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Dificilmente damos a conocer nuestra creatividad.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- La mayoría de las veces tenemos disponibilidad e iniciativa al desempeñar nuestro trabajo.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Casi siempre aceptamos nuestros errores y tratamos de no repetirlos.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- La mayoría de las veces nuestro jefe desconfía de nosotros cuando tomamos una decisión.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO

- Generalmente no somos responsables porque consideramos que hace falta una buena organización.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Casi todos participamos en planear el trabajo de nuestra --  
área laboral.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Generalmente las metas que da la dirección o área de traba-  
jo son flexibles.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Por lo general hay un desconocimiento total acerca de los -  
proyectos y programas que el departamento lleva a cabo.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO,  
DESACUERDO
- Casi siempre se nos niega la información que solicitamos --  
acerca del departamento o de la organización.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Casi siempre nuestro jefe sabe reconocer nuestro trabajo.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Generalmente se dan premios para el empleado más destacado.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Comunmente no hay cursos de capacitación.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Generalmente cuando no se nos reconoce nuestro trabajo nos  
volvemos un tanto inconformes, rebeldes y apáticos.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Siempre se da a conocer el organigrama y toda la información  
de la organización a todos los empleados.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Casi todos conocemos los objetivos organizacionales y depar-  
tamentales.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO

- Generalmente no nos enteramos de los problemas que tiene o enfrenta el área de trabajo.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Generalmente no se nos informa acerca de los cambios que efectua la dirección o el nivel superior.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Generalmente existe la cordialidad y el apoyo en la mayoría de los niveles de nuestra área de trabajo.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- A veces mi companero de trabajo y yo nos prestamos ayuda mutua.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Casi siempre se forman dos o más grupos antagónicos que impiden la cordialidad y el apoyo en el área de trabajo.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Generalmente no opinamos por miedo a ser criticados por los demás.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Generalmente nuestro jefe acepta nuestras sugerencias.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Comunmente cuando nuestro jefe comete algun error lo acepta.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Rara vez nuestro jefe fomenta la labor en equipo para el desempeño de las labores encomendadas.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO
- Dificilmente nuestro jefe nos permite que asistamos a cursos de capacitación.  
TOTALMENTE EN 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 TOTALMENTE DE ACUERDO  
DESACUERDO

**NOTA:**

El orden de los enunciados es de acuerdo al cuestionario de Clima Organizacional. Cuatro enunciados por cada dimensión. Del conjunto de los cuatro de cada dimensión, - los dos primeros corresponden a fuerzas impulsoras del - comportamiento y los dos siguientes a las fuerzas res--- trictivas.

#### ANEXO 4.

I N S T R U C C I O N E S : A continuación encontrará X número de soluciones. L E A cuidadosamente cada situación y P I E N S E en lo que haría Usted en cada una de las circunstancias descritas; en seguida ponga un C I R C U L O alrededor de la letra correspondiente a la alternativa que considere que describe más cercanamente su comportamiento en la situación que se le presenta. Elija únicamente U N A alternativa y circule solo una letra. En cada situación, interprete los conceptos clave en función del ambiente y circunstancias en que más frecuentemente considere que usted asumirá un rol de liderazgo. No cambie su marco de referencia situacional de un reactivo a otro. Si desea examinar el cuestionario antes de contestarlo, puede hacerlo.



1.- Sus subordinados no han respondido a sus conversaciones amistosas y a su evidente preocupación por el bienestar de ellos. La productividad está bajando vertiginosamente.

A -Enfatiza el uso de procedimientos uniformes y la necesidad de que se ejecuten las tareas.

B -Está disponible para entablar el diálogo que no ejerce presión para ello.

C -Dialoga primero con los subordinados y luego fija metas.

D -Evita intencionalmente el intervenir.

2.- La eficiencia observable de su grupo se ha incrementado. Usted se ha cerciorado de que todos los miembros del mismo conozcan bien sus roles y normas de trabajo.

A -Entabla una interacción amistosa pero continua asegurándose de que todos los miembros conozcan bien sus roles y normas de trabajo.

B -No toma ninguna acción definitiva.

C -Hace todo lo posible para que el grupo se sienta importante e interesado.

D -Enfatiza la importancia de las fechas límite y las tareas.

3.- Algunos miembros de su grupo son incapaces de resolver un problema por si mismos. Normalmente, usted los ha dejado solos. El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales han sido buenas.

A -Interesa al grupo y juntos se dedican a la solución de los problemas.

B -Deja al grupo que lo resuelva por si solo.

C -Actúa con rapidez y firmeza para corregirlo y dirigirlo.

D -Anima al grupo a trabajar sobre el problema y se muestra accesible para el diálogo.

4.- Usted esta considerando realizar un cambio importante. Sus subordinados tienen un magnifico historial de logros y respetan la necesidad del cambio.

- A -Permite que el grupo se involucre en el desarrollo del cambio pero no presiona.
- B -Anuncia cambios y los implementa con una supervisión estricta.
- C -Permite al grupo formular su propia directriz.
- D -Incorpora las recomendaciones del grupo pero dirige el cambio.

5.- El desempeño de su grupo ha venido decayendo durante los últimos meses. Los miembros no se han preocupado por cumplir con los objetivos. Continuamente necesitan recordatorios para efectuar sus tareas a tiempo. La redefinición de roles ha ayudado en el pasado.

- A -Permite al grupo formular su propia directriz.
- B -Incorpora las recomendaciones del grupo pero se cerciora de que se cumplan los objetivos.
- C -Redefine metas y supervisa cuidadosamente su realización.
- D -Permite la participación del grupo para fijar las metas pero no presiona.

6.- Se enfrenta a una situación que funciona eficientemente. Su antecesor fue un administrador que dirigía con mucha firmeza. Usted desea mantener la productividad pero quiere comenzar a humanizar el ambiente.

- A -Hace todo lo posible para que el grupo se sienta interesado e importante.
- B -Enfatiza la importancia de las fechas límite y las tareas.
- C -Evita intencionalmente el intervenir.
- D -Consigue que el grupo participe en la toma de decisiones pero se cerciora de que los objetivos se cumplan.

7.- Usted está considerando el realizar cambios importantes en la estructura de su organización. Los miembros del grupo han hecho sugerencias acerca de los cambios necesarios.

El grupo ha demostrado flexibilidad en su actuación diaria.

- A -Define el cambio y supervisa cuidadosamente.
- B -Adquiere la aprobación del grupo respecto al cambio y permite que sus integrantes organicen su implementación.
- C -Está dispuesto a realizar los cambios recomendados pero mantiene el control de su implementación.
- D -Evita la confrontación y deja las cosas como estan.

8.- La productividad y las relaciones de grupo son buenas. Usted experimenta cierta inseguridad ante su falta de dirección del grupo.

- A -Deja al grupo tranquilo.
- B -Discute la situación con el grupo y luego inicia los cambios necesarios.
- C -Toma las medidas necesarias para encaminar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.
- D -Cuida no perjudicar las relaciones jefe-subordinado haciendo excesivo uso de su autoridad.

9.- Su superior le ha designado para encabezar un comité de trabajo que está muy atrasado en presentar las recomendaciones de cambio solicitadas. El grupo no tiene un concepto claro de sus metas. La asistencia a las secciones ha sido mediocre, sus reuniones se han convertido en eventos sociales. Potencialmente tiene el talento necesario para ayudar.

- A -Deja que el grupo lo resuelva.
- B -Incorpora las recomendaciones del grupo pero se asegura de que los objetivos se cumplan.
- C -Redefine metas y supervisa cuidadosamente su ejecución.
- D -Permite que el grupo se involucre en la fijación de metas pero no lo presiona.

10.- Sus subordinados, capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo favorablemente a su reciente redefinición de las normas.

A -Permite que el grupo participe en la redefinición de metas pero no los presiona.

B -Redefine normas y supervisa cuidadosamente su aplicación.

C -Evita la confrontación al no ejercer presión alguna.

D -Incorpora las recomendaciones del grupo pero se certiora de que se cumplan las normas.

11.- Se le ha ascendido a un nuevo cargo. El supervisor anterior no se involucraba en los asuntos de su grupo. El grupo ha manejado adecuadamente las tareas y su propia dirección. Las interrelaciones del grupo son buenas.

A -Toma las medidas necesarias para orientar a sus subordinados a trabajar en un sistema bien definido.

B -Involucra a sus subordinados en la toma de decisiones y apoya las contribuciones valiosas.

C -Analiza el rendimiento previo del grupo y luego examina la necesidad de aplicar nuevos procedimientos.

D -Continua sin ocuparse del grupo.

12.- Informaciones recientes indican la presencia de alguna dificultad interna entre sus subordinados, El grupo cuenta con un historial admirable de logros. Sus integrantes han cumplido eficientemente con las metas a largo plazo y han trabajado en armonía durante el pasado año. Todos están calificados para sus tareas.

A -Ensayo su solución con los subordinados y analiza la necesidad de nuevos métodos.

B -Permite que los integrantes lo resuelvan por si mismos.

C -Actúa rápida y firmemente para corregir y reorientar

D -Está disponible para el diálogo.

Anexo 5.

VALORES DE r (COEFICIENTE DE CORRELACION SIMPLE )  
PARA DIFERENTES NIVELES DE SIGNIFICANCIA

n	.1	.05	.02	.01	.001
1	.98769	.99692	.999507	.999877	.9999988
2	.90000	.95555	.98000	.990000	.99900
3	.8054	.8783	.934333	.95873	.99116
4	.7293	.8114	.8822	.91720	.97406
5	.6694	.7545	.8329	.8745	.95074
6	.6215	.7067	.7887	.8343	.92493
7	.5822	<u>.6664</u>	.7498	.7977	.8982
8	.5494	.6319	.7155	.7646	.8721
9	.5214	.6021	.6851	.7348	.8471
10	.4973	.5760	.6581	.7079	.8233
11	.4762	.5529	.6339	.6835	.8010
12	.4575	.5324	.6120	.6614	.7800
13	.4409	.5139	.5923	.6411	.7603
14	.4259	<u>.4973</u>	.5742	.6226	.7420
15	.4124	.4821	.5577	.6055	.7246
16	.4000	.4683	.5425	.5897	.7084
17	.3887	.4555	.5285	.5741	.6932
18	.3783	.4438	.5155	.5614	.6787
19	.3687	.4329	.5034	.5487	.6652
20	.3598	.4227	.4921	.5368	.6524
<u>21</u>		<u>.4025</u>			
25	.3233	.3809	.4451	.4869	.5974
30	.2960	.3494	.4093	.4487	.5541
35	.2746	.3246	.3810	.4182	.5189
40	.2573	.3044	.3578	.3932	.4896
45	.2428	.2875	.3384	.3721	.4648
50	.2306	.2732	.3218	.3541	.4433
60	.2108	.2500	.2948	.3248	.4078
70	.1954	.2319	.2737	.3017	.3799
80	.1829	.2172	.2565	.2830	.3568
90	.1726	.2050	.2422	.2673	.3375
100	.1638	.1946	.2301	.2540	.3211

FUENTE: Esta tabla es recopilada de la Tabla VII de ----  
Fisher & Yates: Statistical Tables for Biological, Agri-  
cultural and Medical Research publicada por Oliver & ---  
Boyd Ltd., Edimburgh y con permiso de autores y editores.

TABLA 1  
 DETERMINACION DE DIVERSOS ESTILOS DE DIRECCION.

		ALTERNATIVAS DE ACCION			
		(1)	(2)	(3)	(4)
S I T U A C I O N E S	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
		(1)	(2)	(3)	(4)



TABLA 2  
 DETERMINACION DE LAS POSIBILIDADES  
 DE ADAPTACION EN CUANTO AL ESTILO  
 DE DIRECCION.

		ALTERNATIVAS LE DIRECCION			
		A	B	C	D
S I T U A C I O N E S	1	+2	-1	+1	-2
	2	+2	-2	+1	-1
	3	+1	-1	-2	+2
	4	+1	-2	+2	-1
	5	-2	+1	+2	-1
	6	-1	+1	-2	+2
	7	-2	+2	-1	-1
	8	+2	-1	-2	+1
	9	-2	+1	+2	-1
	10	+1	-2	-1	+2
	11	-2	+2	-1	+1
	12	-1	+2	-2	+1
Sub-Total					
Total:					





## ANEXO 1.

### APLICACION DEL MODELO DE DIAGNOSTICO: CLIMA ORGANIZACIONAL.

El objetivo fundamental de este estudio fue el analisis comparativo de Clima Organizacional existente entre nueve empresas públicas respecto de cinco empresas privadas. Las hipótesis formuladas por los investigadores fueron :

- 1.- Los diferentes tipos de liderazgo (autocrático, democrático, Laissez-faire) van a crear diversos climas organizacionales, los cuales afectaran la conducta de los miembros del organismo.
- 2.- El clima organizacional que se da en la sección analizada en la empresa pública es diferente al que presenta la parte analizada de la empresa privada.
- 3.- La empresa pública tiene mayor brecha organizacional que la empresa privada.
- 4.- El estado ideal de la organización tiende a ser mas alto en la empresa privada que en la pública.

El diseño experimental consistió en la aplicación del cuestionario que propone el modelo de Clima Organizacional de Litwin y Stringer, en nueve organizaciones del sector público y cinco del privado.

Las conclusiones a las que llegaron son:

En la parte analizada que corresponde a las empresas pú-