

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“IMPACTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA MOTIVACION LABORAL EN LA ZONA DE OPERACION DE TRANSMISION HERMOSILLO”**

**T E S I S**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL  
PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

**Luz del Carmen Jasso Cañedo**

Director:

Dra. Martha Diaz Muro.

ÍNDICE .....	i
INTRODUCCION.....	1
1.-PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN .....	3
1.1 Antecedentes .....	3
1.2 Planteamiento del problema .....	9
1.3 Pregunta del planteamiento del problema .....	9
1.4 Objetivos.....	10
1.4.1 Objetivo general:.....	10
1.4.2 Objetivo específico:.....	10
1.5 Hipotesis .....	10
1.6 Justificación.....	11
2.-MARCO TEÓRICO .....	12
2.1 Concepto de motivación .....	12
2.2 Teorías de motivación .....	13
2.3 Tipos de motivación .....	19
2.4 Motivación y conducta .....	19
2.5 Ciclo de motivación .....	20
2.6 Concepto de Clima Organizacional .....	22
2.7 Características de Clima Organizacional .....	27
2.8 Dimensiones de Clima Organizacional .....	28
2.9 Tipos de Clima Organizacional .....	31
2.10 Medición del Clima Organizacional .....	36
3.-METODOS Y MATERIALES.....	39
3.1 Definición de la investigación.....	39
3.2 Establecimiento de Hipótesis.....	41
3.3 Diseño de la investigación .....	43
3.4 Selección de la muestra .....	44
3.5 Recolección de datos .....	46

4.-DESARROLLO Y RESULTADOS .....	51
4.1 Procesamiento de la información.....	51
4.2 Resultados de clima organizacional .....	54
4.2.1Análisis de dimensiones de clima organizacional .....	55
4.2.2Comparación de resultados de clima organizacional .....	63
4.3 Resultados de motivación laboral.....	68
4.4 Relación motivación laboral-clima organizacional .....	70
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	75
Conclusiones .....	75
Recomendaciones.....	77
BIBLIOGRAFIA.....	78
ANEXOS.....	80
Anexo 1.....	80
Anexo 2.....	82
Anexo 3.....	84
Anexo 4.....	84
Anexo 5.....	85

## **Índice de Figuras**

Figura 1.1 Organigrama de la empresa (elaboración propia).....	1
Figura 1.2 Sistema eléctrico 1963 .....	5
Figura 2.1 Consecuencias del comportamiento .....	15
Figura 2.2 Pirámide de las necesidades de Maslow .....	16
Figura 2.3 Ciclo de Motivación .....	20

## **Índice de gráficas**

Gráfica 4.1 Comportamiento de las dimensiones evaluadas .....	54
Gráfica 4.2 Distribución de porcentajes de las respuestas de remuneración .....	55
Gráfica 4.3 Distribución de porcentajes de las respuestas de estructura Org. ....	56
Gráfica 4.4 Distribución de porcentajes de las respuestas de responsabilidad .....	57
Gráfica 4.5 Distribución de porcentajes de las respuestas de riesgo y toma de de- cisiones .....	58
Gráfica 4.6 Distribución de porcentajes de las respuestas de conflicto .....	60
Gráfica 4.7 Distribución de porcentajes de las respuestas de apoyo.....	61
Gráfica 4.8 Distribución de porcentajes de el total de respuestas de los instrumen- tos aplicados .....	62
Gráfica 4.9 Consecuencias del comportamiento .....	65
Gráfica 4.10 Comparación entre dimensiones .....	65
Gráfica 4.11 Promedio entre las dimensiones de los instrumentos aplicados.....	67
Gráfica 4.12 Nivel de motivación laboral en la Zona de Operación .....	68
Gráfica 4.13 Evaluación de los ítems de motivación laboral .....	70
Gráfica 4.14 Percepción global del clima organizacional .....	72
Gráfica 4.15 Percepción global de motivación laboral .....	72

## **Índice de tablas**

Tabla 3.1 Codificación de datos .....	50
---------------------------------------	----

Tabla 4.1 Características generales de la muestra.....	51
Tabla 4.2 Nivel educativo de la muestra .....	52
Tabla 4.3 Situación contractual de la muestra .....	52
Tabla 4.4 Distribución de la muestra.....	53
Tabla 4.5 Variables estadísticas de remuneración .....	55
Tabla 4.6 Variables estadísticas de estructura organizacional .....	57
Tabla 4.7 Variables estadísticas de responsabilidad .....	58
Tabla 4.8 Variables estadísticas de riesgo y toma de decisiones .....	59
Tabla 4.9 Variables estadísticas de conflicto .....	60
Tabla 4.10 Variables estadísticas de apoyo.....	62
Tabla 4.11 Selección y categorización de capítulos .....	64
Tabla 4.12 Datos estadísticos de las dimensiones evaluadas .....	66
Tabla 4.13 Datos estadísticos de los ítems de motivación .....	69
Tabla 4.14 Datos estadísticos de los resultados .....	71
Tabla 4.15 Datos estadísticos de los resultados motivación bajos.....	73
Tabla 4.16 Datos estadísticos del clima organizacional que impactan motivación	74

## AGRADECIMIENTOS.

Gracias a Dios por darme la oportunidad de vivir y guiar siempre mi camino.

A ti J. Everardo por enseñarme el significado del amor, y hacerme ver la fortaleza que hay en mi. Gracias hijo mío por ser mi mayor motivación.

A mis padres Juan Antonio y Chiquis por su apoyo incondicional, por su amor y su ejemplo de vida. Los quiero.

A mi hermano Juan Antonio y su hermosa familia. Te admiro y me siento privilegiada de ser tu hermana.

A mis amigos, que siempre han estado apoyándome, compartiendo lindos momentos que hacen mejor este camino.

Al SUTERM sección 222 por el apoyo en mi formación, tanto profesional como personal.

A CFE, por brindarme la oportunidad desarrollarme profesionalmente y formar parte de una hermosa empresa.

A mis maestros que compartieron su experiencia y conocimiento en cada una de las clases, en especial a la Dra. Martha Diaz Muro, por su apoyo incondicional,

## RESUMEN

El presente estudio es un diagnóstico del impacto que tiene la Motivación Laboral en el clima Organizacional de la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo en tiempos de cambio y transformación para la empresa Comisión Federal de Electricidad, esto debido a la Reforma Energética promulgada el 20 de diciembre del 2013 y publicada al día siguiente en el Diario Oficial de la Federación.

Este tipo de cambios afectaron la estabilidad de los colaboradores de toda la empresa, es por esto la importancia de poder determinar como afectan la vida y percepción laboral para poder minimizar los aspectos negativos que puedan repercutir en el desempeño de las funciones de cada uno de ellos.

### **Palabras Claves:**

Clima Organizacional, Motivación, Zona de Operación.

## INTRODUCCION

La Comisión Federal de Electricidad se fundó el 14 de Agosto de 1937, aun cuando es la única empresa de genera, produce, transmite, distribuye y controla energía eléctrica en nuestro país, ha sufrido muchas transformaciones de entonces a la fecha.

La necesidad de transformación ha sido provocada por la creciente demanda de energía de una población en crecimiento , así como las nuevas formas de producción que prevalecen en los países desarrollados, donde se busca cuidar el ambiente a menor costo de producción.

Comisión Federal de Electricidad ha sido desde su creación una empresa descentralizada de servicio publico sin fines de lucro, donde todos sus procesos se han mantenido con recursos propios, sin embargo, desde el año de 1992 se abrió a empresas extranjeras la oportunidad de invertir recursos para generar energía eléctrica.

Dentro de la Dirección de Operación de la Comisión Federal de Electricidad se encuentran los procesos claves de la cadena de valor de la energía eléctrica, como se muestra en la siguiente figura.

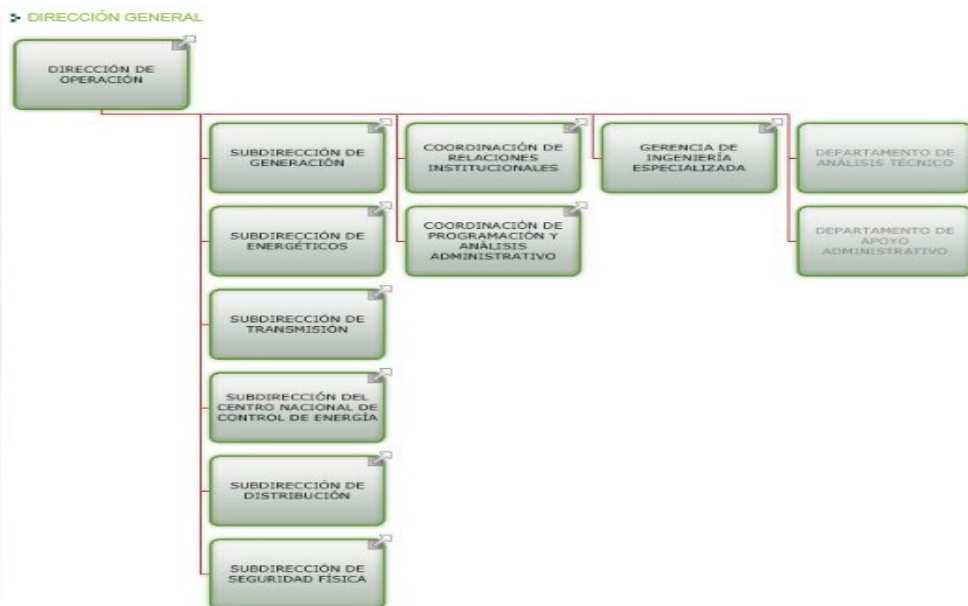


Fig. 1.1 - Organigrama Dirección de Operación de Comisión Federal de Electricidad.



El 12 de agosto del 2013 el presidente de la República Enrique Peña Nieto, presentó al senado de República la iniciativa de Reforma energética, la cual fue aprobada el 11 de diciembre del 2013, un día después fue aprobada por la Cámara de diputados.

El 18 de diciembre fue declarada esta iniciativa constitucional por el poder Legislativo Federal y fue promulgada por el Ejecutivo el 20 de diciembre de 2013 y publicada al día siguiente en el Diario Oficial de la Federación.

Esta Reforma energética ha provocado una gran incertidumbre en los 95,131 trabajadores de la empresa, ya que no se ha establecido claramente que repercusiones tendrá en las condiciones laborales de los trabajadores; la prensa y el notable movimiento de personal de alto rango dentro de la empresa ha influenciado ya que se han desatado rumores que han detonado incertidumbre, nerviosismo e inseguridad en el desempeño de las labores de cada uno de los colaboradores.

Por todo lo anterior, he decidido estudiar la forma en que influyen los factores tanto externos como internos en el clima organizacional y que relación tienen con la productividad del personal.

Estas condiciones se estudiaran en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo, perteneciente a la Gerencia Regional de Transmisión Noroeste, que a su vez pertenece a la Subdirección de Transmisión dentro de la Dirección de Operación de la Comisión Federal de Electricidad.

Cuando se inició el presente estudio, el centro de trabajo era Subárea de Control Hermosillo, perteneciente al Area de Control Noroeste, que a su vez pertenecía a la Subdirección del CENACE dentro de la Dirección de Operación de la Comisión Federal de Electricidad. Este fue uno de los cambios radicales ya que a partir del 14 de Noviembre del 2014 la Subdirección del CENACE pertenece a la secretaria de energía, sin embargo los centros de trabajo denominados "Subareas de Control" siguen perteneciendo a Comisión Federal de Electricidad dentro del proceso de Transmisión y Transformación.

## 1.1-ANTECEDENTES

La Comisión Federal de Electricidad es una empresa pública descentralizada con personalidad jurídica y patrimonio propio, cuya existencia se remonta al 2 de diciembre de 1933, cuando el entonces Presidente de la República Abelardo L. Rodríguez, envió al Congreso de la Unión una iniciativa de ley para crear la empresa, con el objetivo de que el Estado Mexicano tuviera una participación directa en la industria eléctrica, que entonces era ya una actividad fundamental para el desarrollo integral del País.

El 19 de enero de 1934 el Congreso de la Unión autorizó la constitución de la actual CFE pero fue hasta el 14 de agosto de 1937, ya bajo la presidencia del General Lázaro Cárdenas, cuando se decretó la ley que la instituyó con la meta de organizar un sistema nacional de generación, transmisión, y distribución del fluido eléctrico en beneficio de toda la población,

El inicio de la CFE fue muy discreto, con muy pocos activos pero con una visión clara hacia donde debía de llegar y poco a poco se fueron incrementando los presupuestos y con ellos la infraestructura propia, su crecimiento fue lento pero constante, de tal forma que para el 27 de septiembre de 1960 el Presidente de la República Lic. Adolfo López Mateos después de un arduo periodo de negociaciones con las empresas eléctricas que participaban en la industria y por así convenir a los intereses Nacionales, Decretó la Nacionalización de la Industria Eléctrica.

El crecimiento continuo de las redes eléctricas de todo el país, hicieron necesario reestructurar la organización creando en 1962 el Despacho Nacional de Carga y las actuales Áreas Noreste y Occidental; siendo impresionante la forma en que los fundadores del mismo vislumbraron el futuro. Se anticiparon a su época y sentaron las bases de una forma superior de Control de un Sistema Eléctrico. Los fundadores del actual CENACE fueron capaces de dominar la técnica de su tiempo, de capacitar y orientar los recursos humanos así como obtener los recursos técnicos y financieros para alcanzar su objetivo.

Al año siguiente, el 15 de marzo de 1963, inició formalmente sus actividades la “Oficina de Operación Sistema Noroeste” en la ciudad de Hermosillo, Sonora, teniendo la responsabilidad de Operar y Controlar el Sistema Eléctrico de Potencia de los Estados de Sonora y Sinaloa.

La plantilla laboral la conformaban seis elementos: cuatro Ingenieros Operadores no sindicalizados: Francisco Muñoz Castellanos, Jorge Rodríguez de San Miguel Pedraza, Saúl Ruiz Cortez y Lope Palomino Ponce, un Secretario de base y el Jefe de la Oficina el Ing. Otto Helmy Gerhard Calderón. Los turnos iniciales fueron de 7 días corridos por uno de descanso (56 horas a la semana).

La Oficina de Operación Sistema inicialmente se habilitó en una pequeña habitación que estaba a un lado de los tableros de control de la Subestación Hermosillo I, ubicada en el Blvd. Vildósola y Calle Primero de Mayo en la Colonia Villa de Seris. Como medios de comunicación se contaba con un carrier (comunicación a través de las líneas de transmisión), un teléfono comercial que requería del apoyo de la operadora para realizar llamadas de larga distancia y un teléfono de magneto, que funcionaba mediante una manivela a la cual se le tenía que dar un número determinado de revoluciones de acuerdo a la instalación que se quería contactar. Los medios de supervisión que se utilizaban eran: un voltímetro, un frecuencímetro, diagramas unifilares en papel y la información que los Operadores tableristas de las diferentes instalaciones eléctricas les proporcionaban periódicamente y que se registraban en formatos concentradores. Esta primera oficina carecía de las mínimas comodidades, lo que obligaba a los operadores a ingeniárselas para sobrellevar el calor y las plagas de insectos en el verano y el frío extremo en el invierno.

El Área Noroeste operaba eléctricamente aislada del Sistema Eléctrico Nacional, con una capacidad instalada inicial de 140.50 MW distribuidas de la siguiente manera: 64.5 MW de generación térmica de las Centrales Guaymas I y Obregón; 76 MW de generación hidráulica de las centrales Oviachic, Mocuzari, El Fuerte y Sinaloa, transportada a través de una red de 1,856.6 Kms., de líneas de 115 Kv, desde la Ciudad de Hermosillo, Sonora hasta Culiacán, Sinaloa.

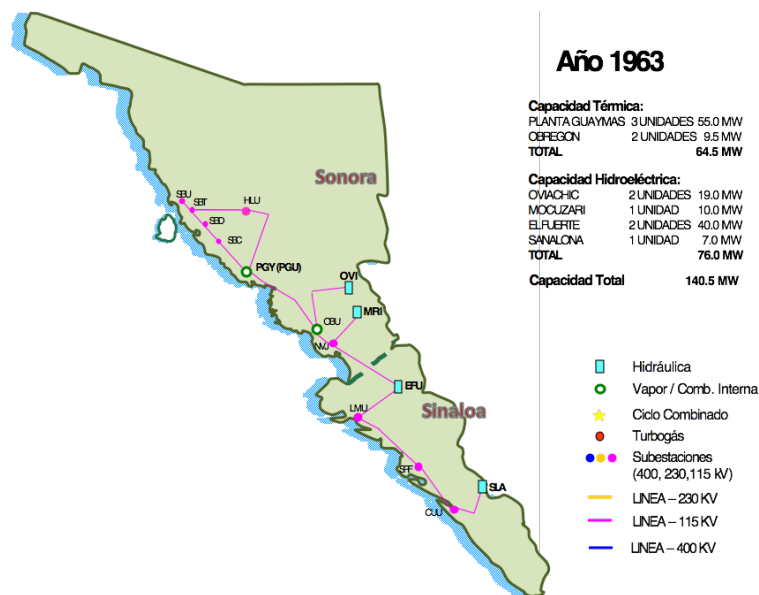


Fig.1.2-Sistema eléctrico de potencia (1963).

Con objeto de que el naciente grupo de Operadores conociera al detalle todas las instalaciones de la época, se decidió que cada uno de ellos se trasladara a una Zona distinta para cumplir sus turnos correspondientes y durante su tiempo de descanso elaborar los diagramas unifilares de todas las instalaciones de la Zona, así como recabar la información detallada de todos los equipos a controlar. Este proceso estuvo vigente hasta que los 4 Operadores estuvieron en todas las Zonas, lo que permitió tener todos los diagramas y la información de todos los equipos que entonces formaban el Sistema Eléctrico del Noroeste.

En el año 1967 se inició con la construcción de la segunda planta del edificio de tableros de control de la Subestación Hermosillo I, para que fuera utilizada por la oficina Operación Sistema, por lo que a principios de 1969, la Oficina se pudo cambiar a estas nuevas instalaciones, cambiando radicalmente las condiciones que se habían tenido.

Para el año de 1975 las herramientas del Operador del Sistema para realizar su función se modificaron de manera trascendental al ser el primer Centro de Control del País, que contó con un equipo de Control Supervisorio Leeds and Northrup, con sistema operativo Conitel 2050, este Sistema telecontrolaba las subestaciones de la Costa de Hermosillo y Supervisaba las subestaciones de 115Kv que estaban ampliándose a 230Kv desde Santa Ana hasta Mazatlán, contaba con dos monitores, pero lo admirable es que sólo tenía 5,000 direcciones físicas (núcleos de ferrita), mediante los cuales se realizaban todas las funciones, reportes, control, etc. se programaba en Macroassembler y se cargaba la información mediante cinta perforada, no se contaba aun con Tablero Mímico.

En 1976 se autorizaron 2 plazas adicionales de Ingeniero Sustituto de Operador con categoría de confianza y los roles de turno cambiaron a 48 horas. En septiembre del mismo año mediante convenio con el SUTERM, la Oficina de Operación Sistema cambió por el nombre de Área de Control Noroeste y se creó una plaza de Ingeniero Operador adicional y cinco Ingenieros Auxiliares de Turno, todas sindicalizadas, a partir de esa fecha los turnos se realizan con dos Ingenieros: un Operador titular y un Ingeniero Auxiliar.

A finales de 1976, entró en servicio el primer enlace de 230 Kv con el SEP del Área de Control Norte entre las Subestaciones Mazatlan II y Durango II. Posteriormente, este enlace permitió la operación interconectada del Área Noroeste con las Áreas Norte y Noreste (NOYNE) y las tres interconectadas al Sistema Eléctrico de E.U., a través de la Compañía CPL para cubrir una deuda de energía, aprovechando la entrada en servicio de la Central Mazatlán II. Una vez cubierto el compromiso, el Área Noroeste volvió a operar de manera aislada, sin embargo una de las unidades de la Central Mazatlán II se operaba radial a Durango II.

En 1980 la División de Distribución Noroeste, cedió una parte del predio de la Subestación Hermosillo II, para que en el se construyera un edificio con instalaciones adecuadas a las necesidades específicas del Área de Control.

En el mes de noviembre de 1982, las oficinas del Área de Control se cambiaron a su nuevo edificio. Las funciones de este nuevo Centro de Control se clasifica-

rían en los siguientes grupos principales: Operación, Planeación, Informática y Comunicaciones.

Para estas fechas el Sistema Eléctrico del Noroeste había incrementado notablemente su complejidad y con objeto de mantener la confiabilidad y seguridad del sistema eléctrico de potencia, se crearon 3 Subareas de Control en las Ciudades de Culiacán, Hermosillo y Obregón.

El 29 de octubre de 1986 inició operaciones la Subárea de Control Culiacán, controlando dos grandes Zonas: Culiacán y Guamuchil, cada una con restablecimiento independiente, al contar con una red troncal de 230 Kv y generación local. Bajo su control estaban 12 Subestaciones de 230 Kv y 115 Kv, 3 Centrales Hidroeléctricas (Humaya, Sanalona y Bacurato) y 2 presas reguladoras.

El 04 de noviembre de 1990 se puso en servicio la Subárea de Control Hermosillo, teniendo bajo su Supervisión y Control las subestaciones de la Ciudad de Hermosillo, Costa de Hermosillo, Nacozari, Ures, Oasis y la Central Hidroeléctrica Plutarco Elías Calles (El Novillo), en total 23 subestaciones de 230 Kv y 115 Kv, 569 Kms. de línea de 230 Kv, 1,047 Kms. de líneas de 115 Kv y 3 unidades de 45 MW cada una.

El día 25 de Octubre de 1996, entró en operación la Subárea de Control Obregón equipada con una estación maestra VALMET, teniendo el control de 2 Centrales Hidroeléctricas, 11 líneas de transmisión de 230Kv y 26 de 115Kv y 12 subestaciones de 230 Kv y 115 Kv, ubicadas en las Ciudades de Guaymas, Obregón, Navojoa, Álamos y Huatabampo.

Desde los tiempos en que el Sistema Eléctrico se Operaba en forma aislada ha sido característica de los Procesos Generación, Transmisión, Distribución, Construcción y CENACE, el trabajar en equipo optimizando los recursos en busca siempre de lo mejor para la Comisión Federal de Electricidad.

Actualmente las tres Subareas de Control (hoy Zonas de Operación de Transmisión) , pertenecen a la Gerencia Regional de Transmisión Noroeste.

Misión de Comisión Federal de Electricidad.

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

Visión al 2030.

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

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

## 1.2.- Planteamiento del Problema

El recurso humano es clave para un cambio exitoso, la gente debe preocuparse por su destino, por su situación laboral y como contribuir con el cambio.

Es necesario que los empleados de la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo se interesen mas y se motiven a ayudar a estas transiciones, tienen que creer que pueden hacer la diferencia, e identificarse con la empresa.

En estos tiempos de transformación, donde no se han podido aclarar las dudas que tiene el personal sobre su futuro a corto plazo, si las prestaciones económicas prevalecerán, condiciones contractuales etc, se ha percibido una desmotivación e incertidumbre y las acciones que se han tomado como platicas, no han cumplido su cometido y las especulaciones no se hacen esperar.

El hecho que los líderes de alto rango se estén jubilando, y el mismo personal no quiera participar y/o aceptar puestos que representan un compromiso mayor con la empresa solo ha sido parteaguas para que acrecentar la inseguridad.

El Clima Organizacional se ha visto afectado negativamente, se han suscitado situaciones tensas entre el personal, sin embargo, esta situación no se ha visto reflejada en la calificación que mide el clima organizacional dentro del centro de trabajo ya que la encuesta que mide el Clima Organizacional se aplica en el mes de noviembre de cada año y mientras no se aplica la encuesta no hay una referencia para poder tomar acciones.

Es necesario analizar si las acciones que se han tomado para atacar las áreas de oportunidad detectadas en los diagnósticos de Clima Organizacional han sido efectivas, y de haberse implementado, se reflejen en la motivación del personal.

La comunicación no se ha dado de manera efectiva, ya que las situaciones que se están presentando son externas a la empresa y las resoluciones no dependen de los líderes y están quedando fuera de su alcance. Aun así es de suma importancia mantener al personal a su cargo tranquilo y motivado para el desempeño de sus funciones.



### 1.3 Pregunta del planteamiento del problema.

¿Cómo impacta el clima organizacional de la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo en la motivación de sus empleados?

### 1.4 Objetivos

#### 1.4.1 Objetivo general.

Estudiar el impacto que tiene el clima organizacional en la motivación de los empleados de la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

#### 1.4.2 Objetivo específico.

- Analizar el diagnóstico del clima organizacional que se lleva a cabo anualmente en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.
- Desarrollar una herramienta que permita conocer el nivel de motivación de los empleados en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.
- Determinar el impacto que genera el Clima Organizacional en la motivación de los empleados de la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

### 1.5 Hipotesis

“El identificar que factores del clima organizacional repercuten directamente en la motivación del personal, permite desarrollar estrategias que aminoren los factores negativos y potencialicen los positivos”

## 1.6 Justificación

La Comisión Federal de Electricidad y por consiguiente la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo ha venido sufriendo transformaciones desde su fundación, sin embargo, esta atravesando un periodo de incertidumbre que se ve reflejada en sus trabajadores. Se reconoce que el capital mas importante de la empresa es el humano, por lo que el clima organizacional esta jugando un papel muy importante en este proceso.

Los movimientos del personal de alto rango dentro de la empresa, y las interpretaciones infundadas por parte del mismo personal ha estado creando un ambiente tenso que afecta al desempeño laboral de los trabajadores, así como su motivación al realizar sus funciones.

Es bien sabido que las empresas para subsistir necesitan adaptarse al cambio, que se mueva la organización de su estado actual a un futuro planeado que se dará después del cambio. Con este estudio se planea determinar como es que el clima organizacional que se vive en circunstancias adversas repercute en la motivación del personal para el desempeño de sus funciones.

Se buscara proponer estrategias de detección de los aspectos que el Clima Organizacional que tienen repercusiones en las actitudes del personal, de esta forma, se cuidara la estabilidad del personal durante las diferentes transiciones que sean necesarias para la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

## 2. MARCO TEORICO

A continuación nos apoyaremos en las bases teóricas del estudio para poder contextualizar los conceptos que se verán involucrados a lo largo de la investigación.

Analizaremos y recolectaremos la información que nos proporcionara el conocimiento necesario para sustentar nuestro estudio y así podremos obtener un marco de referencia para los resultados que buscamos.

### 2.1 Concepto de Motivación.

La motivación está constituida por todos los factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo.

La motivación también es considerada como el impulso que conduce a una persona a elegir y realizar una acción entre aquellas alternativas que se presentan en una determinada situación. En efecto, la motivación está relacionada con el impulso, porque éste provee eficacia al esfuerzo colectivo orientado a conseguir los objetivos de la empresa, y empuja al individuo a la búsqueda continua de mejores situaciones a fin de realizarse profesional y personalmente, integrándolo así en la comunidad donde su acción cobra significado.

La motivación es resultado de la interacción del individuo con la situación. De manera que al analizar el concepto de motivación, se tiene que tener en cuenta que su nivel varía, tanto entre individuos como dentro de los mismos individuos en momentos diferentes.

Entender por que las personas hacen lo que hacen en su trabajo no es tarea fácil, sin embargo, nos apoyaremos en los conceptos y definiciones de motivación según varios autores para poder comprender mejor el concepto.

La motivación se refiere a las fuerzas que dan energía, dirigen y sostienen los esfuerzos de una persona. Todos los comportamientos, excepto los reflejos involuntarios, son motivados. Una persona motivada trabajará mucho para alcanzar sus metas. Con la capacidad y el entendimiento adecuados del trabajo, dicha persona será sumamente productiva. (Bateman, 2001).

Es la disposición de emplear grandes niveles de esfuerzo para alcanzar las metas organizacionales, a condición de que el esfuerzo satisfaga alguna necesidad individual.(Robbins,1996).

“La voluntad de ejercer altos niveles de esfuerzo hacia las metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”(Robbins, 1999).

"La motivación no es un acto, un momento o una acción, es más bien, un conjunto coordinado de acciones, es un proceso, reflejo de la personalidad del individuo" (Santos, 1993).

Según Stoner (1996) define la motivación como “Una característica de la Psicología humana, incluye los factores que ocasionan, canalizan y sostienen la conducta humana. Lo que hace que las personas funcionen”.

Por su parte, Chiavenato (2000) la define como “el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea”.

Así mismo, Mahillo (1996) define la motivación como “el primer paso que nos lleva a la acción”.

Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que se realice una acción que satisfaga alguna de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.” (Sexton, 1977).

La motivación de los recursos humanos consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores corporativos que conduzcan a un alto desempeño”. (Armstrong, 1991).

## 2.2 Teorías de motivación.

Una forma muy eficaz de estimular la motivación es proporcionar a la gente metas que se relacionen con el trabajo. En realidad este es el enfoque mas importante, valido y útil para motivar el desempeño.

**Teoría del establecimiento de metas** afirma que las personas tienen metas conscientes que las llenan de energía y dirigen sus pensamientos y comportamientos hacia un fin. (Bateman, 2001).

Para poder determinar las metas que pueden motivar a las personas se debe considerar lo siguiente:

- a) Deben ser aceptadas por los empleados: Estos es, que no se conflictuen con sus valores personales y tengan razones para perseguirlas.
- b) Deben ser retadoras pero alcanzables: Es decir, deben ser lo suficiente elevadas para inspirar un mejor desempeño, pero no demasiado para que se puedan alcanzar.
- c) Deben ser específicas, cuantificables y medibles: El empleado debe estar consciente de lo que esta persiguiendo y en el momento que lo esta alcanzando.

Las metas son motivadores universales. En 1911, el psicólogo Edward Thorndike formulo la ley del efecto: el comportamiento que es seguido por consecuencias positivas tiene probabilidades de repetirse.

La modificación del comportamiento organizacional pretende influir en el comportamiento de las personas manejando sistemáticamente las condiciones de trabajo y las consecuencias de las acciones de las personas. (Bateman, 2001).

Se han determinado cuatro consecuencias clave del comportamiento que alientan o desalientan a las personas:

- 1.- Refuerzo positivo: Es una consecuencia valorada que detona una probabilidad que la acción que detonó esa consecuencia se repita. Entre estos refuerzos podemos mencionar: cartas de reconocimiento, una evaluación al desempeño favorable, etc.
- 2.- Refuerzo negativo: Se pretende eliminar o detener una consecuencia indeseable, se puede interpretar como una amenaza o una advertencia.
- 3.- Castigo: Es la aplicación real de la consecuencia adversa.
- 4.- Extinción: Retiro o no suministro de una consecuencia favorecedora.

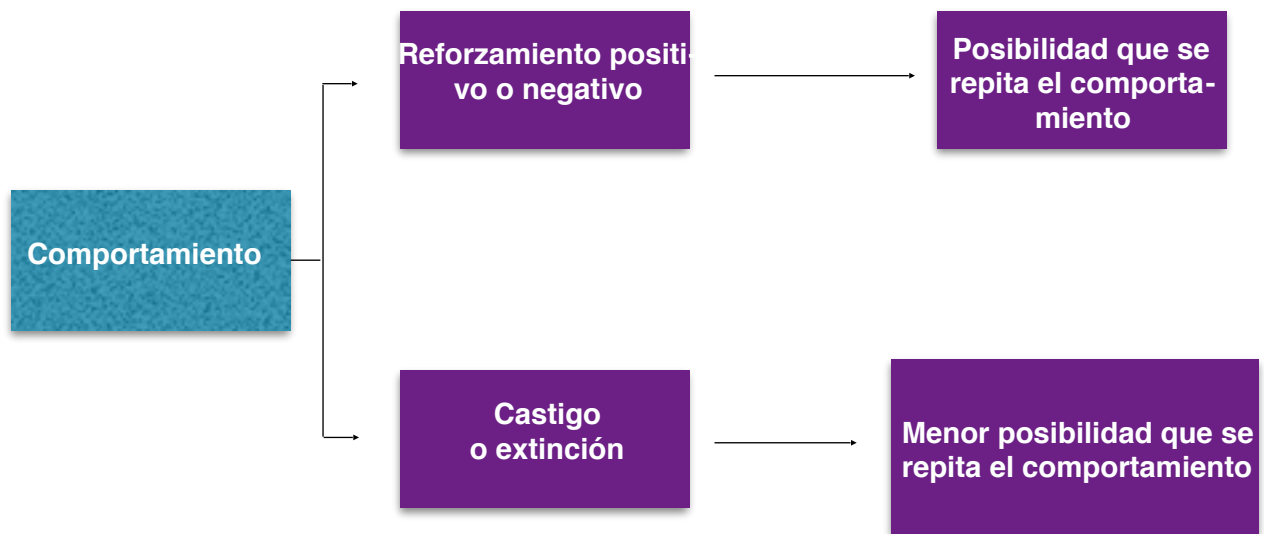


Figura 2.1.- Consecuencias del comportamiento

### Teoría de las expectativas.

La teoría del desempeño de los procesos describe los procesos de los factores en el ambiente de trabajo que influyen en el comportamiento de las personas. En la teoría de las expectativas se añade a algunos de los procesos cognoscitivos que se dan en la mente de las personas. De acuerdo a esta teoría, los esfuerzos laborales de la persona conducen a determinado nivel de desempeño, lo que se traduce en uno o mas resultados para la persona.

Se desarrollan dos creencias importantes:

- 1.- Expectativa: relaciona el esfuerzo con el desempeño.
- 2.- Instrumentalidad: vincula el desempeño y los resultados.

- Enlace de esfuerzo-desempeño: La **expectativa** que la enlistaremos como la primera creencia, es la probabilidad que percibe la gente de que sus esfuerzos les permitirán alcanzar con éxito sus metas de desempeño. Las expectativas pueden cambiar, incluso en una misma situación.
- Relación entre desempeño y los resultados: La instrumentalidad a definimos como la posibilidad percibida de que al desempeño seguirá un resultado particular. Cada

resultado tiene una valencia asociada, la valencia es el valor que tiene el resultado para la persona en cuestión. La valencia puede ser negativa o positiva.

Para poder decir que la persona se encuentra altamente motivada, la expectativa, la instrumentalidad y valencia total de todos los resultados deber ser elevadas.

Las características personales afectan mucho la motivación de las personas. Las personas tienen necesidades distintas que le dan energía y la motivan hacia metas y reforzadores diferentes. (Bateman, 2001).

**Teoría de la Jerarquía de las necesidades.** Pirámide de las necesidades de Maslow: Abraham Maslow organizo cinco tipos principales de necesidades humanas en una jerarquía. La pirámide de las necesidades ilustra la concepción de Maslow con respecto a la satisfacción de las necesidades de la gente en un orden específico, de la base hasta la cima.

Las necesidades en orden ascendente son las siguientes:



Figura 2.2.- Pirámide de las necesidades de Maslow

- 1.- Fisiológicas (alimentos, agua, sexo y vivienda)
- 2.- De seguridad (protección contra amenazas y pérdida)
- 3.- Sociales (Afecto, pertenencia, amor)
- 4.- Ego (independencia, logro, libertad, posición, reconocimiento y autoestima)
- 5.- Autorrealización (realización de todo el potencial personal, convertirse en todo en lo que uno es capaz de ser).

Según esta teoría, las personas están motivadas a satisfacer las inferiores antes de intentar satisfacer las superiores. Esta teoría es una teoría muy simplista y no muy precisa de la motivación.

**Teoría ERG.** Teoría desarrollada por Aldefer, se dirige específicamente a comprender las necesidades de la gente en el trabajo. Postula tres conjuntos de necesidades:

- Existencia: Se entiende por todos los deseos materiales y fisiológicos.
- Relación: Relaciones con otras personas y esta necesidad se satisface a través del proceso de compartir pensamientos y sentimientos.
- Crecimiento: Motivan a las personas a hacer cambios en ellos mismos, a ser creativos o a influir positivamente en su ambiente de trabajo.

**Teoría de las tres necesidades.** David McClelland establece que hay tres necesidades básicas en los puestos de trabajo:

- Necesidad de logro: Se puede definir como el impulso de obtener excelencia, es decir, esforzarse por obtener éxito.
- Necesidad de poder: Puede ser un enfoque negativo si se convierte en manipulación agresiva, o por solo buscar sus metas personales, sin embargo, puede ser enfoque positivo ya que puede influir en la mejora de la organización y de las personas, si se busca un bienestar común.



- Necesidad de afiliación: Es la necesidad de establecer relaciones cordiales, las personas que tienen un nivel alto de esta necesidad pueden preocuparse más por tener relaciones amistosas que por su propio desempeño.

**Teoría X y teoría Y.** Douglas McGregor establece que existen dos puntos de vista distintos acerca de los humanos. El primero, un punto de vista negativo, se denomina la teoría X, y el otro punto de vista es meramente positivo se denomina la teoría Y. Podemos explicar mejor esta teoría basándonos en la pirámide de necesidades de Maslow, ya que la teoría X supone que las necesidades de orden inferior dominan al individuo y la teoría Y supone que las necesidades de orden superior son las que dominan. Sin embargo no existe evidencia que confirme que cualquiera de las 2 hipótesis sean válidas.

**Teoría de los dos factores de Herzberg.** El psicólogo Frederick Herzberg distingue dos amplias categorías de factores que afectan a la gente en el trabajo. La primera categoría se refiere a los factores de higiene, esto es, características del lugar de trabajo, condiciones salariales, supervisión, etc, que se supone que puede hacer infelices a las personas si se administra mal. La segunda categoría, hace referencia a los motivadores, que constituyen el trabajo mismo, lo que la gente hace en el trabajo. Esta teoría supone que cuando estos factores están presentes, se supone que los trabajos son satisfactorios y motivadores.

**Teoría de la equidad.** Esta teoría fue desarrollada por J. Stacey Adams y supone que todos los empleados perciben los resultados que obtienen de una situación laboral en relación con los que aportan, a esta relación se le denomina índice de aportación-resultados. Si este índice es desigual, la inequidad existe y se contemplan así mismos como sub o sobrecorremcompensados.

**Teoría de la evolución cognoscitiva.** Esta teoría desarrollada en la década de los sesenta por un investigador propone que “distribuir recompensas extrínsecas

por comportamientos que ya se han recompensando de manera intrínseca tiende a disminuir el nivel total de motivación” (Robbins,1999)

### 2.3 Tipos de motivación.

Se conocen tres tipos de motivación laboral:

En primer lugar, la **motivación extrínseca** es la que lo que motiva es el beneficio obtenido como resultado del desempeño de alguna actividad. Este tipo de motivación busca un resultado satisfactorio y evitar consecuencias desagradables.

En segundo lugar se puede hablar de la **motivación intrínseca**, la cual parte de la satisfacción que produce la conducta o tarea al ser realizada. Este tipo de motivación, que nace del propio individuo se asienta sobre un aspecto subjetivo y otro objetivo. Este último aspecto objetivo puede mejorar para el ser humano cuando cuenta con las herramientas adecuadas, un entorno físico y humano favorable. También cuando percibe resultados.

Por último se debe considerar la **motivación trascendente**, que es la motivación obtenida por el beneficio o satisfacción que obtiene un tercero o porque este evita algo negativo para él. Este tipo de motivación engloba aquellos trabajos que se realizan voluntariamente. Es habitual hablar de este tipo de motivación en el entorno empresarial debido al protagonismo que actualmente tiene la proyección en la comunidad de una imagen íntegra y solidaria de las empresas.

En definitiva, los tres tipos de motivación no se dan de forma aislada sino que se interrelacionan y dependen de cada tipo de persona.

### 2.4 Motivación y conducta.

Con el objeto de explicar la relación motivación-conducta, es importante partir de algunas posiciones teóricas que presuponen la existencia de ciertas leyes o principios basados en la acumulación de observaciones empíricas. Según Chiavenato (2000), existen tres premisas que explican la naturaleza de la conducta humana.

Estas son:

- a) El comportamiento es causado. Es decir, existe una causa interna o externa que origina el comportamiento humano, producto de la influencia de la herencia y del medio ambiente.
- b) El comportamiento es motivado. Los impulsos, deseos, necesidades o tendencias, son los motivos del comportamiento.
- c) El comportamiento está orientado hacia objetivos. Existe una finalidad en todo comportamiento humano, dado que hay una causa que lo genera. La conducta siempre está dirigida hacia algún objetivo.

### 2.5 Ciclo de la motivación.

Según lo planteado anteriormente, la motivación se puede describir a través de un ciclo ya que cada vez que se cumple una meta nuestra personalidad crea una nueva necesidad



Figura 2.3.- Ciclo de motivación

En base al ciclo de que muestra la figura anterior, se explicara cada uno de los elementos:

**Personalidad del individuo:** Hay varios indicios de la personalidad de los individuos que pueden dar la pauta para saber que ésta se moverá con la motivación laboral adecuada independiente del estímulo que reciba ya sea un regaño o un elo-

gio, "Renovarse demanda asumir el papel de aprendiz, salir del círculo de preocupación y entregar tu tiempo" (Santos, 2004) lo cual se puede interpretar como que la persona que quiere tener éxito aun cuando la regañen o la elogien siempre va a trabajar para hacer las cosas mejor, "Para las personas inteligentes no existe la suerte, pero si la oportunidad" (Santos, 2005) plantea la idea que, entonces se puede ver que de alguna manera hay personas que ante la adversidad ven siempre una oportunidad de mejora y de poder demostrar toda su capacidad; también es importante que la persona presente otras características como "La responsabilidad representa la capacidad de elegir entre un conjunto de alternativas la mejor" (Santos, 2005), al analizar esta idea se puede tener la percepción de que mientras descubre un característica de la personalidad se ve la necesidad de encontrar a otra para que la anterior tenga algo en que basarse. del último pensamiento se puede tener la idea de concatenar la responsabilidad del individuo.

**Deseos y necesidades:** Las necesidades del ser humano pueden clasificarse de dos maneras: básicas y personales, según esta clasificación podemos incluir como necesidades básicas lo que es el alimento, casa, agua, vestuario y últimamente incluyen salud y educación; las necesidades personales son todas aquellas que no son básicas (denominadas así por que son requisito para una vida decente) como por ejemplo una computadora, un carro, televisión, se podría decir que las necesidades personales son los deseos que manifiesta la personalidad de la persona para sentirse cómodo; dependiendo del tipo de necesidad que se quiera satisfacer así será y la personalidad del individuo para asignarle un valor prioritario de necesidad así será el deseo por obtenerlo.

**Motivación obtenida:** Sabiendo que la clase de motivación obtenida para llegar a realizar una meta depende en gran manera de cómo es la personalidad del individuo y de que tan prioritario es satisfacer la necesidad obtendrá motivación necesaria para salir adelante ante la adversidad y la prueba laboral que imponen los jefes, para el caso se puede llegar a pensar en una persona que trabaja de operario en un planta en donde los gerentes de producción le exigen que cumpla una meta diaria para poder mantenerse y el es el que lleva la comida a su familia, esta persona so-

portara la presión que pueda llegar a ejercer el gerente sobre él ya que su motivación es la más fuerte de todas cumplir con las necesidades no solo de él sino la de su familia incluso se podría dar el caso de que la persona se desempeñe de una manera sobresaliente ya que necesita el empleo y tal vez de pasó le demuestra al jefe que es alguien confiable. Al ver que tan complejo y variable se hace el estudio ya que depende de muchos factores que van cambiando de individuo en individuo solo se deja la idea de cómo afecta la necesidad al tipo de motivación que se puede obtener.

**Objetivos y metas:** En el momento en que se plantea una necesidad, se fija una meta a cumplir y se confecciona un camino para poder lograrla y surge la fuerza (motivación) que ayuda a seguir por todo el camino hasta alcanzarla, pero este es el caso ideal en el que la meta se puede alcanzar con esfuerzo y sacrificio pero por lo general en la vida empresarial hay un gran abismo con respecto a estas aspiraciones, "Cuando los resultados no corresponden con nuestras expectativas, solo podemos renovarnos o reasignarnos" (Santos, 2004), según este autor en el momento en que llegamos al límite y no se logra conseguir el objetivo por más esfuerzo que se hizo, aquí es donde la personalidad del individuo resalta ya que tiene que adaptarse a las nuevas condiciones que se le imponen y para superarlas y lograr su meta este debe de cambiar ante sus obvias realidades y reinventarse a sí mismo; otra manera de cerrar el ciclo es en el momento en que cumplimos con la necesidad y en ese instante nuestra personalidad origina una nueva necesidad ya sea básica o personal.

## 2.6 Concepto de Clima Organizacional

El clima organizacional, llamado también clima laboral, ambiente laboral o ambiente organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

Con respecto a este tema existe un debate en torno a si éste debe tratarse en términos objetivos o bien en reacciones subjetivas. Por términos objetivos nos referimos a los aspectos físicos o estructurales, mientras que las reacciones subjetivas tienen que ver con la percepción que los trabajadores tienen del ambiente en el que se desarrollan.

El concepto de clima organizacional proviene originalmente del trabajo de Lewin (1936), quien demostró que el comportamiento humano depende de la situación global donde ocurre la conducta. El término “situación global” en estudio se refiere a la persona y a su ambiente psicológico (o de comportamiento).

Ese ambiente es percibido e interpretado por la persona. Es decir, la conducta es una función de la interacción entre persona y ambiente. Si se formula en una regla se tiene que:

$$C = f (P, A)$$

Donde: C = Conducta

F = Función

P = Persona

E = Ambiente

Los primeros en precisar el concepto de clima organizacional fueron Tagiuri y Litwin (1968), quienes lo definen como una cualidad o propiedad del ambiente interno organizacional que: (a) es percibida o experimentada por los miembros de una organización, (b) influye en sus comportamientos y (c) tiene una duración relativa.

Luego Campbell (1970), amplía el concepto y lo considera como un conjunto de atributos relativamente duraderos y específicos del ambiente interno de la organización que puede ser deducido del modo en que una organización se relaciona con

sus miembros y su ambiente. En esta relación el individuo toma actitudes y se crea expectativas que describen la organización en sus características estáticas como en grado de autonomía.

Johnson (1972), Payne (1974) y Dressel (1976), señalan que el clima de una organización surte efectos sobre la conducta de sus integrantes y afecta las actividades puesto que se compone de un conjunto de variables que comprenden: las normas, valores, estructuras organizacional, valores grupales y otros. Para Payne, además, puede ser medido operacionalmente con métodos observables objetivos, a través de las percepciones de los miembros del sistema.

Campbell, Dunnette, Lawler y Weik (1970), en una revisión y síntesis de varios estudios sobre el clima, identificaron cuatro categorías generales de la situación organizacional que son: (a) las propiedades estructurales, (b) las características ambientales, (c) el clima organizacional y (d) las características formales de los roles. Ellos describen el clima organizacional como un conjunto de atributos específicos de una organización particular que se pueden deducir de la manera en que la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. Identificaron las siguientes dimensiones del clima organizacional: autonomía individual, grado de estructura impuesta sobre el cargo, sistema de recompensa, consideración, calor y apoyo.

Berman et al (1975), reporta en su investigación, ocho elementos importantes del clima organizacional: (1) disposición al cambio en la cultura total del instituto, (2) capacidad para resolver problemas, (3) apertura para discusiones y críticas acerca de la situación interna de la institución, (4) relaciones y mecanismos que permiten a la institución aprender y crecer a través de éxitos y fracasos, (5) compromiso de todo el personal en la toma de decisiones innovativas, (6) planificación sistemática, (7) liderazgo y (8) posesión de recursos adecuados.

Fincher (1983) y Nash (1983) ubican al clima organizacional dentro del sistema gerencial o administrativo, que incluye, además la estructura organizacional, políticas, procedimientos, reglas, sistema de recompensas, toma de decisiones, etc. Para Fincher, el clima organizacional se define como “ las percepciones que los em-

pleados pueden tener en relación a las practicas organizacionales y los principios operativos.

Para Nash (1983), es mucho más que un estilo administrativo; es el resultado de interacciones entre la estructura organizativa, las políticas, las prácticas administrativas, el carácter del personal y las relaciones humanas informales.

Gant (1983), en una ponencia presentada en la Asamblea Anual de la Asociación Americana de Colegios de Educación, reflexionó sobre las características de las escuelas efectivas y los colegios de educación y ofreció una descripción de las cualidades tanto de los líderes efectivos, como de los equipos administrativos y las organizaciones. El decano es caracterizado como la clave para la efectividad de una institución de Educación.

Brunet, (1987) afirma que el concepto de clima organizacional fue introducido por primera vez al área de psicología organizacional por Gellerman en 1960. Este concepto estaba influido por dos grandes escuelas de pensamiento: la escuela de Gestalt y la escuela funcionalista.

Según la escuela de Gestalt los individuos comprenden el mundo que les rodea basados en criterios percibidos e inferidos, de tal manera que se comportan en función de la forma en que perciben su mundo. Es así que el comportamiento de un empleado está influenciado por la percepción que él mismo tiene sobre el medio de trabajo y del entorno. Por otro lado, la escuela funcionalista formula que el pensamiento y comportamiento de un individuo dependen del ambiente que le rodea y que las diferencias individuales juegan un papel importante en la adaptación del individuo a su medio.

Para Chiavenato, (2000) el clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sis-



temas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

Anzola, (2003) opina que el clima se refiere a las percepciones e interpretaciones relativamente permanentes que los individuos tienen con respecto a su organización, que a su vez influyen en la conducta de los trabajadores, diferenciando una organización de otra.

Para Seisdedos, (1996) se denomina clima organizacional al conjunto de percepciones globales que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos. Dice que lo importante es cómo percibe el sujeto su entorno, independientemente de cómo lo perciben otros, por lo tanto es más una dimensión del individuo que de la organización.

Schein, (citado por Davis,1991) menciona que el ambiente organizacional, a veces llamada atmósfera o cultura organizacional, es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros.

Rodríguez, (1999) expresa que el clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y las diversas regulaciones formales que afectan dicho trabajo.

Dessler, (1979) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término de clima organizacional, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

Por último, Méndez Álvarez, (2006) se refiere al clima organizacional como el ambiente propio de la organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo a las condiciones que encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional que se expresa por variables (objetivos, motivación, liderazgo, control, toma de decisiones, relaciones interpersonales y cooperación) que orientan su creencia, percepción, grado de participación y actitud; determinando su comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo.

## 2.7 Características del clima organizacional.

Existen una serie de características del clima laboral que son importantes conocer para poder realizar correctamente un diagnóstico de clima organizacional.

Como características medulares del clima organizacional, Silva, (1996) anota las siguientes:

- Es externo al individuo
- Le rodea pero es diferente a las percepciones del sujeto
- Existe en la organización
- Se puede registrar a través de procedimientos varios
- Es distinto a la cultura organizacional

Rodríguez, (2001) menciona que el clima organizacional se caracteriza por:

- Ser permanente, es decir, las empresas guardan cierta estabilidad de clima laboral con ciertos cambios graduales.

- El comportamiento de los trabajadores es modificado por el clima de una empresa.

- El clima de la empresa ejerce influencia en el compromiso e identificación de los trabajadores.

- Los trabajadores modifican el clima laboral de la organización y también afectan sus propios comportamientos y actitudes.

- Diferentes variables estructurales de la empresa afectan el clima de la misma y a su vez estas variables se pueden ver afectadas por el clima.

•Problemas en la organización como rotación y ausentismo pueden ser una alarma de que en la empresa hay un mal clima laboral, es decir que sus empleados pueden estar insatisfechos.

Los estudios de clima organizacional según varios autores están concretamente vinculados a ciertas dimensiones o aspectos de análisis inherentes al clima y que han sido definidos como variables de evaluación y medición.

## 2.8 Dimensiones del Clima Organizacional.

Las dimensiones del clima organizacional son aquellas características que influyen en el comportamiento de los individuos y que pueden ser medidas.

Rodríguez, (1999) comenta que el clima de una organización es un complejo en el que intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en el que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal, los grupos formales e informales que subsisten, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de los distintos grupos tienen entre sí y con respecto a los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y las asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Likert, (citado por Brunet, 2004) mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1.-Los métodos de mando: La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empleados.

2.-Las características de las fuerzas motivacionales: Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3.-Las características de los procesos de comunicación: La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4.-Las características de los procesos de influencia: La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos de la organización.

5.-Las características de los procesos de toma de decisiones: La pertinencia de la información en que se basan las decisiones así como el reparto de funciones.

6.-Las características de los procesos de planeación: La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7.-Las características de los procesos de control: El ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

8.-Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento: La planeación así como la formación deseada.

Brunet, (1987) menciona otro cuestionario de 11 dimensiones desarrollado por Pritchard y Karasick:

1.-Autonomía. Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.

2.-Conflicto y cooperación: Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.

3.-Relaciones Sociales: Se trata del tipo de atmosfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.

4.-Estructura: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.

5.-Remuneración. Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores (los salarios, los beneficios sociales, etc.)

6.-Rendimiento. (remuneración). Aquí se trata de la contingencia rendimiento/remuneración o, en otros términos, de la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

7.-Motivación. Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.

8.-Estatus. Este aspecto se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.

9.-Flexibilidad e innovación. Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar nuevas cosas y de cambiar la forma de hacerlas.

10.-Centralización de la toma de decisiones. Esta dimensión analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.

11.-Apoyo. Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Rodríguez, (1999) menciona un cuestionario muy difundido, el de Litwin y Stringer, el cual consta de seis dimensiones:

1.-Estructura organizacional: Reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.

2.-Remuneraciones: Nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.

3.-Responsabilidad: Grado en que la organización es percibida como otorgando responsabilidad y autonomía a sus miembros.

4.-Riesgos y toma de decisiones: Grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.

5.-Apoyo: Percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.

6.-Conflicto: Nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Debido a la gran cantidad de conjuntos de dimensiones y múltiples cuestionarios de clima organizacional que han surgido, es necesario llegar a un consenso de las dimensiones que existen en común.

Campbell, (citado por Silva, 1996) estima que un cuestionario de clima debe contemplar las siguientes dimensiones básicas:

1.-Autonomía individual: Se refiere a la responsabilidad, independencia y poder de decisión de que goza el sujeto en su organización.

2.-Grado de estructura del puesto: Apunta a la forma en que se establecen y transmiten los objetivos y métodos de trabajo al personal.

3.-Recompensa: Referido a los aspectos económicos y a las posibilidades de promoción.

4.-Consideración, agradecimiento y apoyo: Relativo a las formas en que el empleado recibe estímulos de sus superiores.

## 2.9 Tipos de clima organizacional.

Likert, (citado por Brunet, 1987) en su teoría de los sistemas, determina dos grandes tipos de clima organizacional, o de sistemas, cada uno de ellos con dos subdivisiones. Menciona Brunet que se debe evitar confundir la teoría de los sistemas de Likert con las teorías de liderazgo, pues el liderazgo constituye una de las variables explicativas del clima y el fin que persigue la teoría de los sistemas es presentar un marco de referencia que permita examinar la naturaleza del clima y su papel en la eficacia organizacional.

### Clima de tipo autoritario: Sistema I Autoritarismo explotador

En este tipo de clima la dirección no tiene confianza en sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados tienen que trabajar dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas, ocasionalmente de recompensas, y la satisfacción de las necesidades permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Este tipo de clima presenta un ambiente estable y aleatorio en el que la comunicación de la dirección con sus empleados no existe más que en forma de directrices y de instrucciones específicas.

#### a) Método de mando:

– Estrictamente autocrático sin ninguna relación de confianza superiores/subordinados.

#### b) Fuerzas motivacionales:

–Miedo, temor, dinero y estatus, se ignoran los otros motivos.

–Las actitudes son hostiles y se considera a los empleados como esclavos.

-Prevalece la desconfianza y casi no hay sentimiento de responsabilidad más que en los superiores de la jerarquía.

-Hay una insatisfacción fuertemente sentida por los empleados frente a su tarea, sus semejantes, el administrador y la organización completa.

c) Proceso de influencia:

-No existe el trabajo en equipo y hay poca influencia mutua.

-No existe más que una influencia descendente, moderada, generalmente subestimada.

d) Proceso de establecimiento de objetivos:

-Éstos no son más que órdenes. Parece que se aceptan pero generalmente surge una resistencia intrínseca.

e) Modos de comunicación:

-Hay poca comunicación ascendente, lateral o descendente, y generalmente es percibida con desconfianza por parte de los empleados puesto que la distorsión caracteriza generalmente esta comunicación.

f) Procesos de toma de decisiones:

-Las decisiones se toman en la cumbre, basadas en la información parcial inadecuada. Estas decisiones son poco motivantes y las toma generalmente un solo hombre.

g) Procesos de control:

El control no se efectúa más que en la cumbre.

-Los elementos son muchas veces falsos o inadecuados.

-Existe una organización informal y busca reducir el control formal.

Clima de tipo autoritario: Sistema II – Autoritarismo paternalista

Este tipo de clima es aquel en el que la dirección tiene una confianza condescendiente en sus empleados, como la de un amo con su siervo. La mayor parte de las decisiones se toman en la cima, pero algunas se toman en los escalones inferiores. Las recompensas y algunas veces los castigos son los métodos utilizados por excelencia para motivar a los trabajadores. Bajo este tipo de clima, la dirección juega

mucho con las necesidades sociales de sus empleados que tienen, sin embargo, la impresión de trabajar dentro de un ambiente estable y estructurado.

a) Método de mando:

- De naturaleza autoritaria con un poco de relación de confianza entre los superiores y los subordinados.

b) Fuerzas motivacionales:

-Los motivos se basan en las necesidades de dinero, del ego, del estatus, del poder y algunas veces de miedo.

-Las actitudes son frecuentemente hostiles pero algunas veces favorables hacia la organización.

-La dirección tiene una confianza condescendiente hacia sus empleados, como la de un amo hacia su siervo.

-Los empleados no se sienten responsables del logro de los objetivos.

-Se encuentra insatisfacción y rara vez satisfacción en el trabajo, con sus semejantes, con el administrador y la organización.

c) Proceso de influencia:

-Existe poco trabajo en equipo y poca influencia ascendente salvo a través de medios informales.

-En cuanto a la influencia descendente, ésta es sobre todo mediana.

d) Proceso de establecimiento de objetivos:

-Se reconocen órdenes con ciertos posibles comentarios.

-Hay una aceptación abierta de los objetivos pero con una resistencia clandestina.

e) Modos de comunicación:

-Hay poca comunicación ascendente, descendente y lateral.

-Las interacciones entre superiores y subordinados se establecen con condescendencia por parte de los superiores y con precaución por parte de los subordinados.

f) Procesos de toma de decisiones:

-Las políticas se deciden en la cumbre pero algunas decisiones con respecto a su aplicación se hacen en los niveles más inferiores, basadas sobre información adecuada y justa.



-Las decisiones se toman sobre una base individual, desalentando el trabajo en equipo

g) Procesos de control:

-El control se efectúa en la cumbre.

-Los elementos son generalmente incompletos e inadecuados.

-Algunas veces se desarrolla una organización informal pero ésta puede apoyar parcialmente o resistirse a los fines de la organización.

#### Clima de tipo participativo: Sistema III –Consultivo

La dirección que evoluciona dentro de un clima participativo tiene confianza en sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. La comunicación es de tipo descendente. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los trabajadores; se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Este tipo de clima presenta un ambiente bastante dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar.

a) Método de mando:

Consulta entre superiores/ subordinados con una relación de confianza bastante elevada.

b) Fuerzas motivacionales:

-Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utilizan para motivar a los empleados.

-Las actitudes son generalmente favorables y la mayor parte de los empleados se sienten responsables de lo que hacen.

-Se observa una satisfacción mediana en el trabajo, con los semejantes, el administrador y la organización.

c) Proceso de influencia:

-Existe una cantidad moderada de interacciones del tipo superior/subordinado, muchas veces con un nivel de confianza bastante elevado.

d) Proceso de establecimiento de objetivos:

-Los objetivos están determinados por las órdenes establecidas después de la discusión con los subordinados. Se observa una aceptación abierta pero algunas veces hay resistencias.

e) Modos de comunicación:

-La comunicación es de tipo descendente con frecuente comunicación ascendente y lateral.

-Puede darse un poco de distorsión y de filtración.

f) Procesos de toma de decisiones:

-Las políticas y las decisiones generalmente se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar decisiones más específicas

g) Procesos de control:

-Los aspectos importantes de los procesos de control se delegan de arriba hacia abajo con un sentimiento de responsabilidad en los niveles superiores e inferiores.

Se puede desarrollar una organización informal, pero ésta puede negarse o resistirse parcialmente a los fines de la organización.

Clima de tipo participativo: Sistema IV –Participación en grupo

La dirección tiene plena confianza en sus empleados. Los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y muy bien integrados a cada uno de los niveles. La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral. Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos de rendimiento, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos. Existe una relación de amistad y confianza entre los superiores y subordinados. En resumen, todos los empleados y todo el personal de dirección forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica.

a) Método de mando:

Delegación de responsabilidades con una relación de confianza sumamente grande entre superiores y subordinados.

b) Fuerzas motivacionales:

-La dirección tiene plena confianza en sus empleados.

-Los empleados están motivados por la participación y la implicación, por el establecimiento de objetivos, por el mejoramiento de los métodos de trabajo y por la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

c) Proceso de influencia:

-Los empleados trabajan en equipo con la dirección y tienen bastante influencia.

d) Proceso de establecimiento de objetivos:

-Los objetivos se establecen mediante la participación del grupo salvo en casos de urgencias.

-Hay plena aceptación de los objetivos por parte de todos los empleados.

e) Modos de comunicación:

-La comunicación no se hace solamente de manera ascendente o descendente, sino también de forma lateral.

-No se observa ninguna filtración o distorsión.

f) Procesos de toma de decisiones:

-El proceso de toma de decisiones está diseminado en toda la organización, bien integrado en todos los niveles.

g) Procesos de control:

-Existen muchas responsabilidades implicadas a nivel del control con una fuerte implicación de los niveles inferiores.

## 2.10 La medición del Clima Organizacional:

Para Gibson y Colbs., (1987) medir el clima organizacional es un intento por captar la esencia, ambiente, orden y patrón de una organización o subunidad. Esto implica que los integrantes de una organización den sus opiniones con respecto a los diversos atributos y elementos de la organización. Medir la percepción del clima sig-

nifica determinar el grado en que un determinado atributo organizacional es percibido y no el grado en que ese atributo percibido satisface o agrada. Son continuos diferentes que hay que mantener en la medida de lo posible separados.

Dentro de las medidas de clima organizacional de acuerdo con Brunet (2004), se puede identificar tres posturas: medida múltiple de los atributos organizacionales, medida perceptiva de los atributos individuales y medida perceptiva de los atributos organizacionales.

En relación a las medida múltiples de atributos organizacionales, esta considera el clima como un conjunto de características que describe a una organización y la distingue de otra, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los trabajadores dentro de una organización. Las variables utilizadas en esta concepción de clima son numerosas por lo que se llevaría mucho tiempo para analizarlas todas, además solo estudia los comportamientos objetivos tales como el ausentismo y la productividad, dejando de investigar el comportamiento vinculado a la interpretación que el individuo hace de su situación en el trabajo.

Referente a la medida perceptiva de los atributos individuales representa más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera su grado de satisfacción. Considerado al clima de esta forma se vuelve sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales. Los instrumentos que se aplican son generalmente cuestionarios que solo miden la satisfacción de un factor y no la percepción real del mismo. Para evitar esta tendencia se recomienda utilizar instrumentos que profundicen el estudio, tales como entrevistas y grupo focal.

Con respecto a las medidas perceptivas de los atributos organizacionales se tienen que: a) son percibidas a propósito de una organización y que b) pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Las variables propias de la organización interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Se puede criticar el hecho de que la mayor parte de los investigadores no han especificado el papel que juega el medio externo, la economía de mercado o las interacciones posibles de esas variables sobre las percepciones individuales del clima.

Ahora bien, una cuestión diferente se plantea al señalar algunas variables que pueden influir en el tipo de percepciones o de juicios establecidos sobre el ambiente. Aquí los factores de satisfacción, motivación o de personalidad pueden estar presentes al tiempo que pueden ser también modificados posteriormente por esa percepción. Es un aspecto que no se puede negar al tratar de medir el clima organizacional, pues las respuestas pueden estar condicionadas por el momento en que este pasando la institución y por ende el informante clave, sin embargo no debiera ser un motivo de preocupación al querer medir el clima, puesto que eso significa que en ese tiempo el clima organizacional posiblemente presente indicadores negativos. Además recordemos que ninguna organización es estática, por lo que la misma dinámica de la organización nos lleva a percibir distintos climas.

### 3. METODOS Y MATERIALES

Tomando en cuenta las bases teóricas que se describieron en el capítulo anterior y se consideraron necesarias para poder determinar su el Clima Organizacional impacta en la motivación laboral del personal de la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo, proseguiremos a describir los métodos y materiales necesarios para llevar a cabo esta investigación.

La investigación científica es esencialmente como cualquier tipo de investigación, solo que mas rigurosa y cuidadosamente realizada (Hernandez, Fernandez, Baptista, 1998) y las etapas para generar nuevo conocimiento son las siguientes:

- Concebir la idea a investigar.
- Plantear el problema de la investigación.
- Elaborar el marco teorico.
- Definir la investigación y hasta que nivel llegara
- Establecer hipótesis
- Seleccionar el diseño apropiado de la investigación.
- Selección de la muestra.
- Recolección de los datos.
- Análisis de datos.
- Presentación de datos.

Siguiendo la metodología anterior se plantean los siguientes conceptos.

#### 3.1 Definición de la Investigación.

Sampieri, (2010) adopta la clasificación de Dankhe, quien clasifica los tipos de investigación en: exploratorios, descriptivos, correlacionales y explicativos.

##### Estudios exploratorios

Se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o proble-

ma de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Los estudios exploratorios nos sirven para aumentar el grado de familiaridad con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre un contexto particular de la vida real, investigar problemas del comportamiento humano que consideren cruciales los profesionales de determinada área, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones posteriores o sugerir afirmaciones (postulados) verificables.

#### Estudios descriptivos.

Su finalidad es especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden y evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno o fenómenos a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

#### Estudios correlacionales.

Miden dos o más variables que se pretende ver si están o no relacionadas en los mismos sujetos y después se analiza la correlación. La utilidad y el propósito principal de los estudios correlacionales es saber cómo se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otra u otras variables relacionadas. Los estudios correlacionales se distinguen de los descriptivos principalmente en que mientras estos últimos se centran en medir con precisión las variables individuales. Los estudios correlacionales evalúan el grado de relación entre dos variables pudiéndose incluir varios pares de evaluaciones de esta naturaleza en una única investigación.

#### Estudios explicativos.

Estos estudios van más allá de la descripción de conceptos o fenómenos, o del establecimiento de relaciones entre conceptos; están dirigidos a responder a las

causas de los eventos físicos o sociales. Como su nombre lo indica, su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste, o por qué dos o más variables están relacionadas. Las investigaciones explicativas son más estructuradas que las demás clases de estudios y de hecho implican los propósitos de ellas (exploración, descripción y correlación).

Algunas veces una investigación puede caracterizarse como exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa, pero no situarse únicamente como tal.

Podemos definir de acuerdo a esta clasificación que el presente estudio de investigación es descriptivo y correlacional, ya que estudiaremos como se puede comportar un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas.

Determinamos que el nivel o ámbito de la investigación se acota a la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

### 3.2 Establecer hipótesis.

Sampieri, (2010), establece que las hipótesis indican lo que estamos buscando o tratando de probar y pueden definirse como explicaciones tentativas del fenómeno investigado formuladas a manera de proposiciones.

No son necesariamente verdaderas; pueden serlo o no serlo, pueden o no comprobarse con hechos.

Black y Champion (1976) citado por Sampieri (2010) mencionan que una hipótesis es diferente de una afirmación de hecho.

Sampieri, (2010) afirma que dentro de la investigación científica, las hipótesis son proposiciones tentativas acerca de las relaciones entre dos o mas variables y se apoyan en conocimientos organizados y sistematizados. Pueden ser mas o menos generales o precisas, e involucrar dos o mas variables.

A continuación, es necesario definir las variables involucradas, pero primero estableceremos el concepto de variable. Según Sampieri (2010), una variable es una propiedad que puede variar, y cuya variación es susceptible de medirse. Estas



adquieren valor a lo largo de la investigación cuando pueden ser relacionadas con otras.

Sampieri (2010) establece las siguientes características de las hipótesis:

- Deben referirse a una situación social real.
- Las variables involucradas en la hipótesis deben ser comprensibles, precisas y lo mas concretos posibles.
- La relación entre variables propuestas en una hipótesis debe ser clara y creíble.
- Los términos de la hipótesis y la relación planteada entre ellos deben ser observables y medibles, o sea tener referentes en la realidad.
- Deben estar relacionadas con técnicas disponibles para probarlas.

Las hipótesis correlacionales especifican las relaciones entre dos o mas variables, éstas, corresponden a los estudios correlacionales y pueden establecer la asociación entre dos o mas variables.

Sampieri (2010), nos explica que cada investigación es diferente, algunas contienen varias hipótesis por que el problema de investigación es complejo, mientras que otras contienen una o dos hipótesis.

Para el presente estudio proponemos la siguiente hipótesis:

*“El clima Organizacional impacta directamente en la motivación laboral de la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo”.*

A continuación definimos las variables involucradas.

✓ Variable independiente:

Clima Organizacional.

✓ Variable dependiente:

Motivación laboral.

### 3.3 Diseño de la investigación.

Una vez que tenemos definido el tipo de estudio que se realizara y establecida la hipótesis es necesario seleccionar el diseño de la investigación.

Sampieri (2010) adopta la siguiente clasificación:

- Investigación experimental: Que según Campbell y Stanley (1966) citado por Sampieri (2010) se divide en la categorías: preexperimentos, experimentos verdaderos y cuasiexperimentos. Este tipo de investigación se refiere a tomar una acción y observar las consecuencias provocadas por esta acción.
- Investigación no experimental: Este tipo de investigación se puede categorizar en diseños transnacionales y diseños longitudinales. Este tipo de investigación se realiza sin manipular variables.

Kerlinger (1979) citado por Sampieri (2010) señala que la investigación no experimental es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones. No se construye ninguna situación, si no que se observan situaciones ya existentes, no provocadas intencionalmente.

Este tipo de investigación es sistemática y empírica en la que las variables independientes no se pueden manipular ya que ya han sucedido.

Dentro de este tipo de investigación podemos encontrar otra clasificación:

- Investigación transeccional: Según Sampieri (2010), este tipo de investigación tiene otra clasificación: exploratorios, descriptivos y correccionales causales. A continuación definiremos cada una de estas para poder determinar en que tipo de clasificación encaja el presente estudio.

El propósito de los diseños **transeccionales exploratorios** es comenzar a conocer una variable o un conjunto de variables, una comunidad, un contexto, un evento, una situación. Se trata de una exploración inicial en un momento específico.

Los diseños **transeccionales descriptivos** tienen como objetivo indagar la incidencia de las modalidades o niveles de una o más variables en una población. El procedimiento consiste en ubicar en una o diversas variables a un grupo de personas u otros seres vivos, objetos, situaciones, contextos, fenómenos, comunidades; y así proporcionar su descripción. Son, por tanto, estudios puramente descriptivos y cuando establecen hipótesis, éstas son también descriptivas.

Los **diseños correlacionales-causales** describen relaciones entre dos o más categorías, conceptos o variables en un momento determinado.

- Investigación longitudinal: Este tipo de investigación recolecta datos a través del tiempo o periodos y se dividen en tres tipos: de tendencia, de análisis evolutivo y diseños panel.

Los **diseños de tendencia** analizan cambios a través del tiempo en alguna población en general.

Los **diseños de evolución de grupo** se examinan cambios a través del tiempo o grupos específicos.

Los diseños de panel son similares, sin embargo, lo que los diferencia es que los mismos participantes en la investigación son medidos u observados en todos los tiempos.

**Tomando en cuenta las anteriores categorías y definiciones se establece que el presente estudio es “No experimental, transeccional y correlacional-causal”.**

### 3.4 Selección de la muestra.

Según Sampieri (2010), para seleccionar una muestra el primer paso es definir la unidad de análisis, es decir, quienes serán medidos. Una vez definida la unidad de análisis se delimita la población.

Para nuestro caso de estudio definimos la unidad de análisis los colaboradores que laboran en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

#### 3.4.1 Delimitación de la población

Según Sampieri (2010), el siguiente paso es delimitar la población que va a ser estudiada y sobre la cual se pretende generalizar los resultados. Si tomamos como referencia la definición según Sampieri (2010), que establece que una población es: “Conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”, determinamos que la población para este caso de estudio es:

Todos los colaboradores sindicalizados y de confianza, temporales y de base que laboran en los 3 departamentos (Operación, programación y equipos y administración) en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

#### 3.4.2 Tipo de muestra

Para determinar el tipo de muestra que declararemos para nuestro caso de estudio tomaremos como base la clasificación de Sampieri (2010).

*Muestra probabilística: Subgrupo de la población en el que todos los elementos de ésta tienen la misma probabilidad de ser elegidos.*

*Muestra no probabilística: Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad sino de las características de la población.*

Basándonos en estas definiciones la muestra del presente estudio se define como **probabilística**.

#### 3.4.3 Tamaño de la muestra.

Utilizando las formulas de distribución Gaussiana

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{(N-1) \cdot e^2 + Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}$$

Donde:

n = El tamaño de la muestra que queremos calcular.

N = Tamaño del universo o población. Anteriormente definimos la población como los 16 colaboradores de la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

Z = Es la desviación del valor medio que aceptamos para lograr el nivel de confianza deseado. En función del nivel de confianza que busquemos, usaremos un valor determinado que viene dado por la forma que tiene la distribución de Gauss. Los valores más frecuentes son:

Nivel de confianza 90% ->  $Z=1,645$

Nivel de confianza 95% ->  $Z=1,96$

Nivel de confianza 99% ->  $Z=2,575$

Para el presente estudio el nivel de confianza es de 95%,  $Z=1.96$ , ya que a mayor nivel de confianza requiere mayor muestra.

e = Es el margen de error máximo que admito. Se establece 10% de margen de error máximo.

p = Es la proporción que esperamos encontrar. Como regla general,  $p=50\%$  .

El tamaño de la muestra para el presente estudio es de **14 colaboradores**.

#### 3.4.4 Selección de la muestra.

Después de determinar el tamaño de la muestra, se utiliza un proceso de selección aleatoria donde se asegure todos los colaboradores tengan la misma probabilidad de ser elegido.

Para este caso de estudio se hizo un listado del personal que asistiría a laborar en la semana del 09 al 13 noviembre del 2015. Se decidió esta forma de selección ya que por la naturaleza de las jornadas laborales del departamento de turnos de operación es complicado reunir a todo el personal.

#### 3.5 Recolección de datos.

Sampieri (2010), establece que recolectar datos implica un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico. Es necesario:

- a) Seleccionar un instrumento de medición: Este debe ser válido y confiable.
- b) Aplicar el instrumento de medición: Obtener las mediciones de las variables que son de interés para el estudio.
- c) Preparar las mediciones obtenidas para que puedan ser analizadas. (codificación de datos).

Sampieri (2010), señala que un instrumento de medición es el recurso que utiliza el investigador para registrar información o datos sobre las variables que tiene en mente. Münch (2005), establece que los instrumentos para recabar información son la encuesta, el cuestionario, la entrevista, los test y las escalas de actitudes.

### 3.5.1 Selección de instrumento de medición.

Por la naturaleza del caso de estudio, se selecciono el cuestionario que Sampieri (2010), lo define de la siguiente manera:

“Un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables a medir. Hay dos tipos de preguntas, abiertas y cerradas; las preguntas cerradas son aquellas que contienen opciones de respuesta previamente delimitadas, por otro lado las preguntas abiertas no delimitan de antemano las alternativas de respuesta, por lo cual el número de categorías de respuesta es muy elevado”

Para el presente caso de estudio se desarrollaron dos cuestionarios, basados en la escala tipo Likert, que es un método desarrollado por Rensis Likert, que consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos (Sampieri, 2010).

### 3.5.2 Elaboración del instrumento de medición.

Para la elaboración de los dos cuestionarios se siguieron los siguientes pasos:

- *Cuestionario de Clima Organizacional.*

1.- Se analizó la encuesta institucional de Clima Organizacional que se aplica anualmente en Comisión Federal de Electricidad y que se califica de acuerdo a los siguientes capítulos:

- Reconocimiento Laboral.
- Capacitación y desarrollo.
- Mejora y cambio.
- Calidad y orientación al usuario.
- Equidad y género.
- Comunicación.
- Disponibilidad de recursos.
- Calidad de vida laboral.
- Balance trabajo-familia.
- Colaboración y trabajo en equipo.
- Liderazgo y participación.
- Identidad con CFE y valores.
- Austeridad y combate a la corrupción.
- Enfoque a resultados y productividad.
- Normatividad y procesos.
- Impacto a la encuesta en CFE.
- Profesionalización de la administración pública Federal.
- Estrés laboral.

Como se puede observar, algunos de estos capítulos, según la literatura ya revisada no se consideran como parte de los elementos del Clima Organizacional.

2.- Se determinaron las dimensiones del Clima Organizacional, que basado en la literatura ya estudiada, se evaluarán.

Estructura Organizacional.

Remuneración.

Responsabilidad.

Riesgo y toma de decisiones.

Apoyo.

Conflicto.

3.- Se determinó y construyó la escala.

Muy de acuerdo.

De acuerdo.

Ni acuerdo ni en desacuerdo.

Desacuerdo.

Muy en desacuerdo.

4.- Se construyeron los ítems, dos ítems para cada dimensión a evaluar.

• *Cuestionario de Motivación Laboral.*

1.- Debido a que nunca se ha evaluado la motivación laboral dentro de la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo, y basado en el marco teórico del presente caso de estudio, se construyó en su totalidad el instrumento.

2.- Se construyeron los ítems, un total de doce.

3.- Se determinó y construyó la escala.

Muy de acuerdo.

De acuerdo.

Ni acuerdo ni en desacuerdo.

Desacuerdo.

Muy en desacuerdo.

3.5.2 Aplicación del instrumento de medición.

El superintendente de la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo, conociendo la finalidad del presente estudio, brindó cordialmente las facilidades para que se entregarán los dos instrumentos de medición a cada uno de los colaboradores en su lugar de trabajo, y estos los contestaran en el momento que su carga de trabajo lo permitiera.



### 3.5.3 Preparación de las mediciones obtenidas para que puedan ser analizadas (Codificación de los datos).

Sampieri (2010), define codificación como “Asignar a los datos un valor numérico o símbolo que los represente, ya que es necesario para analizarlos cuantitativamente”.

En este caso para los doce ítems de los dos cuestionarios (Clima Organizacional y Motivación Laboral) se codificó de la misma manera como se muestra en la siguiente tabla.

Opción	Valor
Muy de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni acuerdo ni en desacuerdo	3
Desacuerdo	2
Muy en desacuerdo	1

Tabla 3.1.- Codificación de datos

#### 4. RESULTADOS

En la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo laboran 16 personas. Se tomó una muestra de 14 personas, esta muestra está integrada por personal sindicalizado y de de confianza. Es importante señalar que el presente trabajo de investigación pretende conocer de manera integral la percepción de los trabajadores respecto al clima organizacional y la motivación laboral , por esta razón los resultados serán tratados de forma general buscando la relación entre ellos.

##### 4.1 Procesamiento de la información

A continuación describiremos de una forma general la muestra a la que se le aplico los instrumentos de medición para después interpretar los resultados.

Genero		Edades	
Femenino	1	30-40 años	1
Masculino	13	20-30 años	7
		40-50 años	6

Tabla 4.1.- Características generales de la muestra evaluada en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.1 podemos observar que solo el 7% de la muestra pertenece al género femenino, comparado con el 93% que pertenece al genero masculino. Con respecto a la edad se observa que 7% se encuentra entre los 30 y 40 años de edad. El 50% se encuentra entre 20 y 30 años mientras que el 43% entre 40 y 50 años.

<b>Nivel Educativo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Secundaria Terminada	1	7.14285714285714
Licenciatura Trunca	1	7.14285714285714
Licenciatura con titulo	3	21.4285714285714
Posgrado pasante	7	50
Posgrado con titulo	2	14.2857142857143
Total	14	100

Tabla 4.2.- Nivel educativo de la muestra evaluada en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.2 nos muestra que la mayoría de los trabajadores cuentan con posgrado (64%), ya sea como pasante (50%) o bien, titulados (14%).

En lo que refiere a la situación contractual podemos clasificarlo como se observa en la siguiente tabla.

<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Sindicalizado	11	78.5714285714286
De confianza	3	21.4285714285714
Total	14	100

Tabla 4.3.- Situación contractual de la muestra evaluada en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.Fuente: Elaboración propia.

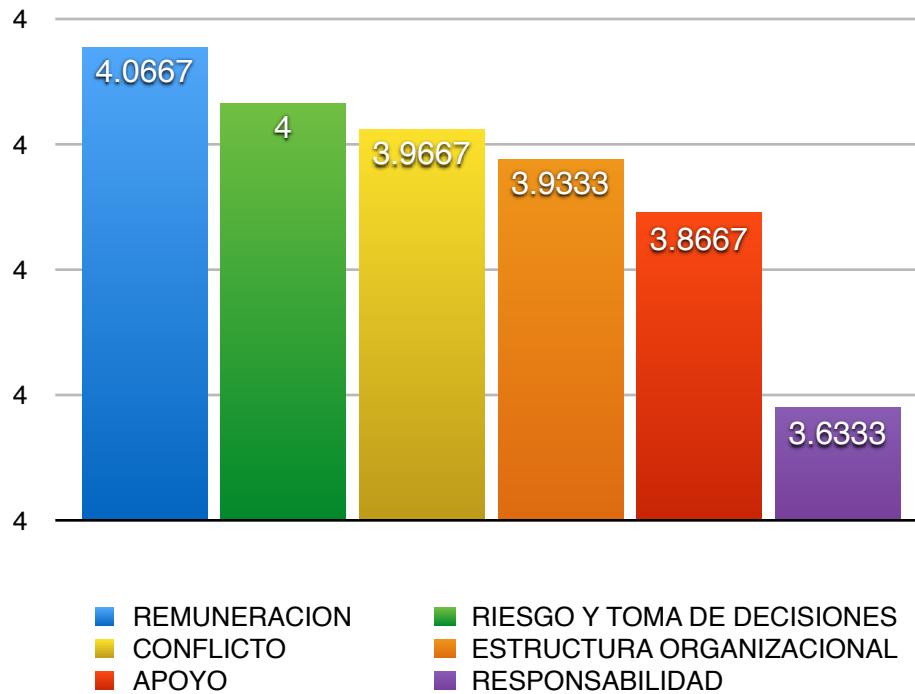
Se puede recalcar que en su gran mayoría es personal sindicalizado aproximadamente el 79%, mientras que solo el 21% su contrato es de personal de confianza.

Por ultimo, clasificaremos la muestra evaluada por el departamento en el que desempeñan sus funciones.

<b>Tipo de Contrato</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje (%)</b>
Superintendencia	3	21.4285714285714
Operación	7	50
Programación y Equipos	4	28.5714285714286
Total	14	100

Tabla 4.4.- Distribución de la muestra evaluada en los diferentes departamentos de la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo. Fuente: Elaboración propia.

## 4.2 Resultados Clima Organizacional.

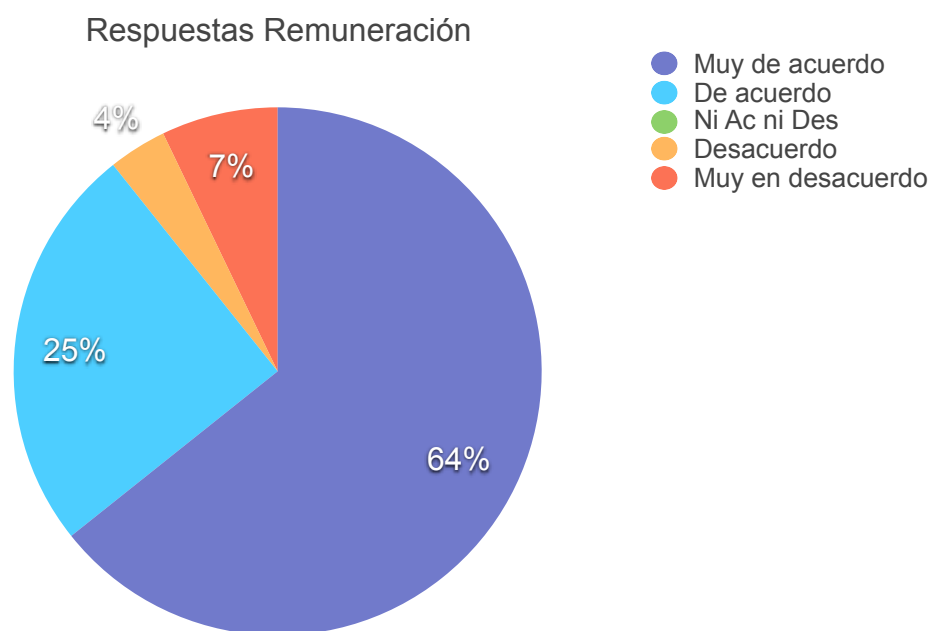


Gráfica 4.1.-Comportamiento de las dimensiones evaluadas en el Clima Organizacional en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

La gráfica 4.1 muestra el comportamiento de las seis dimensiones evaluadas, en orden descendente. Se observa que la dimensión remuneración es la de mayor promedio mientras que la dimensión responsabilidad es la más baja.

Basándonos solamente en esta gráfica podemos decir que las personas que laboran en la ZOTH se encuentran satisfechas con la forma en que están siendo remuneradas, los sistemas de recompensas existentes y se puede concluir que las personas no están del todo conforme en como se les otorga responsabilidad y autonomía al momento de desempeñar sus labores.

#### 4.2.1 Análisis de las Dimensiones.



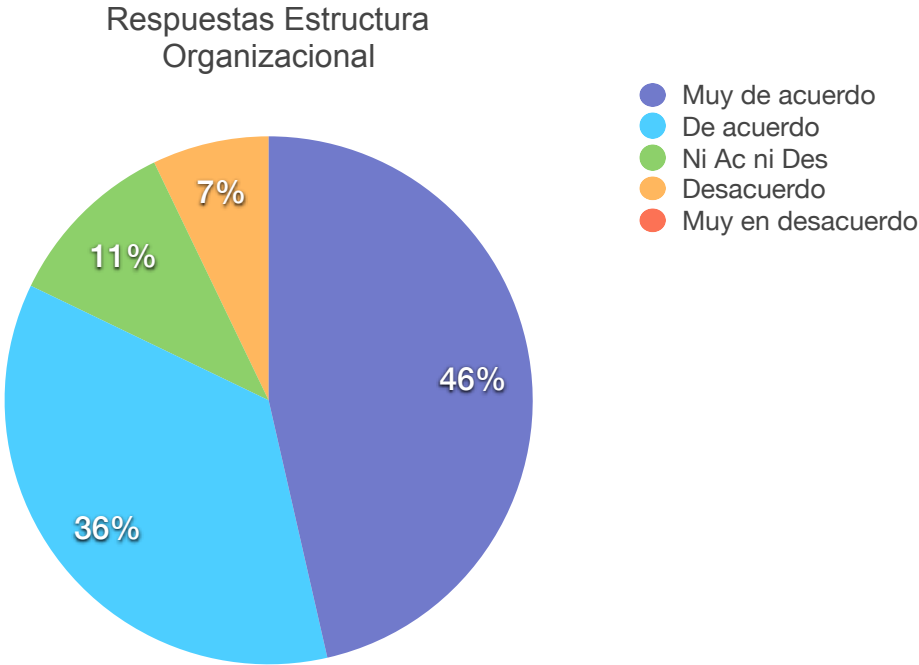
Gráfica 4.2. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión remuneración. Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica anterior se puede observar que la mayoría de las respuestas que hacen referencia a esta dimensión son favorables (64%, muy de acuerdo y 25% De acuerdo), por lo que comprobamos que el personal se encuentra satisfecho con los sistemas de recompensas existentes.

ITEM	PROMEDIO	MODA	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	TOTAL
1	4.6	5	13	1	0	0	0	14
3	3.53	4	5	6	0	1	2	14
		TO-TAL	18	7	0	1	2	28
		%	64	25	0	4	7	100

Tabla 4.5.- Variables estadísticas de la dimensión remuneración. Fuente: Elaboración propia

En la tabla 4.5, se puede observar que la mayoría de las respuestas en esta dimensión son positivas, la mayoría de las respuestas se encuentran en “muy de acuerdo”, por lo que podemos deducir que la percepción es muy favorable.



Gráfica 4.3. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión estructura organizacional. Fuente: Elaboración propia.

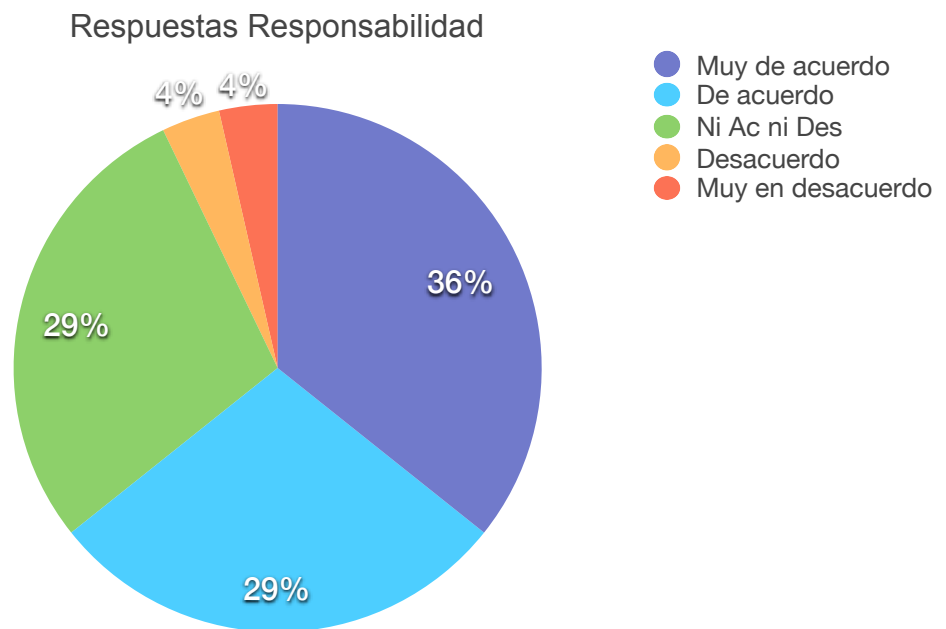
Lo que se puede concluir de la gráfica anterior se puede observar que la mayoría de las respuestas que hacen referencia a esta dimensión son favorables (46%, muy de acuerdo y 36% De acuerdo), podemos concluir en base a estos resultados que el personal se encuentra identificado en su mayoría con los reglamentos, deberes y normas que la organización establece.

ITEM	PROMEDIO	MODA	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	TOTAL
6	3.77	5	6	4	2	2	0	14
7	4.13	5	7	6	1	0	0	14
		TO-TAL	13	10	3	2	0	28
		%	46	36	11	7	0	100

Tabla 4.6.- Variables estadísticas de la dimensión estructura organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

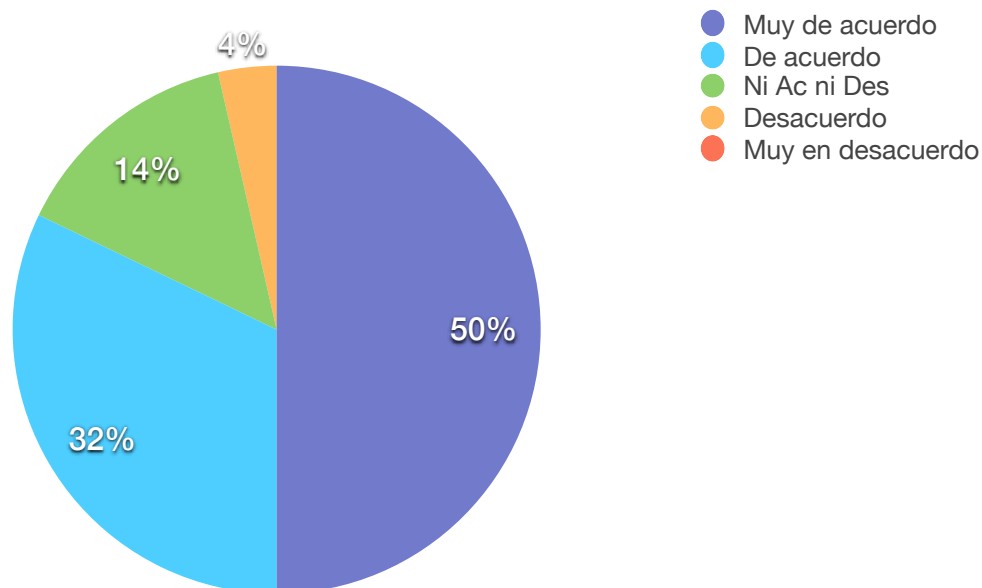
La tabla anterior muestra podemos observar que aun cuando la mayoría de las respuestas en esta dimensión son positivas, se denota que el 11% de la muestra es indiferente a esta dimensión.



Gráfica 4.4. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión responsabilidad. Fuente: Elaboración propia.



Respuestas Riesgo y toma de decisiones



Gráfica 4.5. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión riesgo y toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia.

Aun cuando se puede observar que el 36% de la muestra contestó favorablemente, un 58% (29%, de acuerdo y 29% Ni de acuerdo ni desacuerdo) muestra una percepción un tanto reservada, por lo anterior, podemos concluir en base a estos resultados que el personal no está del todo conforme con el grado en el que la organización otorga responsabilidad y autonomía al momento que el personal desempeña sus funciones

ITEM	PROMEDIO	MODA	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	TOTAL
11	4.06	5	8	3	3	0	0	14
13	3.33	3	2	5	5	1	1	14
		TO-TAL	10	8	8	1	1	28
		%	36	29	29	4	4	100

Tabla 4.7.- Variables estadísticas de la dimensión responsabilidad. Fuente: Elaboración propia.

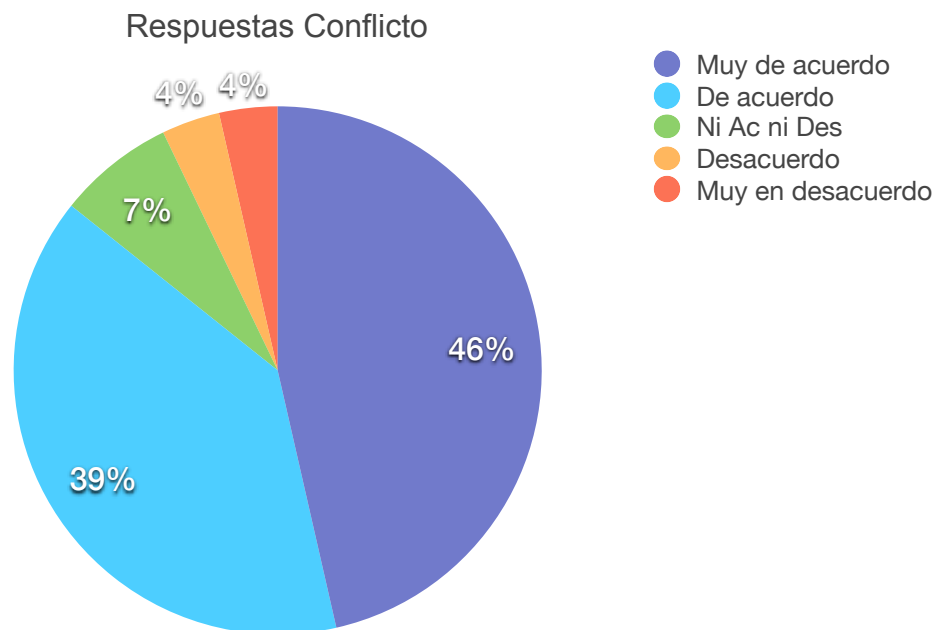
Al observar los datos en la tabla 4.7, podemos observar que si las respuestas “De acuerdo” y “Ni acuerdo ni desacuerdo” toman mas de la mitad de la muestra, es decir, un 58%, por que lo que refleja que el personal no percibe de la mejor manera esta dimensión

La mitad de la muestra (50%) esta muy de acuerdo en la forma en la que se les permite la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones al momento de desempeñar sus actividades, el 32% respondió “de acuerdo”, por lo que esta dimensión es de percepción positiva. (82%), como lo muestra la gráfica 4.5.

ITEM	PROMEDIO	MODA	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	TOTAL
2	4	5	8	3	2	0	1	14
4	4	4	6	6	2	0	0	14
		TO-TAL	14	9	4	0	1	28
		%	50	32	14	0	4	100

Tabla 4.8.- Variables estadísticas de la dimensión riesgo y toma de decisiones. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.8, podemos observar que la mayoría de las respuestas en esta dimensión son positivas, la mayoría de las respuestas se encuentran en “muy de acuerdo” y “de acuerdo”, por lo que podemos deducir que la percepción es muy favorable.



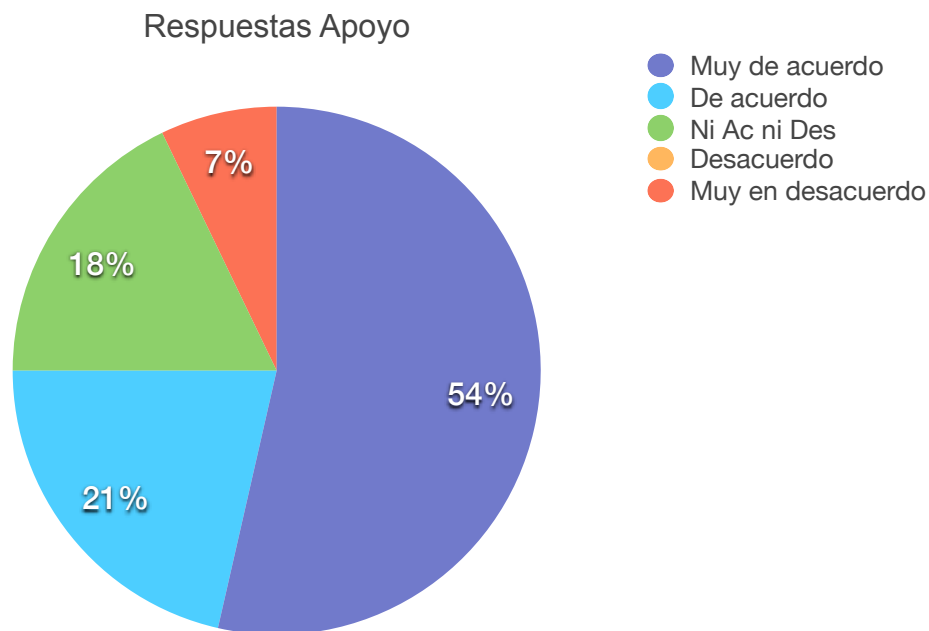
Gráfica 4.6. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión conflicto.

Respecto a a dimensión conflicto, el 46% de la muestra percibe un alto nivel de tolerancia al conflicto que se pueda presentar en la Zona de Operación, si tomamos en cuenta el 39% que contestó “de acuerdo” se concluye que un 85% tiene percepción positiva referente a esta dimensión, tal como lo muestra la gráfica 4.6.

ITEM	PROMEDIO	MODA	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	TOTAL
5	4.06	5	7	5	2	0	0	14
14	3.86	5	6	6	0	1	1	14
		TO-TAL	13	11	2	1	1	28
		%	46	39	7	4	4	100

Tabla 4.9.- Variables estadísticas de la dimensión conflicto. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.9, podemos observar que la mayoría de las respuestas en esta dimensión son positivas, y aun cuando reuniéramos las percepciones negativas sería solo el 15% de la muestra.



Gráfica 4.7. Distribución de porcentajes de las respuestas a la dimensión apoyo.

Fuente: Elaboración propia.

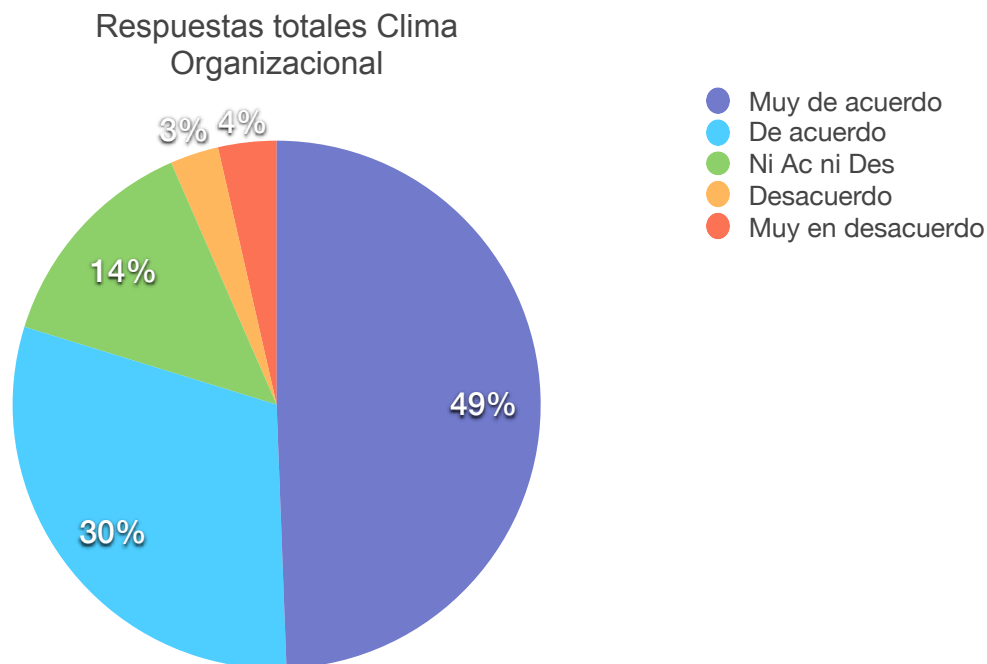
En la gráfica anterior, que respuesta a la dimensión de apoyo, se puede observar que mas de la mitad de la muestra se siente apoyado por su grupo de trabajo incluyendo a los líderes, podemos concluir en base a estos resultados que el personal tiene una percepción positiva respecto a esta dimensión.

ITEM	PROMEDIO	MODA	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	TOTAL
8	4.4	5	11	2	1	0	0	14
10	3.33	3	4	4	4	0	2	14

ITEM	PROMEDIO	MODA	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO	NI ACUERDO NI DESACUERDO	DESACUERDO	MUY EN DESACUERDO	TOTAL
		TO-TAL	15	6	5	0	2	28
		%	54	21	18	0	7	100

Tabla 4.10.- Variables estadísticas de la dimensión apoyo. Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.10, podemos observar que la mayoría de las respuestas en esta dimensión son positivas, la mayoría de las respuestas se encuentran en “muy de acuerdo”, por lo que podemos deducir que la percepción es muy favorable.



Gráfica 4.8. Distribución de porcentajes de el total de respuestas de los instrumentos aplicados. Fuente: Elaboración propia.

En la gráfica 8 se puede observar lo siguientes resultados del total de ítems (168, 12 por cada uno de los 14 instrumentos aplicados).

- El 49 % del total esta contestados como “Muy de acuerdo”.

- El 30 % del total esta contestados como “De acuerdo”.
- El 14 % del total esta contestados como “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.
- El 3% del total esta contestados como “Desacuerdo”.
- El 4% del total esta contestados como “Muy en desacuerdo”.

#### 4.2.2 Comparación de resultados de Clima Organizacional.

A continuación haremos una comparación de los resultados obtenidos en la encuesta institucional aplicada en el mismo periodo de tiempo. Es importante mencionar que los resultados que se proporcionan son muy generales. Por lo anterior y basado en la literatura estudiada para este caso de investigación se dejaron fuera capítulos que no se consideran dentro de las dimensiones del Clima Organizacional. De igual manera, los capítulos que quedaron incluidos se categorizan en las dimensiones que se evaluaron en el instrumento de medición referente al Clima Organizacional desarrollado y creado exclusivamente para este estudio.

No	Capitulo	¿Es dimension de Clima Organizacional?	Dimensión de clima Organizacional al que se agrupó
1	Reconocimiento Laboral	No	
2	Capacitacion y desarrollo	Si	
3	Mejora y Cambio	Si	Riesgo y Toma de decisiones
4	Calidad y Orientación al Usuario	No	
5	Equidad y Genero	No	
6	Comunicación	Si	
7	Disponibilidad de Recursos	No	
8	Calidad de vida laboral	Si	Apoyo
9	Balance y trabajo familiar	Si	Apoyo

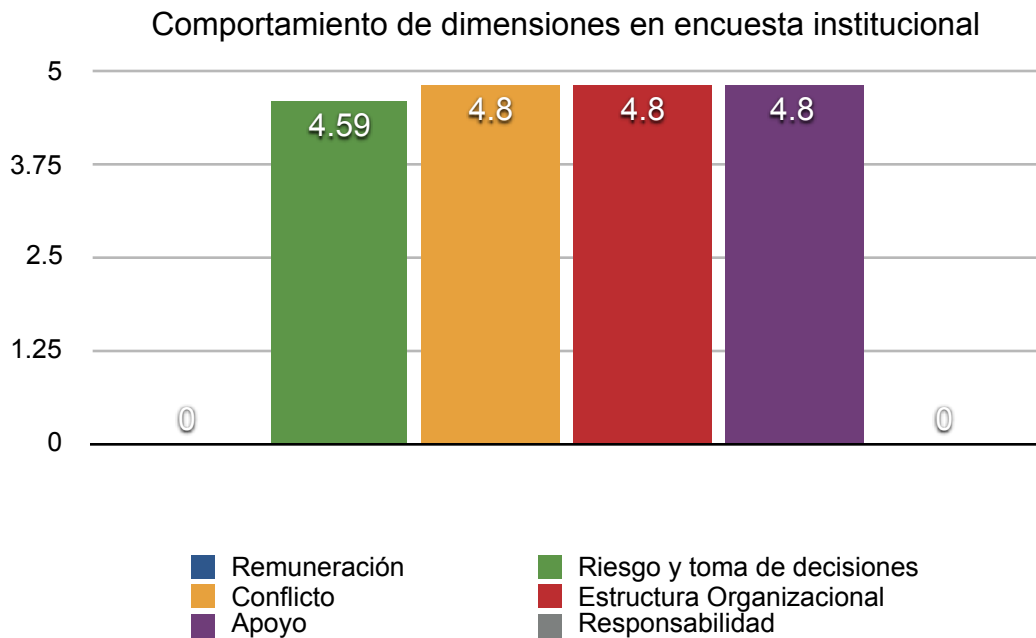
No	Capitulo	¿Es dimension de Clima Organizacional?	Dimensión de clima Organizacional al que se agrupó
10	Colaboración y trabajo en equipo	Si	Conflicto
11	Liderazgo y participación		
12	Identidad con CFE y valores	Si	Estructura Organizacional
13	Austeridad y combate a la corrupción	No	
14	Enfoque a resultados y productividad	No	
15	Normatividad y procesos	Si	Estructura Organizacional
16	Impacto de la encuesta en CFE	No	
17	Profesionalización de la administración pública y federal	No	
18	Estrés laboral	No	

Tabla 4.11.- Selección y categorización de capítulos de la encuesta institucional CFE

Fuente: Elaboración propia.

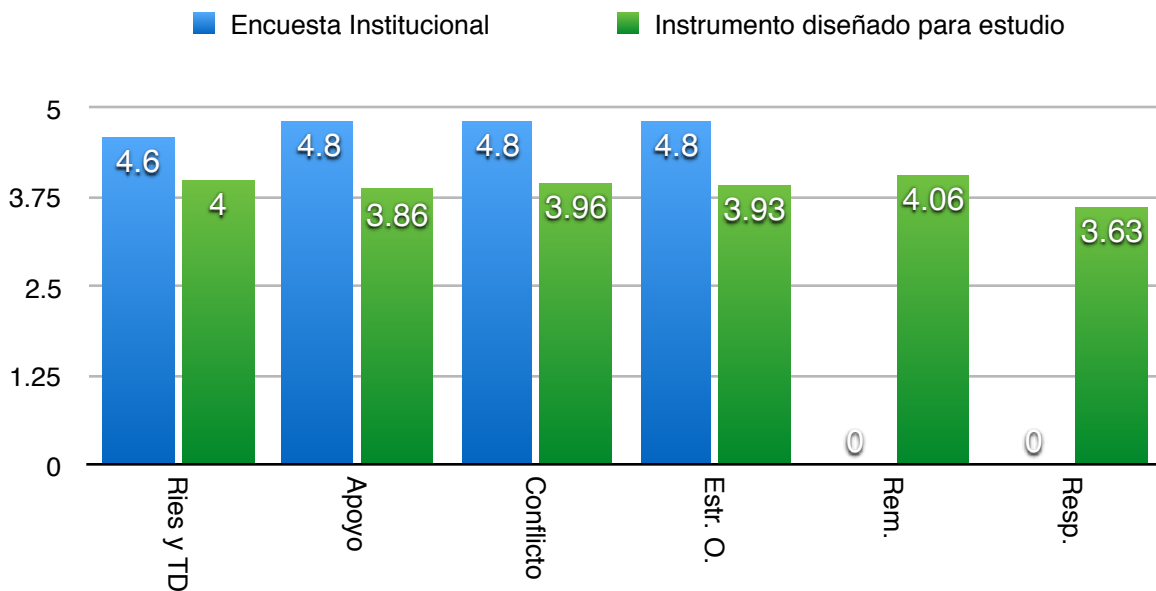
En la tabla 4.11 se puede observar que las dimensiones remuneración y responsabilidad no son considerados a pesar de que la mayoría de los autores los mencionan como dimensiones importantes del Clima Organizacional, por lo anterior, no se podrá comparar.

A continuación mostraremos el comportamiento de cada una de las dimensiones en la encuesta institucional SICLO.



Gráfica 4.9.-Comportamiento de las dimensiones evaluadas en el Clima Organizacional en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

Al comparar los resultados con el instrumento desarrollado para este estudio (Gráfica 2), se puede observar que son mas altos los resultados obtenidos en la encuesta institucional de Clima Organizacional.



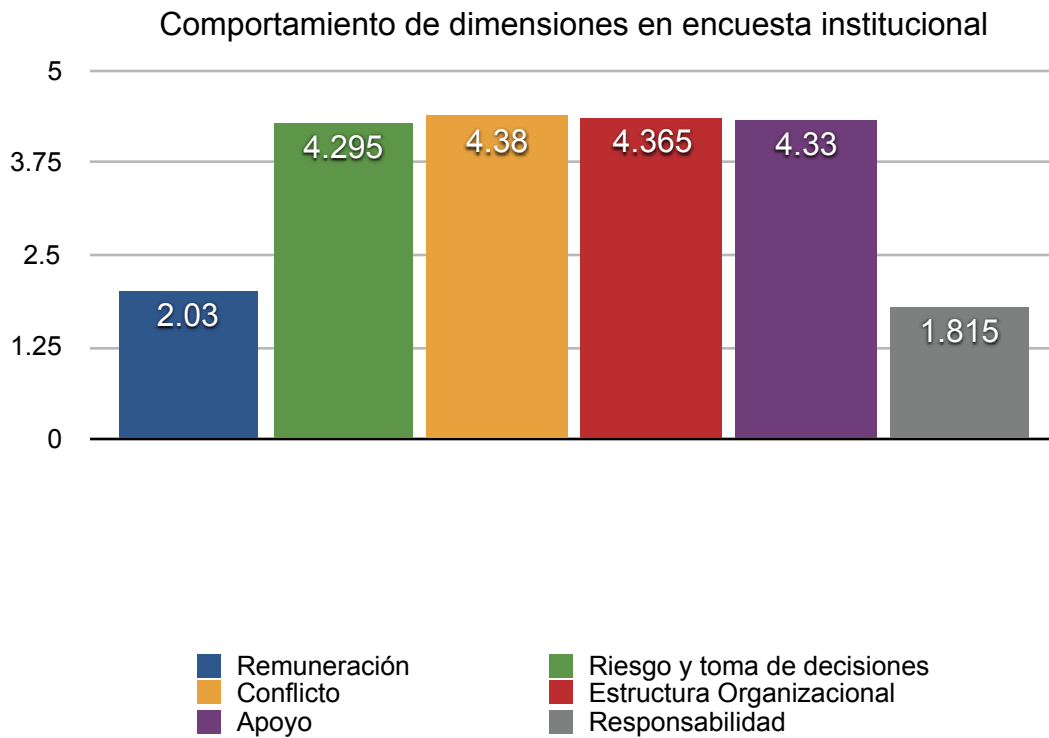


Gráfica 4.10.-Comparación entre las dimensiones de los dos instrumentos aplicados.  
(Encuesta Institucional e Instrumento diseñado para el presente estudio)

La gráfica anterior nos muestra que al comparar por dimensión, los resultados que se obtienen en la encuesta institucional, son mas altos. Es de suma importancia recalcar que la dimensión que obtuvo la puntuación mas alta en el instrumento desarrollado para obtener calificación en el presente estudio que es remuneración no es evaluada en la encuesta institucional de Clima Organizacional. De igual manera, la dimensión que califico la muestra de forma menos favorable, que es la de responsabilidad, tampoco es evaluada en la encuesta antes mencionada.

	Encuesta Institucional	Instrumento diseñado para estudio	Promedio
<b>Riesgo y toma de decisiones</b>	4.59	4	4.295
<b>Apoyo</b>	4.8	3.86	4.33
<b>Conflicto</b>	4.8	3.96	4.38
<b>Estructura Organizacional</b>	4.8	3.93	4.365
<b>Remuneración</b>	0	4.06	2.03
<b>Responsabilidad</b>	0	3.63	1.815

Tabla 4.12.- Datos estadísticos de las dimensiones evaluadas de Clima Organizacional Fuente: Elaboración propia.



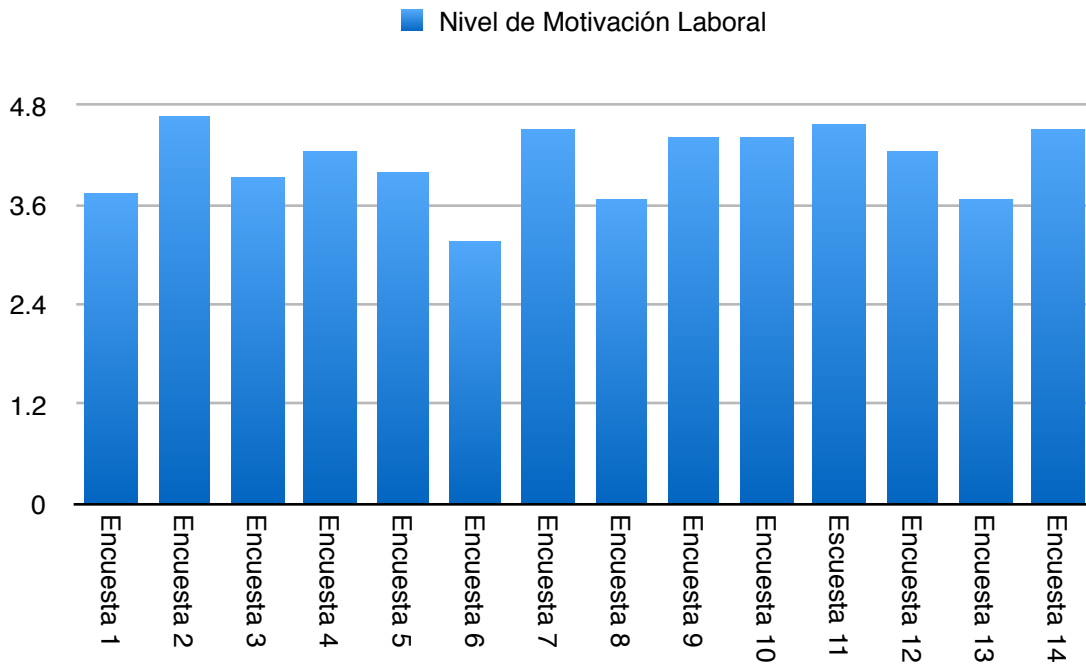
Gráfica 4.11.-Promedio entre las dimensiones de los dos instrumentos aplicados.

La gráfica 4.11 nos muestra un promedio por cada una de las dimensiones, las 4 dimensiones que se evalúan en los dos cuestionarios obtienen un resultado superior al obtenido en el diagnostico de Clima Organizacional del presente caso de estudio.

La dimensión de remuneración que fue la que obtuvo puntuación mas alta, al no ser evaluada en la encuesta institucional queda solo unos puntos arriba de la dimensión responsabilidad, que fue la mas baja en el estudio.

### 4.3 Resultados Motivación Laboral.

A continuación se muestran los resultados obtenidos de motivación laboral. Es la primera vez que se mide a motivación laboral en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo, por lo que se considerará un solo resultado, para posteriormente valorar si existe alguna impacto del clima organizacional estudiado anteriormente con la motivación laboral.



Gráfica 4.12.-Nivel de motivación Laboral en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

La gráfica 4.12, nos muestra el resultado de cada uno de los cuestionarios aplicados a la muestra se puede observar que es un resultado positivo.

Se puede determinar que el nivel de motivación laboral en la muestra de 14 colaboradores que laboran en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo es de 82.5%.

ITEM	PROMEDIO
1	4.85
2	4.57
3	4.5
4	4.5
5	3.78
6	4.21
7	4.57
8	4.07
9	3.35
10	3.5
11	4.57
12	3

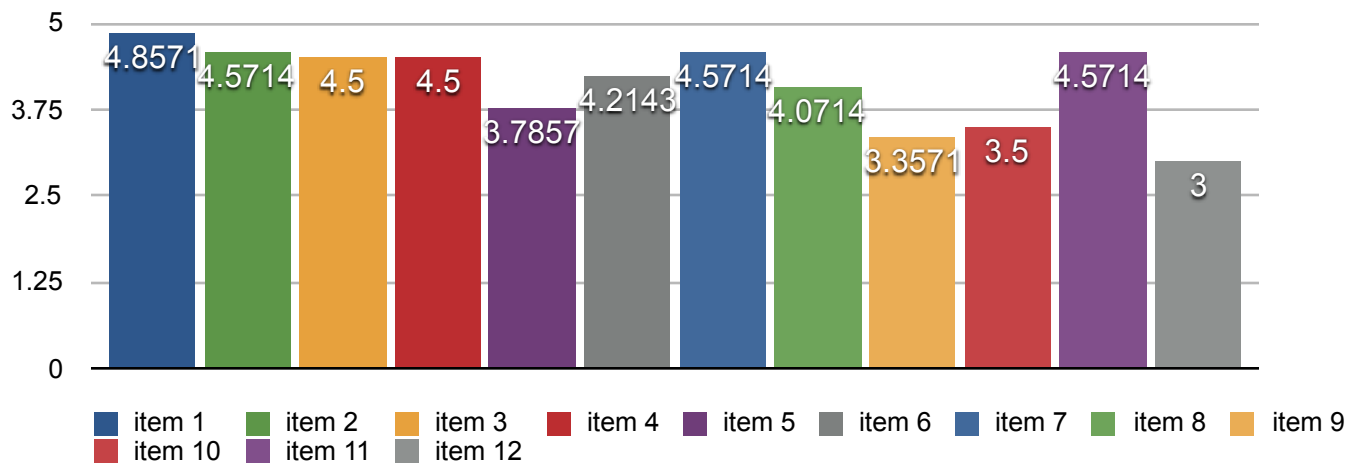
Tabla 4.13.- Datos estadísticos de los ítems evaluados de motivación laboral.

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.13 nos muestra la forma en la que el personal refiere su percepción a cada uno de los ítems que componen la encuesta aplicada de motivación laboral. Se puede observar que el ítem de menor percepción mas baja es el 12, este hace referencia al hecho de recibir elogios o reconocimientos por hacer bien el trabajo que se le asigna.

En la misma tabla podemos observar que el ítem con una mejor percepción es el numero 1, este hace referencia a tener claro lo que se espera de cada uno de los colaboradores al desempeñar sus funciones.

Ítems evaluados en la encuesta de motivación laboral.



Gráfica 4.13.-Evaluación de ítems de la encuesta de motivación laboral.

En la gráfica 4.13, se puede observar el comportamiento de las calificaciones aplicadas a cada uno de los ítems que conforman esta encuesta, como se menciono anteriormente el ítem 12 es el mas bajo, se nota que la brecha existente entre el ítem mas bajo y el ítem mas alto es considerable.

#### 4.4 Relación Clima Organización-Motivación laboral.

Encuesta	Resulta C.O		Resultado Motivacion	
	Escala Likert	%	Escala Likert	%
1	3.75	75	3.75	75
2	4.58	91.6	4.66	93.2
3	3.6	72	3.91	78.2
4	3.6	72	4.25	85
5	4	80	4	80
6	3.58	71.6	3.16	63.2

Encuesta	Resulta C.O		Resultado Motivacion	
	Escala Likert	%	Escala Likert	%
7	4.16	83.2	4.5	90
8	3.83	76.6	3.66	73.2
9	4.91	98.2	4.41	88.2
10	4.16	83.2	4.41	88.2
11	4.91	98.2	4.58	91.6
12	4.41	88.2	4.25	85
13	4.33	86.6	3.66	73.2
14	4.66	93.2	4.5	90

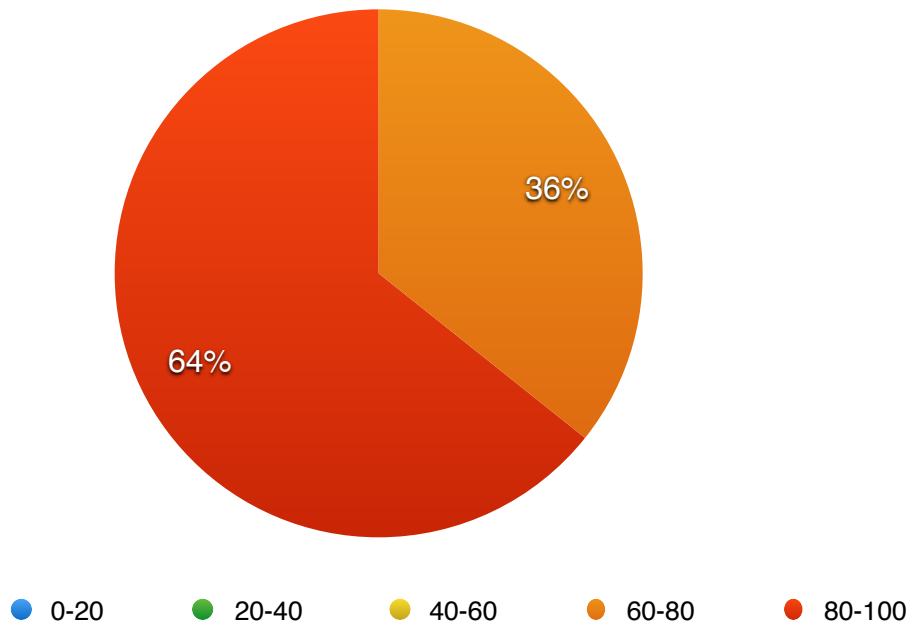
Tabla 4.14.- Datos estadísticos de los resultados de las encuestas aplicada de clima organizacional y motivación laboral. Fuente: Elaboración propia.

La tabla 4.14 nos muestra la relación que existe entre las respuestas que se obtuvieron en los dos instrumentos de medición aplicados y creados para este estudio de investigación. Es notable que el resultado de Clima Organizacional es muy parecido al resultado de Motivación laboral, solo en tres (21%) de las 14 encuestas sale una discrepancia considerable entre estos dos resultados.

Se puede interpretar que la mayoría de las encuestas de Clima Organizacional 9, que representa un 63 % tiene una percepción favorable del Clima Organizacional que prevalece en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

De igual manera y en la misma proporción en las encuestas aplicadas respecto a Motivación Laboral el 63% de la muestra denota una percepción positiva de la motivación prevaleciente al desempeñar sus funciones.

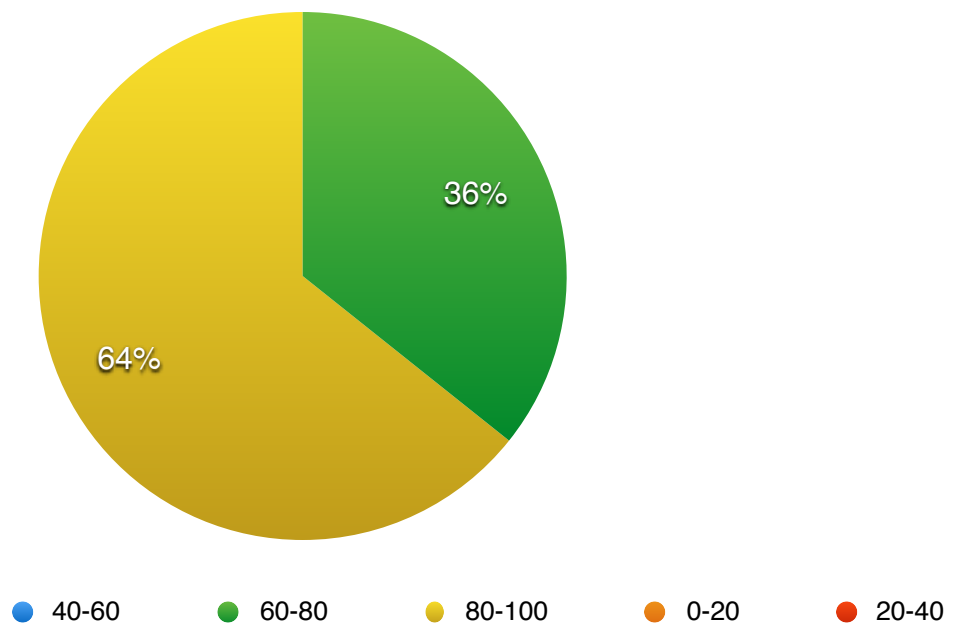
### Percepción Clima Organizacional



Gráfica 4.14.-Percepción global del Clima Organizacional en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

En la gráfica 4.14, se puede observar que el 64% de la muestra le asigna una calificación entre el 80 y el 100% de aceptación del clima laboral que prevalece en la Zona.

### Percepción Motivación Laboral



Gráfica 4.15.-Percepción global de la motivación laboral en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

En la gráfica 4.15, que es el mismo comportamiento en cuanto a la calificación que se asigna a la motivación laboral que las asignadas en Clima Organizacional, esto es el 64% lo califica entre 80 y 100% y el 36% entre 60-80.

Encuesta	Resulta C.O		Resultado Motivacion	
	Escala Likert	%	Escala Likert	%
6	3.58	71.6	3.16	63.2
8	3.83	76.6	3.66	73.2
13	4.33	86.6	3.66	73.2

Tabla 4.15.- Datos estadísticos de los resultados de las encuestas aplicada de clima organizacional y motivación laboral con resultados de motivación mas bajo.

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 4.15, se observa las tres encuestas que percibieron la Motivación Laboral con una calificación mas baja, por lo que observaremos que dimensión de Clima Organizacional es el que impacta en el nivel de Motivación del personal de la Zona de Operación Hermosillo.

DIMENSION	ENCUESTA 6	ENCUESTA 8	ENCUESTA 13
REMUNERACION	5	5	5
RIESGO Y TOMA DE DECISIONES	5	5	5
REMUNERACION	5	1	2
RIESGO Y TOMA DE DECISIONES	4	3	5
CONFLICTO	3	5	5
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3	4	5



DIMENSION	ENCUESTA 6	ENCUESTA 8	ENCUESTA 13
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	3	4	5
APOYO	4	4	5
RESPONSABILIDAD	3	4	3
APOYO	4	3	5
RESPONSABILIDAD	3	4	2
CONFLICTO	1	4	5
	3.58333333333333	3.83333333333333	4.33333333333333

Tabla 4.16.- Datos estadísticos de los resultados de las encuestas de clima organizacional que impactan en motivación. Fuente: Elaboración propia.

Tomando en cuenta la información que se nos presenta en la tabla 4.16, donde se observa los resultados obtenidos en cada una de las tres encuestas con las que se relaciona con la calificación mas baja de motivación laboral de la misma muestra.

Recalcamos que las dimensiones de Clima Organizacional calificadas mas bajas son:

- **Conflicto**
- **Remuneración**
- **Responsabilidad.**

La dimensión de responsabilidad fue la que obtuvo la percepción menos favorable al momento de aplicar la encuesta, mientras que la de remuneración fue la que obtuvo la calificación mas alta.

## 5.-CONCLUSIONES

En el capítulo anterior se procesó la información obtenida de la aplicación de los instrumentos:

- “Test de Clima Organizacional” en el cual se analizaron seis dimensiones: Remuneración, Responsabilidad, Conflicto, Apoyo, Estructura Organización y Riesgos y toma de decisiones. Se comparó con la encuesta institucional de Clima Organizacional que se aplica anualmente a toda la empresa Comisión Federal de Electricidad.
- “Test de Motivación laboral”, fue la primera vez que se evalúa la motivación laboral dentro de la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo, por lo que sirve como referencia para futuros estudios.

Basados en los resultados que arrojaron los instrumentos anteriores se puede concluir lo siguiente:

### ● Clima Organizacional.

Respecto a clima Organizacional es importante remarcar que la encuesta institucional que se aplica, no contempla dimensiones que según la literatura estudiada, son muy importantes para tener un diagnóstico de Clima Organizacional, también, es necesario que se haga del conocimiento de los líderes que contiene preguntas adicionales que no se consideran como elemento de Clima Organizacional pero puede servir para otro tipo de estudio.

Los resultados demostraron que el personal calificado con percepciones más bajas en el instrumento de Clima Organizacional para este estudio en particular, esto es, debido a que se respetó el anonimato, no se solicitó ningún dato personal, lo que genera mayor libertad de expresión.

Las seis dimensiones evaluadas se calificaron de forma aceptable, sin embargo, la dimensión de responsabilidad muestra una notable diferencia con respecto a la mas alta que fue remuneración.

Las dimensiones calificadas como mas baja y mas alta (responsabilidad y remuneración respectivamente) no se evalúan en la encuesta institucional, por tal motivo, nunca se les han aplicado acciones de mejora.

### ● Motivación Laboral

Es la primera vez que se evaluó la Motivación Laboral, por lo que los resultados del estudio pueden ser de gran utilidad para los líderes.

La calificación global que se obtuvo de Motivación laboral se puede considerar buena, sin embargo, por la naturaleza de las funciones que se desempeñan dentro de la Zona de Operación, es necesario que el personal desarrolle sus funciones en condiciones optimas, donde se vea reflejado su motivación.

### ● Impacto del Clima Organizacional en la motivación laboral.

Se puede concluir basado en el resultado del estudio, que el Clima Organizacional es directamente proporcional a la motivación laboral, y en los casos en los que no se cumplió esta condición, las dimensiones de Clima Organizacional que mas impactan son: remuneración, responsabilidad y conflicto

## 6.-RECOMENDACIONES

Después de analizar los resultados obtenidos en el presente estudio, se proponen las siguientes recomendaciones para el personal directivo de la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

1.- Completar la encuesta de Clima Organizacional que se aplica anualmente al centro de trabajo, esto es, evaluar las dimensiones que no contempla la encuesta nacional.

2.- Implementar y continuar aplicando la encuesta de Motivación laboral, y así poder determinar en que grado se ve afectado el Clima Organizacional con el paso del tiempo y las acciones tomadas.

3.- Generar planes de acción para atender cada una de las dimensiones evaluadas y poder evidenciar la mejora tanto en la evaluación como la calidad de vida y percepción de los colaboradores de la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

4.- Acercarse personalmente a los colaboradores para crear un ambiente de confianza, cuestionando sus inquietudes y retroalimentando el avance de las acciones que se llevan a cabo para mejorar la calidad de vida laboral.

## BIBLIOGRAFIA

Anzola, M. O. (2003). Una mirada de la cultura corporativa. Editorial Universidad externado de Colombia. Colombia.

Bateman, T. (2001). Administración: Una ventaja competitiva. Editorial Mc Graw Hill. México.

Brunet, L. (1987). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.

----- (2004). El clima de trabajo en las organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias. Editorial Trillas. México.

Chiavenato, I. (1992). Introducción a la Teoría General de la Administración. Tercera Edición. Editorial Mc Graw Hill. México. D.F

----- (1999). Administración de Recursos Humanos. Colombia. Editorial.Mc-Graw-Hill. Bogotá.

Davis, K. (1991). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc Graw Hill. México.

Dessler, G. (1979). Organización y Administración. Editorial Prentice-Hall.

Guizar, R. (1998). Desarrollo Organizacional. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hackman, J., Oldham, G. (2003). Comportamiento Organizacional: Conceptos, Problemas y Prácticas. Editorial McGraw Hill. México D.F.

Hampton, D. (1989). Administración. Editorial Mc Graw Hill. México.

Hernández Sampieri, R. et. al. (2010) Metodología de la Investigación. Editorial Mac Graw Hill. Quinta Edición. México D.F.

Münch, L. (2005). Métodos y Técnicas de Investigación. 2a Edición. Editorial Trillas. México.

Robbins, S. (1998). La Administración en el Mundo de Hoy. Editorial Prentice Hall. México.

Robbins, S. (1999). Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice Hall. México.

Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México.

----- (2001). Diagnóstico Organizacional. Editorial Alfaomega. México.

Seisdedos, N. (1996). “El clima laboral y su medida”, Revista “Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” (Núm. 2).

Silva, M. (1996). El Clima en las Organizaciones. Editorial EUB. Barcelona.

[www.cfe.gob.mx](http://www.cfe.gob.mx)

[siclo.cfemex.com](http://siclo.cfemex.com)

## ANEXOS

### Anexo 1.- Test de Clima Organizacional

INSTRUCCIONES: Contestar las siguientes 12 preguntas de acuerdo a su percepción en el desarrollo de sus actividades en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

1.- Las condiciones físicas prevaletentes en mi área de trabajo son excelentes. (Temperatura, iluminación, ergonomía, etc)

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

2.- Cuento con el tiempo suficiente para realizar mi trabajo.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

3.- Considero que recibo justa retribución económica por las labores que desempeño.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

4.-En mi centro de trabajo se fomenta y desarrolla el trabajo en equipo.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

5.- Existe la comunicación entre los diferentes niveles jerárquicos en mi centro de trabajo.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

6.- Se cuentan con planes y acciones específicas para capacitarme y así mejorar mi trabajo.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo

- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

7.-Mis funciones están claramente definidas.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

8.- Siento apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

9.- Se me otorga autonomía para tomar decisiones necesarias para el cumplimiento de mis actividades.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

10.-En mi centro de trabajo se desarrollan actividades culturales y recreacionales que pueden incluir a mi familia.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

11.-Existe una justa y equitativa distribución de la carga de trabajo

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

12.- Se me brinda la retroalimentación necesaria para reforzar mis puntos débiles según mi evaluación de desempeño.

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo



- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

COMENTARIOS ADICIONALES (opcional)

## Anexo 2.- Test Motivación Laboral.

INSTRUCCIONES: Contestar las siguientes 12 preguntas de acuerdo a su percepción en el desarrollo de sus actividades en la Zona de Operación de Transmisión Hermosillo.

- 1.- ¿ Tengo claro que se espera de mi en mi trabajo?
  - a) Muy de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
  - d) Desacuerdo
  - e) Muy en desacuerdo
  
- 2.- ¿ Tengo los materiales y el equipo que necesito para hacer mi trabajo?
  - a) Muy de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
  - d) Desacuerdo
  - e) Muy en desacuerdo
  
- 3.-¿ En mi trabajo puedo hacer lo que mejor hago todos los días?
  - a) Muy de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
  - d) Desacuerdo
  - e) Muy en desacuerdo
  
- 4.-¿ Mis superiores se preocupan por mi como persona?
  - a) Muy de acuerdo
  - b) De acuerdo
  - c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
  - d) Desacuerdo
  - e) Muy en desacuerdo
  
- 5.- ¿Alguien en mi trabajo estimula mi desarrollo?
  - a) Muy de acuerdo

- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

6.- ¿Mis opiniones cuentan en mi trabajo?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

7.- ¿La misión o propósito de mi compañía me hace sentir que mi trabajo es importante?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

8.- ¿Mis compañeros de trabajo esta comprometidos a hacer un trabajo de calidad?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

9.- ¿Tengo un mejor amigo en el trabajo?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

10.- ¿ En los últimos seis meses alguien hablo sobre mi progreso?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

11.- ¿ He tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

12.- ¿En los últimos siete días he recibido reconocimientos o elogios por hacer un buen trabajo?

- a) Muy de acuerdo
- b) De acuerdo
- c) Ni acuerdo ni en desacuerdo
- d) Desacuerdo
- e) Muy en desacuerdo

COMENTARIOS ADICIONALES (opcional)

### Anexo 3.- Captura de datos Clima Organizacional.

DIMENSION	ENCUESTA 1	ENCUESTA 2	ENCUESTA 3	ENCUESTA 4	ENCUESTA 5	ENCUESTA 6	ENCUESTA 7	ENCUESTA 8	ENCUESTA 9	ENCUESTA 10	ENCUESTA 11	ENCUESTA 12	ENCUESTA 13	ENCUESTA 14
REMUNERACION	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5
RIESGO Y TOMA DE DECISIONES	4	5	3	5	3	5	5	5	4	2	5	4	5	5
REMUNERACION	4	5	1	4	4	5	4	1	5	4	5	4	2	5
RIESGO Y TOMA DE DECISIONES	4	5	4	4	4	4	3	3	5	4	5	5	5	5
CONFLICTO	3	4	5	4	4	3	5	5	5	4	5	4	5	5
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5	4	2	2	4	3	3	4	5	5	5	4	5	5
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	5	5	5	4	4	3	4	4	5	4	5	4	5	5
APOYO	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	5	5	5
RESPONSABILIDAD	3	5	5	5	5	3	5	4	5	5	5	4	3	4
APOYO	3	3	1	1	3	4	5	3	5	4	4	5	5	4
RESPONSABILIDAD	3	4	4	1	3	3	3	4	5	3	5	4	2	4
CONFLICTO	3	5	4	4	4	1	4	4	5	5	5	5	5	4
	3.75	4.58333333333333	3.66666666666667	3.66666666666667	4	3.58333333333333	4.16666666666667	3.83333333333333	4.91666666666667	4.16666666666667	4.91666666666667	4.41666666666667	4.33333333333333	4.66666666666667

### Anexo 4.- Captura de Motivación Laboral.

	Encuesta 1	Encuesta 2	Encuesta 3	Encuesta 4	Encuesta 5	Encuesta 6	Encuesta 7	Encuesta 8	Encuesta 9	Encuesta 10	Encuesta 11	Encuesta 12	Encuesta 13	Encuesta 14
Item 1	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
Item 2	5	5	5	5	4	4	5	4	4	5	5	4	5	4
Item 3	5	5	4	5	4	4	4	4	5	3	5	5	5	5
Item 4	4	4	4	5	5	4	5	4	5	5	5	5	3	5
Item 5	3	4	4	3	4	3	5	4	5	4	4	4	2	4
Item 6	4	5	4	5	5	3	5	4	3	4	5	4	4	4
Item 7	3	5	5	5	5	4	5	4	5	5	5	4	4	5
Item 8	4	5	5	5	3	1	3	4	4	4	5	4	5	5
Item 9	4	4	2	3	2	4	5	2	4	5	3	3	3	3
Item 10	3	5	3	3	3	1	3	4	5	4	4	5	2	4
Item 11	4	5	4	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5
Item 12	1	4	2	3	4	2	4	1	3	4	4	4	1	5

## Anexo 5.- Recomendaciones para los Encuestadores

### “Yo” como encuestador

Al presentarse, es importante considerar que las personas pueden sentirse amenazados o nerviosos ante la evaluación, considerar que sus respuestas serán usadas en su contra y recibir represalias por parte de sus superiores. Ante estas situaciones el encuestador debe mantener la calma, usar un tono de voz tanto amable como respetuoso y debe aclarar el motivo de su presencia.

### Entrada

- Presentarse (dar su nombre y explicar la razón por la cual están ahí)
- Aclarar el motivo de la aplicación del instrumento.
- Agradecer a las personas por su participación.
- Entregar los cuestionarios
- Pedir que contesten a todas las preguntas.

### Hacer hincapié en:

- Que la encuesta es para fines de evaluación del Departamento en general.
- Que las respuestas serán confidenciales.
- Que ningún colaborador tendrá acceso a las encuestas.
- Que sus jefes no podrán conocer sus respuestas y, por ende, no puede existir ningún tipo de represalias o consecuencias.

- Solicitar que contesten con honestidad de tal manera que los resultados que se obtengan puedan ser útiles y así poder implementar estrategias que los beneficien a ellos mismos.

Al finalizar el llenado del cuestionario:

- Pedir que cuando terminen de contestar lo entreguen personalmente.
- Agradecer nuevamente por su participación y su disposición

Notas del encuestador

Al finalizar la aplicación de la encuesta, favor de hacer anotaciones sobre:

- Tiempo de inicio y término.
- Si las personas se mostraban nerviosas, confundidas, silenciosas, con prisa, etc.
- Qué tipo de dudas surgieron
- Comentarios de las personas

NOMBRE DEL TRABAJO

**035\_MA\_Luz Del Carmen Jasso Cañedo.  
pdf**

AUTOR

**Luz Del Carmen Jasso Cañedo**

RECUENTO DE PALABRAS

**19796 Words**

RECUENTO DE CARACTERES

**107525 Characters**

RECUENTO DE PÁGINAS

**93 Pages**

TAMAÑO DEL ARCHIVO

**1.4MB**

FECHA DE ENTREGA

**Nov 22, 2022 1:59 PM GMT-7**

FECHA DEL INFORME

**Nov 22, 2022 2:00 PM GMT-7****● 22% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos.

- 21% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 18% Base de datos de trabajos entregados
- 1% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

**● Excluir del Reporte de Similitud**

- Material bibliográfico
- Material citado
- Bloques de texto excluidos manualmente
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)