



UNIVERSIDAD DON VASCO, A.C.

INCORPORACIÓN No. 8727-02

A LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

**El estilo de dirección y la influencia en la
Motivación del personal en una institución
gubernamental de la ciudad de Uruapan.**

Tesis

Que para obtener el título de:

Licenciado en Administración

Presenta:

DULCE MARÍA BARRAGÁN ISLAS

ASESOR: LIC. MARÍA EUGENIA RIVERA ÁLVAREZ

Uruapan, Michoacán. Agosto de 2006





Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**“La Distancia más grande,
es la que hay entre lo que es un hecho
y lo que es un anhelo”**

Con respeto y cariño para

mi mamá Catalina Barragán Islas

Con el más profundo agradecimiento para

mi tío Vicente Soto Suárez

Con admiración para

mi hermana Blanca Flor

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por permitir mi existencia y conservar mi vida con tan preciados dones; a mi familia por conducir mi camino y brindarme apoyo constante. También, un sincero agradecimiento para los empleados y directivos de la Local de Asistencia al Contribuyente por abrirme las puertas de la organización y permitir la realización de la presente investigación; a los docentes y directores de la Universidad Don Vasco por su dedicación en la formación de profesionistas competitivos y éticos y por supuesto a mi asesor de tesis la Profesora María Eugenia Rivera por su comprensión, sus conocimientos transmitidos y por su ejemplo de profesional capaz y comprometido con su carrera.

INDICE

INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I	
ADMINISTRACIÓN	
1.1 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES	14
1.1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN	14
1.1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN	16
1.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN	17
1.1.4 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS	18
1.1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO	21
1.1.6 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES	23
1.1.7 RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES	25
1.2 ADMINISTRACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO	27
1.2.1 BREVE HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	27
1.2.2 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO	32
CAPÍTULO II	
DIRECCIÓN	
2.1 GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN	37
2.1.1 CONCEPTO DE DIRECCIÓN	37
2.1.2 PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN	39
2.1.3 ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN	41
2.2 ESTILOS DE DIRECCIÓN	46

2.2.1 GENERALIDADES	46
2.2.2 DIFERENTES ESTILOS DE DIRECCIÓN	46
2.3 LIDERAZGO	56
2.3.1 CONCEPTO	56
2.3.2 FUNCIONES DEL LIDERAZGO	57
2.3.3 HABILIDADES DE LOS LÍDERES	57
2.3.4 NATURALEZA DEL LIDERAZGO	59
2.4 GRUPOS	61
2.4.1 CONCEPTO DE GRUPOS	61
2.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS	62
2.4.3 TIPOS DE GRUPOS	63
2.5 COMUNICACIÓN	64
2.5.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN	64
2.5.2 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN	66
2.5.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN	68
2.5.4 PRINCIPIOS DE LA COMUNICACIÓN	69
2.6 CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES	72
2.6.1 CONCEPTO DE CONFLICTO	72
2.6.2 FUENTES DEL CONFLICTO	72
2.6.3 CAUSAS DE LOS CONFLICTOS	74

CAPÍTULO III

MOTIVACIÓN

3.1 ASPECTOS GENERALES DE LA MOTIVACIÓN	76
--	-----------

3.1.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN	76
3.1.2 TIPOS DE MOTIVACIÓN	79
3.1.3 IMPULSOS MOTIVACIONALES EN EL TRABAJO	80
3.2 TEORÍAS MOTIVACIONALES	82
3.2.1 MASLOW	82
3.2.2 MC CLELLAND	84
3.2.3 VICTOR H. VROOM	86
3.2.4 HERZBERG	87
3.3 ASPECTOS A ANALIZAR	88
3.3.1 UNA FORMA DE MOTIVAR A LOS EMPLEADOS	90

CAPÍTULO IV

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

4.1 BREVE HISTORIA	95
4.2 SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA	97
4.3 ADMINISTRACIÓN GENERAL DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE	100
4.4 ADMINISTRACIÓN LOCAL DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE	104

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

5.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	112
5.1.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL	112
5.1.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO	113
5.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	114

5.2.1 ENCUESTA	114
5.2.2 OBSERVACIÓN DIRECTA	114
ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	116
CONCLUSIONES	124
PROPUESTAS	129
BIBLIOGRAFÍA	132
ANEXOS	145

CAPÍTULO I

ADMINISTRACIÓN

El objeto principal del presente capítulo es establecer la base de la investigación, en el conocimiento de la administración, su importancia, principios y trascendencia al aplicarse en las organizaciones de cualquier tipo y en cualquier tiempo.

1.1 GENERALIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN Y LAS ORGANIZACIONES

1.1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

Se ha escuchado hablar de la administración desde tiempos muy remotos, cuando aparece el hombre y la necesidad de hacer cada vez más efectivo nuestro trabajo u organizar de manera más eficiente los recursos con los que se cuentan para obtener el mayor beneficio.

La palabra administración viene del latín "ad" que significa dirección o tendencia para; y de "minister" que significa subordinación u obediencia, por tanto, administración es hacer algo u obtener resultados a través de los demás.

Administración "es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de estructurar y manejar un organismo social". (REYES, 1966: 26)

La administración es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes". (KOONTZ, citado por REYES, 1966: 16)

"Es un proceso muy particular consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñadas para determinar y alcanzar los objetivos señalados, mediante el aprovechamiento de seres humanos y otros recursos". (TERRY 1985:22)

Por tanto administración es la ciencia, técnica y arte de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros de una organización de la manera más eficiente y eficaz para cumplir objetivos establecidos. La administración es universal y vital para cualquier organización, de ahí la importancia de su aplicación.

1.1.2 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración es una estructura formal que divide el trabajo por medio de la organización e integración de las actividades, buscando la mayor eficiencia en la realización de las mismas con el mínimo de esfuerzo y recursos.

Agustín Reyes Ponce, justifica su importancia:

1.- La administración se aplica a todo tipo de organización.

- 2.- El éxito de un organismo depende directamente de su buena administración.
- 3.- Al aplicarse una buena administración, se fomenta la productividad dentro de la organización.
- 4.- Proporciona bases sustanciales a los países en vías de desarrollo, a través de técnicas eficientes de coordinación de todos los elementos, como punto de partida para lograr el desarrollo.
- 5.- En los organismos grandes la administración es indiscutible y esencial. (1992:16)

La importancia de la administración recae en la optimización o racionalización de los recursos, más aún en organismos que tienen gran volumen de empleados, producción y productos. La base de la administración es la función integral así como las características propias, que se mencionan a continuación.

1.1.3 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

Toda ciencia o técnica, tiene características específicas que la diferencian de las demás y que reflejan su aplicación y el porque de su existencia.

La administración es aplicable a toda organización de acuerdo con las siguientes características según Reyes Ponce:

- a) **Universalidad:** Significa que la administración se da en cualquier organización social ya sea de tipo privada, gubernamental, de servicios, lucrativa o no lucrativa. Es utilizado donde varias personas trabajan juntas para el logro de objetivos comunes.

- b) Especificidad: Se refiere a que la administración es en relación a un fenómeno en particular o a una organización específica.
- c) Unidad Temporal: Dentro de la administración existen diferentes etapas, fases y elementos que se van dando continuamente y que se relacionan o se integran para lograr ciertos objetivos.
- d) Unidad Jerárquica: Todos los niveles de la organización dependen o están ligados al primer nivel de la misma, dado que los objetivos y las actividades están íntimamente relacionados y tienen un mismo fin.

Las características de la administración son su razón de ser y lo que la hace diferente a otras ciencias o técnicas, la universalidad se da ya que en todas las organizaciones es necesaria y aún cuando no sea de manera formal, se está dando inconsciente y de manera continua dentro de ella. Los principios son los aspectos que rigen la función administrativa y que marcan la pauta para su aplicación efectiva.

1.1.4 PRINCIPIOS ADMINISTRATIVOS

La administración como toda ciencia cuenta con ciertos requisitos a cumplir, y que Henry Fayol llama principios para el funcionamiento óptimo de la organización y son los siguientes:

1. UNIDAD DE MANDO: Una persona está a la cabeza de la organización y en base a sus decisiones garantizará el éxito de la misma.
2. AUTORIDAD: Toda empresa debe de tener una persona que los dirija, en base

a una autoridad formal, para el logro de los objetivos.

3. UNIDAD DE DIRECCIÓN: Un programa para cada actividad, pero siempre encaminado a los objetivos generales de la empresa.

4. CENTRALIZACIÓN: Las decisiones deben ser centralizadas, ya que garantiza el hecho de trabajar en un mismo canal y evita la duplicidad y facilita la realización de las funciones.

5. SUBORDINACIÓN DEL INTERÉS PARTICULAR AL GENERAL: Se debe buscar el logro de los objetivos de la organización en base a los objetivos particulares.

6. DISCIPLINA: Se debe de lograr la disciplina para el buen funcionamiento de la empresa, el compromiso por parte de todos los miembros de la misma y el reconocimiento de las reglas y la autoridad, para conseguir los mejores resultados.

7. DIVISIÓN DEL TRABAJO: Se indicará cada quien el trabajo que debe de realizar, en relación a la división de las actividades, para lograr un funcionamiento eficiente de todos los procesos de la misma, con base en la asignación de responsabilidades y delegación de autoridad.

8. ORDEN: Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa, se trata de buscar el sitio idóneo para facilitar la realización de las funciones.

9. JERARQUÍA: Se debe de respetar la autoridad de cada nivel jerárquico, de eso depende la eficiencia en las órdenes, al respetar los niveles se hace menos difícil la comunicación y se evita duplicidad de mando y de funciones, respetando los límites dentro de las organización

10. JUSTA REMUNERACIÓN: Pago justo de acuerdo al trabajo realizado, para cada

miembro de la organización y así se reconocerá su esfuerzo, se ayudará a su desarrollo personal y su nivel de vida.

11. EQUIDAD: Los beneficios deben ser compartidos; empresa-trabajadores, sin distinción y tratando de respetar en lo posible su posición y el derecho como seres humanos y parte fundamental de la organización.

12. ESTABILIDAD: El empleado debe sentir seguridad en su trabajo, identificación con el mismo y la garantía de su desarrollo y permanencia en la organización.

13. INICIATIVA: Se debe permitir al empleado dar opiniones acerca de técnicas y métodos e inclusive para la toma de decisiones, pues su relación directa con las actividades de la empresa puede llegar a ser de gran beneficio y el empleado aumentará su nivel de motivación por el trabajo.

14. ESPÍRITU DE GRUPO: Todos deben colaborar entre sí, y unir esfuerzos para lograr lo que se persigue, formar lo que se denomina "sinergia" que significa la unión de fuerzas para lograr un objetivo común.

Los principios de la administración buscan que la función de la misma sea integral y de beneficio mutuo entre trabajadores y directivos. La administración entonces, es una ciencia, técnica y arte encaminada al logro de objetivos, mediante una estructura formal y a través del esfuerzo humano. Por lo que se aplica a cualquier organización al poner en práctica el proceso administrativo.

1.1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

Hablar del proceso administrativo, se refiere a las etapas para llevar a cabo la administración, cabe mencionar que este proceso aunque tiene una metodología y un estricto seguimiento, las etapas se pueden aplicar de manera simultánea, ya que para llevar a cabo la planeación primero se realiza el plan, luego se organiza la planeación, se dirige la planeación y se controla la planeación; así en las restantes tres etapas del proceso.

Las etapas que se llevan a cabo dentro de la administración son:

- a) Planeación: Seleccionar las metas de la organización, fijar los objetivos y programas de las subunidades para alcanzarlos en forma sistemática. Es la definición clara del curso de acción a seguir tomando en cuenta presupuestos, personas, procedimientos, áreas, el entorno, la competencia, etc.
- b) Organización: Determinar el tipo de organización que se necesita para lograr determinado conjunto de objetivos. Consiste en la formación de una estructura formal en relación a cada integrante de la organización y a las herramientas, apoyos, responsabilidades y demás situaciones que se presenten para el logro efectivo de sus funciones y que contribuyan al fin común.
- c) Dirección: Hacer que los miembros de la organización contribuyan al logro de los objetivos. Es la puesta en práctica de lo planeado, por medio de la persona o directivo que dará a conocer el camino a seguir, que guiará los pasos de los

subordinados y brindará las herramientas, medios y apoyo necesario para la realización del trabajo.

- d) Control: Establecer normas de desempeño, medir el desempeño con las normas establecidas y tomar medidas de corrección en caso de desvíos o equivocaciones en los planes.

El proceso administrativo está compuesto por una fase mecánica y otra dinámica en donde la:

MECÁNICA comprende a la planeación (trata de las cosas que se van a realizar en la empresa, plasmados en planes, programas, presupuestos, etc.); y la organización (cómo se van a realizar y se cuenta con organigramas, recursos, funciones...). Se llama mecánica, ya que es la parte teórica, lo que está escrito y que marca la pauta a seguir, es la definición de lo que se va a realizar y cómo se va a realizar.

DINÁMICA La dirección (que se encarga de ver que se realicen las tareas y para ello cuenta con la supervisión, liderazgo, comunicación, y motivación); por último, encontramos a la etapa de control (que es la parte donde se revisa lo realizado: qué se hizo, cómo se hizo, y compara los estudios para corrección o mejoramiento). Esta etapa es la puesta en práctica o aplicación de lo señalado en la parte mecánica, es donde se llevan a cabo los planes.

La aplicación del proceso administrativo, garantiza de alguna manera, el buen funcionamiento de las organizaciones, sin embargo, se adecua al tipo de organización de que se trate. Las organizaciones son la mejor muestra de la utilización de la

administración formal para su buen funcionamiento; a continuación se mencionan algunas clasificaciones de las organizaciones.

1.1.6 CLASIFICACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES

La Administración se aplica a todas y cada una de las organizaciones existentes, por eso su carácter de universalidad. Existen gran variedad de clasificaciones de ellas, para el caso, se tomarán las que son directamente relacionadas con el tema de estudio.

Por su capital se clasifican en:

- Privadas: Se forma con aportaciones privadas de capital, estas cubren la mayoría de las organizaciones; las que llamamos empresas.
- Públicas: Son Empresas que maneja el gobierno. la inversión es en relación al presupuesto obtenido de la recaudación de impuestos de la sociedad y que permiten el desarrollo del país, la generación de empleos bien remunerados y el leve control del estado en la economía del país.
- Mixtas: Es una combinación entre capital privado y público, puede incluir capital del extranjero, y se fusionan para buscar el mejoramiento de la organización y la competitividad.

Las organizaciones también se clasifican de la siguiente manera:

De acuerdo a sus objetivos:

Se clasifican en públicas (no lucran, son a favor de la sociedad) y privadas (tienen como objetivo, lucrar a los socios o accionistas).

De acuerdo a su función:

Industriales (las que llevan a cabo cualquier cambio o alteración a la materia prima); Comerciales (las que distribuyen productos que otros fabrican) y las de Servicios (que brindan apoyo para cubrir necesidades de la sociedad pero que no tiene que ver con algo tangible).

En resumen, tomando en cuenta los criterios anteriores y tratando de englobar lo más posible sus definiciones las organizaciones se clasifican de la siguiente manera:

Pueden ser públicas o privadas en los siguientes ramos:

- 1.- Industrial. Fabricación ó transformación de productos
- 2.- Comercial. Compra venta de productos
- 3.- De servicios. Venta de un satisfactor intangible.

Las organización que como ya se mencionó pueden ser de diferentes tipos de acuerdo a sus características específicas, pero coinciden en la aplicación de la administración y además tienen que contar con los mismos recursos para su funcionamiento.

1.1.7 RECURSOS DE LAS ORGANIZACIONES

Cualquiera que sea el tipo de organización cuenta con tres recursos básicos para su funcionamiento:

- a) Humanos: Personas que laboran en la empresa; socios, directivos, jefes de departamentos, empleados, mantenimiento, seguridad y todas las personas que se relacionan directa o indirectamente con el funcionamiento de la organización.
- b) Materiales: Los recursos para poner a trabajar la empresa, pueden ser, materias primas, todo lo tangible y relacionado con el trabajo. Los recursos monetarios de la empresa; es la capacidad de solvencia económica, los recursos destinados para la inversión, compra de materiales, contratación de personal, etc.
- c) Técnicos: Es la maquinaria y la tecnología; los procesos que serán utilizados en la realización del trabajo, lo que diferenciará a la organización del resto de su competencia.

De ahí que la administración también sea definida como la ciencia, técnica y arte que por medio de los recursos humanos, materiales y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.

La administración es considerada una ciencia ya que sus resultados han sido probados; es también una técnica, porque es un proceso y método específico a seguir para lograr determinados objetivos; y es al igual un arte pues cada administrador plasma su forma específica y única de aplicación de la misma en base a experiencias, conocimientos, recursos con los que cuenta, entre otras cosas.

Los recursos de los que dispone una organización pueden o no garantizar su buen funcionamiento, por ejemplo, en los recursos materiales tiene que ver la calidad, la cantidad, la actualización para que los productos o servicios cumplan con los objetivos establecidos y satisfagan las necesidades de sus clientes; con respecto a los recursos financieros, se analiza su aplicación, la disponibilidad de ellos en circunstancias no previstas, su inversión y recuperación; y por último los recursos humanos que hacen que los demás recursos funcionen. A continuación se refiere a la administración del sector público y como se ha desarrollado a través de la historia.

1.2 ADMINISTRACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

1.2.1 BREVE HISTORIA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En el transcurso de la humanidad siempre existieron algunas formas rudimentarias, otras más avanzadas de administrar las Organizaciones Públicas.

La Administración es el resultado histórico de la contribución de filósofos, matemáticos, físicos, economistas, ingenieros, estadistas que fueron desarrollando y divulgando sus obras y teorías. Dentro de las principales ciudades que aplicaron la administración se encuentran las siguientes:

Sumeria: Fueron los primeros en tener escritura, los sacerdotes llevaban en forma arcaica, el control administrativo del cobro de los impuestos.

Egipto (4000a.C.): Los Egipcios contaban con dirigentes capaces de planear,

organizar y controlar a miles de trabajadores en la ejecución de sus monumentos.

China (2000a.C.): Utilizaban una junta de consejo para cada caso en que debía de tomarse una decisión importante. Las parábolas de Confucio sugieren prácticas para la buena administración pública.

Babilonia (1800 a.C.): Código de HAMURABI : Uso del control escrito y testimonial, la responsabilidad no puede ser transferida, establecimiento del salario mínimo.

Hebreos (1490 a.C.): Conceptos de organización, principio de la excepción.

Grecia y Persia: (400 a.C.) En Grecia Sócrates enuncia la universalidad de la administración, y Platón en su libro "La República" da sus puntos de vista sobre la administración de los negocios públicos y el principio de especialización. Aristóteles (300 a.C.) En su libro "La política" distingue tres formas de administración pública.

En Persia Ciro enuncia el estudio de movimientos, manejo de materiales la importancia de las relaciones humanas.

Roma (175 a.C.): Catón enuncia la descripción de funciones.

Judea (Año 20): Jesús utilizó las relaciones humanas, la unidad de mando; y los reglamentos.

Italia (1525): Nicolás Maquiavelo enuncia las cualidades del liderazgo, y consenso del grupo.

Inglaterra: Las ventajas de la especialización permitía la diferenciación entre gerentes y trabajadores.

Adam Smith (1780) con la primera revolución industrial (del carbón y del hierro), se utiliza el concepto de control y aplicación del principio de especialización a los trabajadores, métodos de trabajo control de auditoría, e incentivo salarial.

En 1832 Charles Babbage, hace énfasis en el método científico, división del trabajo, estudio de tiempos y movimientos, especialización y contabilidad de costos.

A lo largo del tiempo se fueron desarrollando teorías acerca de la administración pública, pero fue hasta la época feudal que se marcó y se reconoció su importancia y por tanto surgen reglamentos o políticas para su aplicación, pues es una actuación que beneficia o afecta a la sociedad en su conjunto.

Las condiciones que manifiestan un nivel maduro de desarrollo del Estado según brotó del mundo feudal, son las siguientes: (considerando al Estado, como el órgano representante de la sociedad y de los recursos de los países).

- 1) Disociación de la vida pública y la vida privada, con la consecuente ampliación gradual de la primera a costa de las relaciones sociales estamentales.

- 2) Formación de un espacio público que emergió junto con la actividad del Estado, dentro del cual se problematizan los intereses colectivos como un deber estatal y las relaciones inter-individuales asumen un carácter general.
- 3) Ampliación y diversificación de las responsabilidades del Estado, generando una dilatación de su actividad para contribuir a la formación de la sociedad civil, y más particularmente la vida económica, la vida social y la vida personal.
- 4) Crecimiento del organismo del Estado y de las instituciones administrativas.
- 5) Exigencia de un desempeño racional de la administración pública y, por ende, la profesionalización de los servidores públicos y de las personas que dedican su actividad a la política.

Lo anterior encierra el siguiente concepto de Administración Pública: "es objeto e idea; institución social y literatura. Arte y ciencia, lenguaje y tecnología, proceso administrativo y método de conocimiento. Disciplina que piensa y profesión que actúa, la administración pública es tentativa de cambio y ejercicio mental. Engendra una capacidad, sugiere una vocación, y, en última instancia, traza una moral. Agente económico, fuente de empleos, instancia normativa; la administración pública puede constituir a un tiempo salvación o pérdida; virtud o perversión de los gobiernos. Cuida, somete, calcula, convence, decide: gobierna. Es una conducta sujeta al mando de una comunidad y a la observancia de unos valores. Los administradores públicos planean, organizan, dirigen, controlan y ejecutan los recursos del gobierno". (GUERRERO 1992: 19-20).

“Acción del gobierno al dictar y aplicar las disposiciones necesarias para el cumplimiento de las leyes y para la conservación y fomento de los intereses públicos, y al resolver las reclamaciones a que dé lugar lo mandado. (Real Academia Española 1984; citado por GUERRERO 1992: 22).

“... la administración se encuentra fuera de la esfera propia de la política. Las cuestiones administrativas no son cuestiones políticas. Aunque la política fija las tareas de la administración esta no debe sufrir la manipulación de sus oficinas”. (Political Science Quarterly 1887; citado por GUERRERO 1992: 26).

La administración pública se ha dado desde principios de los tiempos y aunque no era conocida como tal era utilizada por los más poderosos o privilegiados para mantener el orden y asegurarse del crecimiento y obtención de riquezas y otros bienes por medio de la fuerza. En México no es la excepción, aunque nuestra historia sea relativamente corta, la administración pública se ha dado y para el caso se tomarán antecedentes a partir de la independencia de México.

1.2.2 LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

Uno de los primeros intentos por constituir la administración pública en el país se da con la publicación, el 8 de noviembre de 1821, del Reglamento Provisional para el Gobierno Interior y Exterior de las Secretarías de Estado y del Despacho Universal, mediante el cual se crearon cuatro Secretarías de Estado: Justicia y Negocios

Eclesiásticos, Guerra y Marina, Hacienda, así como Relaciones Interiores y Exteriores, delegando a esta última facultades para la atención de todas las ramas económicas. El 22 de abril de 1853 mediante el Decreto, se establecen las Bases para la Administración de la República hasta la promulgación de la Constitución, con el cual se creó la Secretaría de Fomento, Colonización, Industria y Comercio, misma que detentó la autoridad para despachar, entre otros, los siguientes asuntos: formación de la estadística general de la industria minera y mercantil, las medidas conducentes al fomento de todos los ramos industriales y mercantiles, y las exposiciones públicas de productos de la industria minera. (BIOGRAFIAS.COM.MX. Administración Pública en México).

Con el paso de los años y de acuerdo a las necesidades del país, se fueron formando diferentes organismos o instituciones en las que se delegaba las responsabilidades correspondientes a su actividad. Actualmente la Administración Pública Federal está dividida en 19 Secretarías (www.Gob.mx), que se encargan de todos los asuntos relacionados con la responsabilidad del Estado para con la sociedad y son las siguientes:

- Secretaría de Gobernación
- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Secretaría de Relaciones Exteriores
- Secretaría de Desarrollo Social
- Secretaría de Defensa Nacional
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social

- Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales
- Secretaría de Marina
- Secretaría de la Reforma Agraria
- Secretaría de Seguridad Pública
- Secretaría de Economía
- Secretaria de Salubridad y Asistencia
- Secretaria de comunicaciones y transportes
- Secretaria de Turismo
- Secretaría de la Función Pública
- Secretaría de Energía
- Secretaría de agricultura, Ganadería, Pesca
- Secretaría de Educación Pública
- Procuraduría General de la República

La definición de Administración Pública en México se toma de los viejos textos de teoría administrativa: “organización, personal, prácticas y procedimientos esenciales para el efectivo cumplimiento de las funciones públicas asignadas a la rama ejecutiva del gobierno”. (varios 1963:4 citado por GUERRERO 1989)

Administración Pública, en base a la definición de administración es la ciencia, técnica y arte de planear, organizar, dirigir y controlar los recursos humanos, materiales y técnicos, con los que cuenta un País, Estado o Ciudad y que se aplican en beneficio de la misma.

La Administración Pública es llevada a cabo por el gobierno en sus diferentes instituciones para el caso, las secretarías, en las que se delega la responsabilidad sobre determinados sectores de la población, ellas funcionan con base al presupuesto que se destina a cada una, de manera que cumplan adecuadamente su función, los recursos monetarios son percibidos por la recaudación de impuestos, por lo tanto brevemente Administración Pública es: administrar lo de la sociedad, para la sociedad.

Los recursos humanos dentro de la mencionada administración, son de vital importancia, tanto como en las empresas privadas. Los empleados públicos adquieren la responsabilidad de cuidar de los intereses de la sociedad y requieren de una preparación especial para llevarlo a cabo ya que se torna fácil la desviación de los mismos.

Por tanto, los empleados públicos en su papel de dirigentes en relación a las diferentes instituciones que manejan los diversos aspectos del país, requieren contar con una cultura de dirección para poder encaminar los esfuerzos de sus trabajadores o servidores públicos en favor del beneficio de la sociedad en general.

Sin embargo, una característica de un dirigente y buen líder es la inteligencia creativa y capacidad comprensiva, para buscar la mejor solución a los problemas que se presenten y aprovechar en lo posible la situación. La aplicación de estos métodos depende también del estilo de dirección que prevalece dentro de la organización.

En el capítulo posterior, se analizará a profundidad los aspectos más relevantes de la etapa de dirección dentro de las organizaciones, para relacionarlo con la dirección en las organizaciones gubernamentales, que para el caso confiere.

CAPÍTULO II

DIRECCIÓN

La dirección es una etapa importante en el proceso administrativo, pues se lleva a cabo lo planeado y en base a la manera en que los directivos manejen esta responsabilidad los objetivos y metas pueden ser cumplidos de conformidad con la filosofía de la organización.

2.1 GENERALIDADES DE LA DIRECCIÓN

2.1.1 CONCEPTO DE DIRECCIÓN

La dirección forma parte del proceso administrativo, es la tercera etapa dentro del mismo, y en donde se lleva a cabo o donde se pone en ejecución lo establecido en los procesos de planeación y organización. En la dirección el elemento principal es el recurso humano, es decir, las personas que llevarán a cabo lo planeado, y la eficiencia en sus actividades depende de la persona que está a cargo de comunicar a los empleados lo que se debe hacer, el tiempo y facilitarles los medios y herramientas necesarias para la realización de sus funciones, así, como de crear un ambiente de confianza, seguridad, responsabilidad y respeto por sus compañeros, el trabajo y todo lo que rodea a la organización interna y externamente.

Según Henry Fayol, dirección significa "...una vez constituido el grupo social, se trata de hacerlo funcionar, tal es la misión de la dirección, la que consiste en que

cada jefe debe de obtener los máximos resultados posibles de los elementos que componen su unidad en interés de la empresa”.

Agustín Reyes Ponce al respecto dice: “es aquel elemento de la Administración en que se logra la realización efectiva de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador, ejercida basándose en decisiones, ya sea tomadas directamente o con más frecuencia, delegando dicha autoridad y se vigila que simultáneamente se cumplan en forma adecuada todas las órdenes”.

Dirección, es una función de origen ejecutivo, que se basa en guiar y vigilar a los subordinados, coordinando de la mejor manera los esfuerzos, para lograr los mejores resultados.

La función de dirección es la ejecución de los planes, por medio de una persona capacitada que delegue la responsabilidad, guíe y vigile las actuaciones de los subordinados para lograr los objetivos.

A continuación se hará referencia a los principios de dirección, que son las reglas o aspectos básicos que rigen la actuación de la misma y que garantizan que su función se aplique de manera efectiva.

2.1.2 PRINCIPIOS DE DIRECCIÓN

Los principios de dirección son básicamente cinco según Reyes Ponce, que encierran la actividad de la etapa. Los principios de dirección son los aspectos que

deben existir dentro de la organización para que esta pueda desarrollarse efectivamente como tal y se mencionan a continuación:

1.- COORDINACIÓN DE INTERESES: El logro del fin común se hará más fácil, cuanto mejor se logre coordinar los intereses del grupo y aún los individuales, para el logro de objetivos organizacionales.

No se debe ejercer el mando con la idea de que la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses particulares en áreas del fin en general, sólo se conseguirá disminuir la colaboración. El gran reto del administrador radica en lograr que todos persigan el interés común, a base de hacer ver que de esa manera obtienen mejor sus fines particulares.

2.- IMPERSONALIDAD DEL MANDO: La autoridad en una empresa debe ejercerse, más como producto de una necesidad de todo el organismo social, que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda.

Cuanto más se impersonalice la orden, presentándola como una exigencia propia de la situación y que además es por igual y concreta a quien manda (para exigir); y a quien obedece (para cumplir), dicha orden será mejor obedecida.

3.- VÍA JERÁRQUICA: Al transmitir una orden, deben seguirse los conductos previamente establecidos y jamás omitirlos sin razón y en forma constante, pues se producirá una lesión en el prestigio y moral de los jefes intermedios, se pierde o se debilita su autoridad, y se da lugar a la duplicidad de mando.

4.- RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS: Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto posible y de tal modo que no lesione la disciplina y se produzca el menor disgusto entre las partes.

5.- APROVECHAMIENTO DEL CONFLICTO: Debe procurarse aprovechar los conflictos para forzar el encuentro de soluciones. De alguna manera el problema que haya surgido puede ayudarnos a resolver o llevar a cabo otra situación que en determinado momento sea benéfico para la organización.

Los principios de la dirección, deben ser puestos en práctica por las autoridades de la organización designadas a realizar esta función dentro de una autoridad formal que otorga el nivel jerárquico. En muchos casos el hecho de tener un puesto ejecutivo con la responsabilidad de ejercer autoridad no basta, ya que depende en gran medida del nivel o capacidad de liderazgo de la persona para mover masas y lograr los objetivos. En el punto siguiente se analizan los elementos que intervienen en la función de dirección y que hacen posible que se lleve a cabo.

2.1.3 ELEMENTOS DE LA DIRECCIÓN

Los elementos mencionados a continuación son indispensables en la etapa de dirección del proceso administrativo, e independientemente del tipo de autoridad que predomine los elementos siempre estarán presentes, pues sin ellos no se daría la dirección

MANDO: Es una facultad que debe merecerse, no sólo desde el punto de vista de las máximas autoridades que lo otorgan, si no especialmente desde el punto de vista de los subordinados del ejecutivo que lo recibe, se ejerce a través de la emisión de la orden y sus características son: precisa, breve, oportuna y completa. Es el ejercicio de la autoridad por las órdenes que dá, por los informes que recibe y por las inspecciones que hace, reuniendo tres aspectos:

*Directiva: Determinar lo que debe hacerse

*Administrativa: Establecer cómo debe hacerse

*Supervisora: Vigilar que lo deba hacerse se haga

El mando puede darse de dos formas: como órdenes, que es una indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada; y en instrucciones, que son normas o procedimientos para una serie de casos idénticos que se presentarán en forma repetida.

SUBORDINACIÓN: Obedecer, quiere decir cumplir la voluntad de quien manda, es decir, de otros, y los subordinados lo harán siempre y cuando haya un equilibrio entre disciplina positiva, la recompensa, la disciplina negativa, la calificación de los trabajadores, los sistemas de sugerencias, quejas y entrevistas, logrando obediencia espontánea y autocontrol y buenas recompensas, el hombre subordina sus propios intereses a los de la empresa y coopera voluntariamente.

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES: Dar a otra persona nuestra autoridad, para que ella haga nuestras veces, puesto que administrar es "hacer a través de otros.

La delegación puede ser:

* General o concreta.

La delegación general, es cuando se concede al jefe toda la autoridad en el departamento o sección que se le encomienda y se señalan los casos de excepción en los cuales no debe decidir, sino acudir a los jefes superiores para que éstos decidan. Mientras que en la concreta, se señala al jefe los aspectos concretos en que puede y debe decidir, quedando establecido que en todos los demás que se presentan deberá acudir a los jefes para que ellos decidan.

* Temporal o limitada.

Se delega autoridad por un periodo de tiempo determinado, basado en actividades finitas que persiguen un objetivo específico. Por ejemplo en la duración de un programa o una estrategia de tipo táctica.

* Funcional, staff, individual o colectiva.

Se delega autoridad en todo lo relacionado a una función específica, puede tener autoridad como asesor o staff, siendo un persona de apoyo la cual debe tomar decisiones correspondientes. La delegación también puede ser individual que

concierno a una sólo persona y colectiva, donde se da la capacidad a varias personas para tomar decisiones respectivas.

MOTIVACIÓN: La motivación es el conjunto de factores dinámicos que mueven a una persona a hacer algo y dentro de una organización el responsable de realizar esta función son los directivos, que al aplicarla de manera adecuada logran la cooperación voluntaria del personal con el fin de cumplir los objetivos y obtener el éxito organizacional. Es un elemento que si se sabe utilizar llegará a conseguir lo antes mencionado, pero si es descuidado o inexistente los efectos son exactamente contrarios y la organización no alcanzará el desarrollo deseado.

LIDERAZGO: El liderazgo es una habilidad que algunas personas poseen y por medio de ello mueven a otros para que se unan a su causa. El líder en una organización no siempre es un directivo, puede ser un empleado, pero tiene la capacidad que le permite a través de otros conseguir sus objetivos o los objetivos de un conjunto. Sin embargo, sería magnífico que los directivos poseyeran esta capacidad ya que unida a la motivación, harían que los empleados trabajaran para los directivos, por la organización a fin de desarrollarse personalmente.

COMUNICACIÓN: La comunicación es lo que permite la interacción con otros seres humanos para realizar cualquier actividad cotidiana en la vida, es una necesidad propia del hombre, pues el hombre por naturaleza es social. Sin ella no existiría nada de lo que conocemos, quizá ni nosotros mismos. En una organización, la comunicación se utiliza para darle vida a la misma para crear y dar a conocer

acuerdos, planes, actividades, información, reglas, responsabilidades, tiempos, herramientas, personas, órdenes, etc.

AUTORIDAD. Se delega autoridad cuando un superior otorga libertad a un subordinado para toma de decisiones, la regla es que la autoridad que se delega, sea acorde con las responsabilidades o tareas que le han sido señaladas, para el funcionamiento efectivo de las mismas.

TIPOS DE AUTORIDAD:

1.- Formal: Es aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados.

2.- Operativa: No se ejerce directamente sobre las personas, sino que da la facultad para decidir sobre determinadas acciones.

3.- Técnica: La que se tiene en relación al prestigio, experiencia y capacidad, que dan ciertos conocimientos teóricos y prácticos en relación con una materia.

4.- Personal: La poseen ciertas personas en relación a sus cualidades morales, sociales o psicológicas, que hacen que otras personas obedezcan en base a su personalidad, tacto entre otros.

Los elementos que intervienen en la práctica de la dirección son indispensables para que la misma se de y uno de los elementos que son en grado importante es lo que llamamos autoridad, ejercida gracias a la asignación y

delegación de responsabilidades; el tipo de autoridad depende del estilo de dirección que el ejecutivo utilice, el tema se tratará a continuación.

2.2 ESTILOS DE DIRECCIÓN

2.2.1 GENERALIDADES

Como ya se mencionó anteriormente, la etapa de dirección es la aplicación o ejecución de lo planeado por medio de la delegación de responsabilidades y la parte importante es la dirección de los seres humanos encaminados al logro de objetivos. Por lo tanto es relevante que el ejecutivo aplique un estilo de dirección que sea adecuado a los subordinados, con el fin de conseguir su mayor participación; a continuación se hablará de los diferentes estilos de dirección según distintos autores.

2.2.2 DIFERENTES ESTILOS DE DIRECCIÓN

TEORÍA GERENCIAL DE DOUGLAS MCGREGOR

Son las teorías X y Y, desde el punto de vista gerencial.

Teoría X:

Es la suposición tradicional de que al ser humano le desagrada el trabajo y hace lo posible por evitarlo. Debido a esta situación de rechazo la mayoría de las personas deben ser obligadas, controladas, dirigidas y amenazadas con castigos, para que por medio de eso ejerzan un esfuerzo adecuado para lograr los objetivos. Las acciones a seguir por los directivos son las siguientes:

1.- Motivarlos

- 2.- Dirigirlos
- 3.- Supervisarlos de cerca
- 4.- Desconfiar de ellos
- 5.- Especificarles el trabajo
- 6.- Planificar su trabajo

Al tomar la teoría "X" sucede lo siguiente:

- A) Comunicación unidireccional.
- B) La creación de estrategias serán sólo responsabilidad de los altos directivos.
- C) La toma de decisiones es centralizada.
- D) No hay comunicación hacia arriba, sólo por informes de carácter obligatorio.

Teoría Y:

La teoría Y, contempla que los seres humanos ejercen esfuerzo físico y mental en el trabajo por naturaleza, como son otras actividades jugar, descansar y por lo tanto le agrada el trabajo.

Menciona que los castigos o amenazas no son el único medio para lograr la participación de las personas a favor de la organización, sino también es en función de las recompensas y la satisfacción de sus necesidades de logro o ego.

De acuerdo con la teoría "Y":

- 1.- El directivo debe guiar a los subordinados.

- 2.- Proveer de oportunidades para autodirigirse.
- 3.- Ante todo confiar en ellos.
- 4.- Aumentar la colaboración con ellos para lograr sus objetivos.
- 5.- Crear condiciones para fomentar la creatividad.
- 6.- Realizar los planes tomando en cuenta sus opiniones y experiencias.

De esta manera se espera que en la organización exista:

- A) Comunicación multidireccional.
- B) Involucramiento y confianza en la creación de objetivos y planes organizacionales.
- C) Dar autoridad para la toma de decisiones que conciernan a la realización efectiva de sus tareas.

SISTEMAS DE DIRECCIÓN DE LIKERT

Likert, se enfoca en 4 estilos de dirección que afectan directamente la participación de los trabajadores en las actividades propias de la organización.

- 1.- Autoritario Coercitivo: Es un sistema administrativo, autocrático y fuerte, coercitivo y arbitrario que tiene el control sobre todo lo que ocurre en la organización es una dirección cerrada y dura.
- 2.- Autoritario Benevolente: Es autoritario, pero constituye una variación según circunstancias, por lo que es menos rígido y más condescendiente.
- 3.- Consultivo: Se caracteriza por encaminarse más la participación de los trabajadores, que en ser impositivo, representa un marcado ablandamiento en el ejercicio de la autoridad.

4.- Participativo: Es el estilo de dirección democrático por excelencia, es el más abierto de los que presenta Likert, ya que permite la participación de los trabajadores, su opinión y las decisiones se basan en el acuerdo mutuo.

MODELOS DE MADUREZ E INMADUREZ DE ARGYRIS

La dirección actúa en base al nivel de madurez que posee y se relaciona con como influye en las actuaciones de sus subordinados.

- *Pasividad-actividad
- *Dependencia-interdependencia
- *Capacidad para el comportamiento adaptativo
- *Amplitud de intereses
- *Perspectiva a corto y largo plazo
- *Suposición de la posición del subordinado o superior
- *Grado de conocimientos en sí mismo.

Chris Argyris ha enfatizado la importancia que tiene dentro de las instituciones llevar a cabo el Aprendizaje Organizacional, lo que permitirá que la organización se vuelva inteligente. Para lograr dicha situación Argyris pone énfasis en instrumentar un programa de capacitación así que permita a las personas tener conocimientos, habilidades y valores que los ayuden a trabajar en equipo y con ello desarrollar grupos maduros que sean capaces de autodirigirse al aprender a desempeñarse de manera óptima. Para ello ha formulado una estrategia de conscientización de los hechos o situaciones la cual consiste en argumentar, preguntar y reflexionar. Argyris recalca mucho la importancia que tiene en el individuo su experiencia ya que ésta guiará las acciones emprendidas por la persona, es decir, Argyris reconoce que las acciones de las personas son producto de las percepciones, por ello, advierte sobre la heterogeneidad de los factores involucrados en las acciones de las personas.

Este autor advierte: "Cualquier empresa que aspire a tener éxito en el difícil entorno empresarial actual deberá resolver primero un dilema básico: cada vez más, el éxito en el mercado depende del aprendizaje, aunque la mayoría de las personas no saben aprender".

También comenta lo siguiente: "Un equipo debe vivir y respirar el corto plazo, planificar el largo plazo, pero actuar para el presente". Es así como se llegará a ser un grupo que ha pasado de la inmadurez a la madurez. A continuación las etapas que vive un grupo que pasa de la inmadurez a la madurez:

- **Formación:** Es la más difícil ya que es donde se comienza a conocer e interactuar
- **Tormenta:** surgen preguntas tales como ¿por qué estoy aquí y qué hago aquí?, en esta etapa el grupo necesita de mucho apoyo y seguimiento para que así pueda dar el siguiente paso. El problema de muchas organizaciones es que sus grupos se quedan en esta etapa.
- **Normativa:** Se comienza a concensar las decisiones y se marcha hacia el logro de los objetivos.
- **Óptima.** El grupo a alcanzado la madurez y es capaz de trabajar de manera autónoma logrando la autodirección.

El continuo madurez-inmadurez propuesto por este autor también da luces sobre las necesidades humanas. El concepto se centra en el desarrollo personal y natural de la gente para explicar las necesidades. Para Argyris, a medida que la gente progresa de la inmadurez a la madurez cambia:

- De un estado de pasividad como infante, a un estado de creciente actividad como adulto.
- De un estado de dependencia de los demás como infante, a un estado de relativa independencia como adulto.

- De ser capaz de comportarse de unas pocas maneras como infante, a poder comportarse de muchas maneras como adulto.
- De tener intereses erráticos, casuales, superficiales y cambiantes como infante a tener intereses profundos y duraderos como adulto.
- De tener una perspectiva de corto plazo como infante, a tener una perspectiva a largo plazo como adulto.
- De tener una posición subordinada como infante, a aspirar a ocupar una posición igual o superior como adulto.
- De una falta de conciencia de conciencia como infante, a una toma de conciencia y control sobre sí mismo como adulto.

De acuerdo con estos postulados muchas organizaciones los administrativos han entendido que el convertir a la organización en una institución inteligente requiere de individuos maduros, es decir, de personas que sepan y valoren el aprender. Los individuos que maduran tienen crecientes necesidades de actividad, de relativa independencia, de comportamientos diversos; tienen intereses más profundos y duraderos, pueden tener una perspectiva del tiempo relativamente larga, ocupar una posición igual a la de otros individuos maduros y tener conciencia de sí mismos y control de su propio destino, lo que implica que la organización debe establecer prácticas administrativas acordes a esta realidad.

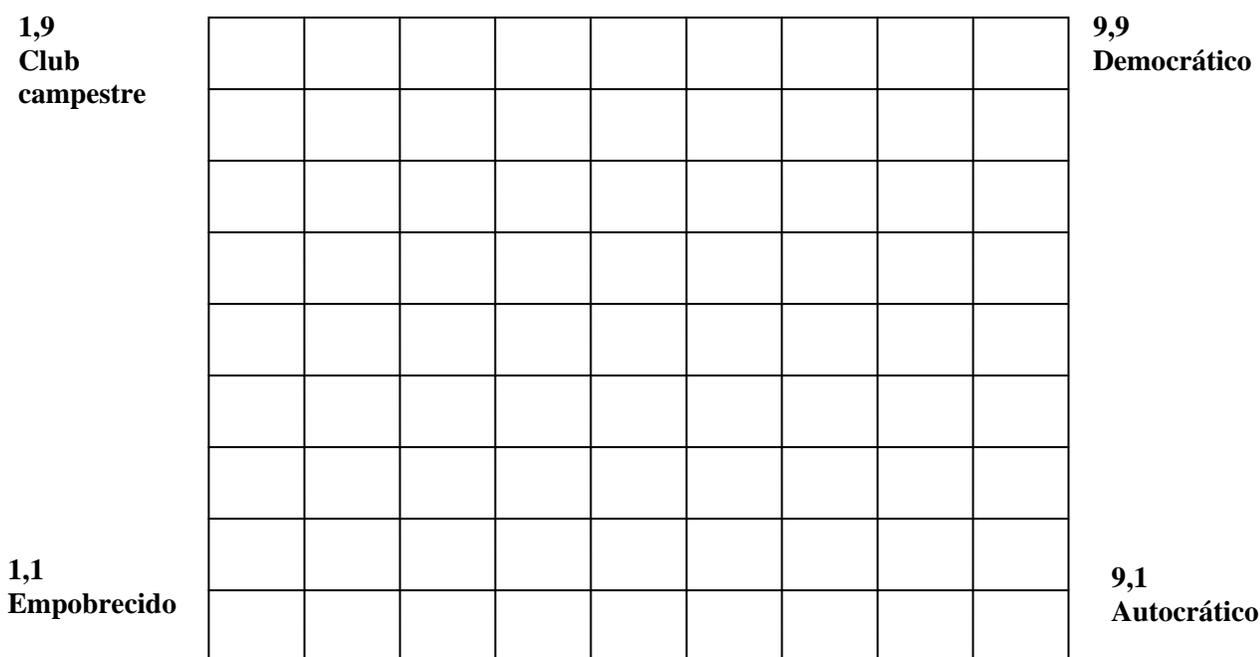
MALLA ADMINISTRATIVA O GRID GERENCIAL DE BLAKE Y MOUTON

Parten del supuesto que un cambio organizacional empieza con un cambio individual. Los enfoques pueden ser hacia:

- 1.- La producción o los resultados de los esfuerzos
- 2.- Las personas que están bajo su subordinación.

EJE HORIZONTAL: Representa la preocupación de la dirección por la producción en una serie continua de nueve puntos, en donde nueve es elevada preocupación por la producción y uno baja preocupación.

EJE VERTICAL: Representa la preocupación por las personas. En donde nueve es elevada y uno baja.



-El extremo inferior derecho del grid: Representa fuerte preocupación por la producción y muy poca por las personas en una serie de 9-1. Estilo AUTOCRÁTICO.

-El extremo superior izquierdo- Este estilo de dirección le preocupan las personas y tiene muy poca preocupación por los resultados de la producción. Serie 1-9. Estilo denominado CLUB CAMPESTRE.

-El extremo inferior izquierdo: Representa muy poca preocupación por las personas, así como por la producción. Serie 1-1. Estilo EMPOBRECIDO.

-El extremo superior derecho: Representa alta preocupación por la producción, así como por las personas, los problemas son discutidos profundamente para llegar a la comprensión mutua y obtener un verdadero compromiso con los resultados esperados. Serie 9-9. Estilo DEMOCRÁTICO.

El estilo de dirección garantiza o no los resultados que se buscan obtener dentro de la organización. En resumen, los estilos de dirección antes mencionados se dividen en dos enfoques particularmente, los cuales determinan en qué se basan o están encaminados los dirigentes.

Estos son los que están enfocados a las tareas y los que están enfocados a las personas; los primeros buscan de cualquier manera obtener la producción adecuada, las ventas esperadas y actúan en base a ese fin, sin tomar en cuenta la opinión o necesidades de los subordinados. Los segundos están enfocados a las personas, los cuales velan por los intereses de los subordinados, son complacientes, benevolentes, bondadosos y desean ser reconocidos por ellos. Para dar equilibrio entre lo mencionado, se toma un tercer estilo el llamado democrático, el cual al actuar busca el mayor beneficio para los empleados al igual que para la organización, tomando en cuenta sus opiniones para mejorar las tareas.

El estilo de dirección lleva al cumplimiento de los objetivos de una manera u otra, sin embargo, al tomar en cuenta todos los aspectos que hacen que una organización funcione de la mejor manera posible, se tiene que se debe cuidar todos

y cada uno de los aspectos y recursos con los que cuenta y sobre todo aquellos que tienen vida y opiniones propias, las personas o empleados que hacen que funcione la organización son de principal importancia y depende en gran medida del estilo de dirección que predomine, así como la manera en que se ejerce lo que llamamos liderazgo y de la persona que tome ese papel para conseguir o no el apoyo incondicional de los trabajadores a favor de la organización.

2.3 LIDERAZGO

2.3.1 CONCEPTO

“Es un proceso mediante el cual, se trata de influir sobre los empleados, para que logren metas de trabajo ya fijadas. Es ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos”. (REYES PONCE,1992:202).

El liderazgo no parte de una elección o de un poder o autoridad que se otorgue a algún directivo, un líder es una necesidad de un grupo y se da forma cuando una persona específica empieza a mover gente dentro de la organización positiva o negativamente, pero con base a la persuasión que utiliza como resultado del conocimiento que tiene de las necesidades de los compañeros, que hace que cooperen para una causa específica, de manera voluntaria.

El liderazgo tiene varias funciones que lo hacen indispensable en el ejercicio de la autoridad.

2.3.2 FUNCIONES DEL LIDERAZGO

El liderazgo cuenta con funciones específicas propias, las cuales son en pro al beneficio de la organización y se mencionan a continuación:

*El liderazgo concentrado en las personas, tiende a aumentar la satisfacción de ellas y la cohesión del grupo.

*El liderazgo orientado a las tareas, tiende a estructurar la tarea de los subordinados en el sentido de hacerles saber lo que se espera de ellos.

*La función del liderazgo es inducir o persuadir a todos los subalternos o seguidores a conseguir las metas de la organización de acuerdo a su capacidad máxima.

Las funciones del liderazgo, recaen sobre alguna persona en específico, que para llevarlo a cabo de manera eficiente requiere contar con ciertas habilidades, que le permitirán en lo posible el logro del fin y se mencionan a continuación.

2.3.3 HABILIDADES DE LOS LÍDERES

Los que tienen una función de líder, deben poseer la capacidad de resolver cualquier situación que se presente de manera positiva de acuerdo a las siguientes habilidades:

1.- Técnica.- Conocimiento y capacidad de una persona en cualquier tipo de proceso o técnica.

2.- Humana.- Capacidad para trabajar eficazmente con las personas, y para obtener resultados del trabajo en grupo.

3.- Conceptual.- Capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones amplias como en los planes estratégicos a largo plazo.

Ya al poseer el líder las habilidades mencionadas anteriormente, debemos ver cual es la naturaleza de su liderazgo, para distinguir los tipos de actuación.

2.3.4 NATURALEZA DEL LIDERAZGO

Bases del poder que debe tener un líder:

*Poder para recompensar. Se es líder porque puede ofrecer a los subordinados algún bien tangible o intangible y por esa situación es seguido.

*Poder coercitivo: Este tipo de poder ejercido, no es a la voluntad del subordinado, si no que lo vé como una obligación y lo tienen que obligar a realizar determinada acción.

*Poder legítimo: Es el poder de convencimiento con el que se nace, algunas personas nacen para ser líderes, en ocasiones no lo planean.

*Poder de referencia: Es en base a los conocimientos que el líder posee, o características y demás, que permitan el seguimiento de otras personas interesadas en lo que se es especialista.

A la manera de que se posea el mayor número de estas fuentes de poder, aumentan las posibilidades de lograr un buen liderazgo, y por medio de la conducta del líder se puede modificar la conducta del subordinado, pues tenderá a igualarla. Para lograr esta reacción, se requiere analizar cual es la situación del líder y pueden ser:

1.- Las relaciones entre el líder y subordinado: el liderazgo está basado en el trato a los subordinados, el carisma del líder, la empatía entre otros, que propaga el respeto mutuo.

2.- Estructura de la tarea: la base de este liderazgo, es la capacidad técnica o teórica en relación a las funciones o actividades específicas, que provocan que los subordinados sigan a una persona.

*Poder de la posición: se basa meramente en el puesto que se ocupe, por ejemplo, si fuera Gerente de Recursos Humanos, que tiene la autoridad para manejar cualquier situación que tenga relación con el personal.

Los líderes comúnmente utilizan como técnica el máximo aprovechamiento de las habilidades que posee como, inteligencia, confianza en sí mismo, fuerza de voluntad, que se complementa con sus características propias y que debe utilizar después de haber descubierto la situación de su liderazgo.

El liderazgo es un apoyo en el ejercicio de la dirección que no aparece al asignar autoridad a mandos medios o superiores en la jerarquía, sino que depende de

cada persona, de su personalidad y de la manera en que la explote, es por eso que es muy importante la asignación del personal adecuado, sobretodo si su trabajo requiere de guiar a otras personas y más aún si son un grupo de ellas, pues las diferencias individuales trae como consecuencia el investigar y encontrar la mejor opción para satisfacer las necesidades de todos y el éxito en esta función puede garantizar el cumplimiento de los objetivos o el fracaso de los mismos.

2.4 GRUPOS:

2.4.1 CONCEPTO DE GRUPO

“Conjunto de personas que se interrelacionan entre sí, durante un periodo de tiempo, que tienen objetivos e intereses comunes dentro de un marco de normas y valores compartidos, con una conciencia de pertenencia y guiados por un líder” (BRAVO 1985: 18).

Los grupos para producir resultados necesitan de conocimientos y habilidades de sus miembros y los recursos materiales a su disposición. a continuación las características de los grupos.

2.4.2 CARACTERÍSTICAS DE LOS GRUPOS

- 1.- Asociación definible: Dos o más personas que se pueden identificar.
- 2.- Conciencia de grupo: Identificación en conjunto.

3.- Un sentido de participación en los mismos propósitos: Los integrantes tiene un objetivo en común o meta.

4.- Dependencia recíproca en la satisfacción de las necesidades: El objetivo se cumplirá a medida que los miembros del grupo se ayuden mutuamente en sus funciones.

5.- Acción recíproca: La comunicación es de suma importancia para su desarrollo efectivo.

6.- Habilidad para actuar en forma unitaria: Capacidad de autorrealización en beneficio del grupo.

Al reunir ciertas características se define el o los tipos de grupo que ya están marcados dentro de la organización o los que se pueden llegar a formar según el rumbo, las condiciones, el ambiente, el líder, la comunicación que se dé en la misma, es muy importante su identificación ya que así se puede encontrar la mejor manera de tratar con ellos. Por tanto se tomará el tema de los tipos de grupos a continuación.

2.4.3 TIPOS DE GRUPOS:

- Grupos formales: Son los especificados en la organización para la realización de las diferentes actividades, se asignan puestos, responsabilidad, tiempos, posición, roles y algo muy importante la autoridad.

- Grupos informales: Son los que se forman de manera espontánea en la organización y no son para realización de funciones sino por compartir ideologías, intereses comunes, simpatía, etc. Pero que su formación facilita las relaciones y el ambiente laboral.

Aspectos importantes en la dinámica de grupo:

- 1.- La tarea: Es una acción a realizar recibida por superiores, esta debe ser clara, marcando los límites de actuación, que todos tengan conocimiento de ello para facilitar la ejecución y que esté relacionada con otras actividades.
- 2.- El procedimiento: Conjunto de operaciones ordenadas en una secuencia cronológica para la realización de determinado trabajo. Se debe de establecer las operaciones necesarias para la ejecución, con la secuencia más adecuada, las personas que participarán, la división del trabajo entre ellas y las políticas para la toma de decisiones.
- 3.- Proceso social-humano: Al mismo tiempo que se realiza una tarea, de acuerdo al procedimiento se efectúa el intercambio entre las personas a nivel de acciones y reacciones afectivas o emocionales.

La formación de grupos dentro de las organizaciones es inevitable, pero se puede buscar la manera de aprovechar en lo posible esas uniones de ideas, y aumentar la productividad, el servicio e incluso la confianza y un ambiente organizacional favorable. Los grupos para que haya afluencia de ideas, opiniones y

así llevar a la práctica las actividades propias de la organización, utilizan la comunicación como medio indispensable para el desarrollo adecuado y el cumplimiento oportuno de los fines generales del organismo social.

2.5 COMUNICACIÓN

2.5.1 CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

La comunicación ha existido desde la aparición de todo lo que conocemos, es un medio de sobrevivencia y es una necesidad que se torna vital para cualquier ser vivo. En las organizaciones, la comunicación es esencial, sin ella no se podrían cumplir los objetivos de la misma.

“Es el proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros” (REYES PONCE 1992, 390).

“Es el proceso mediante el cual se transmiten y reciben datos, ideas, sentimientos, valores, opiniones, conocimientos, etc. Que constituyen la base del entendimiento mutuo”. (BRAVO 1992: 46).

La comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción. La comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.

Es indispensable para los gerentes por dos razones:

1.- Porque es el proceso por el cual se llevan a cabo las funciones de planeación, organización, dirección y control.

2.- Porque es una actividad a la cual los administradores destinan una mayor proporción de su tiempo, pues es el medio de enlazar a las personas para lograr un propósito común; los planes tienen que comunicarse a otros para que sean ejecutados.

Para que se dé el proceso de la comunicación de manera eficaz y cumpla los objetivos de informar a los subordinados las decisiones de los ejecutivos en relación a algún aspecto de la organización, no debe faltar ni uno de los elementos siguientes.

2.5.2 ELEMENTOS DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación como todos los procesos, debe incluir varios elementos para que se lleve a cabo, no se daría la comunicación si alguno de ellos no existiera, todos y cada uno cumplen un función específica dentro del proceso y se describe a continuación.

1.- Fuente de comunicación: Persona o grupo en el que se origina la comunicación y que lleva a cabo el proceso de control del mismo.

2.- Receptor de la comunicación: persona o grupo para quién es dirigida y adaptada la comunicación, con un fin determinado.

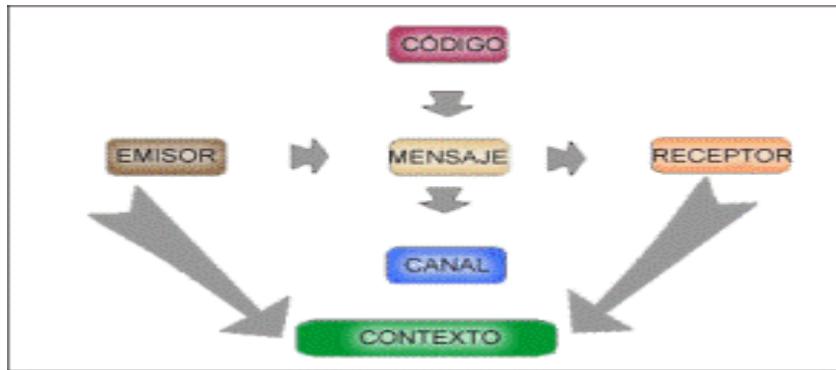
3.- Canal de la comunicación: Es la forma en que se va a transmitir la comunicación, puede ser verbalmente, escrita, por señas entre otras; pero que se debe tomar en cuenta ya que de la forma de transmisión depende la efectividad de la comunicación.

4.- Contenido de la comunicación: Es el mensaje que queremos transmitir, para lograr un fin, por ejemplo una orden. Tiene que llevar los elementos necesarios para que se cumpla adecuadamente, como el tiempo exacto de realización, los medios, los asociados, el fin, etc.

5.- Respuesta: Es lo que llamamos retroalimentación, que es la respuesta al mensaje transmitido y que de esa manera se puede conocer la efectividad de la orden y si se cumplió el objetivo que se perseguía con la comunicación.

6.- Ambiente de la comunicación: La claridad, fidelidad, acción y reacción dependen en gran parte de la relación que exista entre emisor y receptor, pues no importa que el mensaje sea el más adecuado y contenga todos los elementos, si el receptor no está dispuesto a escuchar, o tiene algún conflicto con la fuente.

Los elementos de la comunicación se empiezan a relacionar según el tipo de comunicación que se requiera y que sea la más adecuada para realizar eficientemente las actividades correspondientes. A continuación se hace referencia a los diferentes tipos de comunicación.



2.5.3 TIPOS DE COMUNICACIÓN

La comunicación se puede dar de diferentes maneras dentro de la organización, la diferencia principal entre ellas, es el medio o canal de comunicación, el objetivo que se persigue y el receptor del mensaje. A continuación se mencionan los tipos de comunicación:

1.- Por los canales que sigue puede ser formal o informal: Formal, la que está dispuesta en la organización y tiene un canal específico, su fin es el funcionamiento de la misma; la informal se da de manera espontánea, como un comentario o crítica.

2.- Por razón del receptor puede ser individual o genérica: La individual es dirigida sólo a una persona específica en la organización; la genérica compete a un grupo dentro de la misma o a todos según el caso.

3.- Por la obligatoriedad puede ser imperativa, exhortativa o informativa. La primera es obligación su realización; la segunda es motivar a la realización en forma voluntaria; informativa no tiene un fin sólo dar a conocer algo.

4.- Por su forma puede ser oral, escrita o gráfica: las tres en relación a lo que se espera obtener, el tipo de información que se va a transmitir y la condición del receptor.

5.- Por su sentido puede ser vertical u horizontal:

*Vertical descendente: Políticas, reglas, instrucciones, órdenes, información.

*Vertical ascendente: Reportes, informes, sugerencias, quejas, entrevistas, respuestas.

*Horizontal: Juntas, comités, consejos, mesas redondas, asambleas, paneles, seminarios, etc.

Después de elegir el tipo de comunicación más adecuada a los fines que se persiguen, se ponen en práctica los principios de la comunicación para garantizar su funcionamiento y evitar desviaciones. De los principios se hablará en el punto siguiente.

2.5.4 PRINCIPIOS DE COMUNICACIÓN:

Los principios de la comunicación rigen su función y garantizan el cumplimiento de su objetivo, si se respetan se podrán evitar conflictos y se trabajará conforme a lo establecido.

1.- De la responsabilidad: El responsable del éxito de la comunicación, es aquel en el que se origina la misma.

2.- De la adaptación: La comunicación debe adaptarse no a la persona que la da (la fuente), sino al que la recibe (receptor).

3.- De la efectividad: La comunicación debe usar aquel canal que sea el más efectivo para realizarla.

4.- De la bilateralidad: La comunicación es tanto más perfecta cuanto más sea posible tener una respuesta completa por parte del receptor.

5.- De la integridad: El mensaje debe llegar íntegro y sin distorsiones de la fuente al receptor.

6.- De la circunstancialidad: El ambiente en el que se transmite el mensaje condiciona que éste llegue adecuadamente al receptor. (REYES, 1992: 394)

Dentro del proceso de comunicación hay situaciones del entorno, de las personas, del medio utilizado, que intervienen en el fin de la comunicación y son las siguientes:

Barreras de la comunicación:

1.- Físicas: Se dan en el medio ambiente.

2.- Fisiológicas: Se producen por malestares del organismo humano.

3.- Psicológicas: se dan por el grado de inestabilidad emocional, por conflictos personales.

4.- Semánticas: El significado diferente para unas personas y para otras.

Para que la comunicación cumpla su objetivo, la información que debe contener el mensaje debe ser: clara, directa, precisa y concisa. Las cuatro características mencionadas deben adecuarse según el receptor para garantizar su entera comprensión y se pueda llevar a la práctica.

Dentro de los elementos de la comunicación y que es el punto culminante y de evaluación de la información es lo que llamamos Retroalimentación, que es la respuesta del receptor al emisor y esta debe ser: Descriptiva, concreta, adecuada, útil, pedida a su debido tiempo, clara y exactamente formulada y correcta.

La comunicación es la base de la existencia y el conocimiento de todos los aspectos de nuestra naturaleza y del entorno en el que nos desenvolvemos. Por medio de la comunicación no sólo se puede dirigir u ordenar, se puede transmitir conocimiento y obtener respuesta de la parte receptora para saber sus problemas, deseos, planes y opiniones; el manejo de personal en toda organización es muy complejo debido a las diferencias individuales y por tal motivo es de gran importancia poner atención especial en este aspecto pues si se trata con indiferencia puede llegar a ocasionar conflictos dentro de la misma.

2.6 CONFLICTO EN LAS ORGANIZACIONES

2.6.1 CONCEPTO DE CONFLICTO

Es una situación familiar de la vida organizacional su causa fundamental es el egoísmo de los hombres que suele manifestarse por objetivos, filosofía o métodos competitivos y en luchas de uno o más niveles o departamentos.

Surge cuando dos o más personas de la organización tienen diferencias de opinión o pensamiento, de sentimientos o proyectos, pero que no son vistos de manera objetiva.

2.6.2 FUENTES DEL CONFLICTO

Los conflictos se presentan cuando hay desacuerdos en una situación social y en asuntos importantes o de emociones. Los últimos son causa de ira, desconfianza, disgusto, temor, resentimiento o personalidad; los primeros son por incompetencia, mal asignación de personal, falta de organigramas, descripciones de puestos, falta de comunicación o inadecuada, falta de autoridad, de metas, rumores, entre otros.

La razón de los conflictos es la inexistencia de organización eficaz, inestabilidad social interna, falta de conciencia de las partes, falta de respeto a los niveles jerárquicos y a los compañeros.

Puede haber diferentes situaciones que propicien un conflicto:

- 1.- Intrapersonal: confrontación entre dos áreas de una misma persona.
- 2.- Interpersonal: confrontación entre individuos, material o inmaterial.

3.- Grupal: se dan dentro de un grupo determinado, o entre grupos de la organización, por desacuerdos.

4.- Inter-organizacional: conflicto general entre una organización y otra, por ejemplo la competencia o una sucursal.

5.- Social: Son conflictos que atañen a un grupo determinado de la sociedad y por lo tanto en gran volumen y se tiene menos control.

Los conflictos tienen una parte positiva y otra negativa;

POSITIVA: Estimula el cambio de manera personal u organizacional, puede aumentar la motivación y la fuerza, así como la innovación y creatividad, aumenta la comunicación.

NEGATIVA: Debilita las relaciones, ruptura de la comunicación, cooperación, tensión nerviosa, frustración y ansiedad y por lo tanto insatisfacción en el trabajo.

El manejo de los conflictos, se basa en la eliminación de las causas reales y puede llevar a un resultado de perder-perder; ganar-perder; y ganar-ganar. Las causas de los conflictos son diversas y pueden ser internas o externas a la organización y además individuales o grupales; la primera es cuando el conflicto se tiene sólo con un empleado; y la segunda, cuando el problema atañe a un grupo de personas dentro de la organización. A continuación se mencionan las diferentes causas de conflicto:

2.6.3 CAUSAS DE LOS CONFLICTOS

INTERNAS

- 1.- Malas condiciones de trabajo, eleva el número de accidentes.
- 2.- Falta de motivación positiva en el trabajador, provoca retardos y ausentismo.
- 3.- Deficientes canales de comunicación, más quejas.
- 4.- Malas prácticas y políticas de dirección. Disciplina negativa.
- 5.- Cambios constantes en el sistema, lleva a bajar el nivel de productividad.
- 6.- Diferencias entre la persona y su puesto o lugar de trabajo, herramientas, etc., aumenta la rotación de personal.
- 7.- Supervisión inadecuada o equivocada.
- 8.- Calificaciones injustas, evita la cooperación voluntaria.
- 9.- Insatisfacción en relación a sus necesidades. Falta de interés en la organización.

EXTERNAS

- 1.- Problemas familiares
- 2.- Falta de relaciones sociales. Lleva a una mala imagen organizacional.
- 3.- Mal estado de salud.

Los conflictos dentro de las organizaciones son inevitables, ya que la diferencia y variabilidad de ideas, personalidades, costumbres y pensamientos provocan malos entendidos, competencias, mala voluntad, entre otros sentimientos que tienen como resultado el bajo rendimiento en el trabajo, tensión y descontentos. Los conflictos se dan muy a menudo en todas las organizaciones independientemente del tipo, rama o

tamaño de la misma. En las organizaciones públicas se da también este fenómeno y es de gran importancia ya que no solamente pueden llegar a afectar a la organización internamente, sino que a toda la sociedad, debido precisamente a la función pública que de ella emana.

El directivo es responsable de brindar a sus subalternos las herramientas para la solución de los conflictos organizacionales y propiciar así un ambiente cómodo, satisfaciendo sus necesidades y sobretodo si al satisfacerlas les inspira a realizar con emoción y esmero su trabajo, a esta función de la dirección se le denomina motivación y dada su importancia para el mejor desarrollo de una organización se trata ampliamente en el siguiente capítulo.

CAPÍTULO III

MOTIVACIÓN

La motivación es una de las funciones que los directivos realizan como método para que los subordinados realicen sus actividades de manera eficiente, el factor humano es complejo y depende mucho de la satisfacción de sus necesidades, si esto se logra el personal colaborará más arduamente para el éxito organizacional

3.1 ASPECTOS GENERALES DE LA MOTIVACIÓN

3.1.1 CONCEPTO DE MOTIVACIÓN

Es dar a los empleados o miembros de alguna organización una razón para impulsarles a que realicen mejor su trabajo.

“La palabra motivación deriva del latín motus, que significa movido, o de motio: movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o sea acción, o bien para que deje de hacerlo.” (REYES, 1992:406).

“Cuanto más motivado esté un trabajador a desempeñar su tarea eficientemente, más efectiva será su capacidad” (VROOM 1988: 211).

“Si un trabajador ve la productividad como el camino que lo conduce a una o más de sus metas personales, tenderá a ser un gran productor. Por lo contrario si ve la baja productividad como un camino para el logro de sus metas, tenderá a ser un mal productor.” (VROOM 1988: 219).

“Cuanto mayor sea el valor de cierto número de recompensas y mayor la probabilidad de que el recibirlas dependa del esfuerzo, mayor será el esfuerzo que pondrá en una situación dada”. (VROOM 1988:240)

“Es común escuchar que en las organizaciones hay que motivar al personal para que trabaje más. Se trata entonces de convertir el trabajo en un fin; sin embargo, resulta evidente que para la mayoría de las personas al trabajo no es sino un medio para lograr otras cosas.” (BRAVO 1992: 63)

El resultado o el logro de objetivos de manera adecuada, depende en gran parte de la motivación que el empleado tiene por realizar de manera conveniente su trabajo, esta motivación puede ser negativa o positiva e influye directamente en la productividad y por lo tanto en el desarrollo y cumplimiento efectivo de las metas organizacionales.

En una organización de servicios la falta de motivación no se ve reflejada en la productividad, sino en el servicio que el empleado a prestado al cliente, más aún en una institución gubernamental, dónde cómo su nombre lo indica son servidores públicos y por otro lado un lugar que a la sociedad se vuelve de carácter obligatorio

asistir para situaciones cotidianas y que de alguna manera es imposible deslindarse de tener una relación con ellas, por ejemplo, luz, agua, permisos, autorizaciones, etc.

La Motivación es una parte importante de la administración, que conlleva influir sobre las personas para que ejecuten tareas en bien de la organización. Por lo que primero se debe conocer la naturaleza humana.

Para los directivos de organizaciones es de gran importancia éste aspecto, el conseguir que los empleados estén motivados tendrá como consecuencia que aumente la productividad y que el ambiente organizacional sea benéfico. Sin embargo, se torna complejo ya que cada ser humano tiene diferente naturaleza, así, se tiene que buscar una forma o un tipo de motivación que cubra en lo posible el mayor número de personas en la organización, es decir, una manera de motivación integral.

La motivación exige primordialmente que haya alguna necesidad de cualquier grado: absoluta o relativa, de placer o de lujo; por lo que es consecuencia de una necesidad o de una conveniencia que impulsa a la satisfacción de alguno de los aspectos mencionados. La motivación puede darse de diferentes maneras de acuerdo al tipo de motivación del que se hable.

3.1.2 TIPOS DE MOTIVACIÓN

Los tipos de motivación, son las diferentes maneras en las que ésta puede actuar, según los objetivos finales que persigue; por lo que la motivación puede ser:

1.- Racional o emocional. La primera es en relación a la conciencia de lo que debe hacerse, la segunda obedece a un sentimiento, que al ser cumplido trae consigo una satisfacción moral.

2.- Egocéntrica o altruista: La primera es cuando se piensa sólo en sí mismo, y la segunda se piensa o se busca el beneficio de otros.

3.- De atracción o de rechazo: Una acción a favor de algo en lo que se está de acuerdo y la segunda es una acción en rechazo o desacuerdo a lo que se ha establecido.

La motivación puede darse en base a los seis tipos mencionados, pero cada uno trae consigo las causas que pueden ser personales, organizacionales o sociales, pero el motivo por el cual o para el cual se trabaja será llamado impulso motivacional.

3.1.3 IMPULSOS MOTIVACIONALES EN EL TRABAJO

Los tipos de motivación son las distintas maneras en que está se puede manifestar, es como la causa o la manera en que se genera y es complemento a los impulsos motivacionales ya que estos son el fin último u objetivo de la motivación. Se mencionan a continuación:

1.- Motivación para el logro: es el impulso de superar retos y obstáculos que se presenten dentro de la organización y que traerán beneficios y cumplimiento de metas personales, es un deseo de desarrollo para alcanzar el éxito.

2.- Motivación por afiliación: es un impulso por relacionarse con las personas a su alrededor en su lugar de trabajo, aquí cambia la manera de actuar con respecto a la necesidad de afiliación, ya que el primero actúa en base a lograr objetivos personales y el segundo sus actitudes pueden cambiar a tratar de quedar bien frente a otros por la necesidad de ser aceptado en ese grupo.

3.- Motivación por la competencia: Es buscar de la manera más efectiva el trabajo con gran calidad, por medio de desarrollar ideas, innovar, crear y ser el mejor, en relación a otras personas dentro de la empresa.

4.- Motivación por poder: Necesidad que lleva al impulso de tener el poder sobre alguna situación o personas, para cambiar algo y el impacto puede ser positivo o negativo.

Factores que originan conductas:

1.- Biológico: hambre, sed, sueño, respiración.

2.- Psicológico: aprendizaje, desarrollo personal.

3.- Social: costumbres, valores, normas.

Los aspectos diversos que originan la motivación por el trabajo dependen de la situación de cada persona y muy particularmente de sus necesidades y su forma de ser y ver la vida; buscar un tipo de motivación adecuado para una organización es muy complicado precisamente por la diversidad de personalidades dentro de ella.

Sin embargo, es función de la dirección encontrar, adaptar y aplicar una forma de motivación que aplica a la mayoría, para lograr en lo posible los objetivos fijados, a través del desarrollo personal de todos y cada uno de los integrantes de la organización.

En el siguiente apartado, se mencionan las diferentes teorías motivacionales que para el caso son las que se pueden aplicar debido al tipo de organización de que se habla y la relación que puede existir con el estilo de dirección para que los empleados tengan motivación por su trabajo.

Existen varios autores que hablan sobre este tema y sus teorías son basadas en ciertas situaciones específicas en relación con el personal y sus necesidades. Algunos de ellos son: MASLOW, MC CLELLAND, VROOM y HERZBERG. En el subtítulo siguiente se mencionará a cada uno de ellos y las generalidades de la motivación como factor influyente en el trabajador por parte de los directivos.

3.2 TEORÍAS MOTIVACIONALES

3.2.1 TEORÍA MOTIVACIONAL DE MASLOW

La teoría de la Motivación de Maslow, se refiere a que existe una escala de necesidades por cubrir de una persona, que según se satisfagan pasará a otra etapa de la pirámide.

De acuerdo a la teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow, la motivación de las personas depende de cinco distintos tipos de necesidades:

- * Fisiológicas: son las básicas de sobrevivencia; como comer o dormir.

- * De Seguridad: con relación a la salud, salario estable, prevención de accidentes, habitación.

- * De Pertenencia o afiliación: sentirse parte de la empresa, del grupo social.

- * De Reconocimiento: llamado también de estima o status, donde son observados y reconocidos el esfuerzo, la dedicación, las habilidades, respeto por el trabajo que se realiza.

- * De Autorrealización: Sentirse parte de la organización y tener la oportunidad de escalar puestos, de mejorar las habilidades y capacidades, pero además de el deseo de trascendencia de lo que se puede hacer por los demás cuando ya se ha cumplido o escalado todas las etapas anteriores.

Estas necesidades se disponen de acuerdo con su capacidad para motivar la conducta; el nivel más básico de necesidades comprende las fisiológicas o primarias. En tanto estén insatisfechas monopolizan la conciencia de las personas y al ser satisfechas pierden su poder motivador.

Maslow sugiere también, que las personas pueden desplazarse tanto hacia abajo como hacia arriba de la jerarquía, la pérdida de la satisfacción de una necesidad de nivel bajo puede reactivar esa necesidad y aumentar su importancia relativa.



Pirámide de Maslow. GNU, por

Wikiküntscher Servicios básicos: agua, luz, teléfono

3.2.2 MC CLELLAND

Teórico de la motivación que identificó tres necesidades secundarias o adquiridas socialmente: logro, afiliación y poder.

1.- Logro: consiste en lograr metas con miras a obtener un beneficio.

Se caracteriza por:

- *Capacidad para señalar metas.
- *La toma de responsabilidad personal para obtener resultados.
- *El deseo de competencia.
- *La aceptación de riesgos de manera moderada.
- *La búsqueda de la retroalimentación.

Los empleados con necesidad de logro, sienten un enorme deseo de logro y el mismo temor al fracaso pero asumen su responsabilidad, buscan la participación y retroalimentación y trabajan duro.

2.- Afiliación: se orienta a establecer contactos cercanos con las personas

- * Prefiere estar acompañado
- * Busca una relación afectiva con los demás
- * Le interesa más las relaciones interpersonales que la tarea
- * Ambiente de cooperación
- * Preocupación ante la amenaza de ruptura en el grupo.

Los empleados enfocados a esta necesidad, sienten satisfacción al sentirse queridos, están en disposición de ayudar a quienes están en problemas y les afecta en grado alto el rechazo del grupo social.

3.- Poder: se caracteriza por el deseo de influir sobre los demás.

- * Orientación política dentro de la empresa
- * Vinculación con los directivos
- * Le interesa influir, persuadir y dirigir a los demás
- * Interés por las jerarquías y el nivel de autoridad
- * Capta y retiene información relevante para sus propósitos

Las personas que tienen esta necesidad muestran gran preocupación por ejercer influencia y control, por lo general buscan tener liderazgo, están llenos de energía, son controvertidos, exigentes y les motiva hablar en público y enseñar.

3.2.3 VICTOR H. VROOM

Los empleados se sienten motivados a realizar sus tareas en base a un objetivo, si creen en la validez de este y que lo pueden lograr harán lo posible por cumplirlo. Vroom afirma que la motivación es producto del valor esperado que una persona le da a un objetivo y de las posibilidades que ve de cumplirlo, una persona actúa de acuerdo a los resultados que espera obtener.

$$\text{FUERZA} = \text{VALOR} * \text{EXPECTATIVA}$$

En donde fuerza es la intensidad de la motivación de una persona, valor es la intensidad de la preferencia de un individuo por un resultado y expectativa es la probabilidad de que una acción particular produzca un resultado deseado. Cuando una persona es indiferente a la consecución de una meta, se presenta un valor de cero y existe un valor negativo cuando su preferencia es no alcanzar la meta.

La importancia de lo deseado depende de cada individuo. Del valor psicológico que se concede al resultado llamado "valencia", depende la fuerza de la motivación. Sin embargo en ocasiones aunque algo sea muy importante para alguien tiene que pensar en la expectativa, es decir la posibilidad de que pueda conseguir lo que se propone, de esa observación y análisis el trabajador pondrá el grado de empeño por alcanzar las recompensas.

Las teorías motivacionales se basan en cubrir de cierta manera las diferentes necesidades de los empleados, por su complejidad no es recomendable aplicar sólo

una teoría por que no sería adecuado. A continuación, algunas generalidades que sería recomendable tomar en cuenta para aplicar uno o varios estilos de dirección y motivación.

3.23 HERZBERG

La teoría dual de Frederick Herzberg, se refiere a los factores intrínsecos de motivación y los extrínsecos llamados higiénicos, estos son por ejemplo: salario y prestaciones, Recompensas sociales o psicológicas. Es decir, los que cubren una necesidad básica, que no motivan al trabajador, pero si no existe provoca insatisfacción en el.

En el siguiente grupo de los factores intrínsecos de motivación se encuentra lo relacionado con el puesto que se ocupa; el logro, reconocimiento, crecimiento o desarrollo, entre otros, su existencia producirá satisfacción o no satisfacción, pero no producirá insatisfacción como el caso de los factores extrínsecos.

3.3 ASPECTOS A ANALIZAR

Debido a la diversidad de teorías motivacionales que se pueden aplicar, se debe analizar de manera profunda la situación de la organización e investigar y reconocer al personal, para elegir o combinar una o varias teorías motivacionales a favor de la organización, además de tomar en cuenta una serie de aspectos importantes.

1.- Cerrar la brecha del compromiso: "Todo servicio se presta para la gente y por la gente. Para ofrecer un excelente servicio es esencial que las personas se sientan bien consigo mismas y con su trabajo" (DELL, 1999:13)

2.- Enfrentar al empleado difícil.

3.- Porqué no terminan su trabajo?

* No saben cómo

* Algo o alguien se los impide

* No quieren hacerlo

4.- Entrar al tiempo robado

5.- Medir la productividad

6.- Estar abierto al crecimiento

7.- Qué satisface a los empleados?

*Sobrevivencia

*Seguridad

*Pertenenencia

*Prestigio

*Autorrealización

8.- Las 10 cualidades que el empleado busca en su trabajo:

* Trabajar para administradores eficientes

*Pensar por ellos mismos

*Ver el resultado final de su trabajo

*Que se le asigne un trabajo interesante

- *Estar informados
- *Ser escuchados
- *Ser respetados
- *Ser reconocidos por sus esfuerzos
- *Ser motivados
- *Tener oportunidades para mejorar el desarrollo de sus habilidades

La observación y la investigación siempre brindan la oportunidad de conocer las necesidades de los empleados y lo que esperan de la organización y los directivos para los que trabajan, en muchas de las ocasiones este aspecto se toma por irrelevante por parte de los directivos, sin embargo, las diferentes teorías y estudios que a través del tiempo se han desarrollado prueban que un empleado que se siente mejor en su trabajo y que es tomado en cuenta realiza mucho mejor su trabajo, la productividad aumenta y además es posible que una de sus ideas sean acertadas debido a que él tiene una visión diferente acerca de las cosas o de cómo satisfacerlas como empleado. En el punto siguiente se mencionan cinco pasos que pueden llevar a una organización al éxito con sus empleados.

3.3.1 UNA FORMA DE MOTIVAR A LOS EMPLEADOS

Aprender a dirigir

1.- Aprender a dirigir: siendo eficiente y enseñando a los empleados a pensar por sí mismos.

Compartir la Visión:

La visión se comparte porque los empleados pueden ayudar a hacerla real.

-En grupos grandes puede ser por medio de:

Memorandos, anuncios por video, películas de capacitación, carteles, conferencias, otras publicaciones.

- En grupos pequeños:

Reuniones, guías sobre el puesto, sesiones para determinar metas, conversaciones individuales, premios e inventivos.

2.- Examinar las expectativas:

*Reorganice el flujo de trabajo, hágalo una actividad interesante.

S= situación.

O= oportunidad

S= Solución

3.- Actuar con atención:

Se demuestra el interés escuchando, se debe escuchar a los empleados cuando tienen ideas sobre cómo hacer mejor las cosas es uno de los recursos más importantes que se pueden emplear. (DELL 1991: 47)

*Trátelos como profesionales

*Solicitar que se den detalles sobre cómo perciben la situación

*No hacer juicios de valor

*Contestar lo antes posible

*Considerar el mensaje oculto

*Dar oportunidades de crecimiento

Se debe además mantener informados a los empleados, para que no evitar la relegación es decir que se sientan poco importantes, menospreciados, y subestimados.

Tipos de personalidad

*Dominante

*Precavido

*Negociante

*Sistemático

4.- Respetar a los empleados como profesionales

En medida que se aprecia el valor de un individuo, el éxito de su organización, irá creando un ambiente de más respeto.

* Respeto a los sentimientos

*Reconocimiento de la calidad del desempeño

*Energía sincronizada= sinergia

(visión- estímulos para el desarrollo de las habilidades- Sentido de Adaptación- diversión.)

5.- Nunca limitar el desarrollo personal

“Dar a los empleados un espacio para crecer. La mayor satisfacción para los trabajadores en el futuro será el ser estimulado en sus trabajos y crecer en el desarrollo de nuevas habilidades” (DELL 1991: 69)

*Coeficiente de innovación

-Actitud: para que anime a la franqueza, curiosidad, y disposición para experimento.

-Compromiso: con la innovación como valor en la visión

-Reglas fundamentales: ser flexible, abierto a los sentimientos, ser justo, divertirse, ser objetivo, motivar.

Cada nivel de satisfacción del empleado y cada cualidad, toca, en el interior, la terminal nerviosa de una necesidad vital. Todos los días se toca la necesidad de cada empleado, se pueden ignorar y manipular para sus propios fines o puede hacerse que los empleados se realicen, para la satisfacción de todos, incluyendo a los clientes o contribuyentes para el caso y el resto de la organización. Elegir el camino de la realización de las necesidades de los empleados puede hacer una vida libre y rica, el ascenso puede ser mucho más alto en tanto se haga surgir el potencial de la gente. Si el dirigente da lo que los empleados desean, ellos darán lo que el dirigente quiere.

Este capítulo trató de la motivación dentro de cualquier organización en la que por supuesto se toman en cuenta las organizaciones gubernamentales, anteriormente

se habló de ellas y de la importancia de aplicar todos los aspectos administrativos en relación con el personal, dirección y como consecuencia la motivación del trabajador al realizar sus actividades. En el capítulo siguiente se habla en específico de la organización gubernamental que ha sido tomada para esta investigación.

CAPÍTULO IV

SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO

4.1 BREVE HISTORIA

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público es una de las organizaciones que están directamente relacionadas con el desarrollo del país y que son parte de los programas del Gobierno Federal para controlar adquirir los recursos necesarios para el gasto público y además controlar su aplicación.

*El 25 de octubre de 1821 se creó en México la Junta de Crédito Público, antecedente de la actual Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

*El 8 de noviembre del mismo año, se constituyó la Secretaría de Estado y del Despacho de Hacienda.

* El 27 de Mayo de 1852 se publicó el decreto que modificó la organización del Ministerio de Hacienda, quedando dividido en seis secciones, una de las cuáles fue la de Crédito Público.

* En 1853 se le denominó por primera vez oficialmente como Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

* El 11 de febrero de 1854, se elevó a rango de Dirección General a la Sección de Aduanas de la Secretaría y su ámbito de acción se extendió tanto a las aduanas marítimas como a las interiores.

*En 1976, se modificó la ley orgánica de la Administración Pública Federal para que las funciones de programación y presupuesto dejaran de ser atribuciones de la SHCP y pasarán a formar parte de la nueva Secretaría de Programación y Presupuesto.

* En diciembre de 1991, desapareció la Secretaría de Programación y Presupuesto y la SHCP retomó sus funciones de Programación y Presupuestos del gasto público federal a través de la Subsecretaría de Egresos.

* El 15 de diciembre de 1995 fue publicado en el Diario Oficial de la Federación el Decreto por el que se expide la Ley del Servicio de Administración Tributaria, la cual entró en vigor el 1° de julio de 1997, creándose el Servicio de Administración Tributaria, como órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, con el carácter de autoridad fiscal y a su vez suprimiéndose la Subsecretaría de Ingresos.

*Con fecha 10 de junio de 1998, se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto que reforma el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, readscribiéndose la Subsecretaría de Ingresos y creándose la Unidad de Enlace con el Congreso de la Unión.

*Nuevamente el 3 de diciembre de 1999, se publica en el Diario Oficial de la Federación, el Decreto que reforma el Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, donde se crea la Administración General de Grandes Contribuyentes.

*La última reforma al Reglamento Interior de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, donde se crea la Administración General de Asistencia al Contribuyente fue publicada mediante Decreto en el diario Oficial de la Federación el 22 de marzo del 2001. La SHCP delega su funciones en varios organismos para su mejor funcionamiento uno de ellos es el Servicio de Administración Tributaria que es responsable precisamente de la recaudación de los impuestos. (BIOGRAFÍAS.COM.MX (Administración Pública en México)).

4.2 SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SAT)

El Servicio de Administración Tributaria es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, que se encarga de sustentar la recaudación de impuestos y tiene carácter de autoridad fiscal a nivel nacional.

OBJETIVO:

*Elevar la calidad de los servicios, la eficiencia en la recaudación y el cumplimiento voluntario de las obligaciones fiscales.

*Determinar, liquidar y recaudar impuestos, contribuciones de mejoras, derechos, productos, aprovechamientos federales y de accesorios para el financiamiento del gasto público.

MISIÓN:

Recaudar con calidad y eficiencia las contribuciones federales necesarias para financiar el gasto público, así como controlar la entrada y salida de las mercancías del territorio nacional, garantizando la correcta aplicación de la legislación fiscal y aduanera, a fin de propiciar el cumplimiento voluntario y oportuno.

VISIÓN 2006

Avanzar sustancialmente en el arraigo de una cultura ciudadana de cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales y de comercio exterior.

VISIÓN 2025

Lograr una cultura de cumplimiento voluntario de las disposiciones fiscales y de comercio exterior, semejante al de los países de la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico.

VALORES:

1.- Calidad en el servicio: Brindar a los contribuyentes asistencia y atención de excelencia, estableciendo relaciones de respeto y consideración mutua que faciliten el cumplimiento de todo trámite y gestión ante el SAT.

2.- Honestidad: Actuar con integridad, rectitud y apego al derecho, evitando la discrecionalidad en la toma de decisiones y la generación de conductas irregulares que afecten los derechos de los contribuyentes.

3.- Confianza: Generar seguridad y certeza en los contribuyentes respecto a la veracidad, objetividad, claridad, oportunidad y estricto apego a la Ley en todos los actos de la autoridad fiscal.

4.- Productividad: Realizar las actividades de manera que se reduzcan gastos y se alcance un óptimo costo-beneficio con relación al total de la recaudación sin detrimento del servicio y calidad.

5.- Compromiso: Cumplir consistentemente con los principios de nuestra misión y valores para alcanzar resultados con los más altos estándares de desempeño.

Dentro del SAT y como parte de el se encuentra la Administración General de Asistencia al Contribuyente que es el órgano que tiene trato directo con la sociedad para la realización de sus trámites fiscales y por lo tanto de la orientación adecuada para el pago de los impuestos.

4.3 ADMINISTRACIÓN GENERAL DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE

(AGAC)

Es una Unidad Administrativa que a partir del 23 de marzo del 2001, está adscrita como Administración General al Servicio de Administración Tributaria (Reglamento Interior del Servicio de Administración Tributaria del 22 de marzo de 2001).

Es la encargada de cumplir con las obligaciones que establece el artículo 33 del Código Fiscal de la Federación, que consisten en brindar asistencia gratuita y permanente al contribuyente, para fomentar el cumplimiento de sus obligaciones así como el ejercicio de sus derechos.

El ámbito de acción del SAT es muy amplio y complejo y la modernización de la Administración Tributaria implica que para alcanzar su misión debe encauzar sus funciones hacia diferentes vertientes; una de ellas es la Asistencia al Contribuyente.

Tan importante es el contribuyente en esta Administración General, que como antes se mencionó, todas las acciones que se llevan a cabo están orientadas a brindarle un servicio integral y de calidad en la información y orientación que se le proporciona y en los trámites que realiza en cualquier centro de atención.

Se crea porque se ha decidido mejorar sustancialmente la calidad de la atención y los servicios brindados al contribuyente.

El concepto de atención en la institución se transformó radicalmente, ya que en la responsabilidad de atender a los contribuyentes recaerá únicamente en esta nueva Administración General, la cual proporcionará sus servicios en todo el país a través de las Administraciones Locales de Asistencia al Contribuyente, y particularmente en los Módulos de Atención Integral (MAIC's).

Es importante porque a través de las contribuciones el Servicio de Administración Tributaria puede recaudar los ingresos que el Estado requiere para el financiamiento del Gasto Público y los contribuyentes son los que a través del cumplimiento de sus obligaciones fiscales colaboran para obtener esos ingresos.

Es por eso que para esta Administración General, el Contribuyente es el elemento más importante y están convencidos de que si encuentra condiciones óptimas para el cumplimiento de sus obligaciones, decidirá elegir este camino en lugar de optar por la evasión.

El Centro Interamericano de Administraciones Tributarias (CIAT), señala que para que una Administración se considere moderna y eficiente debe "colaborar con el gobierno en la creación de una conciencia fiscal que haga a los ciudadanos conscientes de sus responsabilidades fiscales, mediante la implementación de estrategias de comunicación integrales que incluyan formularios, guías, información pública y asistencia educativa en un lenguaje fácil de entender." En la AGAC compartimos esta opinión

OBJETIVOS:

- Establecer las normas, políticas y procedimientos para proporcionar al contribuyente, en forma permanente, información, orientación y asistencia técnica especializada para facilitar el cumplimiento de sus obligaciones y el ejercicio de sus derechos ante las autoridades fiscales del país.
- Promover el cumplimiento voluntario, cabal y oportuno de los contribuyentes, poniendo a su alcance la infraestructura de servicios necesarios para facilitar el proceso de la tributación.

PRINCIPIOS:

- Respetar el anonimato del interesado para fomentar la autocorrección.
- Nuestros servicios son confidenciales.
- Establecer un trato cordial respetuoso y amable.
- Otorgar el tiempo necesario para resolver las dudas.
- Los servicios siempre serán gratuitos y calificados.
- La respuesta es inmediata ya que no se realizan trámites adicionales para obtener información.
- Promover la cultura tributaria.
- Fomentar el cumplimiento voluntario y oportuno.
- Procurar economía para quienes no pueden recurrir a despachos especializados.

La AGAC para el funcionamiento óptimo y debido a que maneja todo el territorio nacional delega responsabilidades a las Locales de Asistencia a diferentes Estados del País los cuales tienen a su cargo varios municipios y ciudades, para el caso de estudio se toma en cuenta la Local de Uruapan, aunque pertenecen a ella el Módulo de Zamora, Sahuayo, La Piedad, Los Reyes y Lázaro Cárdenas, se considera solamente la Local de Uruapan para la investigación.

4.4 ADMINISTRACIÓN LOCAL DE ASISTENCIA AL CONTRIBUYENTE (ALAC)

Lo señalado anteriormente se lleva cabo por medio de las Administración Locales de Asistencia al Contribuyente.

Las Administraciones Locales de Asistencia al Contribuyente (ALAC's), son unidades administrativas dependientes de la Administración General de Asistencia al Contribuyente, distribuidas en el territorio nacional.

SON CONFORMADAS POR:

- El Administrador Local de Asistencia al Contribuyente.
- Subadministrador de Operación y Servicios.
- Subadministrador de Atención y Contacto.
- Asesor Fiscal.
- Orientador de Contacto.
- Receptor de Trámites.
- Receptor de Oficialía de Partes

Personal de Recepción y Ventanilla.

FUNCIONES:

- La función que realizan es difundir entre los contribuyentes los derechos y medios de defensa que se pueden hacer valer contra las resoluciones de las autoridades fiscales.
- Explicar y orientar a los contribuyentes sobre las disposiciones fiscales, utilizando lenguaje llano alejado de tecnicismos y en los casos que sean de naturaleza compleja, elaborar y distribuir folletos a los contribuyentes y brindarles capacitación a través de conferencias, talleres y reuniones.
- Señalar en forma precisa, los requerimientos mediante los cuales se solicite a los contribuyentes la presentación de declaraciones, avisos y demás documentos a que estén obligados.
- Realizar la recepción de trámites fiscales que solicitan los contribuyentes.
- Aplicar herramientas a los contribuyentes que acuden a los módulos a fin de conocer sus inquietudes y los problemas que enfrentan en la atención que reciben en las áreas creadas para este fin.
- Establecer vínculos de comunicación con los Síndicos del Contribuyente a fin de recoger sus planteamientos, sugerencias, quejas y en general sobre

nuestros servicios y procedimientos, dando respuesta de manera directa, pronta y expedita a sus planteamientos.

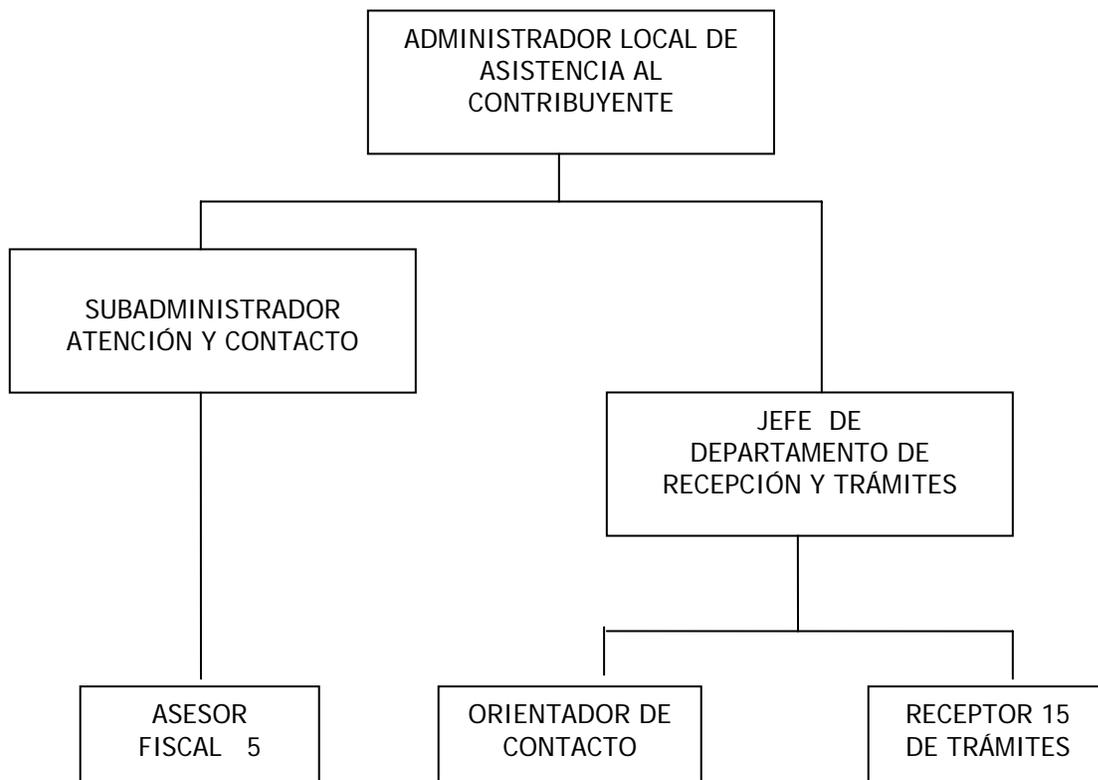
- Mantener actualizado el padrón de Síndicos del Contribuyente.
- Fortalecer la cultura fiscal a través de diversas acciones, dirigidas no sólo a contribuyentes activos sino también a aquéllos que todavía no se involucran en la vida económicamente activa, las acciones a desarrollar son: Educación Fiscal Escolar, Realización de Proyectos con la S.E.P., Distribución de material y folletos y Colaboración con Universidades.
- Desarrollar acciones y actividades tanto editoriales como de difusión fiscal sujetándose a los lineamientos establecidos por el nivel central.
- Llevar a cabo las diferentes campañas enfocadas a dar a conocer al contribuyente sus obligaciones fiscales y las alternativas que tiene para su cumplimiento a través de los diferentes medios de comunicación locales (Entrevistas en prensa, radio y T.V; Spotts de difusión en radio y T.V. y Conferencias de prensa) sujetándose para tal efecto a los lineamientos emitidos por el nivel central.
- Brindar apoyo al Agente de Resolución de Problemas para desarrollar adecuadamente su actividad y llevar un seguimiento respecto de los principales problemas presentados, así como su solución para uniformar la resolución de los mismos.

- Establecer programas conjuntos con las autoridades estatales y municipales a fin de tener un control de los sectores y contribuyentes especiales de cada localidad y tener acercamientos y comunicación con ellos, apoyándolos a cumplir con sus obligaciones fiscales a través de facilidades administrativas y fiscales.
- Mantener una imagen de institución moderna y eficaz con el público, procurando la señalización adecuada de espacios y servicios de atención a fin de modificar positivamente la percepción de los contribuyentes.
- Participar en los diferentes programas donde se acerca el fisco a los contribuyentes por la ausencia de módulos de atención, para generar la confianza entre los contribuyentes y fomentar el cumplimiento voluntario y oportuno de sus obligaciones fiscales.

La Administración Local de Asistencia al Contribuyente de Uruapan de acuerdo a las necesidades que presenta tiene algunas variaciones en la jerarquía de autoridad y el organigrama propuesto, dado que no existe propiamente en la ALAC es el siguiente:

ORGANIGRAMA

SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (ALAC URUAPAN)



ACTA ADMINISTRATIVA DE ENTREGA A RECEPCIÓN 15-11-2004

DESCRIPCIÓN POR PUESTO:

- Administrador Local de Asistencia: Principalmente toma de decisiones, contacto directo y reportes con área central, control sobre el número de personas que asisten al Módulo de Atención, control sobre tiempos de espera.
- Subadministrador de Atención y Contacto: Atención a contribuyentes con problemas específicos, apoyo y supervisión de sus subordinados los asesores fiscales.
- Jefe de Departamento de Recepción de Trámites: Atención a clientes sobre problemas específicos, autorizaciones, apoyo a personal sobre materia fiscal y trámites fiscales.
- Asesor Fiscal: Atención a contribuyentes, asesoramiento integral, llenado de formas, consulta sobre impuestos, leyes, resoluciones, guía para la actuación correcta de los contribuyentes.
- Receptor de Trámites: Su función principal es la recepción de trámites fiscales (inscripciones, movimientos en el RFC, requerimientos, escritos, etc.). Orientación en caso que se requiera.

- Orientador de Contacto: Persona con la responsabilidad de orientar a los contribuyentes asertivamente sobre los requisitos para los diferentes tipos de trámites que se realizan en el Módulo de Asistencia, tiempos, etc. y el facilitar la estancia del contribuyente en el Módulo dirigiéndolo al lugar idóneo para la operación que requiera realizar y en el menor tiempo posible.

Cabe señalar que una política de operación del Módulo de Asistencia, es que el personal brinde una atención integral a los contribuyentes, es decir, que tengan la capacidad y preparación para realizar cualquier actividad de cualquier puesto, la finalidad es facilitar y agilizar el trabajo y sobretodo satisfacer al contribuyente brindando la mejor atención.

En el capítulo posterior, se hablará sobre la investigación de campo y las herramientas utilizadas para reunir la información necesaria.

CAPÍTULO V

CASO PRÁCTICO

El objeto primordial de este capítulo es definir los métodos que serán utilizados para la recolección de información, análisis e interpretación de los datos, así, como la presentación de la misma a fin de llegar a los objetivos planteados al inicio de la presente investigación.

Los métodos utilizados se describen a continuación:

5.1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

5.1.1 INVESTIGACIÓN DOCUMENTAL

La investigación se dio al consultar diferentes libros de autores que hablaban de la materia en cuestión, revistas con temas relacionados con la misma, tesis ya elaboradas que sirvieron de guía para el desarrollo y para la elaboración del marco teórico que es la base y el argumento de la investigación y que en comparación y complemento con los resultados de la investigación de campo se llegará a conclusiones y recomendaciones pertinentes. Además de literatura especializada se consultan páginas de internet relacionadas con el tema y la página de la empresa, así como el intranet de la misma.

Los métodos utilizados en la investigación documental fueron los siguientes:

- Deducción: que consiste en ir de lo general a lo particular, es por eso que se inició la investigación sobre conceptos básicos de administración, para al final llegar al punto clave de estudio particular, que es la dirección y la motivación como efecto del primero.
- Análisis: se optó por el análisis de los conceptos encontrados y que tienen estrecha relación con el tema en cuestión, para dar un enfoque de opinión personal y decodificación de la información.

5.1.2 INVESTIGACIÓN DE CAMPO

Para la realización de la investigación de campo, se eligió entre los métodos para la recolección de datos los siguientes, debido a que su utilización permite la obtención de información necesaria para el análisis de la organización en cuestión y la conclusión del tema.

5.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

5.2.1 ENCUESTA

Los elementos de la encuesta son dos la entrevista y el cuestionario. Para el desarrollo de este trabajo, se optó por utilizar el cuestionario, como medio para obtener la información requerida al personal que conforma la empresa a la que hace referencia esta investigación.

Cabe señalar que el cuestionario fue aplicado al total del personal de la organización, debido a que el número es reducido y con el 100% de las opiniones se

puede dar un análisis más allegado a la realidad y las conclusiones y recomendaciones serán más específicas y confiables.

Así pues, son utilizados dos tipos de cuestionarios, los dirigidos a los directivos y los dirigidos a los subordinados, para realizar la comparación entre lo que debe ser y lo que realmente se está dando dentro de la organización.

5.2.2 OBSERVACIÓN DIRECTA

La observación directa es utilizada para corroborar la información obtenida en la aplicación de los cuestionarios, no habrá intervención en la realización de las actividades, únicamente la observación de las mismas y de las situaciones para complementar la información requerida en la investigación de campo.

En el apartado de anexos se presentan los formatos utilizados para las encuestas aplicadas, en primer lugar a los empleados de la Local de Asistencia, seguido de la encuesta aplicada a los directivos de la misma.

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis e interpretación que se presenta a continuación, son basados en los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los empleados que laboran en la Local de Asistencia al Contribuyente de la Ciudad de Uruapan, las encuestas fueron aplicadas al total de los empleados de la Local sólo en el área del Módulo de Uruapan dónde son 11 personas y por el reducido número se tomó en cuenta la opinión de todos. Cabe mencionar que a éste módulo pertenecen también los módulos de La Piedad, Los Reyes, Zamora, Lázaro Cárdenas y Apatzingán, sin embargo, las personas que laboran en esos lugares no fueron tomadas en cuenta para esta investigación, dado que, no tienen contacto diario y directo con los directivos en cuestión y la distancia geográfica no permitía la aplicación efectiva de la encuesta.

➤ La mayoría de los empleados encuestados respondieron, que la razón principal por la que eligieron trabajar en esa organización fue la empatía por las actividades propias de la misma, pero lo que buscaban era el poder desarrollarse dentro de la organización y por supuesto para cubrir una necesidad y por tanto tener cierta estabilidad económica; en esta parte es dónde se toma la referencia de la pirámide de necesidades de Maslow, que va escalando siempre que se vaya cubriendo cada uno de los aspectos de cada escalón y que al llegar al desarrollo y reconocimiento coincide con la teoría de Herzberg como motivadores para el trabajador. En base a las respuestas los empleados han tenido el mismo puesto desde su inicio hasta la

actualidad, por lo que el desarrollo que ellos mencionan no se ha cumplido en lo relacionado con escalar puestos dentro de la organización.

En relación a su recibimiento al empezar a trabajar en la institución las respuestas fueron positivas ya que lo calificaron como excelente y bueno, función que fue efectivamente practicada por los directivos en su momento y que le da cierta confianza e importancia al nuevo miembro de la organización, misma que debe consolidarse con el paso del tiempo, para que éste tenga el mismo interés de trabajar para cumplir los objetivos organizacionales.

➤ El total de los encuestados contestó que en la actualidad sí le agrada su trabajo y la mayoría de éstos dice haber cumplido las expectativas que al principio tenían; el resto de los encuestados que contestaron que sólo las habían cumplido parcialmente se refirieron a que debía haber más oportunidades de desarrollo, que debía mejorar el clima laboral y que se debería de tomar más en cuenta el trabajo realizado. Este aspecto es muy importante, dado, que algunas personas insatisfechas podrían sembrar la duda en sus otros compañeros de trabajo.

➤ Los empleados encuestados la gran mayoría dijo conocer la filosofía de la organización, sin embargo, aún y cuando la idea principal la tengan en mente no identifican que aspectos corresponden exactamente a la Misión, Visión, Objetivos, etc. Pero de los que tienen conocimiento, dijeron si sentirse identificados con ellos, es decir, que su objetivo es el mismo que el de la organización y así se cumple uno de

los principios administrativos referentes a la subordinación de intereses particulares a los generales.

➤ Los resultados obtenidos revelan que los empleados tienen un exacto conocimiento de las actividades y responsabilidades de su puesto y sólo una persona contestó conocerlos parcialmente dado el corto tiempo que ha pertenecido a la organización. La mayor parte de los empleados dicen que la razón que los motiva al cumplimiento de sus obligaciones es la responsabilidad y sólo una minoría lo hace por gusto, pero se debe tomar en cuenta la empatía que sienten por el trabajo y su preocupación por satisfacer al contribuyente, que al final es el objetivo de la organización y que está contenido en la filosofía de la misma. Para tal efecto es que se hace la división del trabajo, en este aspecto los empleados opinan sentirse parte de un equipo que facilita el desarrollo de las actividades.

➤ Los empleados en relación a la autoridad tienen presente quien es su Jefe Inmediato mismo que les da las órdenes, estas se caracterizan por ser claras y precisas y relacionadas con el trabajo que se debe realizar. La característica del directivo es dar las órdenes de forma amable, lo cual influye positivamente en su estado emocional y así convertirse en motivante para que el trabajador realice con efectividad sus actividades.

➤ El hecho de ser tomados en cuenta para la toma de decisiones en la organización a la que se pertenece es un factor de motivación, sin embargo, los

empleados encuestados contestaron que sólo en ocasiones son tomados en cuenta en la toma de decisiones, pero esto les da satisfacción y al serles comunicadas las mismas les genera un sentimiento de conformidad. Ellos sin embargo, saben que al ser una institución perteneciente a un área central, no pueden tomar parte en este aspecto, sólo para acatar o poner en práctica lo que se decide a nivel nacional.

➤ Otro aspecto importante de la dirección en una organización es la comunicación y es esencial, los empleados de la institución en cuestión califican como excelente y buena la comunicación con los directivos y los medios más utilizados son las reuniones de grupo y de manera individual, lo cual coincide con la respuesta de los directivos de que son reuniones diarias y que permiten cumplir los objetivos de la organización, al actualizarse y compartir dudas.

➤ Los empleados respondieron que la autoridad de los directivos se basa en primer lugar en el puesto y en segundo lugar en el liderazgo, los directivos afirman que efectivamente sí utilizan el liderazgo como parte de dirigir al personal. El liderazgo tiene que ver con el seguimiento voluntario de algunas personas a otra que se caracteriza por tener carisma, poder de persuasión, identificación, entre otros y principalmente se enfocan a la satisfacción del personal.

➤ En el caso en cuestión los directivos se describieron así mismos con un estilo de dirigir autocrático, pero argumentando que es necesario, dado, que ellos también

reciben órdenes y deben hacerlas cumplir según los lineamientos establecidos por las áreas centrales y que propician el cumplimiento de los objetivos. El estilo autocrático descrito por Blake y Mouton, en la Malla Administrativa o Grid Gerencial, dice que este estilo de dirección esta enfocado a las tareas propias de la organización y los empleados de la organización en cuestión también opinan que la preocupación principal de los directivos son las actividades y ellos comparten esa misma preocupación total o parcialmente, dada la responsabilidad que sienten por realizar efectivamente su trabajo.

- En relación a los grupos dentro de la organización, los empleados contestaron que sólo en ocasiones se forman y son por objeto de trabajo y les es agradable trabajar en equipo, sin embargo, los directivos comentaron que no se forman grupos, sino que es un equipo de trabajo, que con esfuerzos conjuntos se llega al objetivo.

- En la organización en cuestión, casi nunca se presentan problemas o conflictos en la misma según la respuesta de los empleados, y los que se han presentado se han resuelto siempre, pero ellos sólo algunas veces han tomado parte en la resolución y ha sido por iniciativa propia o porque el directivo se lo ha pedido dada su capacidad; este hecho también aumenta la motivación en los empleados, acompañándolo del reconocimiento por su labor.

➤ Los resultados de la encuesta muestran que sí ha habido cambios en el clima organizacional, debido o en relación a los directivos que pueden hacer cambiar el ambiente; cabe mencionar que el cambio de Administrador es cada 4 años y por tanto se modifica el esquema, aunque los empleados coinciden en que este hecho no afecta en su desempeño laboral, en lo que si puede afecta es en el clima o ambiente organizacional. Para controlar esta situación área central aplica estudios acerca del clima organizacional y se aplican 2 veces por año; los directivos opinan que esta medida les ayuda a conocer lo que piensa el personal en los diferentes aspectos de la organización para mejorarlos en caso de ser necesario.

Los empleados opinan que el clima organizacional actualmente es agradable y que afecta positivamente en el desempeño de sus actividades y si algo mejorarían en la organización sería el salario, algunos condiciones de trabajo; pero está relacionado más bien con la forma en que están contratados dado que, puede ser por honorarios o de base. Los de honorarios su sueldo es más alto pero no tienen prestaciones y los de base es al contrario.

En la organización el 55% de los empleados son mujeres y el 45% del total se encuentran entre los 22 y 24 años; el 36.% tienen de 25 a 30 años y el 73% son solteros, el 45% de ellos tienen menos de un año de laborar en la organización; los datos anteriores reflejan que la institución acaba de contratar personal jóvenes y profesionistas, por lo que el estilo de dirección y la motivación para ellos requiere de atención, misma que los directivos sí han puesto en práctica, ya que, ellos dicen

sentirse motivados con la forma como los han tratado, el apoyo y el interés que han presentado por su bienestar. El estilo de dirección existente en la organización denominada Administración Local de Asistencia al Contribuyente sí influye en la motivación del personal para realizar su trabajo de manera efectiva.

CONCLUSIONES

La administración es una ciencia que aplicada a las organizaciones genera la optimización de recursos y el máximo de beneficios para la misma y sus integrantes. La administración es aplicada en base a un proceso donde las etapas son planeación, organización, dirección y control. En el presente trabajo de investigación se enfocó a la dirección cómo etapa y como medio de ejecución de los planes a través de la función de los directivos y su estilo al manejar y controlar el factor humano en la organización.

La Administración Local de Asistencia al Contribuyente de la Ciudad de Uruapan, es parte del Servicio de Administración Tributaria , la cuál es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

Es un organismo de gobierno en donde se llevan a cabo todas las funciones administrativas al igual que en las empresas privadas. Por ser una dependencia de gobierno los planes, políticas, reglamentos, procedimientos y los aspectos relacionados con el personal como: prestaciones, condiciones de trabajo, entre otras, están ya especificados y supervisados por un organismo federal, sin embargo, los que tienen la responsabilidad de dar a conocer a los empleados lo antes mencionado son los directivos, llamados en este caso Administradores y Jefes de Departamento.

Así pues, la manera en que ellos ejecutan esa actividad, influye en la conformidad o no del empleado y en la motivación por su trabajo, esto se verá reflejado en la satisfacción de los contribuyentes por el servicio que recibieron. Es importante recalcar que los empleados por contar con una preparación ya específica, es decir, todos tienen una carrera universitaria y por tanto sus expectativas cambian y se tornan de más exigencia, con respecto a la responsabilidad, el reconocimiento y la participación en la toma de decisiones.

En relación a los aspectos de que intervienen en la dirección la empresa se encuentra en lo siguiente:

1.- Liderazgo: Aunque los directivos dijeron que si utilizaban el liderazgo cómo parte de la dirección, los empleados se inclinan en que su autoridad se basa más bien en el puesto que ocupan y no tanto en la identificación que puedan sentir por la persona de el directivo. El liderazgo tiene que ver con el manejo de conflictos para aprovecharlos de manera positiva y no para que hagan alguna ruptura en las relaciones laborales entre los empleados.

2.- Grupos: A los empleados les gustaría como opción principal participar más en grupos dentro de la organización. Los directivos definen que la manera de trabajar en la organización es en un equipo de trabajo en el cual se desarrollan para el mejoramiento de los resultados, lo que se busca ente todo es el cumplimiento de los

objetivos institucionales, pues al cumplirlos se satisface también al contribuyente, y la finalidad última de los módulos de Asistencia es precisamente la atención integral al contribuyente para impulsarlo a la contribución oportuna.

3.- Comunicación: Es indispensable en toda organización a fin de que las actividades se realicen efectivamente, en la organización en cuestión los empleados opinan que la comunicación con los directivos es buena y que permite el desarrollo de las actividades al igual que la división del trabajo.

4.- Estilo de Dirección: El estilo de dirección que los ejecutivos ponen en practica para dirigir la organización es autocrático, coincidiendo con los estilos de dirección de Blake y Mouton en la malla administrativa el directivo autocrático, representa una fuerte preocupación por las tareas y muy poca por las personas, sin embargo, argumentan que el tipo de organización lo requiere así y sobre todo que no tienen el poder para cambiar ciertos aspectos de la organización debido a que ya están establecidos en la áreas centrales y se tienen que respetar, así como el resto de la nación mexicana donde existe un organismo de ésta índole.

Aunque se ha definido el estilo de dirección como autocrático y que sí efectivamente influye en la motivación del personal, éste no lo hace de manera negativa, pues aunque se está enfocado a las tareas, el directivo sabe que lo que garantiza que estas se lleven a cabo de manera efectiva y óptima son las personas que intervienen en el proceso.

De manera estricta una dirección autocrática debía estar acompañada por una motivación parecida a la de Douglas Mc Gregor con la teoría X, sin embargo, aunque no es democrático la tendencia es la teoría de Herzberg con los factores intrínsecos de motivación, ya que lo que buscan los empleados es el reconocimiento por el trabajo que realizan y la búsqueda del desarrollo profesional dentro de la organización.

La hipótesis planteada al principio de esta investigación, ha sido comprobada, en base a los resultados de las encuestas aplicadas al personal y los directivos de la organización, por lo que el estilo de dirección influye en este caso de manera positiva en el trabajador y lo impulsan al desarrollo adecuado de sus actividades, así en el caso contrario, el estilo de dirección podría afectar negativamente en la motivación de los empleados y provocar un desequilibrio de intereses trabajador-empresa y generar conflictos dentro de la organización.

PROPUESTAS

En base a los resultados obtenidos y al análisis de los mismos, se propone a la empresa lo siguiente:

--El estilo de dirección que prevalece en la organización sí influye en la motivación del personal en el desarrollo de las actividades, en este caso positivamente, sin embargo hay que tomar en cuenta que las personas son vulnerables y por tal motivo el hecho de sentirse que ellos están en el tercer lugar de prioridades para los directivos, va deteriorando las relaciones laborales y el ambiente, aunque esto no se vea a simple vista, es por eso, que se propone que la manera de dirigirse a los empleados sea muy profesional, con el mayor respeto y sobretodo individual, para que no se preste a malas interpretaciones y se pueda atender de manera específica ya adecuada a cada uno de los trabajadores.

-- Las encuestas de clima organizacional que les son aplicadas desde área central, reflejan deficiencias en los diferentes aspectos que tienen que ver con los directivos y la organización en general, y sería de gran beneficio que los resultados además de servir para saber como está la organización en esos aspectos, tomarlos en cuenta para mejorar, si no en las políticas, ni reglamentos ya establecidos sí en el trato, comprensión, empatía y sobretodo igualdad para con todos los empleados de la organización.

Además del estudio por Intranet que realiza área central, sería de gran utilidad preguntar de manera local por medio de reuniones en grupo e individual la opinión de los empleados, cómo se sienten, que necesitan para tratar de mejorar en esos aspectos, no en los que tengan que ver con necesidades económicas ya que eso no se podría implantar, pero sí de relaciones personales, impulsando la creatividad al asignar nuevas responsabilidades por ejemplo la organización de reuniones de fin de año o aniversarios, entre otras cosas.

--Tomar en cuenta las opiniones de los empleados, además de informar sobre lo que debe hacer, les impulsaría a la iniciativa y creatividad no para modificar, sino para mejorar en algunos aspectos que por su experiencia en su puesto tiene mejores opciones que podrían mejorar su desempeño y por tanto del cumplimiento de los objetivos.

--Reconocer los esfuerzos, no sólo en el empleado del mes, sino frente a todos y de manera interna reconocimientos en diferentes categorías como puntualidad, esmero, responsabilidad, el más social o el más amable.

El correo electrónico al que tienen acceso es un medio muy eficiente para llegar a cada uno de los empleados y no tiene ningún costo adicional.

--Dedicar tiempo para los trabajadores, aún cuando el trabajo diario es arduo, significa ganar su confianza, respeto, aumentar su responsabilidad, integrarlos más a

la organización y cumplir con los objetivos institucionales a través de alcanzar las metas personales.

BIBLIOGRAFÍA

1. ALBERTS, Henry H., Principios de Organización y Dirección: teoría moderna de administración, Limusa, México, 1974.
2. ARELLANO García, Nora A., La Dirección y el liderazgo como factores que intervienen en los procesos motivacionales en el Departamento de Redacción del periódico "La Opinión de Michoacán", El Autor, Uruapan, Michoacán, 2002.
3. ARIAS Galicia, Fernando, Administración de Recursos Humanos, Trillas, México, 1973.
4. BITTEL, Lester R., Dirección por excepción: sistema y simplificación de la tarea directiva, Herrero Hermanos, México, 1968.
5. BRAVO Ramírez, Alicia, Dirección del Factor Humano, INAP, México, 1992.
6. CHIAVENATO, Adalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Mc Graw Hill, México, 1988.
7. DELGADILLO Raynoso, Eduardo, La motivación en las relaciones entre el supervisor y su grupo, El autor, Uruapan, Michoacán, 1972.
8. DELL, Twyla, Motivación en el Trabajo, Trillas, México, 1991.
9. FERNANDEZ Arenas, José Antonio, Estilos de Administración, Diana, México, 1993.
10. GIL Mendoza, José I, Administración Moderna, Mc Graw Hill, México, 1986.

11. GÓMEZ Rangel, Reynaldo, La supervisión como instrumento para aumentar la producción en las empresas distribuidoras de bebidas Embotelladas de la ciudad de Uruapan, Mich., El autor, Uruapan, Michoacán, 1996.
12. GUERRERO, Omar, El Estado y la Administración Pública en México, INAP, México, 1989.
13. GUZMÁN Valdivia, Isaac, La ciencia de la Administración: dirección de los grupos humanos, Limusa, México, 1978.
14. HAIMAN, Franklin, La dirección de grupos: teoría y práctica, Limusa-Noriega, México, 1993.
15. JIMÉNEZ Castro, Wilburg, Administración Pública para el Desarrollo Integral, FCE, México, 1975.
16. KNOWLES, William, Principios de Dirección de Personal, RIALP, México, 1965.
17. KOONTZ, Harold, Elementos de la Administración, Mc Graw Hill, México, 1988.
18. KOONTZ, Harold, Un Análisis de las Funciones Directivas y Principios de Dirección de Empresas, Mc Graw Hill, España, 1961.
19. LIRA Chávez, Guillermo, Análisis e importancia de la aplicación del Liderazgo por los Supervisores de una empresa distribuidora de refresco de la ciudad de Uruapan, Mich. El Autor, Uruapan, Michoacán, 2001.
20. LÓPEZ Mújica, Nancy, La motivación como elemento primordial para lograr

la integración del empleado a la empresa, El autor, Uruapan, Michoacán, 1998.

21. MASLOW, Abraham, Motivación y Personalidad, Diaz Santos, Madrid, 1991.

22. MILKOVICH, George, Dirección y Administración de Recursos Humanos: un enfoque de estrategia, Mc Graw Hill-Addison Wesley, México, 1988.

23. MÜLER de la Lama, Enrique, Dirección de Relaciones Laborales, Trillas, México, 1988.

24. MC GREGOR, Douglas, El aspecto Humano de las Empresas, Diana, México, 1981.

25. PARDO, Ma. del Carmen, Teoría y Proceso de Administración Pública en México, INAP, México, 1992.

26. PÉREZ López, Juan, Fundamentos de la Dirección de Empresas, RIALP, Madrid, 2002.

27. REYES Ponce, Agustín, Administración Moderna, Limusa, México, 1992.

28. FERRY, George, Principios de Administración, CECSA, México, 1992.

29. VROOM, Victor, Motivación y Dirección, Trillas, México, 1988.

30. www.gob.mx

31. www.sat.gob.mx

32. www.intrasat.net

33. www.administraciónpublica.google.com.mx

CUESTIONARIO PARA EMPLEADOS

EDAD, SEXO

AÑOS DE LABORAR EN LA EMPRESA

1.- ¿Razón principal por la que eligió trabajar en esta organización?

a) Sueldo b) Contactos c) Empatía d) Clima organizacional e) Imagen f) Otro

Especifique

2.- ¿Cuáles eran sus expectativas al principio?

a) Desarrollo b) Cubrir necesidad c) Reconocimiento d) Estabilidad f) otro

Especifique

3.- ¿Al ser contratado cómo fue su recibimiento en la organización?

a) Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo

4.- Indique su puesto: inicial actual

5.- ¿En la actualidad le agrada su trabajo? a) Sí b) No

¿Por qué? en ambos casos

6.- ¿El trabajo que realiza ha cumplido con sus expectativas?

a) Totalmente b) Parcialmente c) Deficientemente no

7.- ¿Qué debería ocurrir para que tuviera la oportunidad de cumplir sus expectativas?

8.- ¿Conoce la Filosofía de la Organización? a) Si b) No

En caso afirmativo que elementos

9. ¿Se siente identificado con la filosofía de la organización?

a) Si b) Parcialmente c) No ¿porque?

10.- ¿Tiene conocimiento exacto de las actividades y responsabilidades de su puesto? a) Totalmente b) Parcialmente c) Definitivamente no

Razón

11.- ¿Qué lo motiva al cumplimiento de sus obligaciones?

a) La responsabilidad b) La obligación c) Empatía d) Costumbre e) Gusto

- 12.- ¿Al realizar sus actividades su principal preocupación es la satisfacción de?
a) Los contribuyentes b) Los directivos c) Los compañeros d) Personal
- 13.- ¿Considera que la división del trabajo:
a) Facilita el desarrollo de actividades b) Interrumpe el desarrollo de las actividades c) Obstaculiza la coordinación de las actividades
- 14.- La división del trabajo lo hace sentir:
a) Parte de un equipo b) Individuo fuera de un equipo
- 15.- ¿Qué puesto ocupa su jefe inmediato?
- 16.- ¿De quién recibe órdenes regularmente (puesto)?
- 17.- Características de las órdenes que recibe
a) Claras b) Precisas c) Lógicas d) A tiempo e) Todas las anteriores
f) Ninguna de las anteriores
- 18.- ¿Las órdenes que recibe se relacionan con:
a) Su trabajo b) Otras actividades c) Ambas
- 19.- ¿Manera en que lo directivos dan las órdenes?
a) Amable b) Estricta c) Indiferente d) Autoritaria e) Otro
- 20.- ¿La forma en que recibe órdenes, influye en su estado emocional?
a) Positivamente b) Negativamente c) Indiferente
- 21.- ¿Los directivos le hacen partícipe en la toma de decisiones?
a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca
Si es afirmativa en que aspectos
- 22.- El ser considerado en la toma de decisiones presentes o futuras le causa:
a) Indiferencia b) Molestia c) Preocupación d) Satisfacción
- 23.- ¿Le son comunicados los resultados de la toma de decisiones?
a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca
- 24.- ¿Que sentimientos predominan en usted en el resultado de la pregunta anterior? a) Conformidad b) Gratitud c) Identificación d) Desilusión e) Otro
- 25.- ¿Cómo califica la comunicación con sus directivos?
a) Excelente b) Buena c) Regular d) Deficiente e) Mala
- 26.- ¿Medios más comúnmente utilizados para comunicación?

a) Memorando b) Comunicación individual c) Reuniones d) otro

Especifique

27.- ¿La comunicación existente con los directivos afecta su motivación hacia el trabajo que realiza? a) Siempre b) Ocasionalmente c) Nunca

28.- ¿La autoridad de los directivos se basa en?

a) El puesto b) Liderazgo c) Afinidad d) Otro

Especifique

29.- La preocupación principal de los directivos al ejercer autoridad es hacia:

a) Las actividades b) Los empleados c) Los Contribuyentes d) Los Mandos superiores

30.- ¿Comparte el sentido de preocupación con los directivos?

a) Completamente b) Parcialmente c) Definitivamente no

31.- ¿Existen grupos de trabajo en la organización?

a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

32.- ¿La finalidad principal de los grupos es por razones de?

a) trabajo b) Sociales c) Culturales d) Otro especifique

33.- Le agrada más trabajar en:

a) Grupo b) En equipo c) Individual

34.- ¿Frecuencia con la que se presentan problemas en la institución?

a) Regularmente b) Casi nunca c) Nunca

si la respuesta es afirmativa indique la razón principal

35.- ¿Se han resuelto los conflictos que se han presentado?

a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

si la respuesta es afirmativa indique en que ocasiones

36.- ¿A tomado parte en la resolución de los conflictos que se han presentado?

a) Siempre b) En ocasiones c) Nunca

- 37.- Su participación en la resolución de conflictos es por:
a) Iniciativa propia b) Por solicitud de supervisores c) Otro
Especificar
- 38.- ¿Desde su entrada a la organización el clima organizacional o ambiente ha tenido algún cambio? a) Si b) No
En caso afirmativo mencionar el más relevante y en que tiempo
- 39.- ¿Se ha realizado algún estudio de clima organizacional?
a) Si b) No En caso afirmativo cuando fue
- 40.- ¿Cuál es su opinión acerca del clima organizacional en este momento?
a) Agradable b) Pesado c) Desagradable d) Otro
- 41.- ¿Como afecta el clima organizacional en el desempeño de sus actividades cotidianas? a) Positiva b) Negativamente c) Indiferente
- 42.- ¿En el tiempo de pertenecer a la organización ha habido cambios en los directivos?
a) Si b) No en caso afirmativo cuáles
- 43.- Ese hecho considera que ha afectado su desempeño en la institución?
a) Favorablemente b) Desfavorablemente c) Indiferente
- 44.- ¿Qué es lo primero que piensa al levantarse cada mañana antes de ir al trabajo?
- 45.- ¿Si tuviera oportunidad de cambiar o mejorar algún aspecto de la organización que sería? a) Ambiente b) Condiciones de trabajo c) Salario d) Personas
e) Otro Especificar
- 46.- ¿En que aspecto le gustaría participar dentro de la organización?
a) Toma de decisiones b) formación de grupos c) Opiniones d) Otro
Especificar

ENCUESTA PARA DIRECTIVOS

PUESTO, TIEMPO DE LABORAR EN LA ORGANIZACIÓN

1.- ¿Conoce la filosofía de la organización?

En caso afirmativo que aspectos

2.- ¿Cuáles puestos están bajo su subordinación y cuántas personas ocupan los mismos?

3.- ¿Cuál es su participación para dar a conocer la filosofía institucional al personal bajo su mando?

4.- ¿Cómo relaciona la filosofía de la institución y su estilo de dirección para el cumplimiento de objetivos y por lo tanto para lograr el éxito organizacional?

5.- ¿Cual es su opinión acerca de la comunicación en la institución en la que labora?

6.- ¿Qué mecanismos aplica para fomentar la comunicación entre sus subordinados y usted y entre ellos mismos?

8.- ¿Cómo describiría su estilo de liderazgo?

9.- ¿Considera que existe relación entre su estilo de liderazgo y la motivación del personal?

10.- ¿Existe formación de grupos en la institución y si es así cuál es su finalidad?
11.- ¿Desde su punto de vista, considera que a todo el personal le agrada formar grupos?

12.- ¿En general cual es su opinión acerca del clima organizacional?

13.- ¿El clima organizacional actual es estimulante para propiciar ideas, propuestas y sugerencias por parte del personal?

14.- ¿Cómo considera que su manera de dirigir ayuda en el buen funcionamiento de la organización y en el bienestar de sus empleados?

15.- ¿De qué manera realiza la división de las funciones?

16.- ¿Qué tipo de resultados obtiene al realizar esa división de trabajo?

17.- ¿Considera que sus empleados tienen motivación en su trabajo?

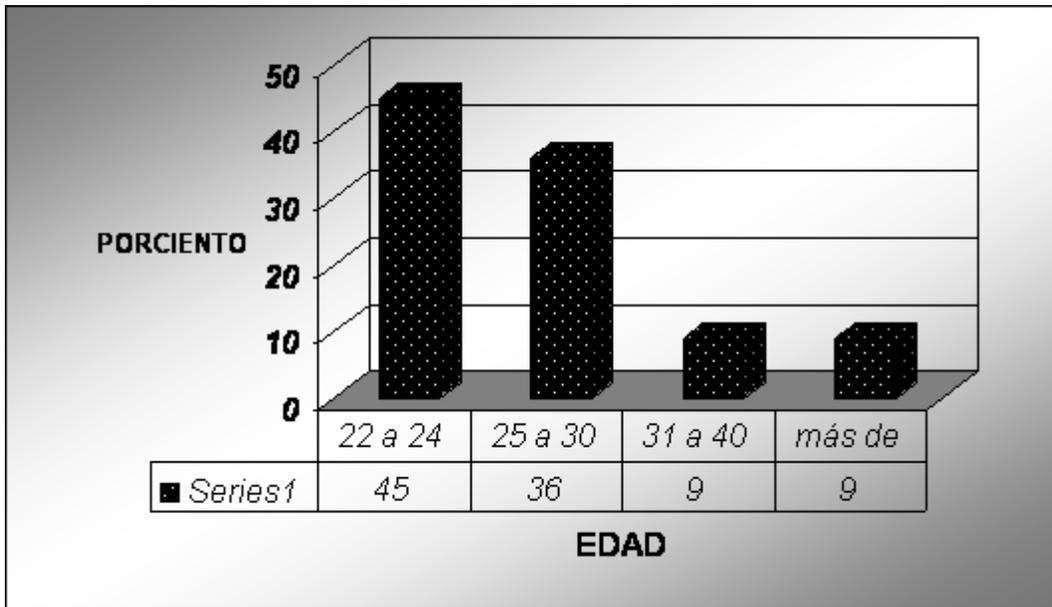
18.- ¿Cuál es su forma de motivar a los trabajadores para que realicen efectivamente sus actividades?

19.- ¿Qué estaría dispuesto a modificar para que aumente la motivación en su personal?

EDAD

22 a 24	25 a 30	31 a 40	más de 41
45%	36%	9%	9%

GRÁFICA 1



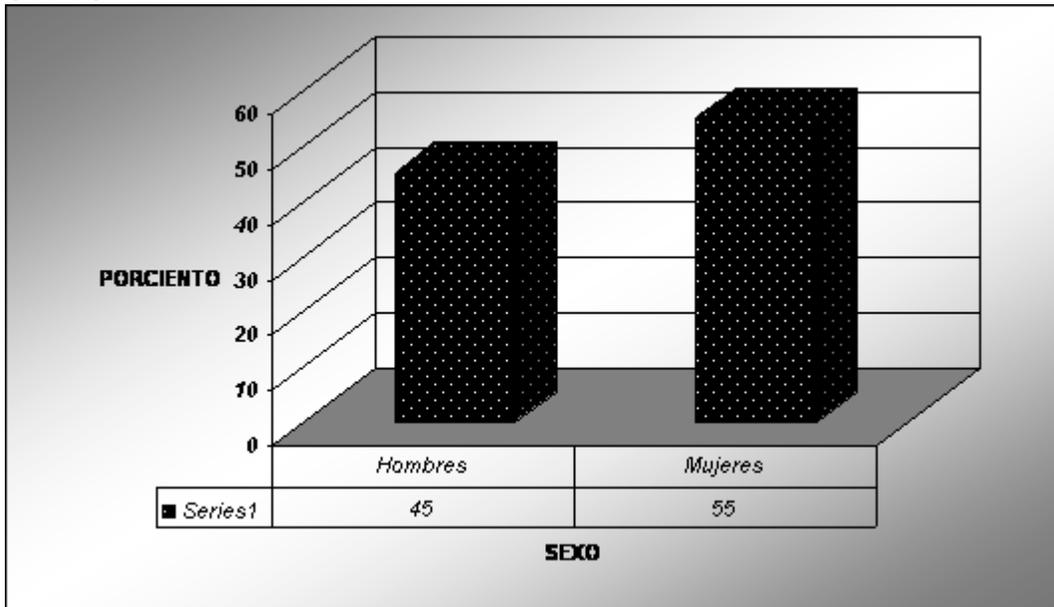
Fuente: Investigación propia, 2004

El 45% de los empleados tiene entre 22 y 24 años, el 36% entre 25 y 30 años; mientras que a los de 31 a 40 años y mas de 40 corresponde un porcentaje de 9% cada uno respectivamente.

SEXO

Hombres	Mujeres
45%	55%

GRÁFICA 2



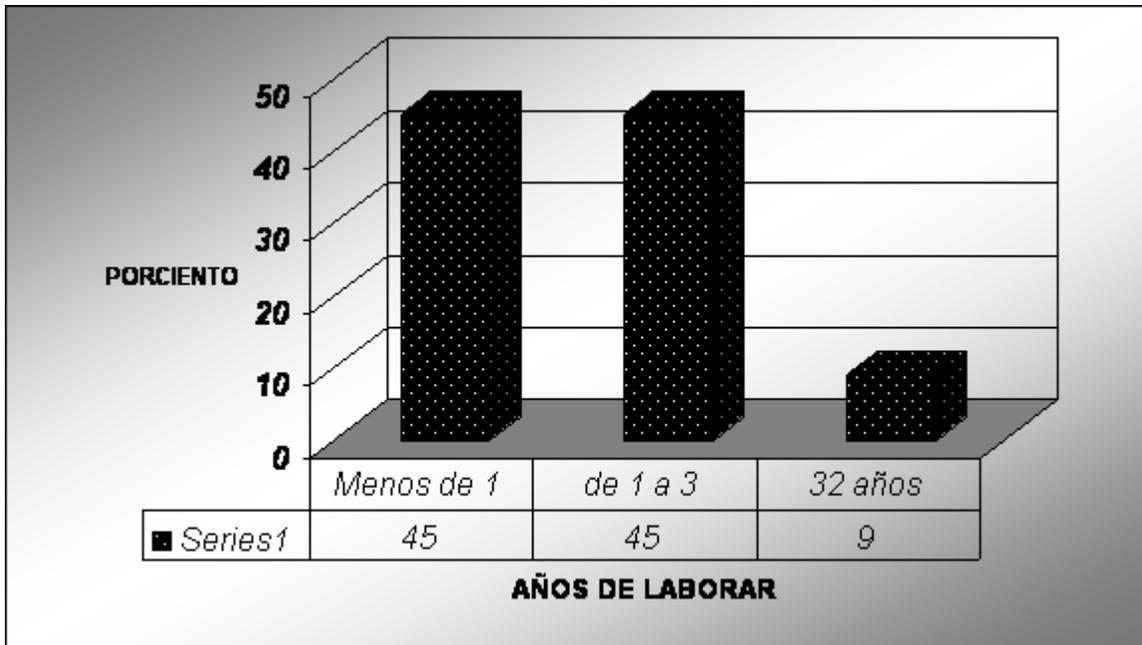
Fuente: Investigación propia, 2004

El 55% de los empleados son mujeres, mientras que el 45% restante son hombres, por lo que en la organización es equilibrado el número de empleados de sexo femenino y masculino; el femenino sólo supera el opuesto por una persona, es decir, 9%.

AÑOS DE LABORAR EN LA EMPRESA

Menos de 1	de 1 a 3	32 años
45%	45%	9%

GRÁFICA 3



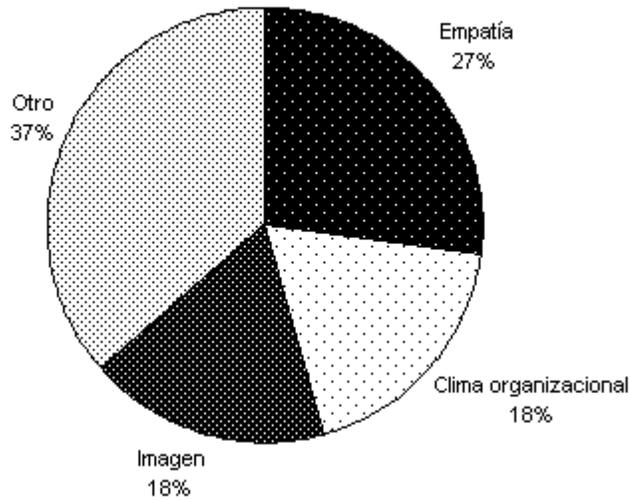
Fuente: Investigación propia, 2004

El 45% de los trabajadores tienen laborando en la institución menos de 1 año, alrededor de un par de meses, mismos que coinciden que son los empleados de menor edad entre los 22 y 30 años; el siguiente 45% lo ocupan las personas que tienen de 1 a 3 años laborando y sólo una persona de las encuestadas lleva 32 años en la misma (9%).

1.- ¿Razón principal por la que eligió trabajar en esta organización?

Empatía	Clima organizacional		Imagen	Otro
c) 27%		d) 18%	e) 18%	f) 36%

GRÁFICA 4



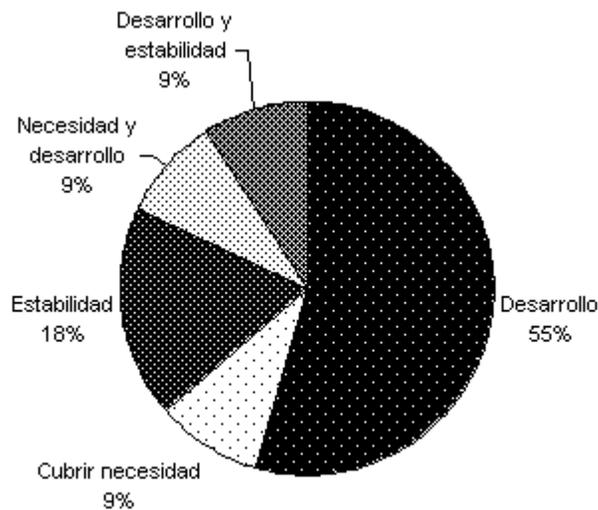
Fuente: Investigación propia, 2004

Del total de los empleados encuestados, el 27% contestó que eligió trabajar en la organización por la empatía que sienten hacia las actividades que ahí se realizan; el 18% corresponde a la imagen y al clima organizacional respectivamente; mientras que el restante 36% especificó que era una oportunidad de desarrollo porque es una empresa de su ramo, por necesidad y porque le interesó el sistema.

2.- ¿Cuáles eran sus expectativas al principio?

Desarrollo	Cubrir necesidad		Estabilidad
a) 55%	b) 9%		d) 18%
Necesidad y desarrollo		Desarrollo y estabilidad	
a y b) 9%		a y d) 9%	

GRÁFICA 5

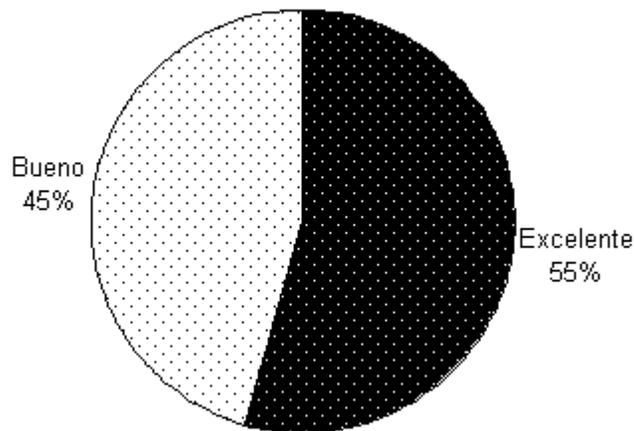


Fuente: Investigación propia, 2004

Del total de los empleados el 55% contestó que sus expectativas al principio fueron de desarrollo; el 9% para cubrir una necesidad; para el 18% sus expectativas eran de estabilidad y el 9% menciona el desarrollo y la estabilidad y mientras el 9% restante buscaba su desarrollo y estabilidad. Por lo que se puede apreciar que la mayor parte de los empleados buscaban oportunidades de desarrollo dentro de la empresa.

3.- ¿Al ser contratado como fue su recibimiento en la organización?

Excelente	Bueno
a) 55%	b) 45%

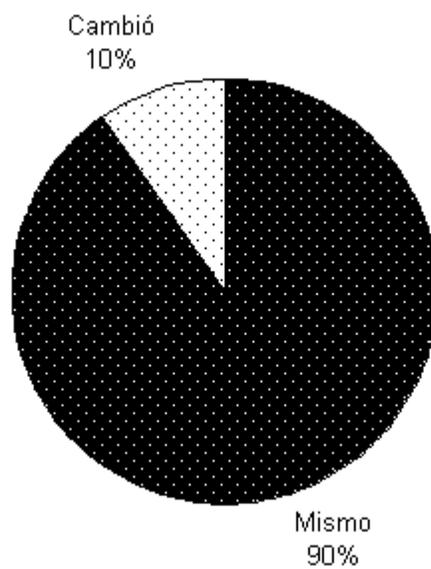


Fuente: Investigación propia, 2004

Del total de los empleados encuestados, el 55% contestó que su recibimiento en la organización fue excelente; mientras que el restante 45% dice que fue bueno. Por lo que se concluye que dada la inclinación de las respuestas, los directivos manejan de buena manera la bienvenida a los empleados al empezara a laborar en la institución.

4.- Desde que ingresó a la organización a la actualidad el puesto que ocupa es:

Mismo	Cambió
a) 91%	b) 9%



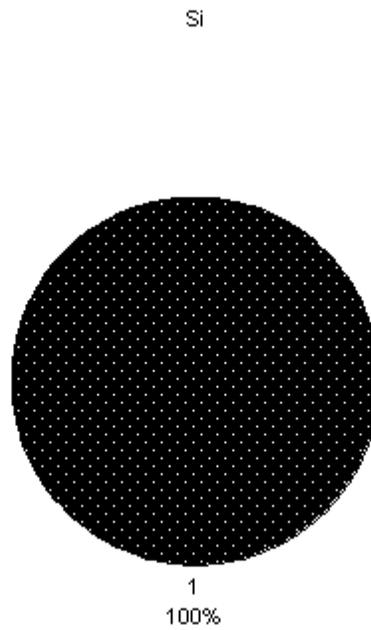
Fuente: Investigación propia, 2004

Del total de los empleados encuestados, el 91% tiene el mismo puesto que al inicio de sus labores en la institución y sólo el 9% a cambiado su puesto.

5.- ¿En la actualidad le agrada su trabajo?

Si
100%

GRÁFICA 8

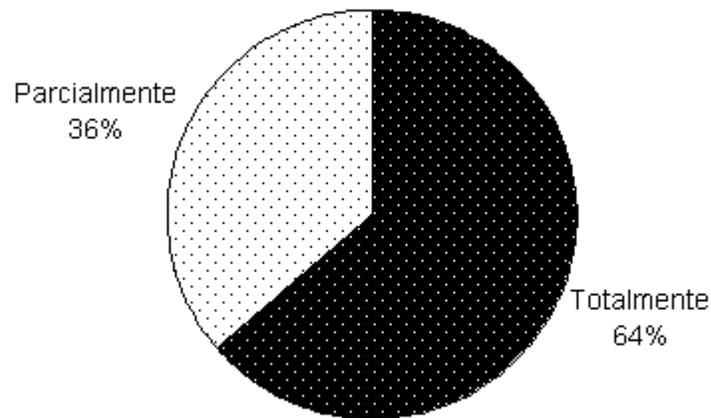


Fuente: Investigación propia, 2004

El 100% de los empleados en la Local de Asistencia de Uruapan, contestó que les es agradable su trabajo en la actualidad.

6.- ¿ El trabajo que realiza ha cumplido con sus expectativas?

Totalmente	Parcialmente
a) 64%	b) 36%



Fuente: Investigación propia, 2004

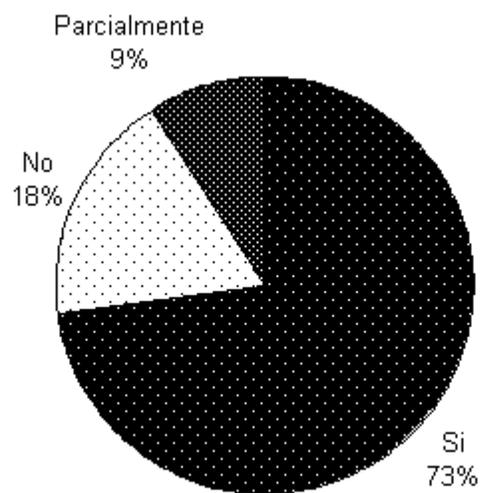
Del total de los empleados encuestados el 64% contestó haber cumplido completamente con sus expectativas y el 36% restante dijo que sólo parcialmente.

7.- ¿Qué debería ocurrir para que tuviera la oportunidad de cumplir sus expectativas?

Del 36% de los empleados que contestó que sus expectativas sólo habían sido cumplidas parcialmente, sus respuestas se inclinan hacia mejorar las oportunidades de desarrollo, mejor ambiente laboral y reconocimiento al trabajo realizado; lo último compete directamente a la función de los directivos.

8.- ¿Conoce la filosofía de la organización?

Si	No	Parcialmente
a) 73%	b) 18%	c) 9%



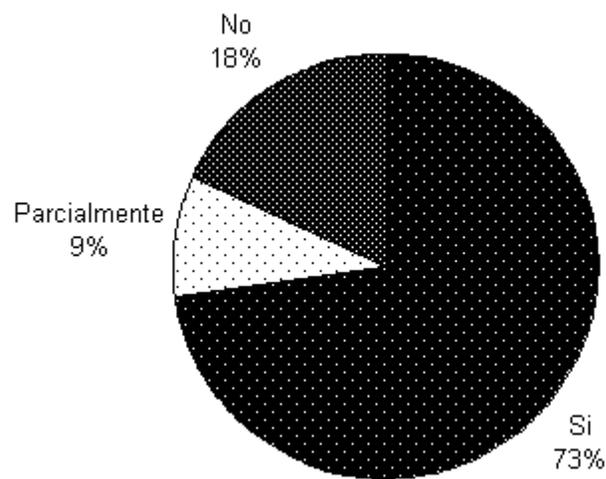
Fuente: Investigación propia, 2004

Del total de los empleados, el 18% contestó negativamente a la pregunta de conocimiento de la filosofía de la organización; el 9% comentó que la conocen parcialmente y la gran mayoría el 73% afirmó conocerla, sin embargo, al pedir que la mencionaran algunos elementos no los tenían claros, sólo mencionaron los objetivos, misión y algunos elementos aislados de los mismos.

9.- ¿Se siente identificado con la filosofía de la organización?

Si	Parcialmente	No
a) 73%	b) 9%	c) 18%

(
:



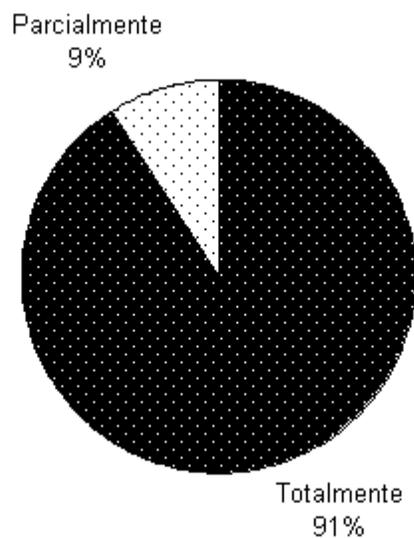
Fuente: Investigación propia, 2004

El 73% de los empleados dice que sí se siente identificado con la filosofía de la organización; el 9% y el 18% contestaron que parcialmente y no respectivamente. Los últimos debido a que no la conocen y los que contestaron afirmativamente dicen que es buena, que es su trabajo y por el servicio que brinda.

10.- ¿Tiene conocimiento exacto de las actividades y responsabilidades de su puesto?

Totalmente	Parcialmente
a) 91%	b) 9%

GRÁFICA 12



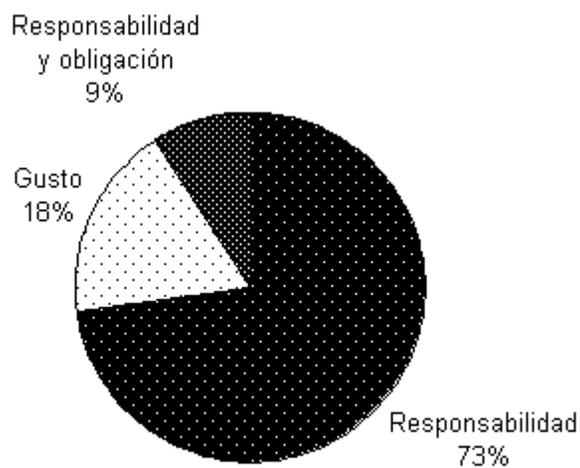
Fuente: Investigación propia, 2004

El 91% de los encuestados contestó que conoce totalmente las actividades y responsabilidades de su puesto; mientras que sólo el 9% dice que las conoce parcialmente debido al corto tiempo que tiene laborando en la organización.

11.- ¿Qué le motiva al cumplimiento de sus obligaciones?

Responsabilidad	Gusto	Responsabilidad y obligación		
a) 73%	e) 18%		a y b)	9%

GRÁFICA 13



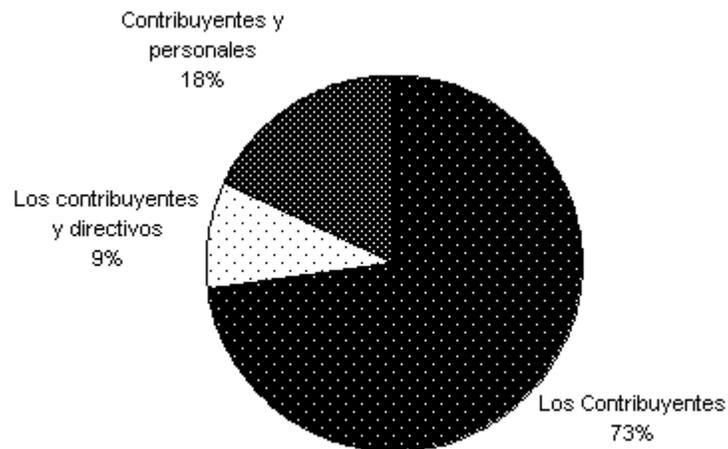
Fuente: Investigación propia, 2004

El 73% de los empleados encuestados contestó que la responsabilidad es la razón que los motiva al cumplimiento de sus obligaciones; el 9% dice que la razón es la responsabilidad y la obligación y sólo el 18% restante mencionó que su razón es el gusto por el trabajo.

12.- ¿Al realizar sus actividades su principal preocupación es la satisfacción de?

Contribuyentes	Contribuyentes y directivos	Contribuyentes y personales	
a) 73%	a y b) 9%	a y d) 18%	

GRÁFICA 14



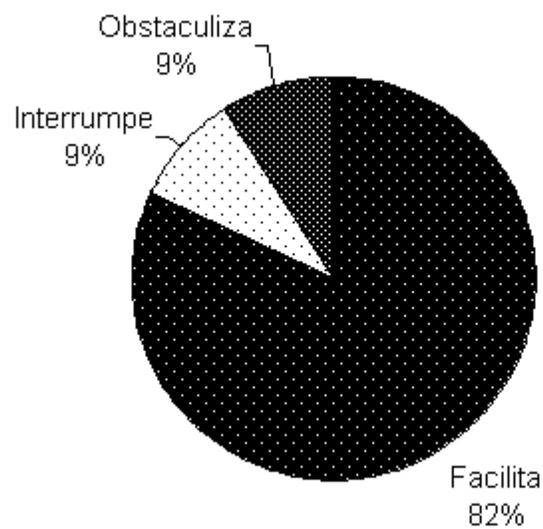
Fuente: Investigación propia, 2004

El 73% respondió que su preocupación principal es hacia los contribuyentes; el 18% y 9% restantes se inclinan a la satisfacción personal y a la de los directivos respectivamente, pero ambos toman en cuenta también la satisfacción del contribuyente el cual resalta como valor primordial para los empleados.

13.- Considera que la división del trabajo:

Facilita	Interrumpe	Obstaculiza
a) 82%	b) 9%	c) 9%

GRÁFICA 15



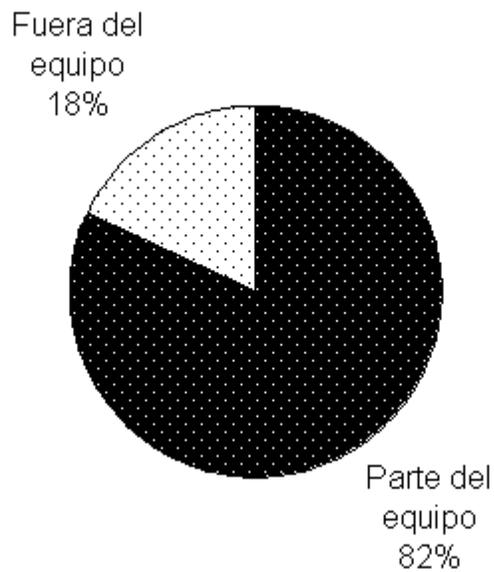
Fuente: Investigación propia, 2004

El 82% de los empleados respondió que la división del trabajo en la organización facilita las actividades; mientras el 9% comentó que la interrumpe y el resto 9% dice que obstaculiza las actividades.

14.- La división del trabajo lo hace sentir:

Parte del equipo	Fuera del equipo	
a) 82%	b) 18%	

GRAFICA 16



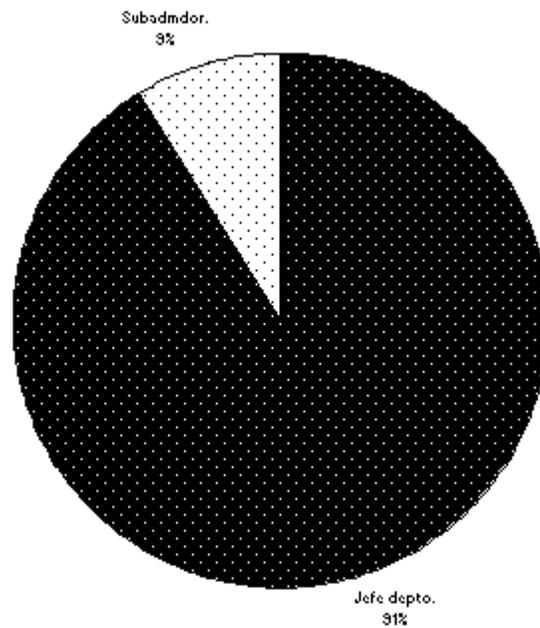
Fuente: Investigación propia, 2004

La mayor parte de los empleados se sienten dentro de un equipo, de acuerdo a la división del trabajo en un 82%; mientras que el restante 18% dice sentirse fuera del equipo, siendo estos los mismos que creen que la división del trabajo obstaculiza e interrumpe el desarrollo de las actividades en la pregunta # 13.

15.- ¿Qué puesto ocupa su jefe inmediato?

Jefe depto.	Subadmdor.
91%	9%

GRÁFICA 17



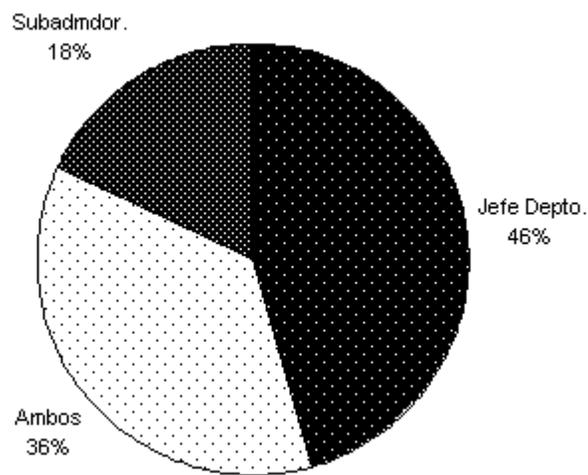
Fuente: Investigación propia, 2004

El 91% de los empleados comentó que su jefe inmediato es la persona que ocupa el puesto de Jefe de Departamento; mientras que sólo el 9% dice que su Jefe Inmediato es el Subadministrador.

16.- ¿De quién recibe órdenes regularmente?

Jefe Depto.	Ambos	Subadmdor.
45%	36%	18%

GRÁFICA 18

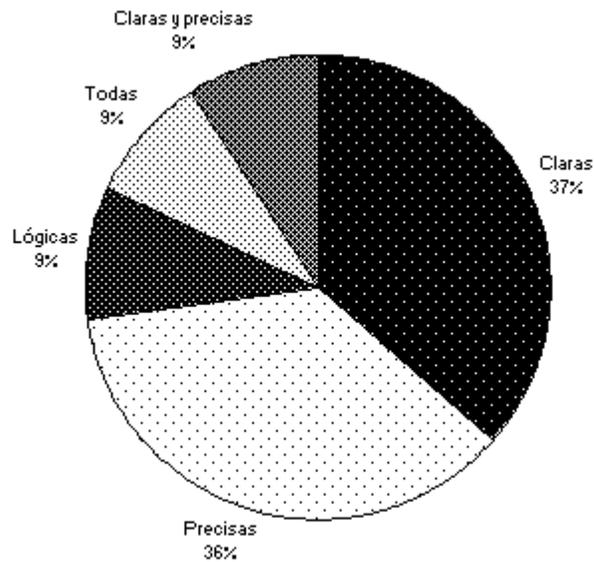


Fuente: Investigación propia, 2004

El 45% respondió que las ordenes que reciben son de parte del Jefe de Departamento que es su Jefe Inmediato; el 36% dice recibir ordenes de ambos; y el 18% contestó que del Subadministrador.

17.- Características de las órdenes que recibe

Claras	Precisas	Lógicas	Todas
a) 36%	b) 36%	c) 9%	e) 9%
Claras y precisas			
a y b) 9%			



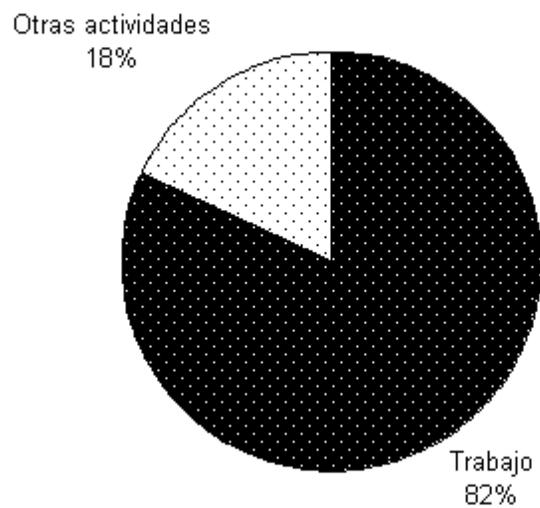
Fuente: Investigación propia, 2004

El 36% de los empleados dice que las órdenes que recibe son claras; otro 36% comenta que son precisas; 9% contestó que son lógicas por el trabajo que se realiza; y 9% más respondió que son claras y precisas; y sólo el 9% restante dijo que las órdenes son claras, precisas, lógicas y a tiempo.

18.-Las órdenes que recibe se relacionan con:

Trabajo	Otras actividades	
a) 82%	b) 18%	

GRÁFICA 20



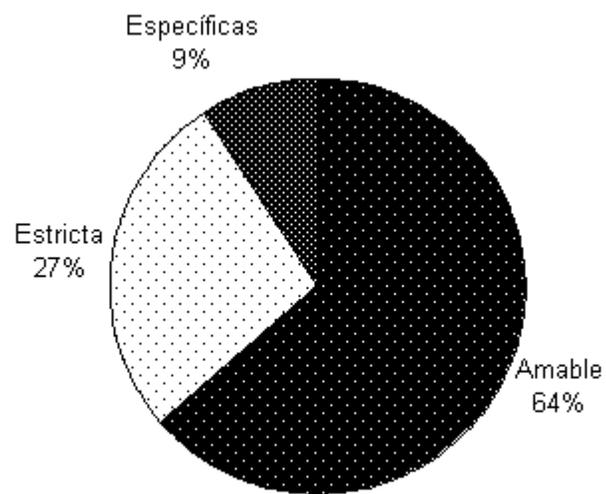
Fuente: Investigación propia, 2004

El 82% de los empleados contestó que las órdenes que reciben se relacionan con su trabajo; mientras que el 18% restante dice que se relacionan con otras actividades que no son de su trabajo.

19.- ¿Manera en que los directivos dan las órdenes?

Amable	Estricta	Específicas
a) 64%	b) 27%	e) 9%

GRÁFICA 21



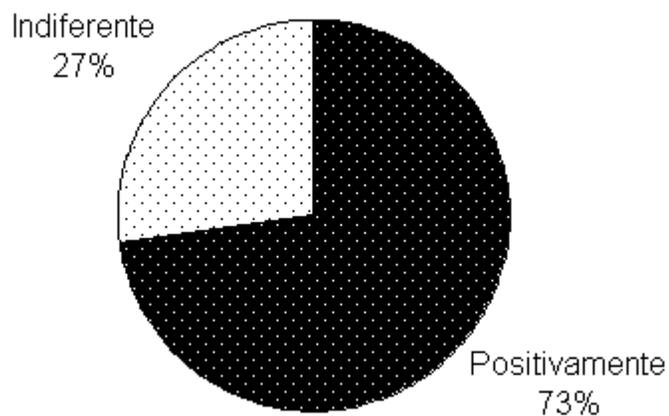
Fuente: Investigación propia, 2004

El 64% de los empleados contestó que la forma en que los directivos dan las órdenes amablemente; el 27% que de manera estricta; y el 9% restante que son específicas.

20.- ¿La forma en que recibe órdenes, influye en su estado emocional?

Positivamente	Indiferente
a) 73%	c) 27%

GRÁFICA 22



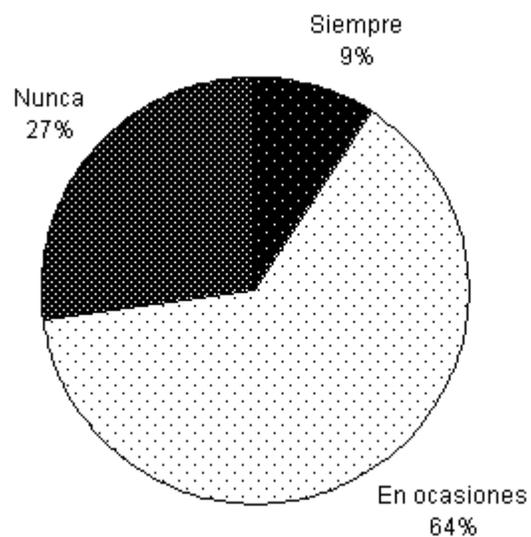
Fuente: Investigación propia, 2004

El 73% de los empleados dice que la manera en la que los directivos dan las órdenes afecta positivamente en su estado emocional y esta manera de acuerdo a la pregunta 19 es amable: sólo el 27% dijo que le afectaba en forma indiferente a su estado emocional; las cuales se deduce están relacionadas con las que en la pregunta 19 contestaron que la forma de los directivos en dar las órdenes es de manera estricta.

21.- ¿Los directivos le hacen partícipe en la toma de decisiones?

Siempre	En ocasiones	Nunca
a) 9%	b) 64%	c) 27%

GRÁFICA 23



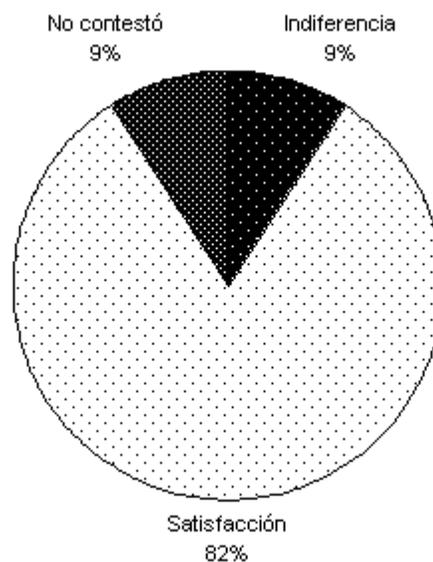
Fuente: Investigación propia, 2004

El 64% de los empleados respondió que sólo en algunas ocasiones los directivos le hacen partícipe en la toma de decisiones que no son tan importantes; el 27% respondieron que nunca; y sólo el 9% considera que siempre son partícipes en la toma de decisiones.

22.- El ser considerado en la toma de decisiones presentes o futuras le causa:

Indiferencia	Satisfacción	No contestó
a) 9%	d) 82%	9%

GRÁFICA 24



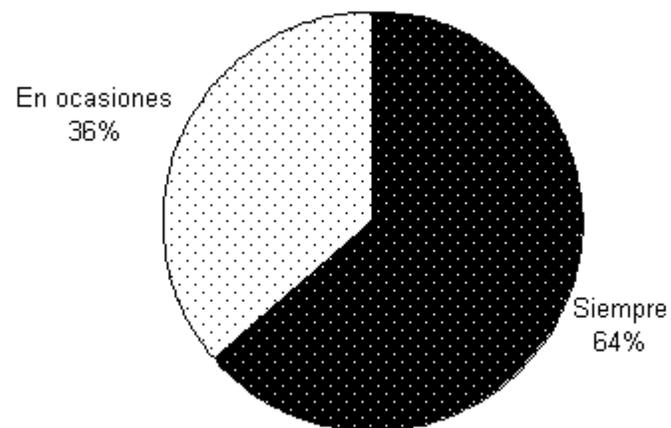
Fuente: Investigación propia, 2004

La mayor parte el 81% de los empleados respondieron que sienten satisfacción al ser partícipes en la toma de decisiones, aunque esto sólo ocurra en ocasiones (preg. 21). Sólo el 9% no contestó, mismo que en la pregunta anterior respondió que no era tomado en cuenta en la toma de decisiones.

23.- ¿Le son comunicados los resultados de la toma de decisiones?

Siempre	En ocasiones
a) 64%	b) 36%

GRÁFICA 25



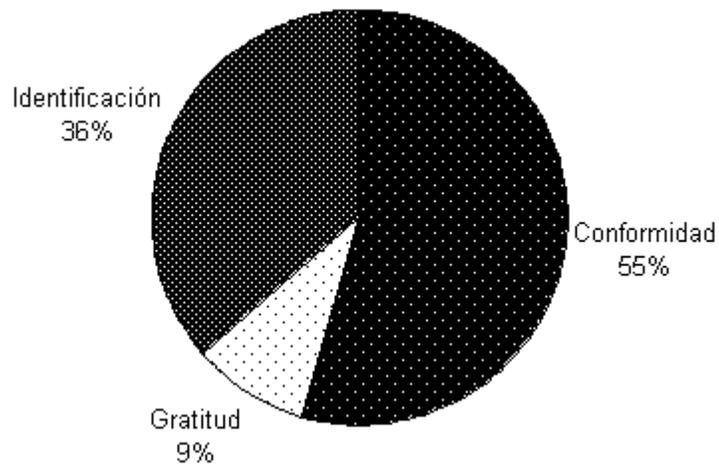
Fuente: Investigación propia, 2004

El 64% que es la mayoría contestó que siempre les son comunicados los resultados de la toma de decisiones; y el 36% restante opinó que sólo en ocasiones les comunican; por los que los empleados en la organización no son partícipes en la mayor parte de la toma de decisiones, pero el resultado de éstas de alguna manera para que sean actuadas o puestas en práctica en sus actividades.

24.- ¿Qué sentimientos predominan en usted en el resultado de la pregunta anterior?

Conformidad	Gratitud	Identificación	
a) 55%	b) 9%	c) 36%	

GRÁFICA 26



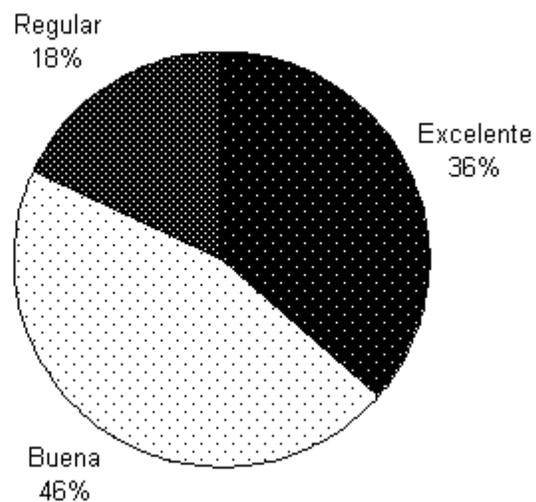
Fuente: Investigación propia, 2004

El 55% de los empleados contestó sentir conformidad cuando los directivos comunican la toma de decisiones; el 36% comentó que siente identificación con la empresa; mientras que el 9% siente gratitud por esta actuación.

25.- ¿Cómo califica la comunicación con sus directivos?

Excelente	Buena	Regular
a) 36%	b) 45%	c) 18%

GRÁFICA 27



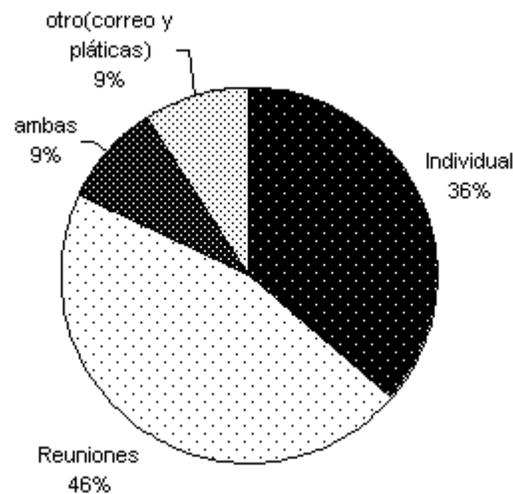
Fuente: Investigación propia, 2004

Según los resultados obtenidos, la comunicación en la organización: La opinión es que es buena en opinión del 45% de los empleados; mientras que el 36% contestó que es excelente; y sólo el 18% calificó a la comunicación como regular.

26.- Medios más comúnmente utilizados para la comunicación:

Individual	Reuniones	Ambas	otro(correo y pláticas)	
b) 36%	c) 45%	b y c) 9%	d) 9%	

GRÁFICA 28



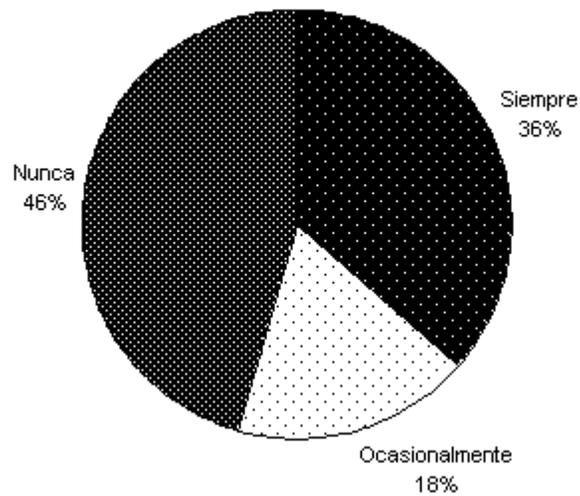
Fuente: Investigación propia, 2004

En la institución el medio de comunicación más utilizado es por medio de reuniones en un 46%; seguida de la comunicación individual con el 36%; otros opinan que ambas y por medio de correo electrónico 9% respectivamente.

27.- ¿La comunicación existente con los directivos afecta su motivación hacia el trabajo que realiza?

Siempre	Ocasionalmente	Nunca
a) 36%	b) 18%	c) 45%

GRÁFICA 29



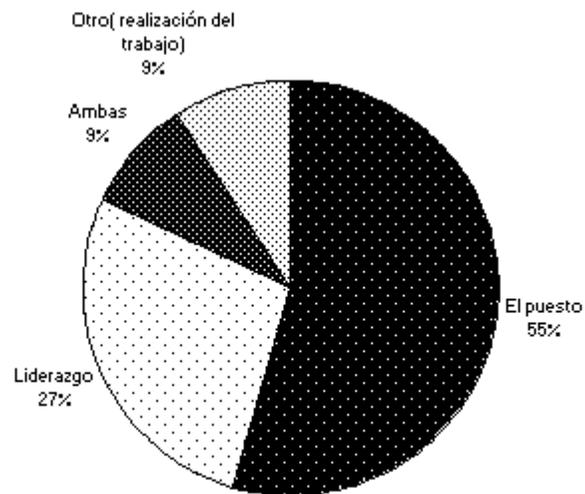
Fuente: Investigación propia, 2004

La comunicación existente en la institución no afecta en el desempeño laboral de los empleados según sus respuestas en un 46% ; mientras que el 36% respondió que siempre afecta en su motivación; y el restante 18% opinó que sólo en ocasiones es afectado por este motivo.

28.- ¿La autoridad de los directivos se basa en?

El puesto	Liderazgo	Ambas	Otro(realización del trabajo)	
a) 55%	b) 27%	a y b) 9%	d) 9%	

GRÁFICA 30



Fuente: Investigación propia, 2004

La mayoría de los empleados respondió que la autoridad de los directivos se basa en el puesto (55%); el 27% respondió que por medio del liderazgo; y sólo el 9% en ambos aspectos; y el restante 9% en base a la realización del trabajo.

29.- La preocupación principal de los directivos al ejercer autoridad es hacia:

Las actividades	Los contribuyentes	Actividades y empleados	
a) 55%	c) 27%	a y b) 9%	
Actividades y mandos superiores			
a y d) 9%			

GRÁFICA 31



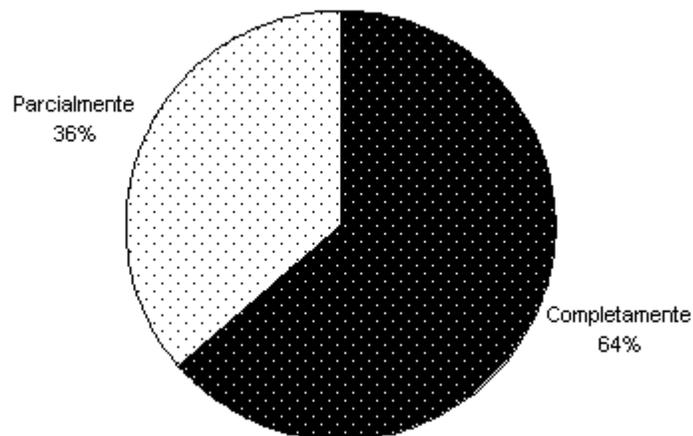
Fuente: Investigación propia, 2004

La preocupación principal de los directivos según las respuestas de los empleados es con un 55% hacia las actividades; el 27% hacia los contribuyentes; el 9% cree que se enfocan a las 2 anteriores; y el restante 9% hacia las actividades y los mandos superiores.

30.- ¿Comparte el sentido de preocupación con los directivos?

Completamente	Parcialmente
a) 64%	b) 36%

GRÁFICA 32



Fuente: Investigación propia, 2004

La mayoría de los empleados el 64% dice si coincidir con la preocupación de los directivos, es decir, que lo más importante es el cumplimiento de las actividades; mientras que el 36% dice coincidir sólo parcialmente con ellos.

31.- ¿Existen grupos de trabajo en la organización?

Siempre	En ocasiones	Nunca
a) 27%	b) 45%	c) 27%



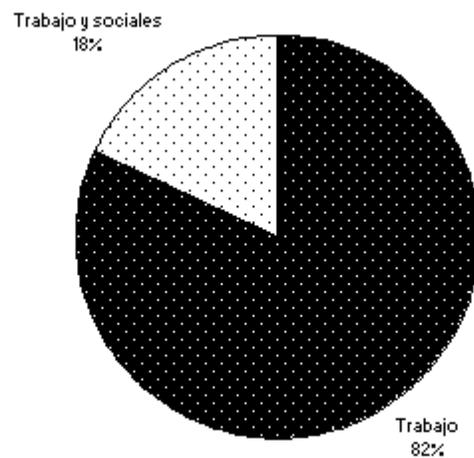
Fuente: Investigación propia, 2004

El 46% opina que solo en ocasiones se forman grupos en la institución; el 27% dice que este hecho siempre ocurre; y el restante 27% que nunca se hace formación de grupos.

32.- ¿ La finalidad principal de los grupos es por razones de?

Trabajo		Trabajo y sociales		
a)	83%	a y b)	18%	

GRÁFICA 34



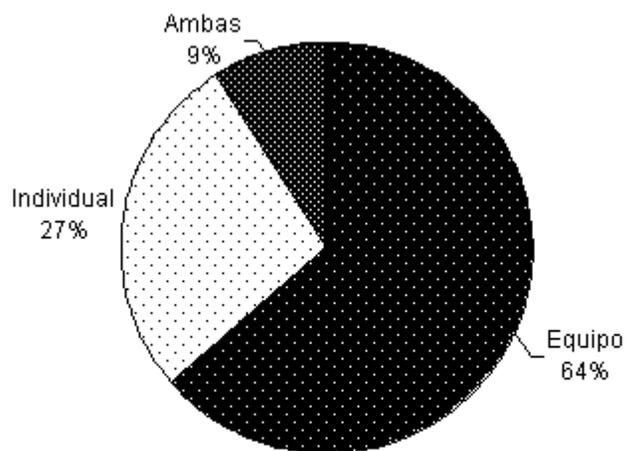
Fuente: Investigación propia, 2004

Los empleados coinciden en la razón principal de la formación de grupos en la institución, que es por motivos de trabajo con un 83%; y sólo el 18% de ellas dicen que también se reúnen por motivos sociales.

33.- Le agrada más trabajar en:

Equipo	Individual	Ambas
b) 64%	c) 27%	b y c) 9%

GRÁFICA 35



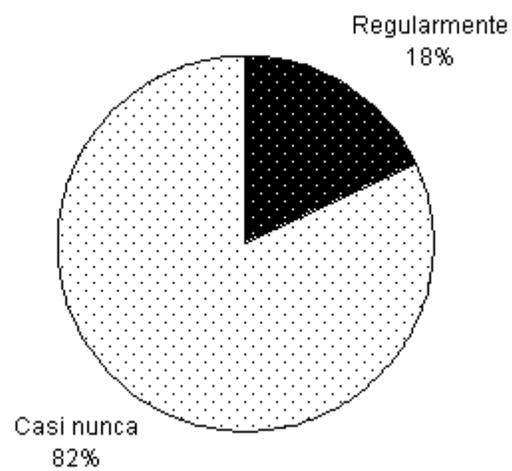
Fuente: Investigación propia, 2004

Con base en la pregunta anterior en que la formación de grupos es por motivo de trabajo, al 64% de los empleados si le agrada trabajar en equipo; el 27% de manera individual solamente; mientras que el 9% puede trabajar de ambas maneras.

34.- Frecuencia con la que se presentan problemas en la institución:

Regularmente	Casi nunca
a) 18%	b) 82%

GRÁFICA 36



Fuente: Investigación propia, 2004

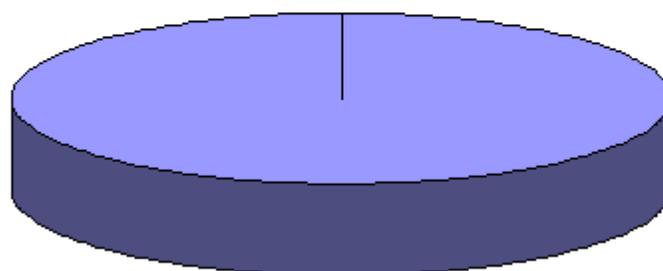
Los empleados coinciden en un 82% que la frecuencia de ocurrencia de conflictos en la institución es irregular y no frecuente; sólo el 18% opina que los conflictos ocurren a menudo.

35.- ¿Se han resuelto los conflictos que se han presentado?

Siempre	
	100%

GRÁFICA 37

Siempre



1

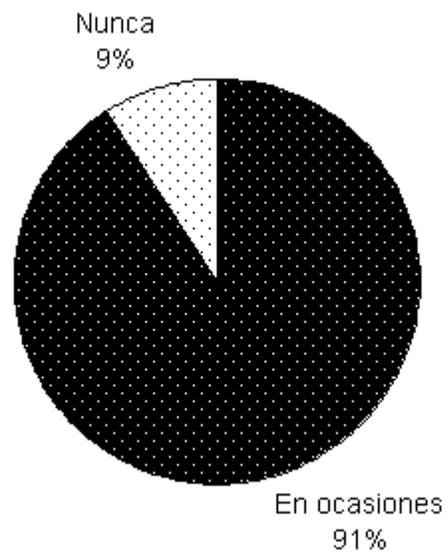
Fuente: Investigación propia, 2004

El 100% de los empleados contestó que siempre son resueltos los conflictos que se presentan en la organización.

36.-¿Ha tomado parte en la resolución de los conflictos que se han presentado?

En ocasiones	Nunca
b) 91%	c) 9%

GRÁFICA 38



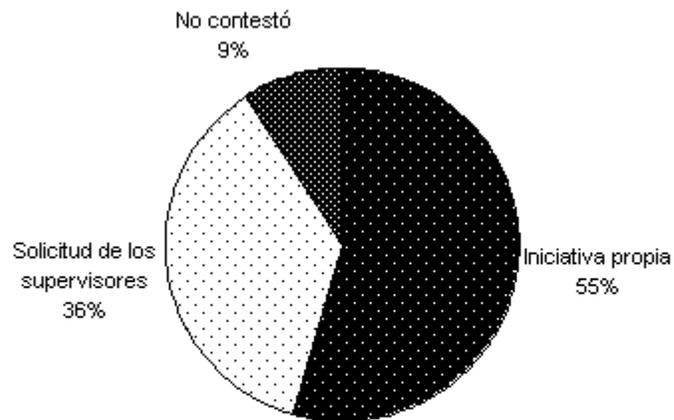
Fuente: Investigación propia, 2004

En los pocos conflictos que se presentan en la institución, los empleados solo han tomado parte en la resolución de los mismos en ocasiones según el 91% de los encuestados; y el 9% no ha tomado parte en ninguna ocasión en la resolución de los mismos.

37.- Su participación en la resolución de conflictos es por:

Iniciativa	Por solicitud	No contestó
a) 55%	b) 36%	9%

GRÁFICA 39



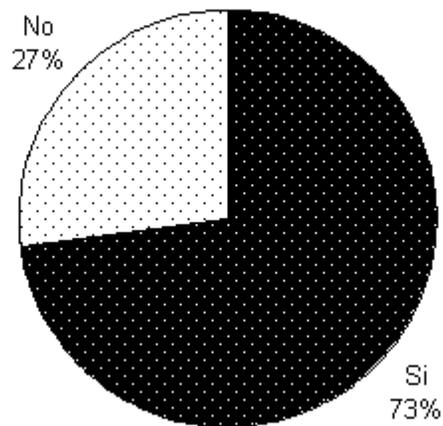
Fuente: Investigación propia, 2004

De los empleados que en ocasiones han participado en la resolución de conflictos en la institución el 55% fue por iniciativa propia; el 36% lo ha hecho ha solicitud de los supervisores o directivos; el 9% no contestó mismo que en la pregunta anterior dijo no haber participado nunca en la resolución de los conflictos.

38.- ¿ Desde su entrada en la organización el clima organizacional o ambiente a tenido algún cambio?

Si	No
a) 73%	b) 27%

GRÁFICA 40



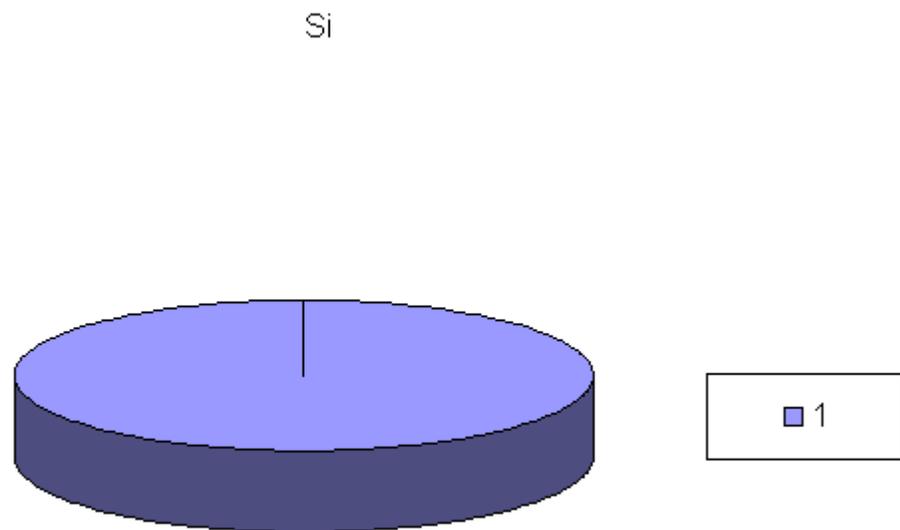
Fuente: Investigación propia, 2004

El 73% de los empleados dice que si ha habido cambios en el clima organizacional durante el tiempo que llevan laborando en la institución; mientras que el 27% opinó que no ha habido cambios en ese aspecto.

39.- ¿Se ha realizado algún estudio de clima organizacional?

Si	
	100%

GRÁFICA 41



Fuente: Investigación propia, 2004

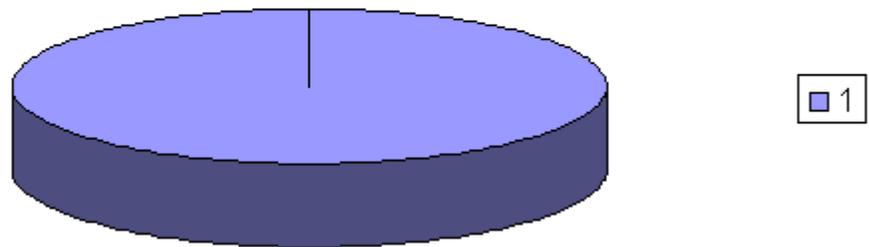
El 100% de los empleados contestó que efectivamente las áreas centrales realizan estudios de clima organizacional, por medio de intrasat y se realiza dos veces por año.

40.- ¿Cuál es su opinión acerca del clima organizacional es este momento?

Agradable	
	100%

GRÁFICA 42

Agradable



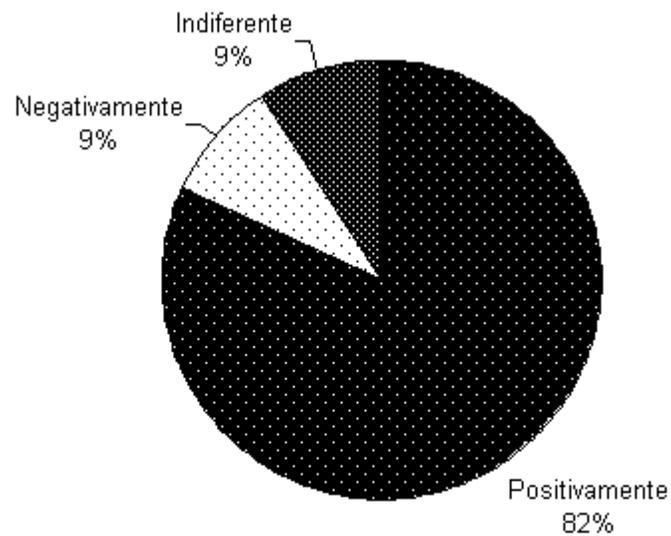
Fuente: Investigación propia, 2004

El 100% de los empleados considera que el clima organizacional en la actualidad les resulta agradable, lo que significa que la relación entre compañeros es buena al igual que con los directivos.

41.- ¿Cómo afecta el clima organizacional en el desempeño de sus actividades?

Positivamente	Negativamente	Indiferente
a) 82%	b) 9%	c) 9%

GRÁFICA 44



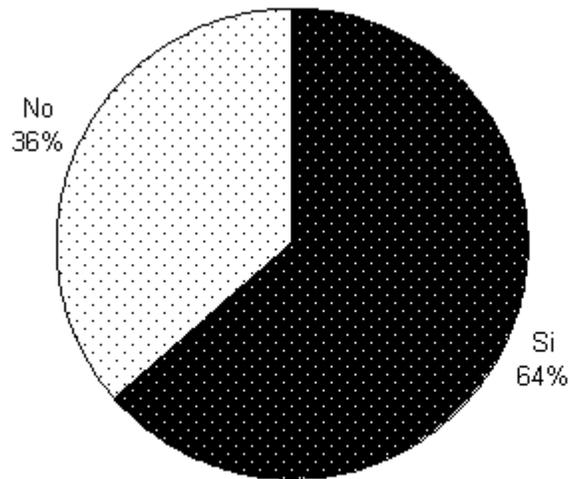
Fuente: Investigación propia, 2004

El 82% de los empleados respondió que el hecho de que el clima organizacional en este momento sea agradable (preg. 40), le afecta positivamente en el desempeño de sus labores; mientras que a un 9% le afecta negativamente en el caso de que el clima cambiara; y el restante 9% le parece indiferente.

42.- ¿ En el tiempo de pertenecer a la organización ha habido cambios en los directivos?

Si	No
a) 64%	b) 36%

GRÁFICA 45



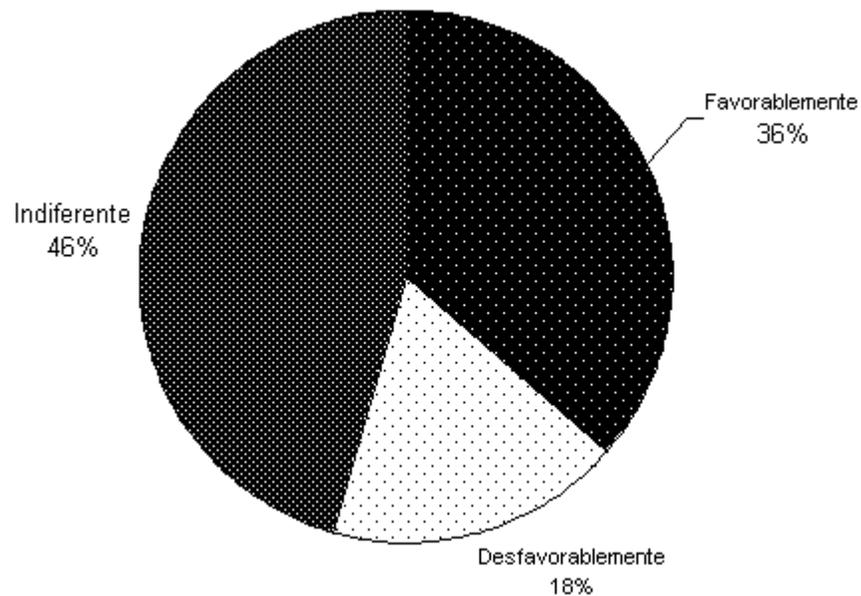
Fuente: Investigación propia, 2004

La mayor parte de los empleados el 64% contestaron que si ha habido cambios en los directivos, siendo estos el Administrador, y Subadministrador; mientras que el 36% contestó que no ha habido cambios, sin embargo, este hecho está relacionado con la antigüedad de los empleados.

43.- ¿Ese hecho considera que ha afectado su desempeño en la Institución?

Favorable	Desfavorable	Indiferente
a) 36%	b) 18%	c) 45%

GRÁFICA 46



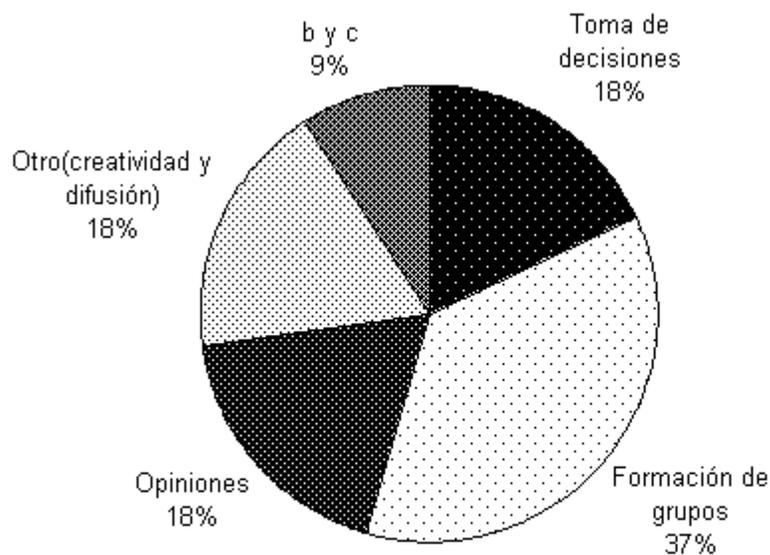
Fuente: Investigación propia, 2004

En relación a la pregunta anterior el 45% de los empleados dice que este hecho tiene afectación en su desempeño laboral; el 36% dice que le afecta de manera favorable y sólo el 18% le afecta desfavorablemente.

46.- ¿En qué aspecto le gustaría participar dentro de la organización?

Decisiones	Grupos	Opiniones	Otro	b y c
a) 18%	b) 36%	c) 18%	d) 18%	9%

GRÁFICA 48



Fuente: Investigación propia, 2004

El 36% de los empleados coinciden en que el aspecto en el que les gustaría participar dentro de la institución es en la formación de grupos, mientras que con relación a la toma de decisiones, opiniones y difusión de las leyes fiscales en escuelas corresponde el 18% para cada una; y el 9% respondió que en el formación de grupos y en opiniones.

