

# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

## FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**ELISA LOERA MORENO**

PRESENTA

**TESIS**

QUE PARA OBTENER EL GRADO  
DE LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

**MODELO ESTRATÉGICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL  
PARA EVALUACIÓN Y MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**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.

# CAPITULO I CLIMA ORGANIZACIONAL

RESUMEN.....	11
INTRODUCCIÓN .....	12
<b>1.1.- FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
1. Concepto de clima organizacional.....	14
2. Medición del clima organizacional.....	16
3. Carácter específico y general del clima organizacional.....	18
4. Componentes del clima organizacional .....	18
5. Características de los instrumentos de clima organizacional.....	20
6. Tamaño y dimensiones del clima organizacional.....	20
7. Elementos del clima organizacional.....	23
8. Enfoques de clima organizacional .....	24
9. Tipos de clima organizacional.....	24
<b>1.2.- PROCESOS PSICOSOCIALES INVOLUCRADOS EN EL CLIMA LABORAL</b>	
1. Liderazgo.....	28
2. Satisfacción y rendimiento.....	34
3. Motivación .....	36
4. Colaboración .....	39
5. Incentivos.....	39
6. Comunicación.....	42
<b>1.3.- FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL</b>	
1. El clima organizacional y la estructura.....	46
2. El clima organizacional y los Reglamentos y políticas.....	46
3. El clima organizacional y la Administración por objetivos.....	46
4. El clima organizacional y círculos de calidad.....	48
5. El clima organizacional y la evaluación del rendimiento .....	48
6. El clima organizacional y las relaciones de trabajo.....	49
7. El clima organizacional y el perfeccionamiento.....	50
8. El clima organizacional y la Cultura organizacional.....	53
9. Cambio de clima desde la perspectiva del Desarrollo Organizacional.....	58

## CAPITULO II

### DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

#### 2.1.- DEFINICIONES Y CARACTERISTICAS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Definiciones de DO.....	60
2. Características del DO.....	61
3. Fundamentos del DO.....	61
4. Valores y objetivos del DO.....	62

#### 2.2.- REQUISITOS DE UN PROGRAMA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Requisitos para un auténtico programa de DO.....	63
2. ¿Para que un agente de cambio o consultor?.....	64
3. El papel de psicólogo organizacional.....	66
4. Proceso de consultoría.....	70

#### 2.3.- TEORÍAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Teoría de los sistemas (enfoque socio-técnico).....	71
2. Teorías cambio planeado.....	73

#### 2.4- PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

1. Definiciones de los componentes del DO.....	78
2. Diagnóstico.....	80
3. Técnicas de DO.....	86
4. Métodos de intervención de DO.....	94

#### 2.5- EL DO EN MÉXICO

1. Antecedentes del DO en México.....	96
2. Situación actual y perspectivas del DO en México.....	99

---

## CAPITULO III

# LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO O GUBERNAMENTALES

### 3.1.- LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO

1. La Organización Pública en México.....	103
2. Burocracia.....	105
3. La burocracia en México.....	108
4. La Administración Pública en México .....	109
5. Servicio Profesional de Carrera en la APF.....	116

---

## CAPITULO IV

### DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

#### Reporte de la intervención por fase o etapas

4.1.- Antecedentes.....	123
4.2.- Contacto inicial.....	124
4.3.- Contrato psicológico .....	125
4.4.- Descripción del cliente.....	125
4.5.- Prediagnóstico y validación.....	132
4.6.-Diagnóstico.....	133
4.6.1.-Objetivos.....	133
4.6.2.-Hipótesis.....	134
4.6.3.-Plan de diagnóstico.....	135
4.6.4.-Diseño o selección de instrumentos de recolección de información.....	136
4.6.5.-Recolección de información.....	150
4.6.6.-Resultados y análisis de datos.....	151
4.6.7.-Prueba de hipótesis y discusión.....	180
4.6.8.-Retroalimentación al cliente y diagnóstico.....	188

# CAPITULO V

## INTERVENCIÓN

### 5.1.- INTRODUCCIÓN AL MODELO

1.	Introducción al modelo.....	190
2.	Esquema del modelo estratégico de DO para evaluación y mejora del clima organizacional.....	191
3.	Esquema de componentes del modelo .....	192
4.	Procesos psicosociales que se pretenden mejorar .....	193
5.	Matriz de congruencia de los elementos del modelo: Objetivos.....	194

### 5.2.- CONTEXTO ORGANIZACIONAL

	Descripción la APF y de los Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera.....	196
--	--	-----

### 5.3.- FUNDAMENTOS DEL MODELO

1.	Planeación estratégica.....	203
2.	Metodología de análisis estructural y de cargas de trabajo.....	204
3.	Balanced Score Card.....	206
4.	Sistema Gestión de Calidad.....	209

### 5.4.- METODOLOGÍA

1.	Características Generales Del Modelo .....	210
2.	Guía Metodológica I “autorregulación de procesos y sistemas”.....	212
3.	Guía Metodológica II “mejora de procesos psicosociales”.....	233
4.	Guía Metodológica III “creación de procesos”.....	249
5.	instauración del modelo (capacitación y sensibilización).....	262

---

**5.5.- VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL APF**

1.- Propuesta de validez externa de la encuesta de clima organizacional APF.....	264
2.- Validez y confiabilidad.....	265
3.- Encuesta de clima social en el trabajo WES.....	266

**CAPÍTULO VI****CONCLUSIONES****6.1.-CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS**

1. Conclusiones.....	268
2. Limitaciones.....	278
3. Sugerencias.....	280
Bibliografía.....	282
Anexos.....	283

---

## AGRADECIMIENTOS

Un agradecimiento a todos los que estuvieron, compartieron y vivieron esta gran aventura conmigo. Todos han sido parte importante de mi carrera.

A mi Madre: Mama te agradezco que creyeras en mí, que me apoyaras, que te enorgullecieras por mí, eres parte importante y fundamental de este logro. Te quiero mucho madre, Eres una gran mujer.

A mi Abuelo el Maestro Nicolás Moreno: Te agradezco que hayas creído en mi, tu apoyo, tus consejos son fundamentales para mí. Tu ejemplo siempre me incitó a querer ser mejor persona, a seguir mi vocación, a trabajar y a seguir por la misma línea tras mis metas y sueños. Eso es algo que siempre aprendí de ti. Eres un maestro de vida para mí. Te adoro Abuelo muchas gracias.

A mi Hermana: a pesar de todo siempre creíste en mí y te lo agradezco, si algo has aprendido de mi me doy por bien servida. Échale muchas ganas a tu carrera, Sigue tu estrella.

A Gonzalo: Mi amor, mi novio, mi socio, maestro, amigo, mi ángel, mi todo. Nunca mi amor podré agradecerte todo, todo lo que me has dado: tu conocimiento, tu inteligencia, tu experiencia, tu apoyo, tu amor, tu comprensión, tus consejos. Gracias por aguantarme, comprenderme y por regañarme. Gracias por compartir mi carrera, parte de toda esta aventura te la debo a ti, la viviste, sufriste y aprendiste conmigo y eso para mi es lo mas valioso de este mundo. Doy gracias a la vida por haberte puesto en mi camino. Te amo mi amor muchas gracias.

A mi universidad, a Universidad Nacional Autónoma de México, la mejor universidad de México e Iberoamérica, recinto de conocimiento universal, que me dio tanto. Es un orgullo para mí pertenecer a esta institución que es para mi sagrada. Pronto, no se cuando pronto regresaré a ti como profesora, como alumna de posgrado, o aportando en fundación UNAM, devolviendo solo un poco de todo lo que me diste. Orgullosamente UNAM. Siempre puma de corazón.

A mi Facultad de Psicología: Gracias por ser mi segunda casa por casi 5 años, tu biblioteca, tus salones, tus respetables profesores, tus pasillos, tus jardineras, pero sobre todo el conocimiento y las herramientas que me diste para ser profesionista, pero sobre todo para ser mejor persona. Pasar por tu recinto será siempre de las vivencias más importantes de mi vida. Regresaré pronto regresaré.

A mis primos: (Nico, Mat, Xime, Nato, Fati, Ivan): Estoy orgullosa de ustedes, son chicos muy especiales y saben que los quiero muchísimo y que son muy importantes para mi. Muchas gracias.

A mis tíos Alejandro y Arturo: por alegrarse por mí y siempre preguntarme como iba este asunto. Todos los primos somos muy especiales gracias a ustedes, los quiero mucho.

---

Al Dr. Darvelio Castaño: director de mi tesis, muchas gracias por su paciencia, por lo que me enseñó y por lo que aportó a mi formación como futura consultora, fue un honor tenerlo como director de tesis y ahora como director de mi maestría, muchas gracias por su apoyo.

Al Lic. Ricardo Lozada, Coordinador del área de psicología laboral: primero que nada debo agradecerle el apoyo y la orientación que siempre recibí de ti y de Adriana. Te agradezco el interés y el empuje que me diste y que nos das a los que estamos en el área de psicología laboral. También te agradezco mucho el haberme presentado al Dr. Darvelio Castaño y por tu apoyo en la maestría. Muchas gracias.

A la Dra. Juana Patlán: Gracias por haber aportado tanto a esta tesis, por haberme tenido tanta paciencia y tenerle dedicación a mi tesis. Aprendí muchísimo de usted y aporté mucho a este trabajo. Por ser una mujer tan dulce, tan paciente y tan admirable. Muchas gracias.

A Elsa Carmona, ex jefa y amiga de la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA): muchas gracias por todo lo que me enseñaste, por corregirme, por tenerme paciencia, por apoyarme y formarme también. Gracias por las pláticas, por los cafés y las galletitas y las papas que compartimos juntas casi un año. Por haberme presentado al Lic Arellano, Paty Ulloa, a Mary, a Ángeles y a David que junto contigo siempre creyeron en mí y aportaron mucho a esta tesis y a mi formación. Gracias por haberme incitado a realizar mi tesis en lo que es clima organizacional en la Administración Pública, por ser tan maestra conmigo, por preocuparte por mi formación y por ser una jefa a todo dar.

A la CONAGUA: que tiene una misión importante, agradezco haber estado en dicha institución, aprendí mucho y me siento orgullosa de haber pertenecido a una institución gubernamental y así contribuir al mejoramiento de mi país. Fue la mejor experiencia que pude tener como Servicio Social y Práctica Profesional. Muchas gracias

A mis amigos de la carrera: (Irene, Benito, Miriam, Josue, Rodrigo): Gracias por haber estado conmigo compartiendo este sueño, por haber compartido las horas de estrés, de desvelada, de investigaciones, tareas, trabajo; Pero también de diversión de relax, de fiestas que compartimos. Me llevo de ustedes tantos recuerdos que hicieron mi paso por esa facultad lo más increíble y difícil que me ha sucedido. Ustedes saben lo que significó estar en esta carrera, saben la responsabilidad de ser psicólogos y de la UNAM. Saben lo que nosotros como psicólogos podemos aportar a nuestra sociedad y lo que nosotros podemos lograr. Algo que quiero pedirles es que pongamos muy en alto nuestra profesión, a nuestra Facultad y a nuestra universidad la UNAM. Los quiero mucho.

A mis compañeros de la carrera: A todos los que vivieron conmigo la experiencia de estudiar esta carrera. Siéntanse orgullosos de ser psicólogos y realicen de la mejor manera su profesión salgan a demostrar lo que podemos hacer, enaltezcan su profesión.

---

A equinoccio internacional: Por contribuir a mi desarrollo profesional, por el hecho de estar aprendiendo el ser líder y tratar con la gente. Aprecio el tener y conocer líderes que te apoyan. Gracias por enseñarme una forma de vida diferente, una forma diferente de ganar dinero, de ser empresaria y de ver el éxito. Gracias

A mis amigos de la vida (Juanito, Eli, Fer, Litza, Ernesto): Gracias por su apoyo incondicional siempre, por todos los momentos juntos y todos los años de amistad. Los adoro.

Al Dr. Héctor Lara Tapia: Por ser una gran persona, un gran profesional de la salud mental y un gran maestro que contribuyó tanto a mi vida como a mi desarrollo profesional. Lo quiero y admiro mucho.

A mi revisor Gabriel Jarillo y a mi sinodal Juan Varela: Gracias por su aportación a esta tesis y a mi formación como psicóloga laboral.

## **RESUMEN**

*En esta tesis en el primer, segundo y tercer capítulo se retoma conceptos como clima laboral, Desarrollo Organizacional nos centra en los conceptos básicos de APF, la burocracia en México, y una breve descripción del Servicio Profesional de Carrera en la APF.*

*En el cuarto capítulo se presentan los resultados de la encuesta de clima organizacional de la APF de los años 2007 por factor, 2008 de la CONAGUA por factor y 2008 de la APF por dependencia, así como el análisis de estos resultados.*

*En el quinto capítulo de esta tesis presenta las metodologías:*

- 1. Guía metodológica para autorregulación de procesos y sistemas.*
- 2. Guía metodológica para mejora de procesos psicosociales.*
- 3. Guía metodológica para creación de procesos.*

*Para lograr formular la propuesta se indago en los Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, para lograr obtener una propuesta de intervención diagnóstica certera.*

*Para la formulación de estas metodologías se retomaron conceptos de metodologías como: Balanced Score Card, Planeación Estratégica, Desarrollo Organizacional, Análisis Estructural, Sistemas de Gestión de Calidad, etc. para formular una metodología más completa, más eficiente y aplicable a la APF, que ayude al desarrollo del factor humano en el trabajo.*

*En el sexto capítulo se presentan las conclusiones, limitaciones y sugerencias para una mejor evaluación y realización de propuestas de mejora del clima organizacional en la APF.*

---

## INTRODUCCIÓN

En el presente trabajo se evidencia la necesidad de evaluar y mejorar el clima organizacional en la APF a través de intervenciones que desarrollen a factor humano en el trabajo y por lo tanto aumente la efectividad organizacional.

El factor psicológico en el trabajo debe ser tomado como punto de partida principal en esta tesis, debido a que se pone al factor humano en el trabajo como el principal factor a desarrollar para mejoramiento de la efectividad organizacional.

Al estudiar y evaluar el clima organizacional en la APF se pretende proponer soluciones para el desarrollo del factor humano en el trabajo y de esa manera mejorarlo y que contribuir al logro de los objetivos de la Administración Pública Federal

Se debe indagar en los factores que influyen mayormente en el clima laboral y realizar una propuesta aplicable y eficiente para mejorarlo.

Se debe tomar en cuenta las características de las dependencias gubernamentales, los factores psicosociales que podrían facilitar o retrasar o impedir el logro de los objetivos institucionales.

En el fenómeno del clima organizacional se debe tomar en cuenta principalmente al recurso humano y a su interacción con la institución, por lo tanto las percepciones cogniciones emociones y relaciones que presentan los servidores públicos.

- 1) Comprender la singularidad de los vínculos de relación que se da entre los miembros de cada departamento;
- 2) Traducir la percepción del clima que tienen los propios protagonistas;
- 3) Evaluar los significados que los actores otorgan a diversas circunstancias de la cotidianidad;
- 4) Caracterizar los modos de pertenencia e interacción y la conformación de grupos y subgrupos;
- 5) Descubrir los conflictos, manifiestos o latentes, que caracterizan a las redes vinculares entre los actores;

Según Lidia Fernández (1994:21: 37), el ser humano en tanto es un ser social, vive inmerso en una trama de relaciones que se constituye en una dimensión constitutiva en cada uno de sus comportamientos. “Es posible considerar entonces que cualquier hecho humano puede ser visto como resultante de un conjunto de determinantes. Los que provienen de los individuos según su particular versión y diferenciación de lo social; los que provienen de la realidad material en su doble carácter de condiciones y conjunto de herramientas, y los que derivan de los modelos, pautas y significados que operan sobre individuos y realidad material marcando los márgenes y posibilidades de relación”.

El clima institucional alude a las características de las interrelaciones entre los miembros de una institución, al modo en que realizan las transacciones sociales. Esa trama vincular pasa a formar parte del interior de la subjetividad, como un fenómeno necesario e inevitable del humano culturizado, por lo cual consideramos necesarios el análisis y la interpretación de los vínculos que establecen los miembros entre sí, y también con la institución.

---

No se pretende relacionar al clima laboral con la calidad de los servicios del estado y el clima laboral, sino encontrar los factores que pueden entorpecer el logro de los objetivos institucionales.

El supuesto básico con respecto a esa mediatización que genera el clima, surgió por sustentarnos en una perspectiva teórica de análisis psico-socio-institucional.

Por lo tanto esta tesis se centra en los factores que influyen en el clima laboral y su interacción con la institución.

En el estudio del clima organizacional surge de la necesidad de la utilización de herramientas como métodos y técnicas de Desarrollo Organizacional para intervenir en las organizaciones y lograr objetivos como: cambio del ambiente, lograr objetivos comunes, entre los miembros de las organizaciones; desarrollar sistemas de trabajo en base a objetivos, planes, procedimientos y políticas que ayuden a mejorar el desempeño, lograr un mejor trabajo en equipo y responsabilidad compartida; eliminar la competencia negativa; resolver los problemas en base a necesidades personales y relaciones humanas; lograr un clima de confianza respeto y participación; y crear un sistema capaz de autorrenovarse y adaptarse al cambio mediante el mejoramiento continuo, entre otros factores. Todo encaminado a lograr el mejoramiento del factor humano en el trabajo.

Para que un Desarrollo Organizacional pueda cubrir sus objetivos, deben considerarse algunos factores muy importantes, tales como físicos, psicológicos y sociales afines de un ambiente que afecta la interacción humana en el trabajo.

De esta necesidad surge la idea de analizar las dimensiones involucradas en las instituciones y personas para poder definir el clima organizacional.

# CAPITULO I CLIMA ORGANIZACIONAL

## 1.1 FUNDAMENTOS TEÓRICOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 1. CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL:

El fenómeno del clima organizacional se define de la siguiente manera:

*El clima organizacional es un fenómeno circular en el que se confirman las percepciones de los empleados. En otras palabras, las características psicológicas personales de los empleados, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores, y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea.*

El comportamiento de un individuo en el trabajo debe considerarse según Kurt Lewin que estipula que el comportamiento es función de la persona ampliada y de su entorno.

En efecto, toda situación de trabajo implica un conjunto de factores específicos en el individuo, tales como las aptitudes y características físicas y psicológicas, a cambio, ésta presenta entornos sociales y físicos que tiene sus particularidades propias. El individuo aparece entonces como inmerso en un clima determinado por la naturaleza particular de la organización. Así, la predicción del comportamiento individual basado estrictamente en las características personales es insuficiente y lleva muchas veces a concluir que el comportamiento depende en parte de la situación. Lo cual ratifica que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de la organización.

El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior.

Por esto el estudio de los componentes y de las variaciones del medio interno, procedentes de las propiedades mismas de la organización, se advierten como particularmente importantes el diagnosticar y comprender como ven los empleados el clima de su organización y cuales son los factores dentro del clima que influyen más en los empleados.

A partir de éste conocimiento entonces se podrá planear las intervenciones para modificar el comportamiento de sus empleados, mejorar la productividad y calidad en el trabajo, favorecer las relaciones interpersonales y desarrollar la eficiencia de la organización.

1. En efecto una organización está limitada dentro de un espacio; una compañía, un departamento o un servicio puedan identificarse sin ambigüedad.
2. En el interior de una organización existen fuentes de información como: informes, estadísticas, organigramas y percepciones de los empleados, que proporcionan las bases que pueden servir para identificar el clima de la organización.
3. indicadores como ausentismo, rotación, accidentes etc. que nos proporcionan datos sobre el clima organizacional en la dependencia.

El clima en una organización también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc. Todos los elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus

propias características que representan en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de las personas en cuestión.

- El clima es un concepto molecular y sintético como la personalidad.
- El clima es una configuración particular de variables situacionales.
- Sus elementos constitutivos pueden variar, aunque el clima puede seguir siendo el mismo.
- El clima tiene una connotación de continuidad pero no de forma tan permanente como la cultura, por lo tanto puede cambiar después de una intervención particular.
- El clima está determinado en su mayor parte por las características, las conductas, las aptitudes, las expectativas de otras personas y por las realidades sociológicas y culturales de la organización.
- El clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza.
- El clima es fenomenológicamente distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
- El clima está basado en las características de la realidad externa, tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consistente).
- Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
- Tiene consecuencias sobre el comportamiento.
- Es una determinante directo del comportamiento por que actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del comportamiento.

Ésta forma de personalidad que caracteriza a una empresa puede ser sana o mal sana, como la que caracteriza al ser humano. Si está es malsana, trastornará las relaciones de los empleados entre si y con la organización, y tendrá dificultades para adaptarse a su medio exterior. Así mismo una empresa, puede no siempre estar conciente de su personalidad y de la imagen que proyecta.

Existen dos variables importantes para la definición de clima organizacional: Estructuras y procesos:

El vocablo estructura organizacional abarca lo siguientes elementos:

1. La envergadura del control administrativo (span of control).
2. El tamaño de la organización (numero de empleados).
3. El numero de niveles jerárquicos..
4. La relación entre el tamaño de un departamento y el número de departamentos comprendidos dentro de una organización.
5. La configuración jerárquica de puestos.(organigramas)
6. la especialización de funciones y tareas.
7. el espectro normativo.
8. la formación e procedimientos organizacionales
9. El grado de interdependencia en los diferentes subsistemas.

El lo que se refiere a la variable proceso organizacional, esta se manifiesta sobre los siguientes elementos:

1. Liderazgo
2. Estilos y niveles de comunicación
3. El ejercicio de control
4. El modo de la resolución de conflictos
5. El tipo de coordinación entre los empleados y los diferentes niveles jerárquicos.
6. Los incentivos utilizados para motivar a los empleados
7. El mecanismo de selección de empleados
8. El estatus y las relaciones de poder entre los diferentes individuos y las diferentes unidades
9. Los mecanismos para socializar de los empleados
10. El grado de autonomía profesional permitido a los empleados en el ejercicio de sus tareas.

La estructura comprende a la organización física, tecnológica o de tarea y la organización a los recursos humanos que comprende la parte mas importante que es la parte psicológica.

El estudio de clima necesita entonces, a la vez, el examen de sus componentes humanos, físicos y de tarea o tecnológico como lo menciona el enfoque sistémico o socio-técnico.

- **La importancia del clima organizacional:**

El clima refleja: los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, que debido a su naturaleza, se transforma a su vez en elementos del clima y es importante diagnosticarlo por tres razones:

1. Evaluar las fuentes de conflicto.
2. Iniciar y sostener un cambio.
3. Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir.

## **2. MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Brunet considera al clima de la siguiente manera:

- **Medida múltiple de los atributos organizacionales**

La medida múltiple de los atributos organizacionales considera el clima como un conjunto de características que:

- Describen una organización y la distinguen de otra (productos fabricados, ofrecidos, organigrama).
- Son relativamente estables en el tiempo
- Influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización.

El clima organizacional se convierte entonces en un término general sinónimos de ambiente organizacional.

Hay varias críticas a éste enfoque:

Las variables a estudiar son demasiado numerosas para analizarlas todas. Uno se limita generalmente al estudio de la relación que existe entre el tamaño de una empresa y el

rendimiento de sus empleados, a través del análisis de la tasa de rotación, el ausentismo y el número de accidentes. Por otro lado, los investigadores que estudian de forma aislada las propiedades objetivas de una organización no demuestran como se vinculan sus propiedades con otras, ni de que forma éstas se vinculan con las construcciones del funcionamiento organizacional.

- **Medidas perceptivas de los atributos individuales**

Representan más bien una definición deductiva del clima organizacional que responde a la polémica que vincula a la percepción del clima; a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados y considera incluso, su grado de satisfacción. Los principales defensores de ésta tesis definen el clima como elementos meramente individual relacionados principalmente con los valores y necesidades de los individuos, más que con las características de la organización. De ésta forma el clima organizacional, no puede ser estable en el tiempo, ni uniforme dentro de una organización o departamento, puede entonces cambiar según el humor de los individuos a los que se refiere.

En éste orden de ideas , el clima se vuelve entonces sinónimo de opiniones personales y el clima sentido por los empleados es más una función de sus características personales que de los factores organizacionales.

- **Medida perceptivas de los atributos organizacionales.**

Dentro de ésta óptica el clima está considerado como una medida perceptiva de los atributos organizacionales y está definida como una serie de características que:

1. Son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos).
2. Pueden ser reducidas según la forma en la que la organización y/o sus unidades (departamentos) actúan (conciente o inconcientemente) con sus miembros y la sociedad.

El clima humano o psicológico de una organización generalmente se le llama clima organizacional. Las variables propias de la organización, como la estructura y el proceso organizacional, interactúan con la personalidad del individuo para producir las percepciones.

Mediante la evaluación de éstas percepciones es como se puede analizar la relación entre las características propias de la empresa y el rendimiento que ésta obtiene de sus empleados.

Los cuestionarios que miden la naturaleza multidimensional y perceptiva del clima por sus dimensiones, cubren las variables humanas, estructurales, relacionadas con la tarea y las tecnologías según un cierto grado decreciente de importancia (escala likert).

En efecto, la percepción del clima organizacional es una función de las características del que percibe, de las características de la organización y de la interacción de éstos dos elementos.

El clima determina el apoyo dado a una actividad por la organización, su aceptación como un hecho integrado a la vida organizacional y su relación con los fines y aspiraciones de los individuos dentro de la organización, así como los fines y objetivos de la organización misma.

---

Es posible determinar aspectos importantes en el estudio del clima. Un primer aspecto concierne al clima organizacional, en tanto que hay una serie de características relativamente estables en el tiempo, que describen una organización y la distinguen de otras e influyen en el comportamiento de los empleados.

Un segundo aspecto llama la atención sobre el hecho de que el clima emerge de los sistemas y de los procedimientos como el estilo de gestión, las políticas organizacionales y los procedimientos generales de operación tal como son percibidos por los empleados.

### **3. CARÁCTER ESPECÍFICO Y GENERAL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Las compañías pueden tener tantos climas como departamentos y unidades, y entre más descentralizadas esté la organización, más se pueden observar climas diferentes.

La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima.

Los profesionales o los miembros del personal directivo en una organización, tienen siempre tendencia a percibir más favorablemente el clima de su empresa en los trabajadores manuales.

### **4. COMPONENTES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Se trata de analizar la naturaleza de éstas variables, sus interacciones dentro de la composición del clima organizacional y los efectos que provocan dentro de una organización.

Así los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos, tecnológicos o de tarea y de comportamiento que afecta el rendimiento de los empleados.

<u>Comportamientos</u>	<u>Rendimiento</u>
<u>Aspecto individual</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes</li> <li>• Percepciones</li> <li>• Personalidad</li> <li>• Estrés</li> <li>• Valores</li> <li>• Aprendizaje</li> </ul>	<u>Individual</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance de los objetivos</li> <li>• Satisfacción en el trabajo</li> <li>• Satisfacción en la carrera</li> <li>• Calidad en el trabajo</li> </ul>
<u>Grupo e intergrupo</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura</li> <li>• Procesos</li> <li>• Cohesión</li> <li>• Normas y papeles</li> </ul>	<u>Grupo</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance de los objetivos</li> <li>• Moral</li> <li>• Resultados</li> <li>• Cohesión</li> </ul>
<u>Motivación</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivos</li> <li>• Necesidades</li> <li>• Esfuerzo</li> <li>• Refuerzo</li> </ul>	<u>Organización</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Eficacia</li> <li>• Satisfacción</li> <li>• Adaptación</li> <li>• Desarrollo</li> <li>• Supervivencia</li> <li>• Tasa de rotación</li> <li>• Ausentismo</li> </ul>
<u>Liderazgo</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Poder</li> <li>• políticas</li> <li>• Influencia</li> <li>• Estilo</li> </ul>	

➤ **Cuadro 1.1.- Componentes del clima organizacional**

## **5.- CARACTERÍSTICAS DE LOS INSTRUMENTOS DE MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

La investigación del clima de las organizaciones, a través de cuestionarios como instrumentos de medida, se desarrolla generalmente alrededor de dos grandes temas:

1. La evaluación del clima organizacional existente en las diferentes organizaciones (estudios comparativos).
2. Un análisis de los efectos del clima organizacional de una organización (estudios longitudinales).

Estos cuestionarios indican las dimensiones que necesitan una intervención de parte de la dirección para mejorar la percepción del clima.

## **6.- TAMAÑO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Comúnmente es aceptado decir, en las organizaciones grandes, los empleados se sienten impersonales, como números, fácilmente reemplazables y que consideran que el clima de su organización es frío.

El clima está influenciado por el tamaño de la organización y por la dependencia económica de esta última frente a otras organizaciones. El clima resultante tiene un efecto sobre el mismo ambiente de trabajo.

El tamaño de la organización tiene un efecto negativo sobre el proceso social en el interior de la organización y sobre las relaciones interpersonales; así, cuanto más grande sea el tamaño de una organización, más alto será el control emocional, más formales y convencionales los papeles y más estructuradas las tareas mediante leyes o definiciones que las rigen. Las relaciones entre los empleados se vuelven rutinarias formalizadas y muy frecuentemente reducidas al mismo a causa de la especialización de tareas.

Las grandes empresas tienen también una tendencia a ser más burocráticas y dar importancia a la planificación de las actividades.

También entre más alto sea el nivel jerárquico se percibe el clima organizacional de manera diferente. Entre más alto sea el puesto que ocupa un individuo, más percibe a su organización como:

1. Menos autocrática
2. Más centrada en sus empleados
3. Más amigable
4. Más apta para renovarse.

Las grandes organizaciones tienen también una tendencia a ser más burocráticas y dan importancia a la planificación de actividades. Puede llegar a subestimar la gravedad de los problemas a los cuales se tiene que enfrentar, así como también se puede hacer esclerótica y estereotipada en la forma de solucionar los problemas.

Las empresas centralizadas y jerarquizadas tienen una tendencia a producir climas cerrados, autoritarios, rígidos, forzados y fríos.

Las empresas creadoras tienen generalmente climas abiertos, participativos y cálidos.

Hay también que notar que cuanto más numerosos sean los mecanismos de control, menos estarán los empleados tentados a sugerir innovaciones por miedo a ser castigados en una forma u otra.

### **Otras dimensiones de clima:**

El clima organizacional se diferencia, como vivimos, de la satisfacción en el trabajo; esta diferencia debe ser considerada cuando se pretende visualizarlos analíticamente; sin embargo la teoría que da origen a los instrumentos de medición de uno u otro fenómeno, es la misma. Por lo cual se presenta teoría que sustenta tanto al clima organizacional, como la satisfacción en el trabajo de manera unificada, se mencionan algunas dimensiones a considerar de manera general:

1. Comunicación
2. Motivación en el trabajo
3. Estructura
4. Liderazgo del jefe inmediato
5. Sistema de recompensas
6. Relaciones entre compañeros
7. Compromiso y participación
8. Poder y autoridad
9. Conflicto

La naturaleza subjetiva de los atributos organizacionales y que estipula que la percepción del individuo se apoya en una serie de características presentes en la organización.

El comportamiento de los individuos en una organización, está bajo la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional. La organización está caracterizada por varias dimensiones susceptibles de afectar el comportamiento de los individuos.

El elemento crucial en éste punto es, la percepción individual de los estímulos, de las obligaciones y de las posibilidades de refuerzo que dirigen el comportamiento de un individuo en el trabajo.

Por otra parte; hay que mencionar la polémica acerca del estilo de administración (estilo de liderazgo) y de dirección como principal determinante del clima.

El concepto de clima, se refiere a las propiedades que se han vuelto tradicionales junto con las políticas, los procedimientos u obligaciones objetivas de la organización.

---

### **Características del clima organizacional:**

El clima organizacional son todas aquellas características que prevalecen en un medio de trabajo, las cuales influyen notablemente en las percepciones, comportamientos, actitudes, interacciones y experiencias de las personas que forman parte de una organización.

El concepto de clima organizacional contiene características específicas que deben tenerse en cuenta al hacer la medición o el análisis del clima de la empresa.

Esas características son las siguientes:

1. Los métodos de mando:

La forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los subordinados.

2. Las fuerzas motivacionales

Los procedimientos que se instrumentan para motivar a los empleados y responder a sus necesidades.

3. Los procedimientos de comunicación

La naturaleza de los tipos de comunicación en la empresa, así como la manera de ejercerlos.

4. Los procesos de influencia:

La importancia de la interacción superior/subordinado para establecer los objetivos en la organización.

5. Los procesos de toma de decisiones:

La pertinencia en las informaciones en que se basan las decisiones, así como el reparto de funciones.

6. Los procesos de planificación

La forma en que se establece el sistema de fijación de objetivos o directrices.

7. Los procesos de control

El ejercicio y la distribución del control entre los principios organizacionales.

Por otro lado; Brunet reúne las características del clima organizacional en cuatro divisiones, las cuales son:

1. Los elementos y características de una empresa constituyen las unidades de análisis.
2. Las percepciones de los valores y creencias tiene consecuencias importantes sobre el comportamiento de los empleados.
3. Pueden existir micro climas en el interior de una organización.
4. El clima organizacional es un elemento estable en el tiempo y evolucionan muy lentamente.

El clima organizacional no armonioso, va a originar problemas serios que afecten la eficacia de los trabajadores, y por lo tanto; los objetivos que tiene cada uno, no se llevarán a cabo y la organización decrecerá en sus funciones.

## **7.-ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL**

Basados en el enfoque socio-técnico se sostiene que el medio ambiente que existe dentro de una organización recibe el nombre de medioambiente interno o clima organizacional y este está integrado por diversos elementos como:

### **Elemento físico:**

Este elemento incluye factores como la calidad del aire, temperatura, ruido, polvo, radiación y otras condiciones que afecten la comodidad, salud y seguridad del empleado.

### **Elemento tecnológico o de tarea:**

Este se relaciona mucho con el elemento físico, consiste en la distribución de los objetos en las instalaciones, el proceso por el que se lleva a cabo el trabajo, las herramientas, equipo y maquinaria utilizados para hacer el trabajo. Estos factores a su vez determinan tanto la manera como se procesará el trabajo, como los requerimientos de los trabajos por realizar. La forma en como se organiza el trabajo, las funciones a realizar que afecta a las relaciones interpersonales, así como la interacción entre los empleados dentro del área de trabajo. Influye en la formación de grupos informales de trabajo y en el grado de cooperación y conflictos entre los empleados.

### **Elemento social:**

Este elemento refleja las actitudes y conductas de los empleados individualmente y en grupo. Debido a su lugar de influencia en la jerarquía de la organización, los altos directivos desempeñan un papel vital para determinar la calidad del elemento social. Determina las reglas y reglamentos que se diseñan, la preocupación que se tiene por los empleados, las recompensas y respaldo que se brindan, así como; la tolerancia entre las opiniones diferentes. Estos son factores importantes que determinan el clima organizacional.

### **Elemento político:**

El aspecto político es un importante proceso de influencia social que se encuentra en todas organizaciones es decir, la política en la organización tiene el potencial de ser útil o dañar a las organizaciones o personas.

Arias Galicia y Reyes Ponce, mencionan que existen otros elementos importantes que deben encontrarse en una organización para obtener un clima positivo como: motivación, colaboración, comunicación, sueldos y salarios, incentivos, prestaciones y rotación de personal.

### **Aproximaciones al estudio de clima:**

Se han desarrollado cuatro aproximaciones para explicar la formación del clima de diferentes unidades sociales (Moran y Wolkwein, 1992): la estructural (Payne y Pugh, 1976), la perceptual (James y Jones, 1974), la interactiva (Joyce y Slocum, 1979), y la cultural (Moral y Wolkwein, 1992).

Las dos primeras están basadas en la dicotomía del clima como atributo del individuo de la organización, que dominaron inicialmente los estudios de clima, pero no satisfacen lo que podíamos denominar el espíritu de concepto de clima (Poole 1985). Las dos últimas representan modos de salvar la dicotomía de proponer una visión más global e integradora, teniendo implicaciones metodológicas en los estudios empíricos.

## **8.- ENFOQUES Y APROXIMACIONES AL ESTUDIO DE CLIMA**

Se presenta la siguiente clasificación en cuanto a los enfoques y aproximaciones al estudio del clima organizacional

<b>Enfoques</b>	<b>Descripción</b>	<b>Criticas</b>
<b>ENFOQUE ESTRUCTURAL</b>	Se considera el clima como una manifestación objetiva de las estructuras de la organización. Se forma por que los miembros están expuestos a las características estructurales comunes de una organización. Como resultado de ésta exposición tienen percepciones similares que representan su propio clima organizacional.	<p>No se puede explicar por que grupos dentro de la misma organización forman climas diferentes.</p> <p>Las características estructurales muestran con frecuencia relaciones inconsistentes con el clima.</p> <p>Consideración inadecuada de las respuestas subjetiva a las características estructurales.</p> <p>No tiene en cuenta los procesos grupales en la formación del clima</p>
<b>ENFOQUE PERCEPTUAL</b>	La base para la formación del clima está dentro del individuo. Reconoce que los individuos responden a variables situacionales de una forma, que para ellos tiene significado desde un punto de vista psicológico. El clima es una descripción individual de las características y condiciones organizacionales.	<p>Al colocar la fuente del clima enteramente dentro del perceptor individual, niega la posibilidad de una teoría de composición o la explicación para la formación del clima como una propiedad organizacional.</p> <p>Asume que el significado es algo que aportan los individuos e imponen en la situación, no considerando la influencia de la interacción social en el desarrollo de significado.</p>
<b>ENFOQUE INTERACTIVO</b>	La interacción de los individuos al responder a una situación, aporta el acuerdo compartido que es la base del clima organizacional.	No considera como contexto amplio, la cultura organizacional, y su influencia en la interacción entre los miembros del grupo.
<b>ENFOQUE CULTURAL</b>	El clima organizacional se crea por un grupo de individuos que actúan recíprocamente y comparten una estructura común y abstracta (cultura de organización).	Requiere clarificación de la relación entre la cultura organizacional y el clima.

### ➤ Cuadro 1.2: Enfoques y aproximaciones al estudio de clima

## **9.-TIPOS DE CLIMA LABORAL**

La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades y entre más descentralizada esté la organización, más se pueden observar climas diferentes. Existen diferentes tipos de climas organizacionales y diferentes clasificaciones.

Brown (1983) propone una clasificación que se puede dar en cualquier organización.

### **CLASIFICACIÓN 1**

#### **a) Clima orientado al poder:**

Este tipo de clima se divide en 3 partes:

- a. La estructura está determinada por el poder; quienes toman las decisiones tienen una jerarquía que les puede permitir determinar las condiciones para el trabajo.
- b. Se plantean objetivos personales para adquirir mejores posiciones a expensas de los demás, es decir; va a provocar que existan luchas y conflictos entre los individuos quienes buscan ser partícipes de ventajas particulares.
- c. El bienestar particular de cada miembro de la organización depende en forma significativa de sus superiores.

#### **b) Clima orientado hacia el papel:**

- a. Hacen énfasis en el orden y la racionalidad.
- b. Los conflictos y la competencia son controlados a través de reglamentos y procedimientos.
- c. La previsión y estabilidad de una empresa son características básicas para las organizaciones con orientación hacia el papel.
- d. Por el punto anterior en estas empresas no son fáciles los cambios.
- e. Algunos ejemplos son los bancos, agencias de interés social, las aseguradoras.

#### **c) Clima orientado hacia el trabajo:**

- a. Cualquier objetivo que exista va encaminado a cumplir el objetivo principal.
- b. La empresa persigue metas y objetivos específicos.
- c. Cualquier participante va a ser evaluado con respecto a su contribución o intervención para que se cumpla el objetivo.
- d. Los reglamentos y procedimientos que se consideran, son aquellos que influyen en la realización del objetivo.
- e. Se da capacitación y adiestramiento a los individuos que carecen de conocimientos y habilidades para desarrollarse en sus tareas.

#### **d) Clima orientado hacia la gente:**

- a. Se atienden las necesidades de los empleados
- b. No se espera que el personal haga cosas contrarias a sus valores.
- c. Los trabajadores impopulares comparten todo por igual.
- d. Los ejemplos incluyen: algunas organizaciones de investigación y desarrollo, firmas consultoras y grupos civiles de voluntarios (Flores Procuna, 1995).

Likert (Brunet, 1987) propone la teoría del clima organizacional o de los sistemas de organización, lo cual permite visualizar en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas que se estudian y permite también analizar el papel de las variables que conforman el clima que se observa.

Hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización:

1. Las variables causales: Son variables independientes que determinan el sentido en que una organización evoluciona; así como los resultados que obtiene
2. Las variables intermediarias: Reflejan el estado interno y la salud de una empresa. Son constituyentes de los procesos organizacionales de una empresa.
3. Las variables finales: Son variables dependientes que resultan del efecto conjunto de las dos precedentes. Estas variables reflejan los resultados obtenidos por la organización, constituye la eficacia organizacional de una empresa. La combinación y la interacción de éstas dos variables permite determinar dos grandes tipos de clima, cada uno de ellos con dos subdivisiones:

## CLASIFICACIÓN 2

### 1. Clima autoritario

a) Autoritarismo explotador: La dirección no le tiene confianza a sus empleados. La mayor parte de las decisiones y de los objetivos se toman en la cima de la organización y se distribuyen según una función puramente descendente. Los empleados trabajan dentro de una atmósfera de miedo, de castigos, de amenazas; ocasionalmente de recompensa y la satisfacción de las necesidades, permanece en los niveles psicológicos y de seguridad. Las pocas interacciones que existen entre los superiores y los subordinados se establecen con base en el miedo y en la desconfianza.

b) Sistema autoritario paternalista.

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

### 2. Clima de tipo participativo

a) Sistema consultivo.

El sistema le tiene confianza a sus empleados. La política y las decisiones se toman generalmente en la cima, pero se permite a los subordinados que tomen decisiones más específicas en los niveles inferiores. Las recompensas, los castigos ocasionales y cualquier implicación se utiliza para motivar a los trabajadores, se trata también de satisfacer sus necesidades de prestigio y de estima. Hay una cantidad moderada de interacción tipo superior subordinado y, muchas veces, un alto grado de confianza.

b) Sistema participación de grupo:

La dirección tiene plena confianza en sus empleados: los procesos de toma de decisiones están diseminados en toda la organización y bien integrados a cada uno de los niveles.

Likert, en su teoría de los sistemas, se aproxima a los calificativos: abierto y cerrado con respecto a los climas que existen dentro de una organización. Un clima abierto; corresponde a una organización que se percibe como dinámica, que es capaz de alcanzar sus objetivos procurando una cierta satisfacción de las necesidades sociales de sus miembros y en donde estos últimos interactúan con la dirección en los procesos de toma de decisiones. Un clima cerrado; caracteriza a una organización burocrática y rígida en la que los empleados experimentarían una insatisfacción muy grande frente a su labor frente a la empresa misma (Brunet, 1987).

## **1.2.- PROCESOS PSICOSOCIALES INVOLUCRADOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

### **1.-LIDERAZGO**

#### **Liderazgo del jefe inmediato**

Liderazgo, se entiende como la habilidad de influir en las actividades de otras personas a través de un proceso de comunicación, para la obtención de una meta. La fuente de influencia puede ser formal o informal. (Catt y Miller. citado en Kosen 1995; Marin 1997).

El liderazgo es el esfuerzo que se efectúa para influir en el comportamiento de los otros o para combatirlo con la finalidad de alcanzar los objetivos organizacionales, individuales o personales (Huse 1980).

No debe confundirse el liderazgo con el poder, ya que el primero supone influencia, es decir, cambio de preferencias; mientras que el poder implica que las preferencias de los que obedecen no se manifiesten. De tal manera, la esencia del liderazgo organizacional está en aumentar la influencia por arriba del nivel de obediencia mecánica, a las órdenes rutinarias por parte de la organización (Katz y Kanh, 1981, Martín, 1997)

Cabe mencionar que las funciones de quien ejerce el liderazgo deben estar encaminadas a establecer los objetivos, planear las actividades, instruir a sus subalternos sobre la forma de conseguir los objetivos, control y evaluación de las tareas realizadas (Marin, 1997)).

El liderazgo puede clasificarse por su designación y por su estilo de líder:

#### **Designación del líder**

- Liderazgo funcional o informal:

Éste tipo de liderazgo se presenta en situaciones en donde hay que cumplir con una tarea de grupo, se tienen necesidades individuales y de grupo. Entre ellas las de cumplir con una tarea. En este momento es cuando surge un líder para coordinar su realización. Éste líder debe asegurarse que las fuerzas que contribuyen a la unión del grupo sean más fuertes que las que facilitan su designación (Marin, 1997).

- Liderazgo organizacional o formal:

Existe la característica de la posición jerárquica del líder dentro de la organización. Este da al líder la base de poder y a los seguidores o subordinados, el convencimiento de que esa posición tiene derecho legítimo (Marin, 1997).

#### **La teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard**

Propuesta de liderazgo desarrollada por Hersey y Blanchard, que describe la manera en que los líderes adaptarán su estilo de liderazgo en respuesta al deseo que desarrollan sus subordinados de realización, experiencia, capacidad y buena voluntad para aceptar responsabilidad

La contingencia del liderazgo es la teoría situacional del liderazgo de Hersey y Blanchard que sostiene que el estilo más eficaz del liderazgo varía según la “madurez” de los subordinados.

Definen la madurez como la edad ni la estabilidad emocional, si no como el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y experiencia relacionadas con el trabajo.

Las metas y conocimientos de los seguidores son importantes variables para determinar el estilo de liderazgo eficaz.

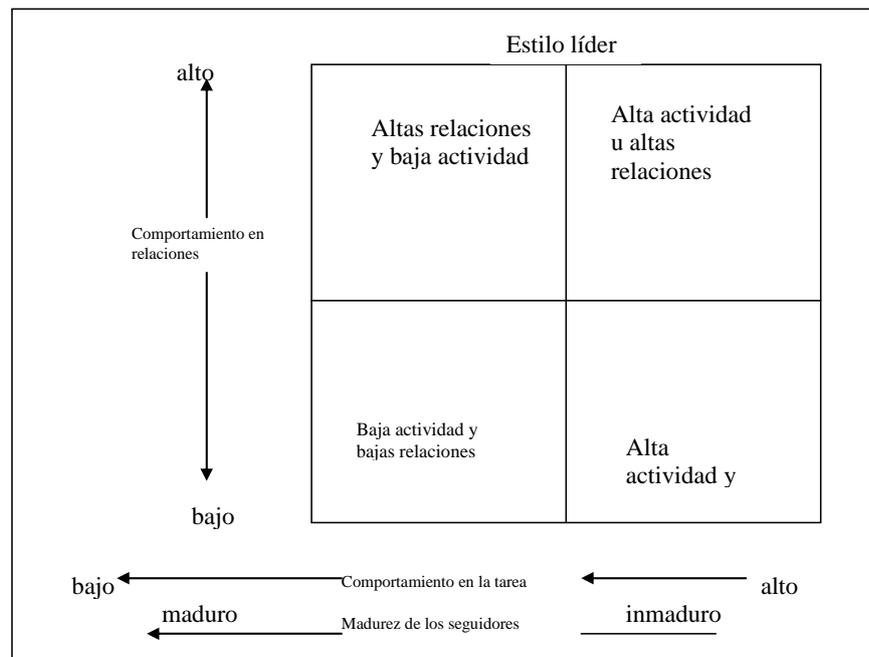


Figura 1.1.- Teoría situacional del liderazgo.

La teoría del liderazgo situacional ha despertado interés por que recomienda un tipo de liderazgo dinámico y flexible, no estático. Hay que evaluar constantemente la motivación, capacidad y experiencia de los subordinados, a fin de determinar que combinación de estilos será la más dedicada.

### **Liderazgo transformacional o carismático**

**Líderes carismáticos o transformadores:** Líderes que a través de su energía y visión personal inspiran a sus seguidores y tienen un impacto importante en sus organizaciones.

**Líderes transaccionales** los líderes que determinan qué necesitan hacer los subordinados para lograr sus objetivos, clasifican estas necesidades y ayudan a que los subordinados estén seguros de que puedan alcanzar sus objetivos.

---

## **Teoría del liderazgo carismático de House**

House afirma que los líderes carismáticos pueden transmitir una visión o una meta de nivel superior (trascendente) que atrae el compromiso y energías de los seguidores.

### **Autoliderazgo**

Es la capacidad que tiene los trabajadores de motivarse a sí mismo para desempeñar las actividades que se recompensan en forma natural y aquellas que son necesarias pero no satisfactorias.

### **Estilos de liderazgo**

El nuevo líder se encuentra ante la necesidad de mantenerse en el mando y justificar su acción y su actuación ante los superiores o subordinados, de aquí para ser el nuevo líder se necesitan conocer los diferentes tipos de liderazgo y estos son los siguientes.

- 1) el impositivismo
- 2) el estimulativo
- 3) el ejecutivo que da las ordenes que nadie da
- 4) el conecedor

#### 1) El impositivismo

La forma de acción más típica de este, que quizás sea él más antiguo de la historia, donde se ejerce el mando apoyado en un derecho obtenido por herencia “ por designio divino” o por respaldo en una filosofía legal correctiva, en donde la palabra del señor resulta incuestionable por temor al castigo.

Este estilo se representa en las siguientes sociedades: los imperios medievales y renacentistas o las sociedades precolombinas.

El fundamento para el liderazgo impositivo se encuentra en la amenaza y el castigo.

#### 2) El estimulativo:

Se sustenta en la recompensa, suele ser la continuación al impositivismo en virtud de que al ir perdiendo validez la amenaza o el castigo por la emancipación o indiferencia de los subordinados.

El líder estimulativo enfoca todo su esfuerzo en diseñar más y mejores presentaciones o estímulos para premiar a los colaboradores sobresalientes, esto resulta motivador para los trabajadores.

Si el ejercicio del líder se sustenta únicamente en estímulo o en premio se corre el riesgo y generalmente se presenta el que la motivación o eficiencia inicialmente lograda disminuye o se extingue al haber conseguido el premio

### 3) El ejecutivo de las ordenes que nadie da:

Los líderes pueden sustentar sus decisiones apoyadas en el influyentismo o en sus relaciones o teóricas dependencias directas de alta dirección y es así que como ocurre en la familia cuando el niño apoya sus causas en los tradicionales, ejemplo (te voy a acusar con mi papa, o me dijo mi mama que hicieras...)

Este tipo de líderes se van mimetizando en la figura de los superiores. El que ejerce el poder de este modelo suele perderlo paulatinamente cuando sus seguidores encuentran líderes mejor relacionados o estos a su vez se relacionan por sí mismos

### 4) El conocedor:

Consiste en la capacitación para ejercer determinada actividad, es decir, quien cuestionara el liderazgo del piloto de un avión si ninguno de los pasajeros es capaz de volar una aeronave.

Sustenta el liderazgo exclusivamente en sus conocimientos tiende hacerse o auto concebirse como pieza indispensable de la organización y a cerrarse ante los cambios o Influencias del exterior.

## **Modelo de liderazgo de Fiedler**

Formulo el primer modelo general para liderazgo a partir de la contingencia, su modelo propone que un buen desempeño del grupo depende de la concordancia entre el estilo de interacción del líder con los subordinados y en grado que la situación la confiere control e influencia

## **Relaciones entre los empleados y el liderazgo**

En todo contexto social se forman grupos de personas de manera formal e informal.

Un grupo no es lo mismo que un conjunto de personas; un grupo es cualquier número de personas que:

1. Interactúan recíprocamente.
2. Se perciben psicológicamente una a la otra.
3. Se ven así mismos como grupo.

Dentro de una organización, los individuos se relacionan entre si de manera formal, para el cumplimiento de las metas organizacionales, resolución de problemas o realización de tareas propias de su empleo. De manera informal lo hacen para convivir fuera de las horas de trabajo, en actividades que les son atractivas y satisfactorias (sociales deportivas etc.)

Un grupo de trabajo es una clase especial y requiere que a cada uno de sus miembros se le asignen tareas específicas que compaginen entre sí. De tal modo que el grupo haga la labor que ayude a otros grupos de trabajo.

La organización informal constituye influencias muy poderosas en lo que se refiere a la forma en que la gente se desempeña en sus labores (Smith, 1978).

La diferencia entre organización formal e informal crea problemas a quienes interesan en investigar sobre las organizaciones y también a los líderes dentro de la organización; por que esa diferencia hace mucho más difícil el pronóstico y control de la conducta organizacional.

Las relaciones interpersonales se dan entre individuos por la proximidad e interacción constante en su trabajo, por el tipo de labor que desempeñan y por el estatus jerárquico que tengan, buscando la cercanía con aquellas personas que tengan cierta similitud en las actitudes, opiniones y comportamientos (Marin, 1997).

El grupo le sirve al individuo en tres funciones:

1. Satisfacción de las necesidades sociales.
2. Apoyo emocional para identificar para identificarse a sí mismo y,
3. Ayuda para alcanzar las metas (Hampton, 1990, Kossen 1995).

El significado que la organización tiene para su personal lo determina en buena parte de sus compañeros de trabajo. La compañía tiene políticas y procedimientos que influyen en el individuo y en el desempeño en su trabajo diario. Sin embargo, cada individuo trata de dar sentido a esas políticas y de hacerlas encajar en su situación particular, charlando con otras gentes de la organización y observándolas.

El desempeño de un grupo se mide por su éxito para alcanzar sus metas; además en general, a menos conflictos entre los miembros, el grupo y la organización, mayor la eficacia del grupo.

Los grupos pueden así, diferenciarse en eficaces y los que no lo son: entre más eficaces sean los grupos de una compañía, más a fondo aprovechará ésta sus recursos humanos. Pueden crear grupos de trabajo más eficaces tomando medidas que fomenten las metas del grupo, el crecimiento de las interacciones de apoyo dentro de un grupo y el aumento de las responsabilidades del grupo (Smith, 1978).

La asignación rígida de tareas definidas a cada individuo dentro de un grupo desalienta el desarrollo de las metas fijadas por un grupo; las metas de grupo se ven limitadas cuando la gerencia asigna tareas individuales y por tanto otorga premios individuales.

Desde el punto de análisis experimental de la conducta el individuo debe competir contra sus propios logros para que obtenga un reconocimiento por su propio esfuerzo y los demás se motiven igual a romper sus propios récords.

Dar al grupo información sobre su desempeño. Este es uno de los medios más eficaces para el logro de las metas; mientras más pronto se le proporcione la información y cuanto más completa sea presentada ésta, mejores resultados se obtienen. (Smith, 1978).

El individuo debe sentir que sus experiencias de trabajo dan apoyo, que conservan o incrementan su sentido de valía e importancia.

---

Fricciones interpersonales y/o camarillas antagonistas pueden minar o destruir el apoyo del grupo a sus miembros.

Los empleados interactúan unos con los otros y el incremento de interacción construye sentimientos favorables hacia los compañeros de trabajo. El grupo se convierte en algo más que un simple conjunto de personas. Desarrolla costumbres para hacer las cosas, se convierte en una organización en si misma. (Hampton,1990 ).

### **Poder, liderazgo y clima**

Los diferentes tipos de clima organizacional susceptibles de ser analizados pueden también definirse en función de las diferentes formas de poder que pregonan y utilizan los directores de las empresas .

Por ejemplo; un clima autoritario, se caracteriza por el uso de castigos y recompensas por parte de la dirección para controlar a los empleados. Mientras que un clima participativo, se distingue por el ejercicio de un poder de experto que da al supervisor la imagen de un jefe de equipo ante los ojos de sus empleados. Así el clima participativo no se caracteriza por un dejar hacer de la dirección , si no más bien por una integración de los procesos de control y de decisión que está diseminada en todos los niveles jerárquicos de la organización

La teoría de la contingencia (situacional) actualmente muy apreciada en los estudios sobre liderazgo, muestra que un administrador eficaz, es aquel que se adapta generalmente su estilo de liderazgo al ambiente y a su situación de trabajo.

En virtud de sus componentes, el clima estructura el aprendizaje social en el interior de una organización. El esfuerzo y el aprendizaje continuos, apoyados por el clima, podrían explicar la persistencia de un tipo de liderazgo particular y la resistencia al cambio que se puede observar en los líderes.

Existen investigaciones que indican que existe una influencia del comportamiento del superior inmediato en la transmisión del aprendizaje.

## **2.- SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO**

El clima organizacional tiene un efecto directo sobre la satisfacción y el rendimiento de los individuos:

Según Larouche y Deforme (1998), la satisfacción en el trabajo es una resultante final de la interacción dinámica de dos conjuntos de coordenadas llamados: necesidades humanas e incitaciones del empleo.

Los empleados están más satisfechos cuando trabajan en un ambiente no estructurado, cooperativo y en el que los papeles están definidos sin ambigüedad.

En consecuencia, la satisfacción en el trabajo varía, frecuentemente, según la percepción que tenga el individuo del clima organizacional.

Las principales dimensiones del clima implicadas en esta relación son las siguientes:

1. Las características de las relaciones interpersonales entre los miembros de la organización
2. La cohesión del grupo de trabajo
3. El grado de implicación con la tarea
4. Y el apoyo dado al trabajo por parte de la dirección.

Litwin y Springer en su investigación demostraron que la satisfacción está relacionada con todas las dimensiones de clima y que el rendimiento en el trabajo (medido a través de la evaluación del rendimiento hecho por el superior inmediato) está relacionado en más del 60% de las dimensiones.

Laeler (et all.) Demostraron que la estructura organizacional tiene poca relación con el clima, por el contrario, la mayor parte de las variables de los procesos organizacionales tiene una relación significativa entre el clima y la satisfacción de las necesidades interiores (estima de si mismo, autonomía y realización).

Así el estilo de liderazgo superior inmediato, el comportamiento del grupo y las tareas que tienen efecto sobre la vida organizacional de los empleados, influyen directamente en la percepción del clima.

La satisfacción, también el rendimiento está influenciado por el clima. En efecto, el rendimiento en el trabajo es función de las capacidades de un individuo y de un clima organizacional que permita la utilización de las diferencias individuales. Sin embargo, el efecto del clima sobre el rendimiento es menos importante que sobre el nivel en la satisfacción, como lo han demostrado varios estudios.

Esto confirma que es difícil aislar el efecto del clima y el papel de las aptitudes, habilidades o motivación para la productividad de un individuo.

Investigaciones han demostrado que las organizaciones altamente productivas se caracterizaban generalmente por un clima de participación bastante elevado y que el rendimiento en el trabajo variaba también según el grado de apoyo que percibían los sujetos en la ejecución de una tarea.

---

Varios investigadores postulan que el concepto de clima es sinónimo de satisfacción en el trabajo, tanto que los instrumentos de medición utilizados para éstos dos conceptos se basan en las percepciones que vienen de personas que les atañe y que los sentimientos influyen sobre las percepciones.

El clima está ligado a las percepciones directas en el trabajo o la situación organizacional y la satisfacción implican una evaluación de las condiciones de trabajo o de la organización. La satisfacción representa entonces el aspecto afectivo de la percepción individual.

1. El nivel de la abstracción utilizada:

El clima organizacional se basa sobre macro percepciones del ambiente de trabajo mientras que la satisfacción se basa sobre micropercepciones.

2. El nivel efectivo implicado.

La medida del clima es una descripción mientras que la medida de la satisfacción no es más que una evaluación afectiva

3. El nivel de análisis implicado.

En el clima organizacional, es la organización, la que constituye la unidad de análisis, mientras que en la satisfacción, es el individuo como tal.

### **3.- MOTIVACIÓN**

El concepto motivación está constituido por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo (Arias Galicia, 1980). La motivación es un elemento muy importante que debe tener el trabajador. Es muy necesario que los individuos estén motivados para realizar bien su trabajo y logren los objetivos organizacionales. Al igual que al estar motivados percibirán un clima positivo.

Strauss, menciona 5 métodos para motivar a los empleados:

#### **Enfoque tradicional:**

Se refiere a la autoridad y beneficios económicos, es decir, se obliga al trabajador a realizar sus funciones y amenazarlo al despido o merma de sus ingresos si no lo hace (incentivo negativo). Lo que puede ocasionar éste tipo de motivación es una serie de conflictos y un clima organizacional muy rígido que repercutirá en su trabajo, ya que la única razón por la cual la gente va a veces a trabajar, es el salario y rinde solo por el miedo a perder el empleo.

Éste tipo de motivación puede provocar frustración y baja eficiencia ya que se trata de un fenómeno de evitación de estímulos aversivos no de refuerzo conductual.

#### **Relaciones humanas:**

Consiste en motivar a los trabajadores mediante la satisfacción de sus necesidades de seguridad (prestaciones, políticas donde se debe tratar al trabajador con equidad, etc.) y necesidades sociales (actividades recreativas, desarrollo de grupos cohesivos, etc.)

Existen 2 tipos de relaciones humanas en el trabajo:

#### **El paternalismo:**

Está destinado a cambiar la vida del personal fuera del trabajo, así como su rendimiento en el oficio, es decir se cree que si la gerencia trata bien a los empleados, éstos trabajarán más duro y muchas veces por gratitud. aun que puede traer conflictos con otros empleados que no les trate igual.

#### **Gerencia higiénica:**

Se refiere a los altos sueldos, prestaciones, buena supervisión, etc. es decir. Todo lo que puede tener el empleado para estar satisfecho, esto puede llevar a que el trabajador perciba un ambiente grato y sea un factor favorable a la percepción del clima de manera positiva.

#### **Negociación implícita**

Otra forma de motivar al trabajador es por medio de la negociación, es decir, que la administración alienta a los trabajadores a producir un volumen razonable de trabajo acordando proveer, en compensación, supervisión razonable, esto de manera implícita, ya que no está escrito, sino que las condiciones de negociación se acuerdan de una manera voluntaria entre ambas partes.

Al trabajar se le concede tomar pausas y esto es negociable siempre y cuando el supervisor o el jefe vea que el trabajo ha sido satisfactorio.

#### **Competencia**

Otra forma de motivación es la competencia, ya sea por aumentos de sueldo ascensos a quienes destacan en el trabajo.

Este tipo de motivación se da más bien en niveles medios y ejecutivos, ya que muchas veces a nivel operativo, no están interesados en progresar por lo que a veces suele provocar un clima desfavorable y entre los trabajadores solo se percibe una competencia negativa. También si no se maneja de manera adecuada la competencia puede llegar a la presión y por ende a la frustración.

### **Motivación interiorizada**

Consiste en proporcionar oportunidades para la satisfacción de necesidades por medio del propio desempeño del trabajador y así interiorizar la motivación, de modo que el trabajador disfrute de hacer un bien trabajo cual origina:

- Participación de los trabajadores en problemas importantes.
- Se puede dar a los empleados la oportunidad de ser sus propios jefes hasta donde sea posible.
- Dedicación a metas superiores, donde los individuos suelen subordinar sus intereses personales a las metas superiores de la empresa.
- Libertad de escoger carreras, donde algunas empresas permiten a profesionales y gerentes escoger el tipo de entrenamiento que desean y la clase de oficios que les gustaría desempeñar.
- Cuando un proceso de motivación es mal llevado puede traer como consecuencia una serie de conflictos que afecten al clima organizacional.

### **Teoría de la motivación basada en las características del trabajo.**

Se ha encontrado que los puestos con una variedad de funciones y con menor repetición, resultan más satisfactorios que aquellos monótonos y con una sola función, mismos que suelen ser poco gratificantes (Vroom, 1979). La importancia de éste factor puede deberse a que los individuos buscan, sobre todo, el cumplimiento, a través de su empleo, de sus deseos de orden superior. Las características del trabajo afectan la satisfacción laboral; dada esta circunstancia han sugerido técnicas organizacionales dirigidas a enriquecer los trabajos, presentándolos como retadores y estimulantes.

Dentro de ésta corriente, Turner y Lawrence, 1965 (citados en Pérez y Salom, 1993) señalan que son necesarios ciertos atributos de la tarea tales como:

Variedad, autonomía, habilidad, interacción, con otros compañeros, conocimientos profundos y responsabilidades, para que produzcan satisfacción en los empleados.

En ésta misma dirección, Hackman y Lawler, 1971 (citados en Pérez y Salom, 1993) sugieren que una tarea producirá mayor satisfacción en quienes la realiza si la percibe como algo que tiene significado, vale la pena y es importante. Si el trabajador percibe que es personalmente responsable del producto de su trabajo, si sabe cual es el resultado de sus esfuerzos y si ese resultado es de calidad o no. (Pérez y Salom, 1993).

Dos características disposicionales estudiadas en relación a la satisfacción laboral son la necesidad de crecimiento y motivación al logro, la cual es también una motivación de desarrollo personal. Se asume que las personas que tienen una alta motivación al logro y mayores deseos de crecimiento personal, aprovechan mejor los ambientes enriquecidos donde pueden

demostrar sus habilidades, capacidades y destrezas, derivando en una mayor motivación por la tarea que realizan.

Los aspectos que parecen influir en la motivación son por ejemplo: reconocimiento, responsabilidades, oportunidad de desarrollo y el aumento de responsabilidades. Pero ¿Que peculiaridades de trabajo se relacionan con estos cambios?. Si no los describimos con precisión, será difícil escoger el medio eficaz para enriquecer un trabajo y aumentar la motivación de los empleados (Schultz, 1991).

Si el trabajador construye la tarea como retadora y con significado personal, se comprometerá más, trabajará mejor, tendrá éxito y experimentará satisfacción laboral.

De ésta manera es una teoría que establece la existencia de características específicas del trabajo causantes de estados psicológicos, los cuales a su vez aumentan la motivación, el rendimiento, la satisfacción con el empleo. Todo ello a condición de que el sujeto posea desde el principio una gama necesidad de crecimiento.

### **Dimensiones fundamentales:**

#### 1. Diversidad de habilidades

Designa el número de destreza y capacidades necesarias para ejecuta una tarea. Cuando más interesante sea el trabajo, más importancia personal tendrá para el empleo.

#### 2. Identidad de tarea:

Denota la oportunidad del puesto, consiste éste en hacer una unidad entera, en completar un producto o en fabricar una parte.

#### 3. Importancia de la tarea

Se refiere a la importancia o trascendencia que el trabajo tiene para la vida y bienestar de los demás.

#### 4. Autonomía

Es importante el grado de interdependencia que tiene un empleado en la programación y organización del trabajo. Cuanto más subordinado esté un puesto a su rendimiento e iniciativa, mayor será el sentido de responsabilidad de éste. En efecto, sabe que la realización correcta de la tarea se basa más en sus habilidades que en las del supervisor.

#### 5. Retroalimentación

Ésta características tan obvia del trabajo denota la cantidad de información que recibe el empleado sobre la cantidad de su rendimiento de su jefe inmediato. (Schultz,1991).

## **4.- COLABORACIÓN**

Para Reyes Ponce (2004), los dos objetivos que una empresa debe tener son: capacidad y colaboración.

### **1. Capacidad:**

Si el trabajador carece de capacidad indispensable para desarrollar sus labores, aunque quiera no podrá llevarlas a cabo. Un trabajador incapaz, aún cuando tuviese la voluntad de colaborar, constituye un elemento que quiere pero no puede ayudar al desarrollo de la organización.

### **2. Colaboración**

No solo basta con que el personal tenga las capacidades que se requieren en la organización si no está dispuesto a prestar su colaboración amplia y eficazmente. Este supuesto se trataría de alguien que puede pero no quiere contribuir al desarrollo eficaz de las labores.

Reyes Ponce menciona algunas bases para las buenas relaciones en el trabajo:

1. Mantenga a cada quien enterado de cómo progresar en su trabajo.
2. Reconozca el mérito a quien lo tenga.
3. Avise con anticipación al personal de los cambios que lo afecten.
4. Utilice del mejor modo la aptitud y habilidad de cada quien.
5. Trate al personal considerando sus características individuales.

## **5.- INCENTIVOS**

Los sueldos y salarios se complementan a veces con aumento basados en el rendimiento del empleado que se conocen con diversos nombres como: incentivos, comisiones, bonificaciones y planes a destajo, destinados a motivar al trabajador para mejorar su rendimiento.

Una empresa entre mejor sistema de incentivos, será mas llamativa para querer trabajar en ella. Así la gente estará contenta, existiendo un buen clima organizacional y por lo tanto no deseará dejar el trabajo.

Muchos trabajadores creen que si empiezan a ganar mucho por trabajar más, la administración llegará a la conclusión de que la tarifa es alta y la bajará.

Otros trabajadores creen que si aumentan mucho su productividad se quedarán sin trabajo ya que habrá mucha producción y sobrarán trabajadores. En reacción a esto el grupo fija topes, promedios de nivel de producción.

En una empresa donde funcionen así los incentivos se crearán conflictos en el clima organizacional ya que habrá empleados que sobre pasen el tope de producción por ganar más y entonces será rechazado por sus compañeros lo que ocasionará relaciones laborales poco armoniosas.

Strauss (2000) menciona que existen incentivos organizacionales que ofrecen una motivación más amplia y sirven para aumentar la productividad y mejorar el clima organizacional. Los cuales son:

**a) Incentivos de grupo:**

En los incentivos de grupo, el porcentaje de eficiencia se obtiene sumando el total de la producción realizada por todos los que forman ese equipo, dividiendo el total de horas estándar entre el número de horas trabajadas, lo que se obtiene es el coeficiente de eficiencia que habrá que aplicar al salario que habrá que aplicar al salario que corresponde a cada uno de los que trabajan en el (Reyes Ponce, 1995). Sin embargo los incentivos pueden aplicarse también en forma individual dentro de un grupo y en éste caso se les da incentivos a todos los miembros del grupo que hayan trabajado mejor.

**b) Participación de utilidades:**

La participación de utilidades es considerada como un incentivo, sin embargo en nuestro país constituye una obligación que impone la ley a todas las empresas. En ésta los empleados reciben una bonificación basada en algún porcentaje de las utilidades que obtenga la compañía. Las ganancias no dependen tanto del rendimiento individual.

**c) Sistema de sugerencias:**

El empleado opina como se puede mejorar la eficiencia de la compañía, se levanta el espíritu del empleado dándole la oportunidad de expresar las ideas.

**d) Comités consultivos:**

Tienen como propósito mejorar las comunicaciones bilaterales con los niveles inferiores de la organización.

**e) Plan escalafón:**

Éste consta de dos partes:

**1. Fórmula salarial:**

Donde se distribuyen las ganancias al aumento de productividad proporcionalmente entre todos los empleados afectados.

**2. Sistema de sugerencias**

Donde se elige a un representante de cada departamento y forma un comité de producción, después se reúnen para discutir sugerencias hechas por los trabajadores y así poder elaborar planes para mejorar la productividad. Las sugerencias que afecten a todo el departamento pasarán a un comité de selección.

Según Strauss (1985) los incentivos organizacionales disminuyen los conflictos derivados del clima organizacional, cada uno contribuyendo de diferente manera.

Los incentivos de grupo aumentan la cooperación e integración entre los empleados, ya que entre todos pueden presionarse para trabajar más y esto contribuye a mejorar la comunicación entre ellos.

La participación de utilidades provoca un fortalecimiento entre los trabajadores de sentimiento de identificación con la compañía, ya que los motiva a trabajar más y formará un clima organizacional armonioso siempre y cuando haya comunicación entre trabajadores y patrones. Reyes Ponce (1995).

El plan escalafón es el método de incentivación que más ayuda para que un clima organizacional sea armónico, ya que propicia una mayor productividad, comunicación,

---

integración, cooperación, alta motivación, entre otros y hace que disminuyan los conflictos laborales.

**f) Prestaciones:**

Reyes Ponce (1995), dice que las prestaciones que la empresa ofrece; sean en dinero, gratificaciones y jubilaciones etc. Se dan principalmente cuando las posibilidades de la empresa lo permiten, pero Strauss (1985). Menciona que el paquete de prestaciones está conformado por 3 componentes principales:

1. Pago suplementario: vacaciones, asuetos y otras formas de licencia pagada
2. Seguro: programas de seguro de salud, vida, licencia por enfermedad, seguro contra accidentes de trabajo.
3. Jubilación: pensiones privadas y programas de vejez, incapacidad y jubilación del gobierno federal.

Esto contribuye a un clima organizacional sano siempre y cuando el trabajador considere lo que le dan de prestaciones son buenas para él. Así no dejará su puesto evitando una rotación de personal y favoreciendo a una mayor integración y conocimiento de los miembros que forman el grupo.

También es posible que las prestaciones sean pocas o no sean las adecuadas, provocando una motivación baja y ocasionando conflictos en el clima laboral.

## **6.- COMUNICACIÓN**

Para desarrollar cualquier comportamiento es necesaria cierta comunicación. La comunicación tiene la importancia crucial para un trabajo en equipo. La dirección tiene a su cargo los aspectos formales de la comunicación.

Dentro de una organización es importante que exista comunicación ascendente y descendente, ya sea verbal o no verbal. Es decir, que los puestos inferiores se puedan comunicar de alguna manera con los superiores y viceversa. Un factor muy importante para la solución de conflictos y obtención de un clima favorable es la comprensión y ésta solo es posible a través de la comunicación. A través de ésta se puede dar solución a muchos problemas mejorando las relaciones de trabajo, es decir, el clima organizacional.

Donde reina el descontento reinan también los malos entendidos, las malas interpretaciones, los rumores y la distorsión.

Dentro de una organización deben establecerse con mucha claridad los canales de comunicación, con el fin de establecer una formalidad; sin dejar a un lado la comunicación informal que es necesaria para que exista un clima organizacional favorable entre los trabajadores de una organización.

La comunicación es un proceso social de suma importancia para el funcionamiento de cualquier grupo, en ella se resumen formas de interacción social como: influencia, contagio o imitación social y liderazgo. Por lo tanto, las organizaciones no pueden sobrevivir sin comunicaciones. Estas deben tener un sistema efectivo de comunicación, para lo cual se requiere canales claramente definidos y un contenido de significación. (Smith, 1999).

La comunicación, es un proceso en dos direcciones como resultado de la transmisión de información y un entendimiento entre dos individuos. Este intercambio de información puede realizarse a través de las palabras, la escritura o mediante signos. Mientras más fácil sea entenderlas, mejor será nuestra comunicación (Smith, 1978, Hidgetts, 1981, Kossen, 1995) (Katz, y Kahn, 1981).

La comunicación es un proceso como tal, no tiene comienzo ni un fin. Ni es una serie fija de acontecimientos. No es estático, ni está en reposo (Huse, 1980).

### **Comunicación descendente**

Implica todos aquellos mensajes comunicaciones descendentes, envían mensajes de tareas o mantenimiento, relacionados con objetivos, disciplina, órdenes, preguntas, y políticas (Katz y Kahn, 1981).

La comunicación descendente puede dividirse en cinco funciones principales:

1. Instrucciones laborales:

Directrices explicando una tarea específica.

2. Explicación razonada de los trabajos:

Información diseñada para que se comprenda la tarea y el como se relaciona está con otras tareas de la organización.

### 3. Procedimientos y prácticas:

Mensajes relacionados con: las políticas, reglas, regulaciones, beneficios, etc. de la organización.

### 4. Retroalimentación.

Información al subordinado con respecto a la ejecución de las tarea realizada.

### 5. Adoctrinamiento de objetivos:

Mensajes diseñados para motivar a los empleados, explicándoles la misión general de la organización y como se relaciona con dichos sistemas de objetivos (Katz y Kanh,1981).

El manual del empleado es uno de los medios más comunes y prometedores de resolver quejas ordinarias de los trabajadores. “no se que se supone que debo hacer” o “nadie me dijo nada”. O muchos de éstos manuales son incomprensibles para los empleados (Smith,1981)

### **Comunicación ascendente**

Mensajes que fluyen de los empleados hasta los superiores, normalmente con el propósito de formular preguntas, proporcionar feedback y hacer sugerencias (Katz y Kanh.1981).

Éste tipo de comunicación brinda feedback que proviene de los subordinados. El principal beneficio de la comunicación ascendente es que crea un canal por el que la administración puede medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas tales como quejas o baja productividad, antes de que se conviertan en graves. (Hodgetts,1981).

Es el más importante problema no resuelto en la mayoría de las organizaciones; sin embargo, los gerentes no lo suelen percibir. (Smith, 1978).

El gerente típico cree que sus subordinados se sienten más libres para discutir con el sus problemas de lo que en realidad se sienten. De la misma manera el superior típico cree que entiende los problemas de sus subordinados mucho mejor de lo que ellos creen que los entienden (Hampton, 1990).

### **Comunicación horizontal**

Consiste en el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentren en el mismo nivel de autoridad dentro la organización. Tales mensajes están relacionados, por regla general, con la tarea de los Factores Humanos (coordinación, resolución de problemas, arreglo de conflictos, información).

Se identificaron propósitos de la comunicación horizontal:

1. Coordinación de la tarea
2. Resolución de problemas
3. Argumento y participación en la información
4. Resolución de conflictos (Katz, Kanh,1981)

Un problema que enfrentan los supervisores de línea de mandos intermedios es el continuo dilema siguiente:

a) Tener que mantener informado a su superior de lo que está ocurriendo en su nivel de trabajo (en muchos casos de modo que el superior se prepare a su vez para la reacción adversa de su superior y así a lo largo de la línea).

b) No pueden pasarse por alto las discrepancias entre la forma en que se hacen las cosas en el nivel de trabajo y la forma en que a juicio de la gerencia debían hacerse; sin embargo, el superior se ve obligado a no hablar de ello con su jefe. Esto hace particularmente “duro” el trabajo del superior y la orilla a hablar en forma tal que se convierte en un as del lenguaje ambiguo (Hampton, 1990).

Otra clasificación de la comunicación versa sobre los canales que se utilizan, de tal manera encontramos una comunicación formal y la comunicación informal.

### **Comunicación formal.**

Es la oficial, que viaja a través de la estructura de la red de comunicación organizacional. (Hampton 1990).

Cuando los mensajes fluyen siguiendo los caminos oficiales dictados por la jerarquía, generalmente es reconocida como rumores. Construye un verdadero obstáculo a los esfuerzos en la organización para el logro de metas.

La comunicación informal viaja a través de un canal conocido de comunicación. Usualmente, el mensaje llega de manera alterada, lo cual suele ocurrir generalmente; ya que los mensajes reproducidos en serie cambian debido a pérdidas, ganancias, absorción y combinaciones a lo largo del camino recorrido desde sus fuentes hasta el destino final. Este tipo de comunicación prevalece en la relación con los compañeros (Huse 1980; Kossen 1995).

Los problemas en la comunicación dejan su impacto sobre la estructura y la gerencia de las organizaciones. No cabe duda que las estructuras jerárquicas y las decisiones centralizadas reflejan parcialmente problemas de comunicación (Hampton, 1990).

### **TEORÍA DE LOS DOS FACTORES**

Teoría postulada por Frederick Herzberg, Mausner y Snyderman (1959). esta teoría supone que la gente tiene dos serie de necesidades:

Las primeras denominadas “motivadoras” que son sentimientos positivos hacia el trabajo, relacionados con el contenido del mismo y son la fuente principal de motivación en el trabajo y las únicas capaces de predisponer positivamente a los empleados hacia el desempeño de sus funciones. Entre ellas se incluyen el logro, el reconocimiento, la calidad del trabajo, ascensos, trabajo en si y la responsabilidad. Es decir se habla de factores intrínsecos del trabajo (William, 1984, Barrios, 1994).

La segunda serie de necesidades se describen de higiene “extrínsecos” no se relacionan específicamente con el trabajo y son los determinantes primitivos de insatisfacción en el mismo, entre ellos están políticas de la empresa, estructuras, métodos administrativos, estilo supervisión, el salario, la seguridad en el empleo, las condiciones de trabajo, las relaciones interpersonales (William 1984, Shultz 1991, Barrios, 1994).

Herzberg y sus colaboradores afirmaron que la serie de factores de higiene deben atenderse antes, debido a que aunque su presencia no produce satisfacción en el trabajo, su ausencia genera insatisfacción. Por el contrario los motivadores dan origen a satisfacciones y su ausencia puede no crear insatisfacción. Hay pues dos clases de necesidades: las que procuran satisfacción con el trabajo y las que causan malestar. No están interrelacionados, la presencia o ausencia de una no con lleva la otra (Shchultz 1999, Barrios 1994).

Recordando según la teoría de los factores higiénicos y motivacionales según su ausencia o presencia se presentan en un continuo satisfacción no satisfacción o insatisfacción-no insatisfacción.

**Insatisfacción**      **—————**      **no insatisfacción**

**No satisfacción**      **—————**      **satisfacción**

**Continuo satisfacción- no satisfacción, insatisfacción-no insatisfacción.**

<b>Higiénicos</b>	<b>Presencia</b>	<b>No insatisfacción</b>
	<b>Ausencia</b>	<b>Insatisfacción</b>
<b>Motivacionales</b>	<b>Presencia</b>	<b>Satisfacción</b>
	<b>Ausencia</b>	<b>No satisfacción</b>

**Cuadro 1.3.- Factores higiénicos y motivacionales**

### **1.3 FACTORES ASOCIADOS AL CLIMA ORGANIZACIONAL**

#### **1.- EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA ESTRUCTURA**

La comprensión del medio físico y social así como la comprensión del comportamiento de los individuos en el medio organizacional son primordiales para delimitar mejor el clima.

Las empresas difieren mucho en cuanto a su nivel de disposición jerárquica, de sus productos /servicios, de su medio externo, de sus beneficios sociales y de las posibilidades de recompensa (remuneración) que ofrecen a sus empleados. Se llega entonces a hablar de medio formal o de aspecto estructural de una organización.

La estructura se refiere generalmente, ya sea a la distribución física de las personas en la organización o incluso al nivel de políticas y estructura que le es impuesta en el trabajo. La estructura define las propiedades físicas sin tener en cuenta al componente humano del sistema, se encuentran así elementos organizacionales tales como: la dimensión de la organización, los productos, los procedimientos, de fabricación, la tecnología, la estructura jerárquica y el número de niveles jerárquicos.

Se distingue del clima organizacional ya que éste se refiere a las actitudes subyacentes, a los valores, a las normas y a los sentimientos que los empleados tienen ante su organización. Esta respuesta afectiva surge generalmente de la estructura organizacional, de la necesidad y capacidad del individuo.

Al estudiar las propiedades objetivas de la empresa nos enfrentamos al mismo problema de estudiar la personalidad son demasiadas variables y causas específicas para interpretar inmediatamente.

## **2.- EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LOS REGLAMENTOS Y POLÍTICAS**

Las políticas o reglamentos formalizados por una organización con respecto a sus empleados tienen un efecto significativo sobre la percepción del clima organizacional de éstos últimos.

En efecto, estas acciones de la dirección establecen y perciben un papel en el trabajo y determinan, por el mismo hecho, el margen de juego de comportamiento admisible a cada empleado. Es decir, los comportamientos y las interacciones que la dirección juzga necesarios, útiles y eficaces en el ejercicio de sus funciones.

## **3.- EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS**

Latham y Yulk (1999) pusieron en evidencia el papel que juega el clima organizacional en el éxito de posprogramas de APO.

La APO consiste en hacer que el empleado participe en el establecimiento y alcance de sus objetivos de rendimiento o de productividad.

La APO es un sistema dinámico cuyo fin es hacer coincidir la necesidad de la empresa, definir y alcanzar los objetivos de expansión y de rentabilidad con la necesidad del administrador de darse y ampliarse.

- Es una técnica que debería normalmente suscitar la motivación en el individuo mediante la participación personal y las responsabilidades que esto implica.
- El establecimiento de los objetivos suscita la motivación
- Los objetivos deben ser claros, precisos y no ser demasiado difíciles de alcanzar.

- El individuo debe tener una cierta responsabilidad en el alcance de sus objetivos
- Los objetivos deben ser concebidos de manera tal que sus resultados puedan verificarse.

Debería haber un mecanismo de retroalimentación, proveniente del superior inmediato, que permita al individuo evaluar el alcance de sus objetivos y si dese da el caso, poner en funcionamiento intervenciones correctivas.

La APO debe entonces permitir que un empleado ser mas productivo y esté mas satisfecho. Teniendo cuidado en como se fijan los objetivos, que sean medibles, no restringir la responsabilidad de los empleados en determinación y el alcance de los objetivos y no olvidar el dar retroalimentación.

El APO supone una adhesión e implicación de los empleados respecto a la empresa. Si se requiere que éstos se integren a los objetivos de la empresa.

El rendimiento de un individuo en el interior de un programa de APO está en función de tres variables:

1. La naturaleza de los objetivos a alcanzar
2. Las diferencias individuales
3. Los factores de orden situacional ó ambiental.

En el mismo orden de ideas; las necesidades, las actitudes en el trabajo, la personalidad, igual que la formación y la cultura de un empleado; van a determinar hasta que punto éste responderá favorablemente a la determinación de los objetivos.

El clima organizacional puede también considerarse como una variable regulatoria en las oportunidades de éxito de un programa de APO:

- El apoyo que da la organización a propósito de la autonomía y las posibilidades de innovación que puedan demostrar sus empleados.
- La importancia que se da a la formación y el desarrollo del empleado.
- La seguridad y retroalimentación vinculados al logro de los objetivos.
- Las políticas de recompensa y de remuneración de la organización.

Estas cuatro dimensiones estarán entonces significativamente relacionadas con la planificación y con la determinación de los objetivos.

La implantación en un programa de APO supone la existencia de un excelente sistema de comunicación entre los superiores y los subordinados de un sentimiento de implicación de todos los miembros de la organización frente a los objetivos perseguidos por ésta y de una oportunidad de participación en el alcance de los objetivos.

#### **4.- EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CÍRCULOS DE CALIDAD**

Los círculos de calidad pueden definirse como: Un grupo de empleados voluntarios de una unidad específica de la empresa, dotados de una información técnica y administrativa adhoc (procedimiento de fabricación, método de análisis y de solución de problemas, conducta de reuniones, etc.)

Ésta técnica se basa sobre todo en el desarrollo de un espíritu y un clima de participación y de colaboración muy estrecha entre la organización y sus empleados.

Los círculos de calidad son eficaces solamente en organizaciones en las que el clima es participativo y cooperativo.

Cuando la dirección tiene confianza en sus empleados, estos se motivan con la participación y la implicación, con el establecimiento de objetivos, con el mejoramiento de los métodos y con la evaluación del rendimiento en función de los objetivos.

## **5.- EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO**

El clima organizacional juega también un papel muy importante en la implantación y el éxito de un programa de evaluación de rendimiento dentro de una empresa.

La evaluación del rendimiento se basa en la apreciación sistemática de un subordinado según el trabajo cumplido. Según sus aptitudes y las cualidades necesarias y esenciales para la buena ejecución de su trabajo.

Todo buen programa de evaluación debería normalmente seguir dos grupos de objetivos específicos, interdependientes e indisociables que son:

### Objetivos de administración:

Sirven para fines administrativos relacionados con la administración de salarios, las promociones, cambios, contrataciones y despidos.

### Objetivos personales:

Mejoramiento cuantitativo y cualitativo del rendimiento del empleado, al descubrimiento de sus necesidades de formación y al perfeccionamiento, al igual que a sus aspiraciones personales.

Finalmente éste tipo de programa debería tener por objetivo mejorar la comunicación entre los superiores jerárquicos y sus subordinados y llegar a una mejor comprensión de los objetivos mutuos de trabajo.

La evaluación no debe verse como una medida de control más que como un proceso que estimule al empleado para utilizar y desarrollar sus propias potencialidades.

Para poner en marcha un programa así, es esencial establece dentro de la organización un clima de confianza. De manera tal que la mayoría de los empleados sientan realmente la necesidad de saber si su rendimiento es satisfactorio o no y la necesidad de recibir retroalimentación sobre sus resultados. Uno de los grandes principios de la concepción científica de la administración de empresas, es que la eficacia de un individuo en el trabajo está en función de su comprensión de las esperanzas que la empresa tiene puestas en el.

## **6.- EL CLIMA ORGANIZACIONAL y LAS RELACIONES DE TRABAJO:**

Dada la estrecha relación entre clima laboral y satisfacción, es obvio que el clima ejerce influencia a nivel de las relaciones de trabajo. En efecto, la percepción de tener poder y de jugar un papel importante dentro de una organización constituyen predisposiciones para el deseo de sindicalización de los empleados.

El aspecto arbitrario de ciertas políticas así como la ambigüedad de papeles y la incertidumbre en las decisiones, harán que los participantes de un sistema busquen asegurar su ambiente y por lo mismo tiendan a agruparse.

Las tensiones y el aspecto impersonal de ciertos climas de trabajo y la ausencia o la debilidad de las fuentes de comunicación pueden empujar a los empleados a desear una cierta forma de representación formal para representar sus quejas.

Para que se considere como un medio de defensa eficaz de los intereses de los trabajadores, la voluntad de sindicalizarse depende de:

1. A la percepción de los empleados sobre la influencia que ejercen en su contexto de trabajo.
2. La importancia que le dan a la sindicalización como medio importante y eficaz para influir sobre su organización.

Los factores que predisponen a los empleados a sindicalizarse son 4:

1. Autonomía
2. Apoyo
3. Equidad
4. Reconocimiento

El clima organizacional, en virtud de la estructura que impone el trabajo y de las oportunidades de participación que da a los empleados, puede jugar un papel en el deseo de sindicalizarse de la gente que lo experimente.

## **7.- EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL PERFECCIONAMIENTO**

El perfeccionamiento puede definirse como un proceso de aprendizaje y de utilización de conocimientos de base que son específicos de una situación de trabajo. Por lo mismo, el perfeccionamiento tiene una relación con el rendimiento en el trabajo, la eficacia y la productividad.

El perfeccionamiento debería entonces permitir a las estructuras adquirir los conocimientos y las habilidades necesarias para cumplir con las funciones de la gerencia en cada uno de los niveles de la jerarquía administrativa.

1. La integración de las políticas de perfeccionamiento en la concepción de la administración.
2. El establecimiento, la definición y la estructuración del ambiente de trabajo en el que se pueden optimizar los procesos de aprendizajes.

Los procesos de aprendizaje constituyen un elemento fundamental en el perfeccionamiento.

1. El aprendizaje debe estar relacionado con las demandas y los objetivos del medio de trabajo.
2. El individuo debe aplicar en su medio de trabajo lo que aprendió durante el perfeccionamiento.
3. El clima de trabajo debe reforzar y apoyar las experiencias del individuo de manera que éste las pueda integrar de manera permanente en su repertorio de conocimientos y de comportamientos.

Entonces se trata la problemática de la transferencia del aprendizaje. El clima deberá permitir la expresión de los nuevos aprendizajes.

Es el clima que deberá determinar los comportamientos aceptados y prohibidos al igual que las tensiones en las que se debe ejercer.

No se puede hablar de éxitos en el perfeccionamiento a menos que se pueda observar una transmisión positiva de lo adquirido a la situación de trabajo.

Una de las razones subyacentes en el fracaso de un programa de perfeccionamiento, depende de la ausencia de estímulos destinados a provocar en situaciones de trabajo, la aparición de los comportamientos aprendidos. Las políticas de perfeccionamiento deben estar integradas al conjunto de los componentes organizacionales.

El éxito de un programa de perfeccionamiento depende de manera significativa de cómo interactúan el contenido y el modo de presentación con el aspecto psicosocial de los participantes y de la organización.

### **El papel del clima en el aprendizaje**

El aprendizaje puede definirse como una modificación relativamente permanente del comportamiento, que resulta de la experiencia o de la práctica.

El aprendizaje representa pues un vasto concepto conductual que engloba el perfeccionamiento, la adquisición de habilidades, la educación, el desarrollo organizacional así como varios otros procesos de modificación del comportamiento.

Las investigaciones sobre el aprendizaje han permitido poner en evidencia dos firmas principales de aprendizaje: el condicionamiento operante y el condicionamiento clásico.

En el condicionamiento operante, las respuestas son primeramente movimientos variados, hechos al azar en una situación estimulante. Así en el condicionamiento operante, el estímulo no es específico, es una situación que dura más tiempo y que presenta varias particularidades, de las cuales una sola o alguna de ellas se revelan pertinentes en el aprendizaje. No se puede controlar al individuo si no más bien ciertas formas de su ambiente.

La teoría del condicionamiento operante demuestra que el comportamiento se produce en un medio que hace que aparezcan consecuencias.

Esto confirma que una de las determinantes del aprendizaje de un individuo se basa en los cambios que este produce en su ambiente.

El comportamiento de los individuos en una empresa esta en función de las consecuencias contingentes a su aparición.

Murphy considera una serie de principios que él considera de una importancia vital para el éxito de todo programa de perfeccionamiento. Estos principios son los siguientes:

- a) El cambio de comportamiento no puede consumarse, más que cambiando las consecuencias y su relación de contingencia con el comportamiento en cuestión.
- b) El responsable del perfeccionamiento debe determinar las contingencias de refuerzo presentes en el ambiente del participante.
- c) El comportamiento que tiene una consecuencia reforzada es más susceptible a reproducirse.
- d) El comportamiento que tiene una consecuencia adversa es menos susceptible de reproducirse.
- e) El simple hecho de decirle a una persona que ha modificado su comportamiento en lo deseado es gratificante para él.
- f) Para mantener el aprendizaje, es necesario que el refuerzo sea contingente con la respuesta.
- g) Pasa que la transferencia sea máxima, es necesario que el medio organizacional, en su conjunto, le de al individuo los elementos de refuerzo.
- h) El comportamiento que no es reforzado desaparecerá.

Así, las consecuencias positivas de una respuesta construyen un elemento primordial para el aprendizaje del individuo.

El reforzador es el estímulo que, cuando está presente en contingencia temporal con la respuesta, aumenta o mantiene la probabilidad de ocurrencia de ésta respuesta o de una relación estímulo respuesta.

El clima está compuesto de un cierto número de dimensiones y éstas confirman ser en sí misma una fuente importante de refuerzo.

Las dimensiones pueden entonces proveer refuerzos sociales muy importantes entre los cuales están, por ejemplo: el reconocimiento que puede obtener un empleado por parte de sus compañeros o de su superior cuando hace un buen trabajo, la información (retroalimentación mediante la comunicación) que puede recibir a propósito del progreso que hace en su trabajo, su participación en la toma de decisiones, el reconocimiento de su estatus y de su identidad, las oportunidades anticipadas de promoción o aún una recompensa monetaria. La dimensión del liderazgo juega también un papel central en la percepción del clima. En otras palabras, el administrador es también un agente de cambio y por lo mismo un agente de refuerzo. La naturaleza de un reforzador es un elemento también sumamente importante.

La motivación de los individuos no se limita simplemente al aspecto monetario si queremos inducir en las personas un cambio permanente. De la misma manera el uso de castigos puede provocar descontento, insatisfacción, comportamiento agresivo y una fuerte resistencia al cambio. Por el contrario cuando un error se ve, se comprende y se adopta como una forma de aprendizaje, esto puede favorecer la modificación del comportamiento deseado en el individuo.

### **Transferencia del aprendizaje en el perfeccionamiento.**

Lewin ha mencionado con anterioridad, que estipula que el medio es un factor predominante en la determinación del comportamiento humano.

El ser humano actúa constantemente con su ambiente y como la mayor parte de sus acciones están reforzadas, termina por construirse un repertorio de base que le permite equilibrar su comportamiento con lo que le rodea.

Un clima autoritario crea resistencia al cambio, crea rituales y costumbres muy difíciles de modificar.

En espera de encontrar empleados que puedan desenvolverse y tomar decisiones, la organización deberá poner en marcha mecanismos que les aconsejen y les brinden apoyo en su trabajo. Para que los aprendizajes de los empleados sean provechosos, para el mismo y para la organización, hay que tener en cuenta tres factores:

1. Factores de orden situacional: los conocimientos y los comportamientos que el empleado debe adquirir o desarrollar.
2. Factores de orden organizacional: tales como el clima de trabajo que reina en la empresa antes durante y después del aprendizaje.
3. Factores de orden individual: Que se basan en la voluntad y la motivación del empleado para cambiar.

Así, cuando se habla de transferencia de aprendizaje en perfeccionamiento, se define como: El grado en el que una actividad aprendida se vuelve mas compleja con la práctica.

Se trata entonces de la aplicación, dentro de la situación de trabajo, de los conocimientos y de los principios adquiridos por el individuo en un programa de perfeccionamiento.

La transferencia del perfeccionamiento es mayor cuando el participante descubre en su actividad de aprendizaje: métodos, técnicas o formas de pensamiento que pueden aplicarse a otras actividades.

### **Éxito del perfeccionamiento en función del clima organizacional**

El comportamiento humano está en función de un proceso interactivo entre las características de una persona, tales como: los valores, las actitudes, las necesidades y la percepción de su clima.

Por una parte el desencadenar un mecanismo de ajuste en una persona cuando hay un desequilibrio entre el miedo y el individuo. Por otra parte, al darle valor positivo o negativo a los nuevos comportamientos que deben ser comprendidos.

Todo programa de cambio o de intervención debe ir a la par con el medio de trabajo y no solamente con las características individuales de los participantes.

En efecto, para modificar el rendimiento de un individuo en el trabajo, hay que tratar de estimular al empleado y también al clima de trabajo en el que actúa.

Al entrar en una situación de cambio o de perfeccionamiento, sufren una experiencia social, individual y colectiva que los transforma.

## **8.-EI CLIMA ORGANIZACIONAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **Conceptualización de la Cultura Organizacional**

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad" (pág.1).

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d; prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización (pág, 38).

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

---

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como "El conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen" (pág, 26).

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin, (citado por Newstrom, 1991) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser autocontroladas ( Schein, 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

### **Características de la Cultura**

Con respecto a las características de la cultura Davis (1993) plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura.

Tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias (Guédez,1996).

"La cultura determina lo que las personas involucradas en ella consideran correcto o incorrecto, así como sus preferencias en la manera de ser dirigidos" (Davis, 1990).

La diferencia entre las distintas filosofías organizacionales, hace que se considere la cultura única y exclusiva para cada empresa y permite un alto grado de cohesión entre sus miembros, siempre y cuando sea compartida por la mayoría.

---

Los planteamientos anteriormente señalados, se mantienen, porque a partir de sus raíces toda organización construye su propia personalidad y su propio lenguaje. Los cuales están representados por el modelaje (tácticas o estrategias) de cada uno de sus miembros.

Al respecto Guiot (1992) considera que la cultura organizacional:

Permite al individuo interpretar correctamente las exigencias y comprender la interacción de los distintos individuos y de la organización. Da una idea de lo que se espera. Ofrece una representación completa de las reglas de juego sin las cuales no pueden obtenerse poder, posición social ni recompensas materiales.

En sentido opuesto, le permite a la organización aprender. Es sólo gracias a su cultura que la organización puede ser más que la suma de sus miembros. La cultura organizacional desempeña el papel de una memoria colectiva en la que se guarda el capital informático. Esta memoria le da significación a la experiencia de los participantes y orienta los esfuerzos y las estrategias de la organización.

Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización (págs,181-182).

El análisis anterior considera la cultura, como una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

En virtud a lo señalado sobre el tema, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las actitudes que evolucionan muy lentamente y, a menudo son inconscientes. En consecuencia, la cultura organizacional es entendida como el conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización y, por tanto, tiene una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la organización. En última instancia, ofrecen incluso ideas, directrices o, como mínimo, interpretaciones de las ideas concernientes a lo que es, y a lo que debería ser el desempeño real de la organización.

Para Robbins (1991):

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, los comportamientos difieren unos de otros. Segundo, trasmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de los que deben hacer y decir los empleados...(pág. 444).

Con base al anterior planteamiento, se puede bajar hacia un enfoque más concreto del tema. Es decir mencionar los efectos de los fenómenos culturales sobre la efectividad empresarial y la situación del individuo. Al respecto Schein (1985 ) señala:

---

"Los efectos del mal conocimiento de la cultura son tristemente obvios en el ámbito internacional. El mal conocimiento de la cultura puede ser causa de guerras y del hundimiento de sociedades, como cuando la presencia de subculturas sólidas provoca que la cultura principal pierda su capacidad centralizadora y de integración" (pág. 47).

Estos planteamientos enfocan la cultura organizacional como una variable importante que está interrelacionada con el comportamiento organizacional y se concibe como la configuración de la conducta aprendida y de los resultados de dicha conducta, cuyos elementos se comparten y transmiten a los miembros de una sociedad, por otra parte, permite que los micromotivos de los actores (necesidades, creencias, valores, reglas, símbolos) entre otros, formen un macro-comportamiento organizacional.

Analizando lo anterior, se puede considerar que la cultura organizacional contiene aspectos que están interrelacionados, podría entenderse que es un reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de sub-sistemas, esto significa que en una organización pueden existir sub-culturas dentro de una misma cultura.

Al respecto Robbins (1991) afirma que "las sub-culturas son propias de grandes organizaciones, las cuales reflejan problemas y situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Estas se centran en los diferentes departamentos o las distintas áreas descentralizadas de la organización".

Cualquier área o dependencia de la organización puede adoptar una sub-cultura compartida exclusivamente por sus miembros, éstos, a su vez asumirán los valores de la cultura central junto con otros que son propios de los trabajadores que se desempeñan en dichas dependencias.

La sub-cultura proporciona un marco de referencia en que los miembros de la organización interpretan actividades y acontecimientos, difíciles de precisar por ser conductas individuales.

En consecuencia, si bien es cierto, que la cultura de una organización es el reflejo del equilibrio dinámico que se produce entre los subsistemas mencionados, no es menos cierto, que se debe comprender el desenvolvimiento y alcance de esta dinámica. Lo que permite ver con más facilidad el comportamiento de los procesos organizacionales.

Guédez (1995) plantea dos aspectos importantes que son:

los subsistemas filosóficos y actitudinales, es decir, que el subsistema filosófico se vincula con la misión, visión y valores de una organización, pues estos aspectos son responsabilidad explícita y directa de la alta gerencia. En efecto, son los directivos que deben asumir el papel de facilitadores para esbozar y concretar la misión, visión y valores. Otro subsistema, es el actitudinal, mantiene mucha dependencia del subsistema filosófico, comprende todo lo concerniente a los comportamientos, sentimientos, relaciones y comunicaciones, sentido de trabajo y responsabilidades, inclinación participativa, lealtad e involucración afectiva; este representa la fuente principal del clima organizacional (pág. 59).

Por otra parte, la gerencia con un claro conocimiento de la misión y la visión de la empresa fomentan la participación del colectivo organizacional en el logro de los objetivos.

---

La misión puede verse como el nivel de percepción que tenga una personalidad acerca de las respuestas satisfactorias que se le de acerca del objetivo principal, ético y trascendente de la existencia de la organización Denison (1991). Es decir, que equivale a la respuesta del para qué existe la organización.

El autor citado anteriormente considera que la misión es la razón de ser de cualquier organización, pero no, es menos cierto, que la misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una institución y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional.

El sentido de la misión requiere que las organizaciones se proyecten a futuro. Esta manera de pensar tiene un impacto sobre la conducta y permite que una organización configure su actual comportamiento contemplando un estado futuro deseado.

Hablar del futuro de una organización, es hablar de la visión de la misma, ésta puede ser vista a partir de las necesidades o requerimientos futuros de la organización, que puedan ser utilizados para propiciar una percepción compartida de la necesidad del cambio y una descripción de la organización futura deseada.

El planteamiento que hace Senge (1990) sobre las visiones compartidas, se basa, en alentar a los miembros de la organización a desarrollar y compartir sus propias visiones personales, y afirma que una visión no se comparte en realidad hasta que se relacione con las visiones personales de los individuos en toda la organización.

Una visión exitosa generalmente está constituida por grupos de individuos comprometidos con la organización y que están dispuestos a proporcionar todo su potencial para el logro de los objetivos propuestos (Jackson,1992). Es decir, las culturas corporativas surgen de visiones personales y está arraigada en el conjunto de valores, intereses y aspiraciones de un individuo.

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

## **9.- CAMBIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DESDE LA PERSPECTIVA DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

El clima de trabajo es una resultante de varias dimensiones y por lo mismo, es el resultado de la de la interrelación de dos variables importantes que afectan la estructura organizacional y el proceso administrativo. Como el clima lo perciben los individuos, las intervenciones a ese nivel se vuelven delicadas puesto que es necesario modificar la percepción de las personas implicadas tocando ya sea la percepción individual, el medio de trabajo y las dos cosas juntas.

Según Bennis (1996) el DO es esencialmente una estrategia educativa que utiliza por todos los medios posibles el comportamiento basado en la experiencia, para mejorar y ofrecer una gama de elecciones de elecciones organizacionales en un mundo en efervescencia.

Por medio de una o varias técnicas de Desarrollo Organizacional se puede tratar de modificar el clima de una organización. Evidentemente, si conocemos la naturaleza interdependiente de las variables en juego (variables causales, moderatrices y finales), el cambio debe basarse en la organización total y no solamente sobre los individuos que forman parte de ésta.

El cambio provocado en un componente puede ser aniquilado por el estado inmutable de otro. También hay que tener en cuenta el efecto desencadenador de un componente modificado sobre las otras dimensiones.

En lo que respecta a la modificación del clima, la eficacia del cambio será mayor si se implican simultanea o conjuntamente todos los componentes humanos (dirección y empleados) y físicos en la acción. No sirve de nada tratar de modificar la percepción del clima si no se toca la estructura física o el proceso organizacional que lo rodea.

A continuación se presenta un modelo integrado de modificación del clima organizacional, con base en la teoría de Lewin y de House. Se puede llegar a postular un acercamiento global de cambio que comprenda cinco fases diferentes:

- Fase 1

Es necesario que las partes en cuestión tomen conocimiento de los posibles cambios. Debe en cierta parte proporcionar nuevos conocimientos a las dos partes y hacerles tomar conciencia de que existen otros sistemas organizacionales.

- Fase 2

Si se imponer cambios, mejoras o reajustes a niveles de la estructura y de los procesos organizacionales hay que empezar a ponerlas en aplicación. Al mismo tiempo, hay que pensar en los cambios de actitudes que pueden surgir de las dos partes en cuestión.

- Fase 3

En ésta etapa el consultor debe encargarse de hacer que las dos partes aprendan los comportamientos que irán a la par con los cambios en el proceso y en la estructura organizacional. Esta etapa puede hacerse mediante el programa de perfeccionamiento.

- Fase 4

Es una etapa evaluativa puesto que se trata de ver si el rendimiento en el trabajo, tras las modificaciones sufridas durante las tres primeras fases, va de acuerdo con los objetivos de cambio deseados y con las modificaciones propuestas a nivel de la estructura y al proceso.

- Fase 5

---

Es en ésta última etapa cuando se formaliza y se integran los cambios en la naturaleza misma de la organización a fin de aumentar su eficacia. También debe ponerse en marcha un sistema de supervisión que permita controlar y reforzar los cambios.

Lippit propone los siguientes puntos para mantener un clima de apoyo:

- Para hacer que sus empleados sean más dinámicos durante las reuniones, debe darles la oportunidad de participar en la discusión antes de crear una situación en la que se hagan apáticos y desconfiados.
- No crea que sus superiores estarán automáticamente en contra de lo que les va a proponer. Una planificación interesante y bien apoyada puede interesarles.
- Los individuos que se verán afectados por una decisión deben participar en la elaboración y en la aplicación de ésta.
- Los conflictos deben ser considerados como elementos dinámicos que permiten el surgimiento de nuevas ideas.
- Subrayar al alcance de los objetivos de sus empleados sobre todo si éstos trabajan en un proyecto importante.
- El programa que se utilizará deberá estar de acuerdo con la voluntad de las personas del lugar con el estado de los componentes del clima organizacional y con los objetivos que se quiera alcanzar.

# CAPITULO II

## DESARROLLO ORGANIZACIONAL (DO)

### 2.1 DEFINICIONES Y CARACTERISTICAS DEL DO.

#### 1.- DEFINICIÓN DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL:

Existen muchos mitos sobre el desarrollo organizacional, al igual que profesionistas de diversas carreras que dicen que realizan desarrollo organizacional, por lo que se tratará de definir lo que es el desarrollo organizacional de la mejor manera, encontrando diversas definiciones de diversos autores:

- Implica el estudio de los procesos sociales que se dan dentro de una organización, con objeto de poder ayudar a sus miembros a identificar los obstáculos que están bloqueando su efectividad como grupo y a tomar medidas para optimizar la calidad de sus interrelaciones, para influir de manera positiva y significativa en el éxito de la tarea organizacional.
- Es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa.
- Es una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de vida cambio.(Bennis, 1998).
- Es un esfuerzo planeado que abarca toda la organización administrativa desde arriba para aumentar la eficiencia y salud de las organizaciones a través de intervenciones planeadas de los procesos organizacionales, empleando conocimientos de las ciencias de la conducta. (Beckhard, 1997).
- Es un esfuerzo a largo plazo tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una empresa, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración, basada en la forma de pensar del organismo (haciendo especial hincapié en la cultura de de grupos específicos de trabajo, contando con la ayuda de un agente de cambio o catalizador) y mediante el empleo de de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta, incluso la investigación de las actuaciones.
- Es la aplicación de largo alcance de un sistema de valores, técnicas y procesos administrados desde la alta gerencia y basado en las ciencias de la conducta, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona (Luis Ferrer, 2003)

### ¿Por que apoyarse en el DO?:

Es importante saber que nos ofrece el desarrollo organizacional para resolver los problemas de la organización:

1. Ayuda a los administradores y al personal de staff de la organización a realizar sus actividades más eficazmente.
2. Provee de las herramientas para apoyar a los administradores a establecer relaciones interpersonales más efectivas.
3. Muestra al personal como trabajar efectivamente con otros en el diagnóstico de problemas complejos para buscar soluciones apropiadas.
4. Ayuda a las organizaciones a sobrevivir en un mundo de rápidos cambios.

## **2.- CARACTERÍSTICAS DEL DO:**

### ¿Que es el DO?

- Es una estrategia educativa planeada.
- El cambio está ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer como:
  1. Problemas de destino: ¿A dónde desea ir la organización?
  2. Problemas de crecimiento, identidad y revitalización.
  3. Problemas de eficiencia organizacional.
- Hace hincapié en el comportamiento humano.
- Los agentes de cambio o consultores son externos, aunque ya implantado el programa puede ser personal de la organización.
- Implica una relación cooperativa entre el agente de cambio y la organización.
- Los agentes de cambio comparten un conjunto de metas normativas:
  1. Mejoramiento de la capacidad interpersonal.
  2. Transferencia de valores humanos.
  3. Comprensión entre grupos.
  4. Administración por equipos.
  5. Mejores métodos para la solución de conflictos.

## **3. FUNDAMENTOS DEL DO:**

- El DO es un proceso en marcha mediante acciones recíprocas
- El DO es una rama aplicada de las ciencias de la conducta
- El DO es una estrategia reeducativa y normativa para lograr cambios
- El DO analiza las organizaciones aplicando el enfoque de sistemas:
- El DO es un enfoque, basado en datos, hacia cambios fruto de planes.
- El DO se basa en la experiencia
- El DO hace hincapié en la determinación de objetivos y formulación de planes
- Las operaciones de do se enfoca en equipos intactos de trabajo

## 4. OBJETIVOS Y VALORES DEL DO

### Objetivos de DO:

Los objetivos de una implantación de DO en determinada organización dependen del diagnóstico que se haga de ésta; no obstante, existen algunos que se pueden considerar como los más comunes:

- Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que se puede organizar de varias maneras dependiendo de las tareas. La función debe determinar a la forma y no las tareas encajar en la estructura existente.
- Hacer óptima la efectividad, tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales, (proyectos, comisiones etc. mediante los cuales se lleva a cabo gran parte del trabajo de organización) por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento.
- Avanzar a la colaboración y competencia (regulada) entre las unidades interdependientes.
- Crear condiciones en las que se haga aparecer el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente.
- Lograr el punto en que se tomen las decisiones en base a las fuentes de información y no a las funciones organizacionales.
- Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado reincrementa por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.
- Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- Incrementar el nivel de satisfacción y entusiasmo personales en la organización.
- Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.
- Encontrar soluciones sinérgicas a problemas frecuentes (soluciones sinérgicas son soluciones creativas en las que  $2 + 2$  equivale a más de 4) en las que a través de las partes se logra más por medio de la cooperación que de los conflictos.

### Valores de DO

- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que trabajen como seres humanos más que como fuentes de producción.
- Dar oportunidad a cada miembro de la organización, así como a ésta última, de que desarrollen todo el potencial.
- Buscar aumentar la efectividad de la organización en términos de todas las metas.
- Intentar crear un ambiente en el cual es posible que los miembros de la organización encuentren un trabajo atractivo que los rete.
- Dar oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente.
- Tratar a cada ser humano como una persona con un complejo de necesidades (todas las cuales son importantes en su trabajo y en su vida)

## 2.2. REQUISITOS PARA LLEVAR A CABO UN PROGRAMA DE DO

### 1.- REQUISITOS PARA UN AUTÉNTICO PROGRAMA DE DO

- a) Debe orientado al problema, en el sentido de que el aprendizaje de los individuos y del grupo está constituido esencialmente sobre la experiencia en solucionar sus problemas.
- b) El programa o esfuerzo de cambio debe ser orientado al cliente, en el sentido de que el consultor o agente de cambio ayuda al cliente a desarrollar su organización, más bien que aquel lo haga para el cliente.
- c) La intervención debe estar basada en la experiencia, en cuanto que al aprendizaje y crecimiento productivos entre los miembros de la organización, deben construirse sobre su propia experiencia.
- d) El esfuerzo de cambio debe ser determinado por el sistema, en cuanto que debe ser planeada y llevado a cabo teniendo en cuenta que el cambio en un sistema de la organización impactará a los otros sistemas.
- e) El cambio debe estar relacionado con la cultura, en el sentido de que aunque no afecta directamente a la cultura (es decir, al conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por una organización) de la organización, a sus actividades y normas de trabajo en grupo, al menos es entendido en términos de su impacto en dicha cultura. Esto se debe a que la cultura de cualquier organización que contiene reglas de conducta no escritas o normas de grupos es generalmente considerada como la clave de cualquier duradero esfuerzo de desarrollo.
- f) El cambio de la organización debe basarse en valores organizacionales es decir: la energía, la planeación y el llevar a cabo cualquier programa de cambio.
- g) Los estilos gerenciales deben estar adecuados a las exigencias de cambio.
- h) El trabajo en equipo debe fomentarse tan pronto como sea oportuno, aplicando, si es posible la administración por objetivos.
- i) Finalmente el DO, se debe tomar fundamentalmente como un proceso, o sea, como un continuo desarrollo que implica muchos cambios. En otras palabras, el DO, es un continuo llegar a ser algo adaptándose al cambio. De lo cual se infiere que el DO, esta llamado a ser implantado y a seguir operando durante la existencia de las organizaciones, afectando las beneficiosamente en los campos de su estructura y administración. Por lo que afecta las técnicas, tareas y conducta de su personal por medio de un apropiado diseño industrial, en consonancia con un propicio clima organizacional. (es decir, con la adecuada percepción existente en el personal de la sana cultura organizacional).

#### Algunas condiciones para el éxito en la implantación de un programa de DO

- La organización se encuentra generalmente bajo una considerable presión externa o interna para mejorar. La alta gerencia está inquieta por actuar y buscar soluciones.
- En la alta gerencia tiene lugar una intervención a modo de catálisis por medio de un nuevo miembro o consultor.
- La alta gerencia asume un papel directo y responsable en el proceso.
- Surgen nuevas ideas y métodos en un gran número de niveles de la organización, con el fin de de elabora soluciones.

- Tienen lugar, en cierto grado, la experimentación y la innovación.
- El programa de DO es generalmente reforzado por resultados positivos en la eficacia y buen funcionamiento de la organización.

## 2.- ¿PARA QUE UN AGENTE DE CAMBIO O CONSULTOR?

¿Cual es el papel del consultor, específicamente el papel del psicólogo en las organizaciones?, es un agente de cambio que tiene las herramientas necesarias para resolver problemas en las organizaciones. Tiene papeles como:

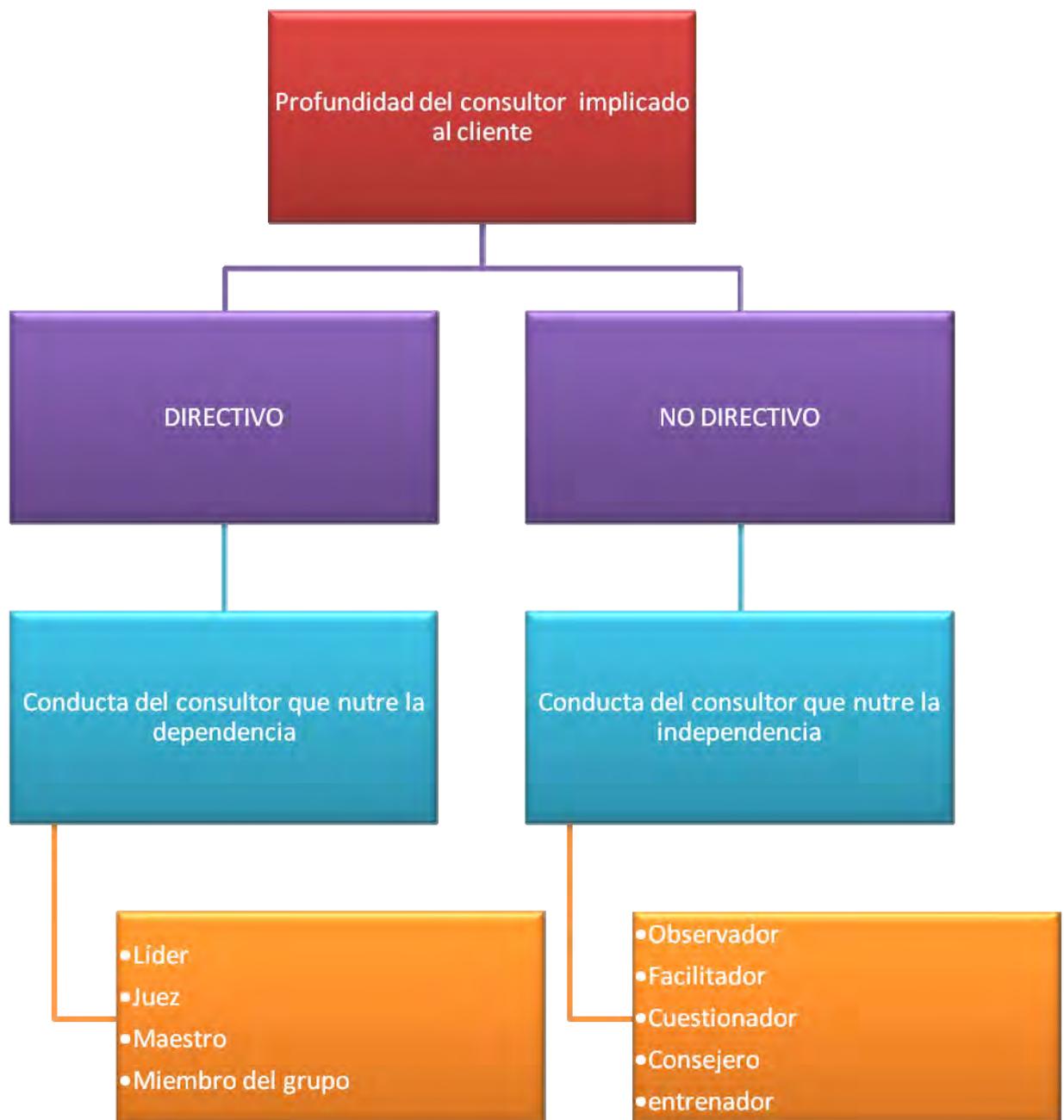
Cuando se necesita un consultor (en específico psicólogo):

- Cuando en la solución de un problema surgen dos o más personas que tienen opiniones diferentes, se necesita un tercero que medie para hacerlos conscientes de sus actitudes y alternativas que deben tomar a fin de proceder de manera objetiva en la respectiva solución. Esto es lo que precisamente acontece en el DO, por lo cual es necesario contratar a un apersona llamada consultor, para que asista a los miembros de la organización, llamada clientes, en sus asuntos y problemas que trata de solucionar el DO.

Ahora cabe preguntar, ¿Cuáles son las habilidades que requiere un consultor interno (que pertenezca a la empresa) o externo (contratado temporalmente por la empresa) para ser efectivo?

El consultor efectivo debe:

- Ser sincero, de pensamiento claro, no extremoso, con ideales, pasivo, independiente, seguro, no muy científico, organizado y objetivo.
- Interesarse por la realización de la tarea, más que por el poder o por metas personales.
- Inspirar confianza.
- Definir objetivamente los problemas y diagnosticarlos basado en la realidad.
- Preferentemente influir en las discusiones en vez de hacerlas o tomarlas.
- Ser especialista en las ciencias de la conducta con sólidos conocimientos en análisis organizacional.

El papel de cliente consultor:

➤ **Figura 2.1.- El papel de cliente consultor:**

### 3.- EL PAPEL DEL PSICÓLOGO ORGANIZACIONAL:

Se pretende hacer una crítica a la situación actual del psicólogo organizacional, a los métodos utilizados y como se ven estos desde la perspectiva del análisis experimental de la conducta.

No se demerita al DO, lo que se pretende es examinar los resultados empíricos que arroja esta estrategia, que al llevarla a cabo es una respuesta eficaz a los problemas organizacionales.

Se menciona también la falta de información que existe acerca del papel del psicólogo en las organizaciones, por el desconocimiento de muchos de que el psicólogo puede aportar mucho a través de estrategias y métodos como lo es el DO y el análisis experimental de la conducta.

Hay un desconocimiento, y falta de información acerca de el papel de el psicólogo.

Siendo la psicología una ciencia joven, es hasta hace pocos años, que sus conocimientos son aplicados dentro de los diferentes escenarios donde el psicólogo presta sus servicios y donde el hombre convive y es en el escenario del trabajo donde más tardíamente se ha recibido esta influencia de la ciencia psicológica. Creando la rama de la psicología denominada psicología industrial, del trabajo o de las organizaciones, cuyo objetivo es la aplicación de la tecnología derivada de la ciencia psicológica en la resolución y análisis de las conductas humanas en el escenario laboral.

Tradicionalmente la psicología aplicada a este escenario ha tenido como objeto de estudio al comportamiento humano, basado en aspectos o estados internos del individuo; tales como su motivación, sus actitudes, sus aptitudes, sentimientos, procesos etc. Constructo hipotéticos ampliamente subjetivos que no pueden ser observados y medidos en forma directa, si no tan solo inferidos a través del comportamiento manifiesto. Lo que los hace en general poco validos cuando se trata de trabajar en forma sistemática objetiva y científica.

Así, la aproximación tradicional presenta limitaciones que podríamos agrupar en tres apartados.

Limitaciones en cuanto a la preparación del psicólogo.

1. Limitaciones en cuanta información
2. Limitaciones en cuanto a la falta de validez empírica.
3. Tradicionalmente, la psicología aplicada a este escenario ha empleado técnicas e instrumentos desarrollados en la clínica y han probado ser pocos validos en los ambientes laborales. Sin embargo, en muchas organizaciones se sigue haciendo aplicación de éstas modalidades.

### **Limitaciones de la currícula del psicólogo organizacional**

Después de una investigación realizada por Jiménez (1994) en el que se pretendía conocer a la psicología aplicada al trabajo y el campo ocupacional de los psicólogos en las organizaciones mexicanas. Se encontró que las deficiencias en la efectividad del psicólogo, que este estudio denotaba, eran debidas al deficiente curriculum del psicólogo industrial o del trabajo formados antes de 1971. Estos psicólogos se formaban como tales después del ciclo básico con las tres materias siguientes:

1. Psicología experimental
2. Psicometría
3. psicología aplicada

De manera tal que al encontrarse laborando en los escenarios de trabajo sus técnicas de intervención eran combinación de métodos clínicos psicoterapéuticos y de diagnósticos que limitaban grandemente su eficiencia. (Jiménez 1976).

Aún cuando la currícula fue modificada en la mayoría de las universidades nacionales, estudios similares practicados por Jaime Grados Espinosa, Álvaro Jiménez Osornio, Alberto Villaseñor. Identificaron nuevamente que la mayoría de los psicólogos y profesionales afines empleados y en formación en el área de los recursos humanos, persisten en utilizar técnicas y procedimientos comprometidos con aproximaciones teóricas tradicionales.

La aproximación tradicional a la resolución de problemas de conducta en las organizaciones debido a su enfoque interno ha pretendido encontrar dentro del individuo la fuerza que impulsa su conducta, dándole una dirección y propósito determinado. Pero este individuo en lo que se refiere a predicción y control de la conducta humana quizás por una baja tecnología para analizarla e invertir sobre ella. Justificándose los fracasos a la enorme complejidad de estudiar la conducta humana en un escenario abierto (Lluthans 1975).

### **Limitaciones por información**

Se realizó una encuesta con 50 empresarios, se encontraron las siguientes respuestas u opiniones generalizadas: la psicología resulta interesante pero poco práctica o es muy importante pero sus resultados son poco objetivos. Así mismo, se encontró en gran porcentaje, de otros profesionales desarrollaban las actividades, propias de psicólogo, tales como inducción planeación y desarrollo de recursos humanos, capacitación, selección, calidad, etc.

Falta de información de los empresarios centrales y de la población en general que tiene el psicólogo casi como un mago, que con su ojo clínico puede conocer todo sobre de la psicología tradicional, un punto a favor para psicólogos mal preparados.

### **Limitaciones en cuanto a la investigación**

Las aproximaciones tradicionales no están basadas en investigaciones empíricas y sus teorías han sido muy poco contrastadas con la realidad del trabajo de los mexicanos, por lo que carecen de soporte práctico. (Jiménez 1976.)

Una dificultad es que nunca se hacen informes de muchos de los estudios en psicología industrial. Probablemente por que las compañías suelen opinar que la publicación de investigaciones que les han costado mucho dinero, pueden ser usadas por su competencia o no mostrar interés en hacer una contribución científica. Otras veces, los problemas y resultados obtenidos los consideran confidenciales.

En general al evaluar la precaria información encontramos que en la mayoría de los estudios no se toman en consideración las siguientes tres cuestiones fundamentales:

- a) La importancia científica de los datos
- b) La confiabilidad, validez, y sensibilidad de los mismos.
- c) La generalidad.

### Conclusiones

Por lo anterior, la aproximación tradicional basada en aspectos internos del individuo se considera más de tipo especulativo que observacional, enfocada más a las actitudes que a las acciones y documentadas como más efectiva en teoría que en el hecho (Crowell y Anderson 19983.)

Como la pretensión de cualquier ciencia es la de explicar, predecir y controlar su objeto de estudio la psicología, en su aproximación tradicional, solo logra explicar la conducta a través de sus constructo hipotéticos, pero nunca predecir y controlarla. Aspectos que cobran una gran importancia cuando se trata del escenario laboral donde la predicción y el control deben ser los pasos más importantes de la labor de los psicólogos.

Si la predicción y control han sido importantes hoy ante los procesos Tratado de Libre Comercio (TLC), Mercado Común Centroamericano (MERCOSUR), Organización de Mexicanos en el Exterior (OME) etc. Y los efectos de una economía globalizada, cobran dimensiones insoslayables demandando un psicólogo de competencia comprobable.

### Aproximación operante

La contrapartida a la aproximación tradicional o externa del estudio de la conducta, se limita a trabajar con solo con conductas observables y medibles y por lo tanto más objetivas. Esta basada en el estudio del comportamiento manifiesto y su relación con el ambiente.

Esta aproximación conductual tiene tres características básicas que son:

- El carácter evidentemente empírico de todo lo que postula
- Objetividad que se pretende a través de la sistematización y confiabilidad de sus observaciones
- La validez en sus estudios.

**Ventajas:**

Sus técnicas de intervención han sido suficientemente probadas en diversas investigaciones científicas y han demostrado una gran efectividad en la resolución de problemas de conducta en los escenarios laborales, tales como incremento en la productividad, decremento de conductas observables y medibles sin ningún tipo de constructo teórico.

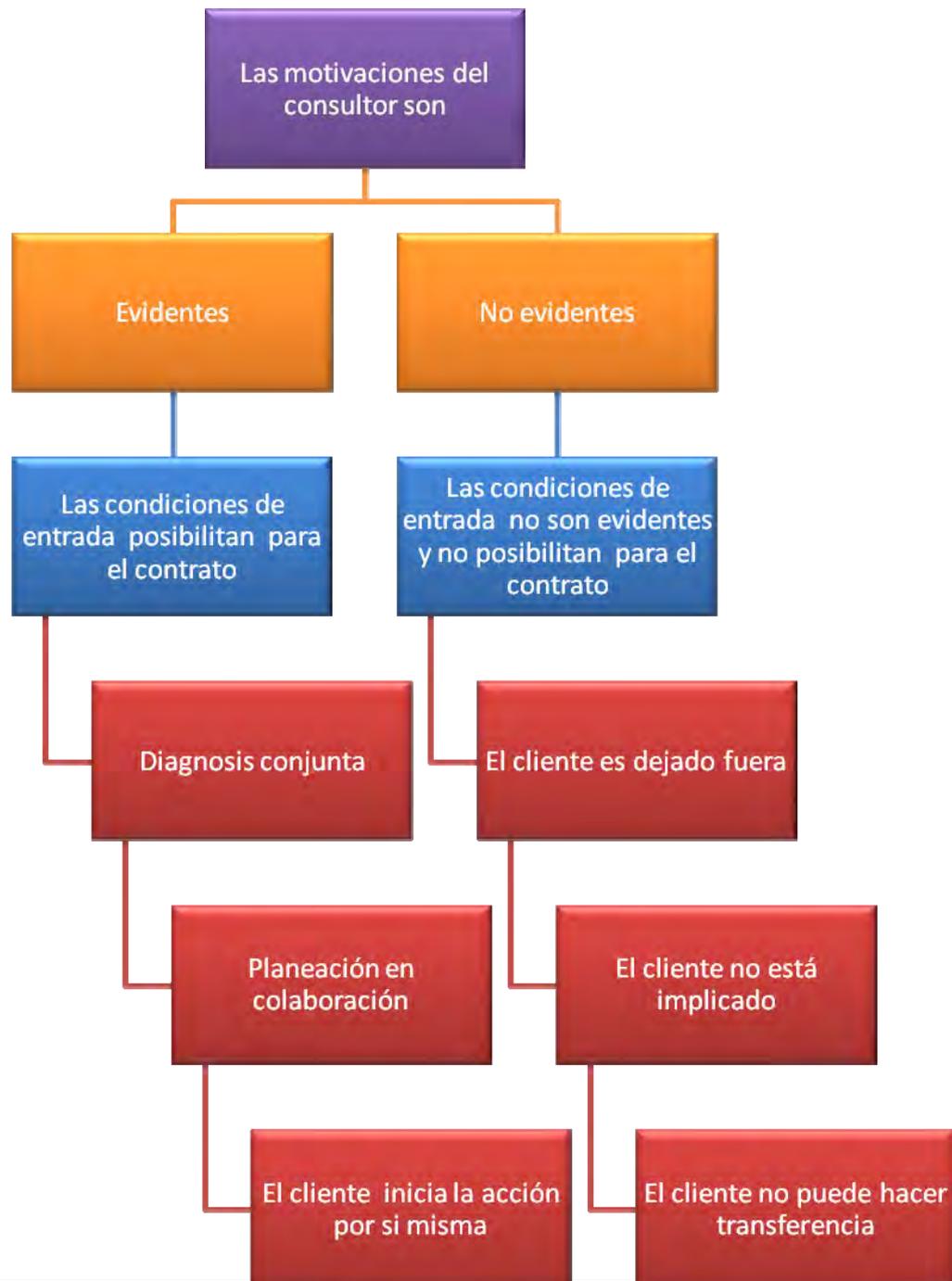
Esta aproximación permite la replicabilidad de los hechos y el seguimiento de las investigaciones lo que hace factible valorar en forma concreta y precisa la efectividad de sus técnicas.

La aproximación operante postula que la conducta de los sujetos en las organizaciones es una fusión de sus consecuencias contingentes, por lo que los principios y procedimientos del análisis experimental de la conducta, aplicados adecuadamente al escenario de trabajo, pueden ser más eficientes cuando hablamos de descripción, predicción y control de la conducta humana tal y como se hace evidente en los reportes de investigación que aplican ésta aproximación.

Con esto se pretenden hacer una intervención también tomando en cuenta la modificación de conducta, que no está peleada con el desarrollo organizacional, se enfatiza con esta crítica el realizar mediciones objetivas y demostrar que el desarrollo organizacional es un método que puede probar su eficacia, a través de los resultados arrojados en sus intervenciones. Y también se invita a que se publiquen los hallazgos de intervenciones que ayudan al crecimiento ya al enriquecimiento de esta disciplina.

#### 4.- EL PROCESO DE CONSULTORÍA

El proceso de consultoría también es algo importante de definir y de enfatizar para poder ver en un sentido práctico dicho proceso y facilitar su comprensión.



➤ **Figura 2.2.- El proceso de consultoría**

## 2.3.- TEORÍAS DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

### 1.- TEORÍA DE LOS SISTEMAS (ENFOQUE SOCIO-TÉCNICO)

El concepto de sistemas:

- Fagen define sistema como un conjunto de objetos así como de relaciones entre los objetos y sus atributos.
- Bertalanffy alude al sistema como conjunto de elementos que actúan interdependientemente
- Johnson, Krast y Rosenzweig definen al sistema como un todo organizado y complejo, un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo y unitario.

Un sistema denota interdependencia o acción recíproca de componentes o partes de un todo identificado o gestalt. Las organizaciones son sistemas, y los aspectos de interdependencia y acción recíproca de sus componentes, así como su calidad de totalidad, son factores muy importantes en el desarrollo organizacional.

### Las organizaciones descritas con la terminología de los sistemas:

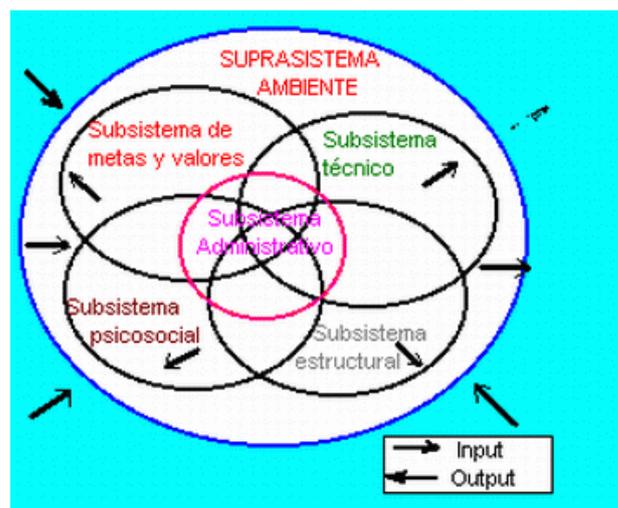


Figura 2.3: Teoría de los sistemas

Es útil pensar en las organizaciones como formadas por factores variables importantes en acción recíproca referidos a las subunidades o comunes a ellas. Estas variables se refieren a objetivos, tareas, tecnología, organización humano/social, estructuración, y relaciones externas conexas. Todos pueden sufrir la influencia del D.O pueden ser meta de cambios.

- Subsistema metas:

Consiste en uno o más objetivos o metas relacionados entre sí y por orden jerárquico, expuestos por lo común en el cuadro de la organización o en la declaración de tareas por realizar, sumada a las unidades de los programas de los subobjetivos.

A pesar de los objetivos de lucro los ejecutivos tienden a declarar la producción de artículos o servicios para la obtención de beneficios.

- Subsistema tecnológico

Está integrado por instrumentos y dispositivos, maquinaria, procedimientos, métodos, y conocimientos técnicos.

- Subsistema de tareas

Consiste en la subdivisión de tareas y subtareas que exigen desempeño de miembros del organismo para hacer el producto final. Las tareas reales a desempeñar dependen de este subsistema

- Subsistema estructural

Influye considerablemente el subsistema tecnológico, componiéndose aquel de grupos para tareas especiales, tales como las unidades, los departamentos o las divisiones. Con estos grupos destinados a tareas especiales se relaciona recíprocamente la formación del flujo de trabajo, es decir, donde va el producto terminado y así sucesivamente. También es contenidas en el subsistema estructural las reglas de trabajo, tales como las horas de empezar y acabar; el sistema de mando o autoridad, los procedimientos y prácticas de comunicación, formulación de planes, coordinación, control y toma de decisiones

- Subsistema humano social:

Presenta 3 aspectos las aptitudes y habilidades de los miembros organizadores

1. Principio directivo y filosófico
2. Subsistema oficial
3. Subsistema extraoficial

## 2.- TEORÍAS DE CAMBIO PLANEADO

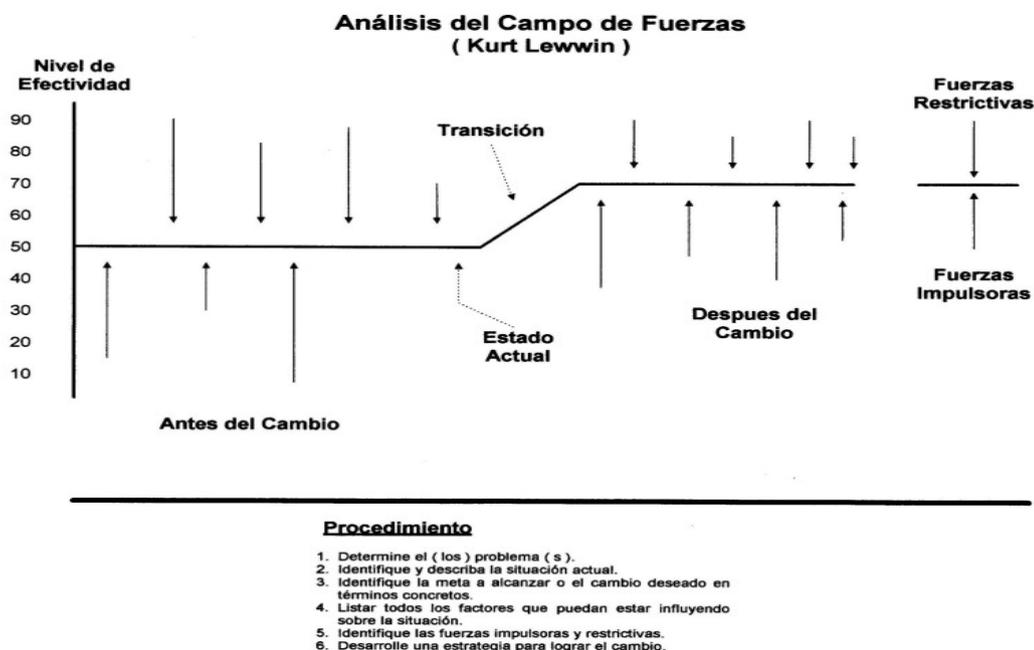
### Teoría de Kurt Lewin

Lewin define el cambio planeado como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable

Por ellos, siempre dicho comportamiento es producto de dos tipos de fuerzas:

- Impulsoras: ayudan a que se realice el cambio
- Las restrictoras: se resisten a que el cambio que se produzca

Que desean mantener un status quo.



**Figura 2.4.- Teoría de Kurt Lewin**

- Descongelamiento: implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su nivel actual de comportamiento.
- Cambio o movimiento: esta etapa consiste en desplazarse hacia un nuevo estado o nivel dentro de la organización con respecto a patrones de comportamiento y hábitos, lo cual significa desarrollar nuevos valores, hábitos conductas y actitudes.
- Recongelamiento: en este paso se estabiliza la organización en un nuevo estado de equilibrio, en el cual frecuentemente necesita el apoyo de mecanismos como la cultura, las normas, la política y la estructura organizacional.

Las fuerzas del cambio:

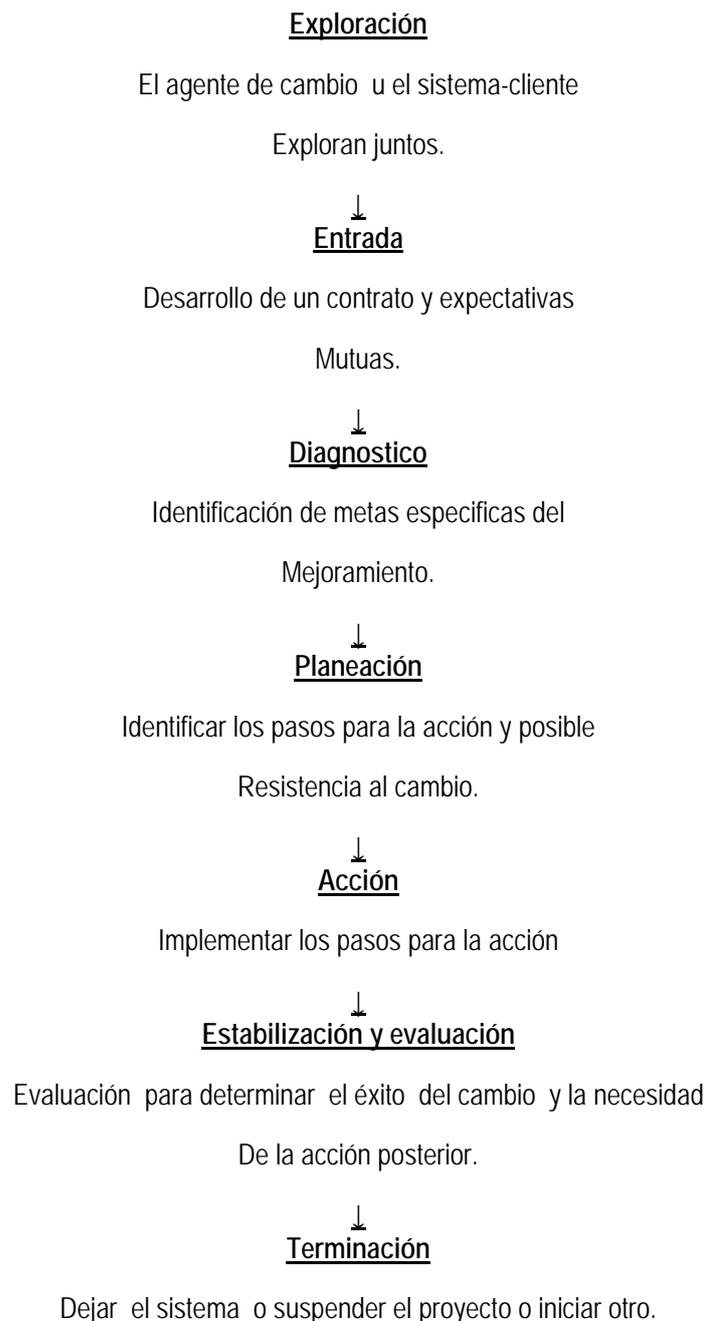
<b>FUERZAS IMPULSORAS</b>	<b>FUERZAS RESTRICTIVAS</b>
<b>1-Posición relativa del problema</b>	<b>1-Posición absoluta del problema</b>
<b>2-Barreras que impiden la solución</b>	<b>2-Fuentes de solución al problema:</b>
<b>3-¿Por que han sido empleadas?</b>	<b>3-Fuentes no empleadas</b>
<b>4-Los obstáculos que tengo son:</b>	<b>4-Las fuentes del personal son:</b>
<b>5-Anticipo estos obstáculos:</b>	<b>5-Mi plan de acción es:</b>
<b>6-Los indicadores del fracaso son:</b>	<b>6-Los indicadores del éxito son:</b>

➤ **Cuadro 2.1.- Las fuerzas del cambio según Kurt Lewin**

Modelo de planeación de Lippit, Watson, Westley.

Los dos principales conceptos de éste modelo son:

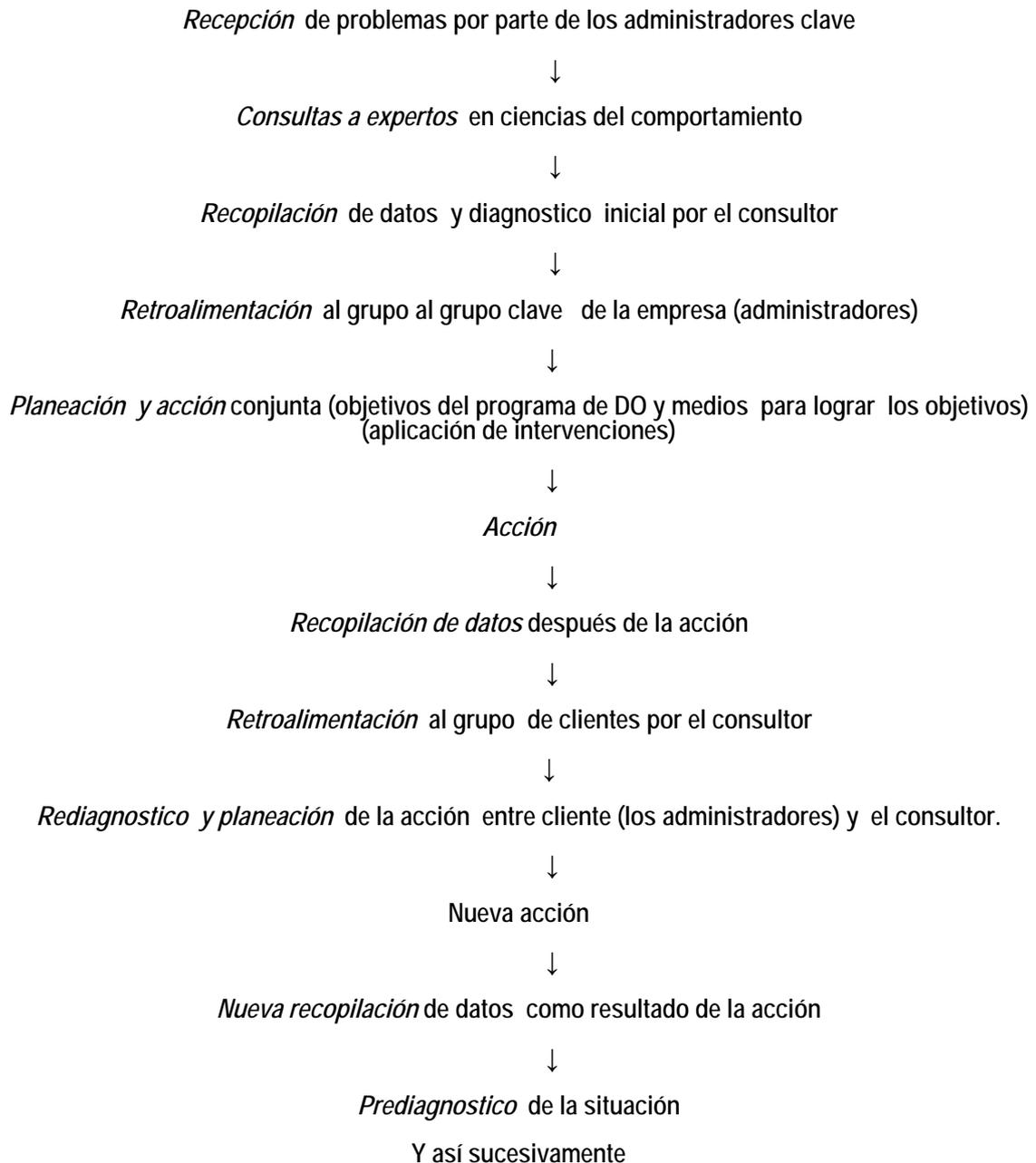
1. Toda la información debe ser libremente compartida entre la organización y el agente de cambio.
2. Ésta información es útil si y solo si puede ser posteriormente convertida en planes de acción.



➤ **Figura 2.5.- Modelo de planeación**

### Modelo de investigación acción

Este modelo de amplia aplicabilidad considera al cambio planeado como un proceso cíclico que involucra colaboración entre los miembros de la organización y de los expertos en DO. Hace hincapié en la recopilación de datos y el diagnóstico antes de la acción, planeación e implantación, así como una cuidadosa evaluación de los resultados después de realizar la acción y así sucesivamente.



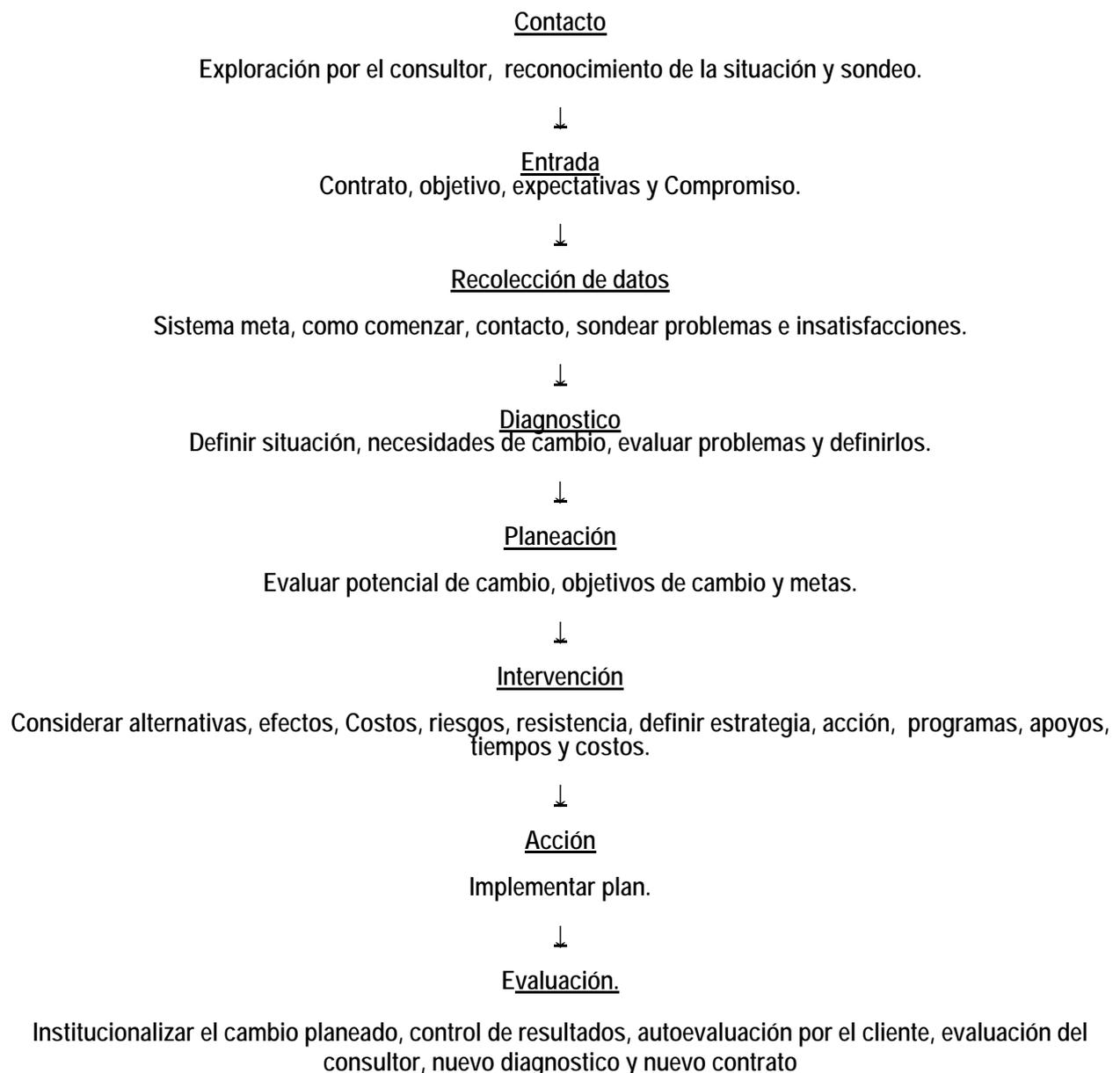
➤ **Figura 2.6.- Modelo de cambio planeado**

### Modelo de cambio planeado de Faria de Mello

La divide en etapas de procesos o consultoría.

La fase de entrada puede considerarse como algo que comienza a acontecer, por lo menos en parte, antes del acontecimiento del contacto, una especie de subfase del contacto.

Faría de Mello dice: “contacto, contrato y entrada se funden en una gran fase inicial de multicontactos precontactos y subcontratos, con diferentes grados de profundidad o como extensión a la entrada”.



➤ **Figura 2.7.- Modelo de cambio planeado de Faria de Mello**

## **2.4.- PROCESO DE DO:**

### **1.- DEFINICIONES DE LOS COMPONENTES DE DO**

#### **Definición de programas y actividades de DO**

Un programa de DO implica una serie de intervenciones, que son las actividades que van a llevar a la organización a lograr lo objetivos previamente previstos.

Por actividades de DO nos estamos refiriendo a uno o varios conjuntos de tareas previamente establecidas y seleccionadas por la propia organización con la ayuda de un consultor. Empleadas con una secuencia de tareas cuyos objetivos y metas, son el logro directo o indirecto del mejoramiento de la organización en cuanto a procesos y culturas de equipo.

#### **Definición de actividades de diagnostico:**

Estas actividades están encaminadas a verificar el estado del sistema, el estado del problema o de las formas en que se están haciendo las cosas.

#### **Definición de estrategias de intervención**

- Este plan integra el problema o la oportunidad que se va a abordar, las metas y resultados deseados del programa, así como la secuencia y oportunidad de las diferentes intervenciones que se utilizan para alcanzar las metas.
- Se necesita estructurar la actividad de manera que las personas pertinentes estén allí, es decir, las persona clave.
- Que la actividad esté orientada a una oportunidad, a los problemas generales de los clientes.
- Que la meta y la forma de llegar a ella sean claras y que exista la probabilidad de alcanzarla con éxito.
- También es necesario estructurar la tarea en donde se incluya tanto el aprendizaje como el clima adecuado en donde la gente se sienta libre y motivada para aprender más.
- Aprender la forma de resolver un problema particular y al mismo tiempo aprender la forma de aprender en forma grupal. Además que puedan aprender tanto de la tarea como de los procesos y de la misma organización, tomando en cuenta: pensamientos, creencias, sentimientos y esfuerzos.
- Son las actividades encaminadas al logro de los objetivos previamente planeados:

1. Individuales
2. Grupales
3. Organizacionales

**Para que se necesita o se requiere una estrategia de intervención**

1. Para resolver problemas actuales.
2. Para aprender de la experiencia y adaptarse a los cambios.
3. Para impulsar futuros cambios

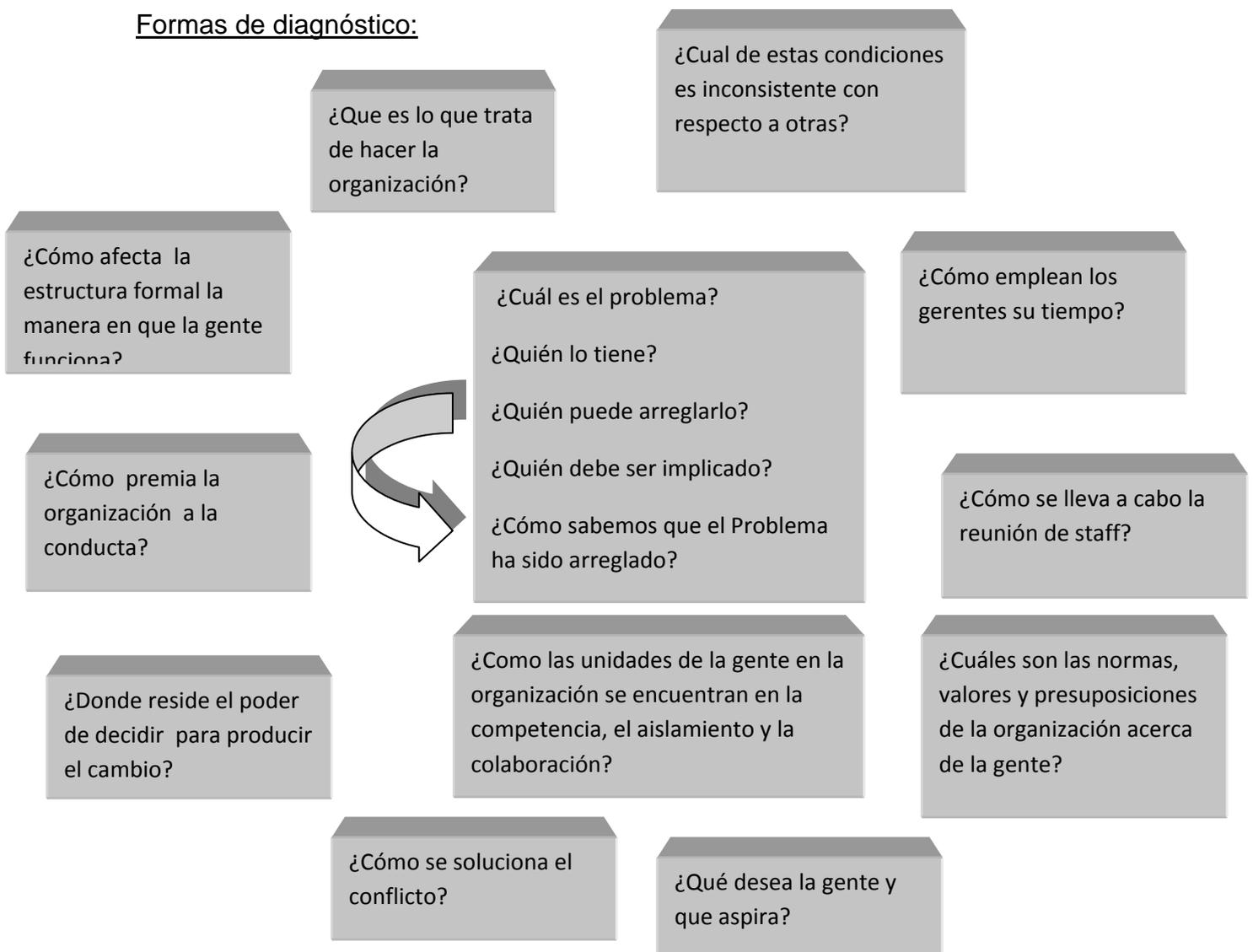
## 2.- DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL:

Componentes integrantes de un programa de DO en funciones, el elemento de diagnóstico que representa la recopilación incesante de datos acerca del sistema con atención a la totalidad del sistema y sus procedimientos. Diagnóstico del sistema y de sus procesos

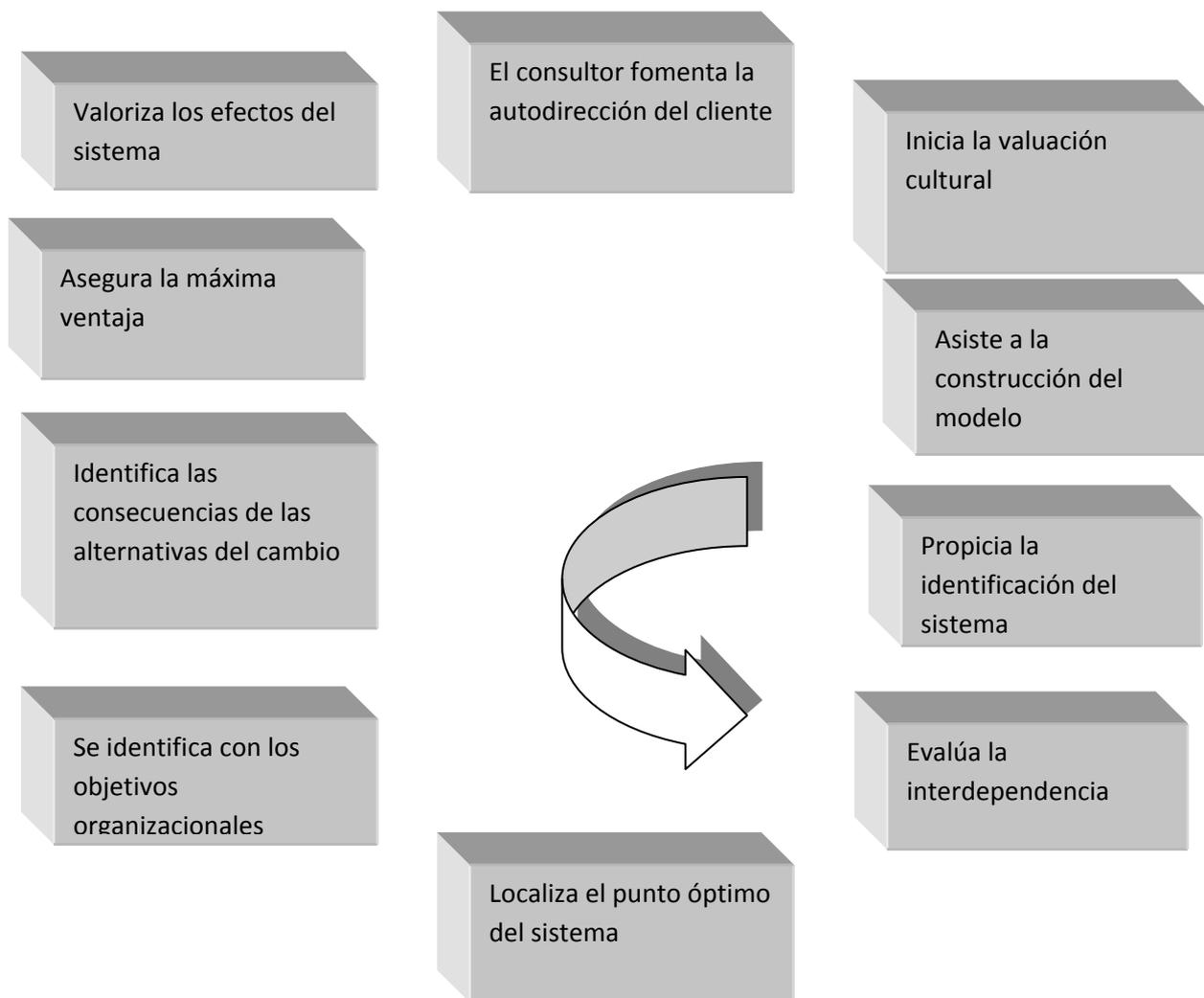
Medularmente el DO es un programa de actuaciones, basado en información fidedigna acerca del status quo de los problemas y de las oportunidades actuales y de los efectos de actuación en su relación con la conquista de las metas, por tanto se inicia con un diagnóstico.

Los trabajos de diagnóstico (cuyo objeto es formar una lista exacta de las cosas tal como realmente son) son en consecuencia de conocer el estado de las cosas, y el segundo, conocer los efectos o consecuencias de las actuaciones.

### Formas de diagnóstico:



➤ **Figura 2.8.- Construcción de un mapa de diagnóstico**



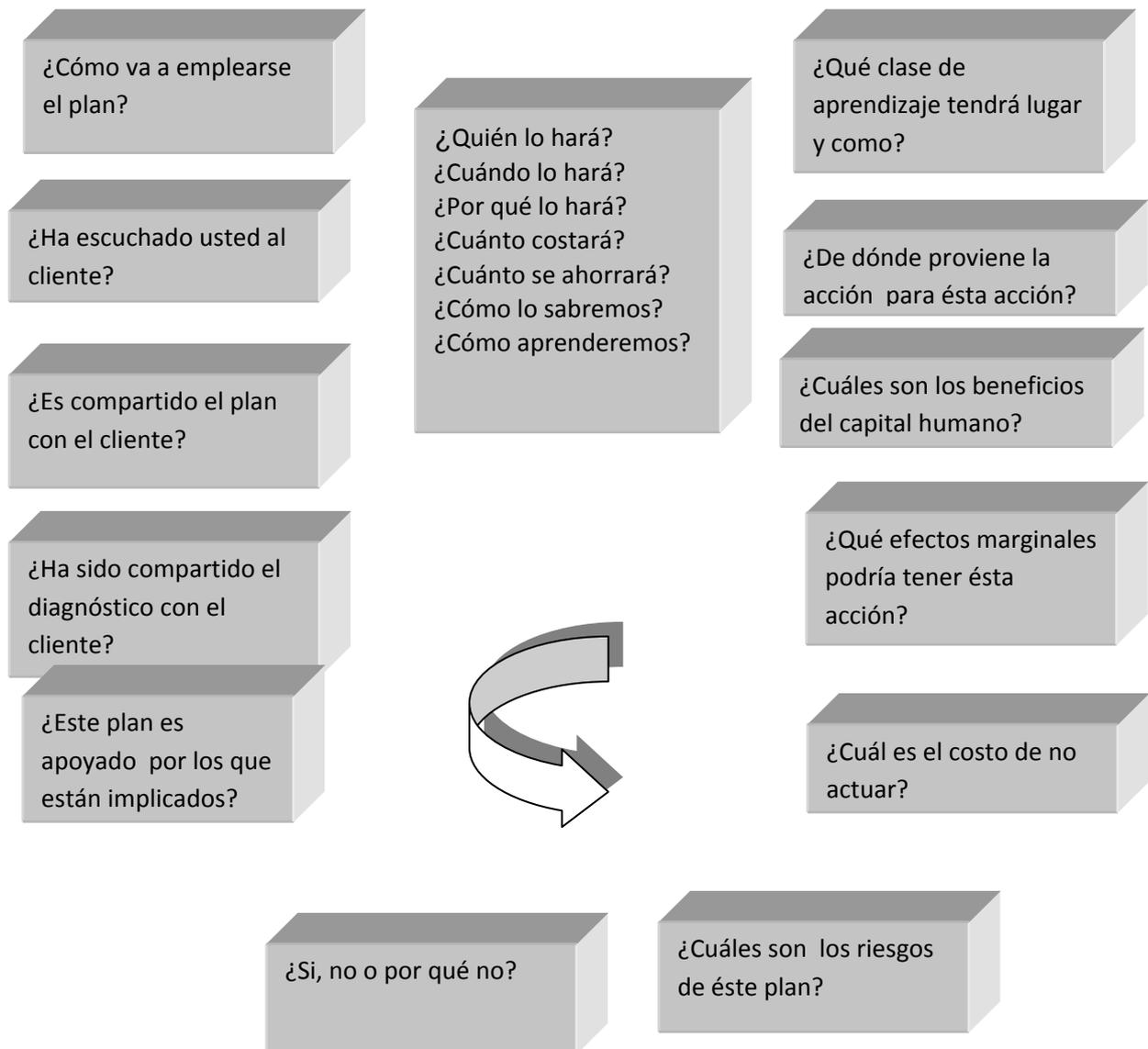
➤ **Figura 2.9.- Diagnóstico del DO como ciclo de actividad.**

### Diagnóstico del DO a través del equilibrio de sistemas

Los sistemas que conforman la tecnología, la estructura y la cultura están relacionadas mutuamente. Al moverse la tecnología de los procesos repetitivos a los proyectos en un solo tiempo. La estructura óptima tenderá a moverse de una forma centralizada a una descentralizada.

La cultura de la organización tenderá a responder por sus normas, cambiando de las de baja implicación individual a las de alta implicación. Varias proposiciones ayudan a explicar el modelo a saber:

1. Los tres sistemas son afectados por un cambio en la misión de la organización
2. El sistema de personal (como los individuos se experimentan así mismos, mutuamente y a la organización) afecta y es afectado por los tres sistemas.
3. Cualquier sistema puede ser la causa de un cambio en cualquier otro sistema ósea, puede operar como una variable independiente.
4. Alguna forma de equilibrio entre los sistemas se logra rápidamente por la mayoría de las organizaciones.
5. Por lo común, éste equilibrio es menor u óptimo en términos de la misión de la organización y altamente resistible al cambio.
6. Para cambiar a una organización, éstos sistemas necesitan ser capaces de reajustarse (por la gente que los controla) para lograr un nuevo equilibrio.
7. Este nuevo equilibrio será de apoyo para la misión de la organización y para las necesidades individuales de los miembros.
8. El proceso de la identificación del sistema, del descongelamiento, del cambio y el recongelamiento:
  - a. Duplica la manera en la que la gente aprende
  - b. Puede ser aprendido por una organización como un todo, estando apoyada por las normas apropiadas de la organización
  - c. Es el objetivo tanto del desarrollo de la organización como de la administración progresiva.



➤ **Figura 2.10.- Agenda de un Plan de Acción**

### Enfoque de diagnóstico o entidad objeto de estudio:

El organismo total (con estatutos o misión que cumplir y una estructura de poder) en común.

- Los subsistemas grandes, los que por su misma índole son complejos y heterogéneos
- Subsistemas pequeños sencillos y relativamente homogéneos
- Organismos pequeños completos, relativamente sencillos y homogéneos
- Subsistemas limítrofes conexos o intergrupos
- Parejas y o ternas
- Los individuos
- Funciones desempeñadas
- Entre dependencias

### Normas y estilos de comunicaciones y como fluyen éstas:

- ¿Se encauza la comunicación hacia arriba, hacia abajo o en ambos lados?
- ¿Se filtran las comunicaciones, por que, de que manera?
- ¿Se adaptan las comunicaciones a la índole de las tareas por realizar?
- ¿Cuál es el ambiente que reina en las comunicaciones?
- ¿Qué proporción hay entre las comunicaciones escritas y las verbales?

- a. Observaciones
- b. Cuestionarios
- c. Entrevistas
- d. Discusiones

### Determinación de los objetivos:

- ¿Determinan ellos los objetivos?
- ¿Cómo hacer esto?
- ¿Quiénes participan en la determinación de los objetivos?
- ¿Poseen las aptitudes necesarias para determinar eficientemente los objetivos?
- ¿Están capacitados para determinar objetivos de de corto y de largo alcance?

- a. Cuestionarios
- b. Entrevistas
- c. Observaciones
- d. Cualquier forma de formular objetivos por grupo e individuos.

### Determinación de decisiones, solución de problemas y formulación de planes para la actuación.

- ¿Quién toma las decisiones?
- ¿Son eficientes?
- ¿Se utilizan todos los recursos disponibles?
- ¿Se requieren aptitudes adicionales para tomar decisiones?

- ¿Se requieren aptitudes adicionales para resolver problemas?
- ¿Están satisfechos los miembros del organismo con los procedimientos para resolver problemas y tomar decisiones?

### **Observaciones en las reuniones para tomar decisiones**

#### 1. Forma de resolver conflictos y de controlarlos.

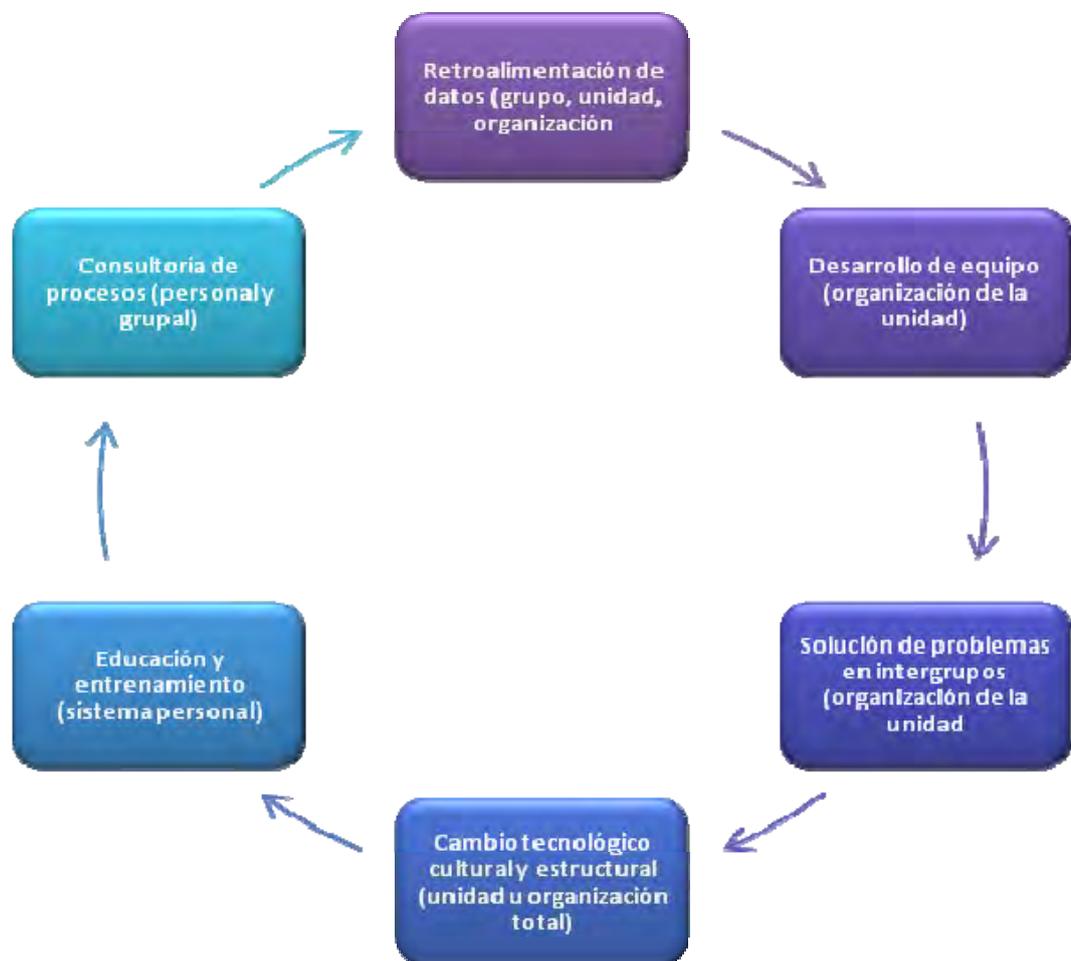
- ¿Donde existe el conflicto ¿cuales son las partes afectadas?
- ¿Cómo se están resolviendo?
- ¿Cuales son las normas de la entidad para resolver conflictos?
- ¿Fomenta los conflictos el sistema de premios?
  - a. Entrevistas
  - b. Observaciones hechas por terceros
  - c. Juntas de grupos

#### 2. Forma de controlar las relaciones de secciones conexas de operaciones limítrofes.

- ¿Cuales son los estilos directivos vigentes?
- ¿Que problemas se originan entre jefes y subalternos?
  - a. Entrevistas
  - b. Observaciones hechas por terceros y por los grupos

Finalmente se plantean reuniones periódicas para revisar el avance en la solución de problemas. Con este ejercicio termina la sesión de DO.

### 3.- TÉCNICAS DE DO:



#### ➤ Figura 2.11.- Diagnóstico del DO como ciclo de actividad

#### Principales familias de intervenciones:

- Trabajos de diagnóstico:

Son los que se efectúan para determinar los hechos se designan a averiguar el estado en que se haya el sistema, la situaciones problema y como se hayan las cosas. Los métodos va desde dibujos, hasta los métodos más tradicionales como encuestas

- Trabajos para formar equipos humanos:

Son destinados para lograr el funcionamiento eficiente de los equipos en el sistema .pueden referirse a problemas por resolver en las tareas, tales como la forma en que se hacen las cosas; las aptitudes requeridas para realizar las tareas; la asignación necesaria de recursos o tal vez se relacionen con la índole y la calidad de las

relaciones entre los miembros del equipo o entre esos y el dirigente. Y se da en diferentes tipos de equipos.

- Trabajos intergrupos:

Son los proyectiles para mejorar la eficiencia de los grupos dependientes entre si. Se centran en las operaciones conjuntas y en la producción de los grupos considerados como un solo sistema en ves de cómo dos subsistemas .cuando se trata de dos grupos se llama generalmente a éstos trabajos. Cuando se tratan de más de dos se llaman trabajos de imagen organizacional.

- Trabajos de retroinformación de encuestas:

Es similar al de diagnóstico, trata del análisis de los datos arrojados por éste método y la formulación de planes de actuación con base en éstos datos.

- Trabajos reeducativos y de adiestramiento:

Son los proyectados para mejorar aptitudes, la habilidad y los conocimientos de las personas. Existen varios trabajos disponibles y son posibles varis enfoques.

- Teniendo al sujeto aislado de su grupo de trabajo
- Educarlo en relación a su equipo de trabajo
- Encaminados a incrementar al pericia técnica requerida para el desempeño eficiente de la tareas o al acrecentamiento de las aptitudes.
- Encaminadas a resolver problemas
- Adquirir dotes directivas
- Obrar planes
- Llevar a cabo objetivos etc.

- Trabajos técnico estructurales:

Son los proyectados para acrecentar la eficiencia de los elementos que entran en proceso, de orden técnico o estructural; y frente a los obstáculos que afecten a individuos o grupos .éstos pueden ser:

- a. De experimentos de nueva estructuración y evaluación de su eficacia en función de metas.
- b. Proyectos sobre nuevas maneras de aplicar recursos técnicos a los problemas.

- Trabajos de consultoría acerca de procesos:

Son los trabajos a cargo del consultor quien ayuda al cliente a percibir, entender y actuar sobre los procesos que tienen lugar en el medio ambiente del cliente. Como solución de problemas toma de decisiones liderazgo etc.

- Trabajos de tipo organizacional tipo grid:

Modelo de seis fases par realizar cambios que afectan a la totalidad de la organización. Empieza acrecentar las aptitudes administrativas individuales, luego en grupos y al final entre equipos y entre grupos. Posteriormente la formulación de planes para toda la empresa.

- Trabajos de un tercero mediador para reestablecer la paz:

Mediado por un consultor, es proyectado para ayudar a que dos miembros de un organismo controlen sus conflictos personales, se basa en tácticas de confrontación y en la comprensión de las personas en conflicto y su solución.

- Trabajos de preparación y asesoramiento:

Se trabaja con el consultor para:

- a. Determinar las metas de aprendizaje
- b. A aprender a conocer la impresión que los demás tienen de la conducta propia
- c. Aprender nuevas normas de conducta, para ver si ayudan a conquistar las metas.

- Trabajos de planeación y determinación de metas:

Permiten a los sujetos concentrarse en los objetivos personales y de su carrera profesional, así como en lo que deben hacer para conquistarlos. Llevan a inventariar la vida y las carreras, a discutir las metas y objetivos, a valorizar las aptitudes, la necesidad de capacitación adicional y los aspectos en que se es competente o deficiente.

- Desarrollo de equipo de trabajo

Desarrollo de equipo presupone la existencia de una supraordenación de metas y a la tendencia a la apertura en las comunicaciones entre los miembros del grupo y a la cooperación. Esta presupone:

- a. Que cada miembro tenga los conocimientos suficientes de los papeles que desempeñan los demás miembros del grupo.
- b. Que todos estén capacitados a solucionar problemas y a tomar decisiones.
- c. Que entre ellas se de una cultura similar.
- d. Que tengan la retroalimentación la cual:
  - Debe centrarse en la descripción de la conducta del individuo, más que en su evaluación, así la persona no será provocada a asumir una actitud defensiva.
  - Debe describir la conducta en sus circunstancias concretas.
  - Debe ser encauzada a satisfacer las necesidades de que la emplea y del que la da.
  - Debe versar sobre una conducta que sea posible de corregir por el que emplea la retroalimentación, para no frustrar al individuo.
  - Debe en cuanto sea posible ser pedida y no impuesta.

- Debe darse en el momento más útil, a saber inmediatamente después de la conducta.
- Debe estar sujeta a comprobación, haciendo que el que emplea la retroalimentación repita el contenido de ésta y que el grupo, si existe, lo confirme.
- No debe ser aceptada a ciegas por su usuario sino ser examinada en su contenido por éste para ver si es objetiva y cambiar así su conducta.

---

**COMO SOMOS O COMO PODEMOS: CUAL ES (SON) NUESTRO(A):**

---

- |  |   |
|--|---|
| <b>a. Llegar a ser más afectivos</b>   | <b>a. Conducta</b>  |
| <b>b. Solucionar problemas</b>   | <b>b. Sentimientos-actitudes</b>                            |
| <b>c. Tomar decisiones</b>   | <b>c. Papeles con quien (es)</b>                            |
| <b>d. Emplear mejor nuestro tiempo<br/>planear colaborativamente</b>                 | <b>d. Habilidad para comunicar</b>                          |
| <b>e. Asegurar y controlar la<br/>información necesitada</b>                         | <b>e. Aceptación de los demás</b>                           |
| <b>f. Administrar y delegar a través<br/>de nuestras políticas</b>                   | <b>f. Estilo liderazgo y gerencial</b>                      |
| <b>g. Desarrollar norma útiles y<br/>culturales a través de nuestra<br/>conducta</b> | <b>g. Necesidades y frustraciones</b>                       |
|  | <b>h. Habilidad de dar y emplear<br/>retroalimentación.</b> |
- 

➤ **Cuadro 2.2.- Desarrollo de equipo de trabajo**

El desarrollo de equipos es una técnica dirigida a lograr aumentar la interdependencia entre la realización del trabajo y el flujo del mismo. De esta manera los individuos y el trabajo pueden estar integrados con crecientes resultados en la productividad y en la significación del trabajo para todos los participantes. Las razones por las que los grupos existen y perduran son:

- a) Su propósito, su cumplimiento por la actuación singular de los individuos.
- b) Ciertas necesidades que pueden ser satisfechas por la membresía a un grupo, sin embargo, los pequeños grupos pueden resolver necesidades importantes. La simple existencia de un grupo no garantiza que se ha desarrollado efectivamente.
- c) Un conjunto de personas se convierte en un grupo cuando tienen: un propósito en común, conciencia de la pertenencia de los otros a la misma

- unidad, funciones y relaciones interdependientes y reglas (norma) escritas o valores que regulen el comportamiento de los miembros.
- d) Teniendo en cuenta estos componentes, cualquier grupo es efectivo solo en el grado en que está capacitado a usar sus recursos individuales y colectivos para lograr su satisfacción individual y la realización del trabajo; por ejemplo que todos los componentes están trabajando juntos para lograr un objetivo, en vez de trabajar por separado.

Una organización puede ser imaginada como una red de relaciones. En los últimos años, las organizaciones se han venido complicando de manera creciente, donde los individuos y los grupos están interrelacionados, interdependientes e influyéndose entre ellos a través de su existencia e interacción. En esta situación, la organización y la gerencia deberían estar interesadas en desarrollar relaciones más cohesivas y cooperativas entre los individuos y estos grupos, su relación con el flujo de trabajo y no solo llenar los espacios en el trabajo con gente técnicamente competente. Esto no asegura de manera automática que las necesidades traídas a la organización son satisfechas por medio de la membresía organizacional o que la misión de un grupo de trabajo sea llevada a cabo.

Bennis ha dicho que “la falta de adecuación de las organizaciones actuales para hacer frente a la complejidad de los cambios rápidos, las preocupaciones actuales, las necesidades de la individualidad y los problemas de la colaboración humana, son algunos de los principales problemas que afrontan las organizaciones”.

El grado que un grupo puede trabajar efectivamente en un trabajo organizacional y al mismo tiempo convertirse en una satisfacción psicológica para sus miembros, puede estar determinado por diversos aspectos como: su membresía, el valor del sistema, el estilo de liderazgo, las restricciones estructurales, etc.

Una organización no tiene tiempo, ni puede tenerlo, para determinar que condiciones deben existir para el engranaje de las dos necesidades, a fin de que haya un funcionamiento efectivo del grupo. El desarrollo de un grupo efectivo está determinado por la habilidad que ésta tenga para entender tales problemas; por ejemplo, los problemas evidentes de que se realice el trabajo, la solución de problemas encubiertos y las necesidades sociales y emocionales de los miembros. Estas necesidades están relacionadas entre sí y si ignoramos su sobreposición sería frustrante. Hasta que el grupo tiene una oportunidad para examinarlo y aprender algo de sí mismo no puede hacer nada.

Deben entonces las organizaciones desarrollarse y llevar a cabo las políticas que les permiten la integración de las necesidades humanas y las demandas organizacionales.

### Desarrollo de equipos

Para el desarrollo de un equipo de trabajo eficiente se deben tomar en cuenta los siguientes puntos:

#### a. Propósitos

Examen del proceso de toma de decisiones, control de resultados, comunicación, autoridad y patrones de trabajo.

b. Técnicas/acontecimientos:

- Interacción entre los miembros.
- Examen de comportamientos y papeles que bloquean y facilitan el aprendizaje y la ejecución.
- Examen de los efectos de los estilos actuales de liderazgo.
- Énfasis en datos internos del grupo actual (resultados y procesos de tomas de decisiones).
- Dependencia de los objetivos proyectados: del contenido y proceso (del proceso trabajo o del contenido solo).
- Examen de las normas existentes.
- Planes proyectados para modificar cambios y experimentos.
- Con estructuración pero flexibles.
- Preplaneado de acuerdo al objetivo proyectado.

a. Tiempo :

De dos a tres días para reforzamiento y revisión, tiempo a largo plazo. Quien incluye al jefe subordinado usualmente grupos formales.

b. Donde:

Generalmente fuera del lugar de trabajo el desarrollo de equipo está basado en el planteamiento de que cualquier grupo está reforzado y capacitado para trabajar con más eficiencia si sus miembros hacen frente continuamente a preguntarlo siguiente: ¿En que condiciones podemos aprender mejor la información y habilidades requeridas para ser una unidad de trabajo efectiva? ¿Cómo podemos comunicarnos con otros para tomar decisiones en equipos? ¿Que condiciones, normas, planteameamientos, área de informaciones inadecuadas impiden nuestra realización?.

El desarrollo de equipo puede usarse para reforzar a un equipo existente, para suavizar un enfrentamiento entre dos grupos, para establecer un nuevo equipo o para reformar un equipo después de una fusión o reorganización. Una sesión puede ser empezada por un gerente desde sus propias observaciones y experiencias con un grupo o una unidad puede estar implicada como parte de un objetivo organizacional en marcha.

Este modelo se debe utilizar solo si este modelo es el apropiado e importante para una unidad o una situación de intergrupo.

Ciertas condiciones que tienen una relación directa con el éxito de un esfuerzo, pero deben mantenerse durante todo el proyecto son:

- Los individuos claves en el grupo de trabajo (o grupos interrelacionados) deben sentir que tienen un problema para resolver y que los esfuerzos serán recompensados en un mejor desempeño de trabajo.
- Los miembros clave deben desear también hacer algo contra del problema.

- Ellos tienen que identificar y tratar con la totalidad del problema (técnica, organización, asuntos personales).
- Ellos deben aceptar su parte de responsabilidad en resolver el problema.

### Modelo de desarrollo de equipo

- a. Identificación de los problemas
- b. Establecimiento de las prioridades de los problemas
- c. Desarrollo y comportamiento de los datos concernientes a esos problemas
- d. Planeación de acción conjunta (se enfatizan las alternativas)
- e. Ejecución y examen de las alternativas seleccionadas
- f. Revisión periódica y acción ulterior.

### Variables que afectan a los grupos.

#### Grupos con normas:

Estas normas determinan los modos aceptables o inaceptables para el grupo; los premios, como se toman decisiones, etc. En un sentido, tales normas son necesarias como guía, pero pueden conducir al estancamiento de los miembros que aminoran la habilidad del grupo para enfrentarse a nuevas situaciones que requieren creatividad y flexibilidad.

### Las actividades de los individuos hacia el grupo o las actitudes del grupo y hacia el individuo.

Un grupo maduro está dispuesto a emplear las contribuciones de todos sus miembros, en tanto que un grupo inmaduro tiene poca lealtad de grupo y hay aceptación de las deficiencias de sus miembros.

#### Retroalimentación

En muchos grupos puede no haber mejoras por que los miembros no pueden hablar libremente, están incapacitados para señalar comportamientos y políticas no funcionales o no son libres para evaluar propuestas.

### Naturaleza y calidad de las relaciones entre el líder y los miembros.

Un grupo inmaduro es altamente dependiente de las autoridades o del líder del grupo. En tanto que un grupo maduro reconoce la responsabilidad y obligaciones según algún tipo de autoridad, pero cada miembro trabaja con una conciencia de responsabilidad del grupo de trabajo.

La naturaleza y calidad de las relaciones entre el líder y los miembros tiene los siguientes componentes:

- Trato de conflictos.

Un grupo fuerte está capacitado para aceptar y tratar el conflicto que se desarrolla invariablemente cuando las personas trabajan juntas y con intensidad.

- Interacción.

En el desarrollo de equipo, la estructura de un esfuerzo, si es de dos o tres días, está construida alrededor, dando a cada miembro un oportunidad para explorar sus conceptos de los resultados implicados en el grupo.

- Reunión fuera del trabajo

El compartimiento de datos y la selección de un plan de acción son hechos usualmente fuera del trabajo, para entrevistar o reunir los datos de los participantes y proveer una estructura que facilite el aprendizaje (ayudan a tratar con el grupo el proceso de resultados).

- Uso de consultores

Los consultores se emplean generalmente fuera del trabajo, para entrevistar o reunir los datos de los participantes y proveer una estructura que facilite el aprendizaje (ayudan a tratar con el grupo el proceso de resultados).

- Ejercicios

El uso de ejercicios puede alcanzar una simple subdivisión de grupos para métodos específicos, por ejemplo, desempeño de papeles.

- Posibilidad de un crecimiento continuo.

Como oposición a los t-groups, en los que los participantes generalmente son extraños, en el desarrollo de equipo, la membresía decide las bases de las condiciones de la diaria interacción en el trabajo. Experimentando un nuevo proceso de solución conjunta de problemas, las habilidades y el aprendizaje adquirido pueden ser usados continuamente por los miembros del grupo dentro del trabajo.

#### 4.- MÉTODOS DE INTERVENCIÓN DEL DO (PLANEACIÓN)

- Reunión de confrontación para establecer metas:

Tiene finalidad de establecer metas para en un gran número de personas (40 a 100) de una organización y su gerente, dicha reunión consta de dos partes:

1. recopilación de datos
2. establecimiento de metas

Además se debe fijar reuniones de seguimiento de acuerdo a un calendario preciso.

- La reunión de diagnóstico del grupo familiar:

Un gerente y su grupo inmediato de trabajo (el grupo familiar) se reúnen para conducir una crítica general de su desempeño. El gerente puede empezar la acción sugiriendo las categorías según las cuales desea recopilar información.

Por ejemplo:

- Planeación
- Metas de logro
- Lo que hacemos mejor
- Lo que hacemos peor
- Como estamos trabajando juntos
- Nuestras relaciones con gente de niveles superior, inferior e igual.
- Espejo de la organización:

Es una clase particular de reunión que proporciona una unidad organizacional para adquirir retroalimentación de un gran número de organizaciones clave con las cuales tiene relaciones (usuarios). La reunión cierra con una lista de tareas específicas para mejorar las operaciones, los productos y servicios.

- Análisis del campo de de fuerzas:

Éste análisis es un instrumento que permite estudiar una situación que deseamos cambiar. Ayuda a modificar una condición en una organización con un mínimo de esfuerzo y desorganización contraproducente.

El método supone que cualquier situación se halla en un estado de equilibrio en cualquier momento; esto es, las fuerzas que actúan para cambiar la condición son igualmente contrarrestadas por las fuerzas que actúan para conservarla.

Se comienza con al análisis de una situación dada, en la cual el cambio es deseable, identificando todas las fuerzas impulsivas y restrictivas y señalándolas con flechas.

- Laboratorios de sensivity training (T Group):

Pequeños grupos de doce miembros cada uno, junto con uno o dos miembros del staff, trabajan con intensidad durante un largo periodo (3 a 5 días por las tardes),

aprendiendo de su experiencia mutuamente en un aquí y ahora. Uno aprende primero sobre el proceso de interacción entre los individuos en el equipo y sobre la experiencia sentida profundamente y los sentimientos como opuestos al contenido intelectual. Es un medio para el crecimiento personal y el cambio personal.

- Reuniones para dos:

Dos personas se reúnen con el fin específico de mejorar la manera en que trabajan. Pueden ser un supervisor y un subordinado, empleados o compañeros. Normalmente un consultor se reúne con ellos. Las metas de ésta reunión son:

- Ayudarlos a desechar la basura en las relaciones
- Especificar que es lo que cada uno espera de otro
- Aclarar cómo las expectativas de cada uno no han sido satisfechas
- Negociar cambios en las expectativas y la manera de reunirse
- Aumenta la ayuda mutua en las relaciones.

- La reunión de desarrollo de equipo de grupo familiar:

Un grupo familiar, generalmente consta de un gerente y de aquellos que le reportan, se reúne para explotar maneras de mejorar su desempeño. La técnica se aplica tanto a antiguos como a nuevos grupos. Ésta reunión difiere de la de staff en varios aspectos:

- Tiene más duración.
- Busca una atmosfera de comunicación franca sobre sentimientos y opiniones, sobre las fuerzas tradicionales y las informales en el trabajo dentro de la organización.
- Es guiada por un consultor.
- Se hace hincapié en la participación conjunta en el trabajo a través del proceso de reunión, desde la primera planeación hasta el seguimiento, para estar seguros de que el grupo apoya de hecho todo lo que planea y efectúa.

- Reunión de desarrollo de equipo intergrupar:

Aquí, dos grupos se reúnen para mejorar sus relaciones de trabajo, alcanzar un estado de entendimiento mutuo que fomente la cooperación. Suprima el aislamiento, la competencia y la contienda. Este el proceso implica:

- Sondear resentimientos y desconfianzas escondidos.
- Una búsqueda de las maneras en que los dos grupos puedan servirse mutuamente mejor para lograr metas comunes.
- Una determinación de ser explícitamente servicial el uno para el otro.

- El laboratorio de planeación de vida y carrera:

Realizar un colage sobre cuestiones presentes, pasadas y futuras. Ayuda a plantear cuestiones presentes y a llevar a cabo metas futuras.

## **2.6.- EL DO EN MÉXICO**

### **1.- ANTECEDENTES DEL DO EN MÉXICO.**

El DO surge como una teoría humanista que intenta integrar tanto los objetivos organizacionales con los avances tecnológicos desde un enfoque sistémico e integrador. El DO como muchas otras teorías de la organización, han tenido su propia curva de evolución, Por ejemplo, en los países del primer mundo que han desarrollado y adoptado esta estrategia de cambio. Se evidencia un constante incremento en el uso y práctica de la misma, repercutiendo así en la calidad y cantidad de los bienes y/o servicios y en el crecimiento favorable de dichas organizaciones. Ahora bien ¿Que ha pasado en países como México?

Al tener influencia de Estados Unidos hacia finales de los sesentas el DO llegó a México bajo el auspicio de las inquietudes de empresarios de la iniciativa privada nacional. Que a raíz de las dificultades presentadas por los cambios políticos y económicos en el país necesitaban lograr despuntar hacia la nueva era de desarrollo y modernidad. También por las necesidades operativas de la empresa del capital extranjero norteamericano particularmente que comenzaron a reproducir la tecnología innovadora en relación al diseño estructural administrativo y que al parecer estaba generando excelentes resultados.

Inicialmente los profesionistas eran de origen extranjero (de E.U.), profesionistas preocupados por incrementar la eficiencia, eficacia y productividad organizacional implantando para ello técnicas de mejoramiento dirigidas hacia los recursos humanos en su ámbito laboral.

El DO inicia su práctica en la ciudad de Monterrey con la realización de seminarios avanzados en administración de personal organizados por el Departamento de relaciones industriales del Instituto Superior de Monterrey. Teniendo como expositores a Jonh Farley y George Shapiro quienes enfatizaron los conceptos del grid gerencial de Blake y Mouton, la teoría de las necesidades de Maslow y la teoría X- Y de Mc. Gregor. Las actividades realizadas en éste periodo se encaminaron a la creación de talleres, experiencias y laboratorios.

Hacia los años 1969 y 1970 se comienzan a dar importantes movimientos en relación al Desarrollo de la Organización generando resultados tales como la aparición de las primeras gerencias de DO La promoción de los laboratorios y seminarios sobre los temas involucrados en DO el inicio de la práctica de entrenamiento en sensibilización y como aspectos más relevante, aparecen los primeros especialistas mexicanos en Desarrollo de la Organización. Quienes inician sus prácticas realizando seminarios y consultoría a empresas.

En éste mismo periodo, la asociación de ejecutivos de relaciones industriales, lleva a cabo un seminario sobre DO invitando a Joe Bentley como instructor.

En la explosión 70's se da el boom en la aceptación del DO México con su introducción por el Dr. Darvelio Castaño. Esta explosión se propició gracias a la novedad de los conceptos manejados, así como la importancia que para la empresa regidas bajo el sistema burocrático, el adoptar una forma nueva de administrarse que permitiera integrar bajo el sistema burocrático una manera totalizadora a la

organización. Es decir, integrar a la tecnología, la estructura y al aspecto humano social. Todo ubicado dentro del medio que los rodea, para así lograr la eficiencia, eficacia y productividad; así como una significativa mejora en la calidad de vida de los trabajadores.

Para 1971 y 1972, empresas como CYDSA, FAMA, CRISA y GAMESA comienzan a adoptar al DO como una manera de estar al día con respecto a las nuevas teorías administrativas. Es en estos años cuando profesionistas mexicanos toman el programa para especialistas en DO impartido por el *Nacional Training Laboratories* NLT de E.U.

Un hecho importante es que la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Nacional Autónoma de México, aparece el primer trabajo de investigación, para tesis de licenciatura sobre DO referente al tema de cambio.

El Dr. Darvelio Castaño Azmitia, pionero en DO en México, presenta en la revista "zero" en conducta de la Facultad de Psicología, una severa crítica al Desarrollo de la Organización.

Corren los años de 1973 y 1974, cuando se da el impulso más decidido al DO agregándose a éste movimiento FIGUSA, HYLISA, DANDO Y SERFIN, entre otras. Aparecen en el escenario mexicano las figuras de R. Beckhard, que junto con Joe Bentley y Stan Hermann, inicia programas de grupo pequeño de entrenamiento en el TISM. Bob Tannebaum, quien invitado por DANDO (primera firma mexicana en servicios profesionales en DO), presenta sus teorías de liderazgo. Se publican en español los primeros libros sobre DO de la editorial Addison Wesley interamericana.

Nuevamente, aparecen en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, dos trabajos de investigación sobre DO, para tesis de licenciatura. El tema principal es el cambio.

La Universidad de Monterrey y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (1975-1976), ponen en marcha el primer programa de maestría en DO en colaboración con *University Associates* y *Nacional Training Laboratories*. Paralelamente POLYCEL incorpora a su estructura el área de DO en vidriera Monterrey Paul Hershey da a conocer sus teorías sobre liderazgo situacional y el grupo alfa realiza intervenciones con programas de assessment center.

Para 1977 y 1978 en la ciudad de Monterrey, VISA y ALFA acero crean la gerencia de DO y establecen un programa sobre la efectividad y calidad de vida, respectivamente.

Se realizan también cinco trabajos más en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM, para tesis de licenciatura sobre DO y el tema más importante es el DO su surgimiento y antecedentes, definición y técnicas.

Las editoriales Trillas, Prentice Hall y Fondo Educativo Interamericano, publican en español los libros de William Sexton, David Kolb y J. Partin, respectivamente.

Darvelio Castaño Azmitia realiza una investigación, entre 1976 y 1978, enfocada hacia la revisión de los esquemas de 36 empresas nacionales industriales, financieras y de servicio, motivado por el interés en conocer los procesos sociales.

Hacia finales de los 70's y principios de los 80's en la Universidad de Monterrey se da el programa de maestría en DO También en las ciudades de Querétaro, D.F y Monterrey paralelamente. En la UNAM y en las universidades incorporadas a ella aparece el mayor número de trabajos de investigación realizados para tesis de licenciatura.

En 1980 y 1981 se realiza cuatro trabajos de investigación para tesis de licenciatura en donde el punto de interés son los antecedentes de DO su definición y sus objetivos. Planteándose por primera vez la resistencia al cambio, los problemas y limitaciones que enfrenta el DO y los valores y filosofía que los sustenta. Uno de estos trabajos se realizó en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales. Asimismo, la Cervecería Cuauhtemoc establece su programa de planeación de vida y carrera.

En 1982, aparece en la Universidad la Salle (ULSA) el primer trabajo de investigación para tesis de licenciatura sobre DO y se plantean por primera vez (en éste tipo de trabajos) las condiciones necesarias para que un programa de DO sea exitoso. En éste mismo año, en la UNAM, se realizan dos trabajos más en la Facultad de Contaduría y Administración. Se celebra por primera vez en la ciudad de Monterrey el congreso internacional de DO.

Para 1983, se llevan a cabo en la Facultad de Psicología de la UNAM, las dos primeras tesis que consideran aspectos de DO Paralelamente se efectúan en la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM seis tesis más sobre DO haciendo énfasis en los temas de cambio, antecedentes, surgimientos de DO, su definición, sus objetivos, el agente de cambio y los problemas y limitaciones que enfrenta el DO, también en la ULSA se realiza una tesis más sobre el tema. La Universidad del Valle de Atemajac en Jalisco pone en marcha el programa de Maestría en DO.

En éste periodo la Dra. Graciela Sánchez Bedolla y la Lic. Elsi Escalante Dávila llevan a cabo una investigación para determinar la situación actual de la tecnología de DO en México. El trabajo consistió en la aplicación de una encuesta a 50 empresas nacionales.

En 1986, el ITAM, inicia su programa de Diplomado en DO.

En la UNAM, se presentan cinco tesis de licenciatura, dos en la Facultad de Psicología y el resto en Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM. La ULSA se mantiene con una tesis de DO.

En 1987, el año en que se realizan el mayor número de tesis profesionales a nivel licenciatura, cinco de ellas se registran en la Facultad de Contaduría y Administración y dos en la Facultad de Psicología de la UNAM. La Universidad del Valle de México agregó una más a su acervo, el punto de interés se centra en la índole, definición y proceso de DO.

En los últimos años de la década de de los 80's SITESA publica la segunda parte de los libros de la serie de DO de Addison Wesley interamericana. En agosto de 1988 se realizará en la ciudad de Monterrey el primer congreso continental de DO se reducen los trabajos de tesis sobre DO registrándose dos en la Universidad Panamericana, una en la Salle, dos más en la UNAM, una en la Facultad de Psicología y una en la Facultad de Contaduría y Administración. Los temas más tratados en éste periodo se

refieren a la definición, índole, valores, filosofía, objetivos y proceso de DO. Asimismo Ingrid Giesemann realiza una investigación con ejecutivos empresas y consultores externos para conocer la no conveniencia o conveniencia de aplicar técnicas importadas de intervención de DO.

En ésta década además de la serie de DO publicada por SITE SA, se publicaron otros libros de interés sobre el tema, en donde las editoriales más representativas son LIMUSA, TRILLAS, CECSA, DIANA Y MC.GRAW HILL.

De lo anterior traduce que en México ha habido un lento desarrollo tecnológico dentro del campo de DO Aunado a esto la poca difusión especializada y la falta de sistematización de los esfuerzos de DO en las empresas mexicanas las confusiones que se generan en torno al tema, las casi nulas publicaciones que difunden los casos prácticos de la consultoría, así como la forma en que se ha desarrollado y los resultados obtenidos. Esto permite observar que la evolución de ésta estrategia de cambio ha sido irregular, crece abruptamente baja, pero sin embargo nunca dejó su arribo de nuestro ámbito laboral. Por ello, lo único cuantificado en trabajo de investigación de fácil acceso son las tesis realizadas sobre el tema, las cuales relatan la evolución del DO en México.

## 2.- SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS DE DO EN MÉXICO

Revisando material sobre desarrollo en México podría decir que no existen publicaciones sobre trabajos hechos en empresas mexicanas para empresas mexicanas. No hay muchos indicadores que nos revelen resultados sobre aplicaciones de DO. Hay pocas tesis hechas en diversas universidades. Hay poca investigación al respecto, por lo que considero que se debe publicar los hallazgos para darle más validez a este tema con tanta proyección que es el DO con tanta prospectiva a ser una herramienta en la resolución de los problemas organizacionales.

En una tesis revisada en la Facultad de Psicología y otras revisadas en la Facultad de Contaduría y Administración se encontró las siguientes referencias a DO en México:

Se recopiló información de los autores clásicos y contemporáneos sobre DO en México. Se pretende dar un panorama sobre la evolución del DO en México con la finalidad de saber cuales son las perspectivas futuras de esta disciplina y dar una perspectiva de ésta disciplina que no es fácil de definir:

¿Por que el interés en estudiar el DO?:

- Es resultado de la evolución natural de las teorías administrativas clásicas y por ello es el sustento de las teorías clásicas modernas.
- Es un enfoque sistémico que involucra al ser humano como participante y corresponsable del desarrollo de la triada individuo – organización- ambiente.
- Permite al individuo–organización responder y adecuarse eficaz y eficientemente al cambio.
- Es poco probable que se haga desarrollo organizacional si se conoce poco o se desconoce insuficientemente y/o equivocadamente lo que es.
- Hay profesionistas mexicanos que creen o dicen hacer D.O sin hacer D.O.

- Es una alternativa de cambio que se caracteriza fundamentalmente por su especial énfasis en los recursos humanos, en el trabajo sobre todo desde el punto de vista psicológico y sociocultural.
- Es una opción que permite introducir modificaciones, transformaciones o innovaciones (cambio) favorables a la organización. Sin que se vea afectado su equilibrio y composición interna, toda vez que permite que la gente adquiera una disposición a favor del cambio.
- Favorece a la creatividad a la expresión de inquietudes por parte de los trabajadores que muchas veces no son escuchados.
- El DO es una estrategia adaptada para lograr un cambio planeado de la organización, la cual se centra en los valores, actitudes, relaciones, clima y cultura organizacional.

Tomando como punto de partida a las personas, orientándose hacia la estructura y la tecnología de la organización. Los cambios que se ubican están ligados directamente a las exigencias o demandas que la organización intenta satisfacer. Además basándose en la estrategia educativa que hace hincapié en la importancia del comportamiento experimentado en un clima de colaboración entre el agente de cambio y los componentes del sistema cliente.

Considero que se debe recalcar el aspecto humano por que los empresarios creen muchas veces los que el DO es efectivo solo para aumentar la producción, esto es reflejo en el aumento de la efectividad de los equipos de trabajo y de la calidad en toda la organización.

El DO es una posible respuesta al cambio, planteándose como objetivo el como lograr que el ser humano sea no solo un ser productivo, si no un ser satisfecho y realizado. Se han determinado tres aspectos fundamentales al surgimiento del DO:

1. Aumento en cantidad y complejidad de los problemas del trabajo humano organizado.
2. Problemas humanos inherentes al rápido cambio social contemporáneo.
3. Encontrar instrumentos nuevos conceptuales y prácticos para comprender mejor a las organizaciones.

Para sustentar y dar respuestas a los problemas, el DO hace suyas aportaciones de las ciencias sociales, psicología, antropología, teoría general de los sistemas, administración y derecho. Esto le permiten tener una visión y concepción integradora y esencialmente humanista de lo que es la instancia individuo –organización – medioambiente. De ésta manera desarrollar sus programas, estrategias y técnicas de intervención que le permitan promover y realizar el tan anhelado y temido cambio.

Se fundirán en situación actual nuestro pasado y presente donde la perspectiva del DO ha cambiado. Hoy día las organizaciones de trabajo contemporáneas manifiestan, aún más que hace 20 años, profunda necesidad de cambio. Esto debido quizá, a la apertura comercial, a la integración de bloques económicos, a los cambios políticos, sociales y culturales. A toda situación prevalente en el medio a nivel nacional como mundial.

Los retos actuales que enfrentan las organizaciones contemporáneas, para lograr su permanencia y modernidad, demandan la creación de equipos interdisciplinarios de

trabajo en donde el éxito de la mejora continua depende no solamente de un experto en determinada área. Ahora se requiere conjuntar conocimientos, habilidades y experiencias diversas para optimizar los esfuerzos y asegurar el éxito.

En la actualidad se está dando una nueva filosofía en el manejo del cambio para las organizaciones de trabajo, la cual enfocada hacia la calidad total, necesita para su realización exitosa cambiar valores, actitudes, creencias, conductas actuales etc. En los individuos que conforman la organización y sensibilizarlos para éste cambio. En otras palabras se está haciendo necesario el uso de DO para cambiar estas actitudes, valores y sentar las bases necesarias para lograr la excelencia y la calidad total. Que en opinión de los expertos les permita asegurar su competitividad.

Si se considera que la calidad total es definida como “el resultado de un proceso” se entenderá entonces que el proceso representa la tarea misma del DO”, por eso el enfoque de calidad total es tan afín al DO por esto van juntos, el primero con énfasis en el proceso tecnológico, el segundo en lo social”. (Alejandro Valadez, 1992).

En México desde hace aproximadamente dos decenios se han venido practicando estrategias de intervención de cambios planeado en donde, salvo mínimas excepciones, (grandes empresas) la mayoría de los empresarios se han apoyado en estrategias “rápidas” que den resultados a corto plazo o que sean aplicables a una parte de la organización o que solucionen los problemas técnicos. También que resuelvan particularmente las deficiencias en la producción, que no sean muy costosas y que casi inmediatamente proporcionen la receta mágica que les permita resolver sus problemas de calidad en función la tecnología y no de los recursos humanos. Esto quizá se deba a la permanente y honda preocupación por incrementar la cantidad y a últimas fechas, obligados por la apertura comercial, calidad de los productos y/o servicio y a la poca importancia que se le da al trabajador, a pesar de que las tendencias administrativas contemporáneas están sustentadas en los principios humanistas de la ciencia del comportamiento.

Lo anterior se confirma en lo expuesto por Barron (1992), quien opina que el panorama prevaleciente en las empresas mexicanas con relación a sus esfuerzos del DO es precario pues la mayoría de los empresarios lo desconocen y muchos de ellos no involucran a toda su organización por temor al fracaso. Señala que se pretende manejar al cambio de manera parcial, al mismo tiempo que utilizan estrategias dirigidas a procesos productivos o administrativos sin involucrar a la gente. Cuando éstos ejecutivos deciden aplicar programas de D.O no utilizan las estrategias del cambio planeado, si no que ponen en marchas métodos y programas de moda, que si bien son estrategias de mejoramiento organizacional, no corresponden siempre a las necesidades de las empresas, toda vez que no van acompañadas de diagnóstico previo que haya sugerido su utilización.

A pesar de esto el DO se está abriendo, el panorama nacional pinta optimista puesto que actualmente no solo se mantienen actividades pasadas dirigidas al campo mínimo de DO, como son la realización anual del congreso internacional de DO efectuado desde 1981 a la fecha. La continuación de los programas de maestría y diplomado impartidos, el primero en la Universidad del Valle de Atejamac y la Universidad de Monterrey y el segundo, en el Instituto Tecnológico Autónomo de México. También los trabajos de investigación para tesis de licenciatura que continúan desarrollándose en instituciones de educación superior es UNAM e incorporadas. Se han abierto

nuevas opciones para el que hacer educativo en DO ya que a principios de 1991 en la ciudad de México. El Dr. Darvelio Castaño Azmitia y un grupo de empresarios abren el Instituto de Estudios de Posgrado en Ciencias y Humanidades (INESPO) donde inicialmente se impartirían diplomados en DO y Comportamiento Humano en la organización y posteriormente se incorporaron los estudios de maestría y doctorado en DO. Es evidente el interés de estos especialistas por promover la filosofía del DO como una alternativa idónea a las organizaciones de nuestro tiempo para lograr penetrar, preparados adecuadamente, a la vorágine del cambio y salir de ella exitosamente.

Para 1992 el Instituto Nacional de Administración Pública (UNAP) ofrece los estudios de diplomado en DO y una especialización sobre agentes de cambio.

En éste año Alejandro Valadez realiza el documento visión DO siglo XXI que contiene resúmenes de investigación acerca de las tendencias internacionales de DO pareciera ser que el tema imperante a principios de década, sigue siendo el cambio en los individuos, grupos y organizaciones, es decir: obstáculo, amenaza, agresión y destrucción.

Todo esto a llevado a las sociedades a cambiar creativamente y México no es la excepción las grandes instituciones como PEMEX, SCT, Bancomer, Banco Internacional, IMSS, TELMEX. Sistema de Transporte Colectivo, entre muchas otras, están presentando todo un movimiento de calidad y excelencia. Traducido en competitividad, a partir del cambio de valores, actitudes, creencias, cultura, etc. Es decir, a partir de hacer DO Que en la opinión de los expertos, es de entre las teorías administrativas modernas, la más cercana para aprender a administrar el cambio. Concilia productividad, eficiencia y satisfacción laboral.

Considero que en la aplicación de estrategias de esta naturaleza se deben tomar en cuenta la sociocultura, la cuestión política, económica y social de nuestro país.

También es curioso mencionar que las aplicaciones en México son realizadas por empresas extranjeras sin tomar en cuenta el contexto mexicano plagado de micro empresas.

Por lo cual se debe tomar al DO como una estrategia para el desarrollo de empresas mexicanas sobre todo microempresas y no solo de empresas extranjeras en México eso es lo que realmente va a aportar a este país un verdadero DO.

## CAPITULO III

# LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR PÚBLICO O GUBERNAMENTALES EN MÉXICO.

### 3.1.- LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA O GUBERNAMENTAL EN MÉXICO

#### 1.- LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA O GUBERNAMENTAL EN MÉXICO

Así como simple hecho de observación es posible percatarse de que las organizaciones dedicadas a tareas de servicio público como las gubernamentales, presentan características similares. Su peculiaridad, sus modalidades de operación y de formación de los hombres que las integran son, en gran parte, resultado de su naturaleza operativa. También los son por un factor esencialmente dinámico, su proceso de crecimiento, proceso que día a día se viene dando en la sociedad el cuales puede apreciar en factores tales como:

- El crecimiento de la población
- La complejidad de la tecnología
- El cambio en la cultura
- La creciente complejidad de los fenómenos sociales.

Factores que se detectan claramente en los organismos del sector público en donde los objetivos se han diversificado ampliando cada vez más su campo de acción, con una estructura social y organizacional cada día mas compleja.

Las organizaciones son siempre el resultado de una historia y la organización en México no puede ser otra cosa más que el resultado del carácter de su pueblo. Donde su papel histórico – social es visto como un teatro de luchas entre diferentes grupos y fracciones que forman parte de una coalición dominante.

Luchas que reflejan en acciones desarticuladas y contradictorias que coinciden e integran un pasado de conquista y coloniaje violento, cruel y agresivo que trajo dependencia y sumisión a una raza que pasó de señores y dueños a dominados y desculturizados. Condiciones de donde emerge una nueva nación que no buscaba, ni creaba, si no copiaba, adaptaba y aplicaba, nación proyecto de una minoría (Octavio paz.1950,p 115).

Con una dominación trasnacional, con un coloniaje político y económico por parte de Francia Inglaterra y los Estados Unidos. En éste nuevo proyecto de minorías se empeño en rehacer de México negando su propio pasado, lo que hizo que la dependencia lejos de romperse se anudara más fuerte.

Es un hecho que la organización pública emerge cuando México se independiza y toma para si la administración de su propio territorio como se consigna en el panorama industrial del Porfiriato:

- Los ferrocarriles
- La industria extractiva
- La industria de hulado y tejidos de algodón

- La industria del papel
- La industria de las bebida alcohólicas
- La industria del tabaco
- La industria azucarera.

En donde el estado monopoliza los cometidos de la administración.

Con la reforma y la evolución se repite el mismo proceso florece una nueva clase dominante que forma una casta de gobernantes que manipula a un pueblo con promesas.

Actualmente el mexicano siente cierta discrepancia entre las corrientes de la política y las convicciones religiosas. En la economía, en la ciencia y en la técnica admira lo extranjero. Como en la colonia se recibe, se usa, se copia y se atesora. Testigo de esto son las empresas trasnacionales, y aunque recurrimos a frases como lo hecho en México está bien hecho, hecho por mexicanos para mexicanos, resulta obvio que son actitudes de suficiencia para no aceptar nuestra dependencia económica, política y social con el extranjero.

Trasladando esto a las empresas mexicanas, la sumisión, la inseguridad brotan como frutos amargos (Rodríguez 1982).

Características que los estudiosos de lo social resumen como:

- Una política subordinada: experiencia de sometimiento violento de la conquista que se creó hace 500 años y se enfatiza la religión al ofrecer una expectativa paternalista.
- Una cultura política ambivalente: el ciudadano que acepta la corrupción con conocimiento de causa y como alternativa a sus problemas.
- Una cultura política participante: Una pequeña minoría de personas, pero un factor alentador de mayor participación, para mejorar nuestras organizaciones en el país (Zarate,1995).

Como hemos señalado a grandes rasgos, parece que la historia de México no podrá dar frutos de madurez ni de independencia.(Rodríguez, 1981). Por lo que nadie debiera maravillarse de la ambivalencia y de las carencias que el pueblo presenta.

Un ejemplo claro se presenta con la elección del presidente de la republica cada seis años, donde el pueblo espera que le resuelvan todos sus problemas. Aguanta y resiste sin protestar en forma directa u organizada (González, 1959), en virtud de que sabe que en la organización pública los puestos más jugosos se reparten según compadrazgos, dedocracia o según arbitrios. Donde no domina la ciencia, la capacidad técnica y la experiencia, si no la audacia, el hueso político. Claro está hay excepciones.

Conductas que se reflejan en el plano organizacional como un espejo:

- Autoritarismo: poco importa que sea blando (paternalista) o duro (despótico) en el fondo la relación es la misma.
- Falta de planeación: a lo largo y en un radio más amplio, quien abdica al reto de planear, renuncia también a construir el futuro y se resigna a las circunstancias.
- Falta de solidaridad: somos en su mayoría un pueblo egoísta.
- Masas más o menos marginadas y dependientes.

- Resistencia al cambio: En éste punto la situación es ambivalente a favor la juventud de la población que es una gran mayoría y es fácilmente el asimilador del cambio. En contra en México existen dos categorías sociales resistentes al cambio. Los poderosos (gobernantes, políticos y la aristocracia capitalista) u los detectores del poder intelectual y cultural.

Geordan, R. (1983) aborda el estudio de la organización pública considerando que:

El resultado práctico de la intervención entre diferentes intereses sociales, la confirmación de estos intereses así como su contenido y alcance, se derivan de una experiencia histórica de una sociedad.

Este autor conceptualiza los procesos económicos, políticos y sociales como las formas de articulación entre los tipos de acumulación y los sistemas de dominación. De ahí que las acciones del sector público no puedan deducirse mecánicamente de las condiciones de una formación social sino de confluencia entre las estructuras y los procesos.

En la actualidad, la progresiva concentración de las atribuciones está en manos del estado y es impulsada por la creciente demanda de acción tutelar del mismo (rodil y Mendoza, 1974). Olvidando que la característica distintiva de la organización pública radica en que su principal beneficiario es la comunidad, el público en general y la gente que la constituye. En definitiva el objeto de la actividad de la organización pública. (Blau y Scott, 1997).

## **2.- BUROCRACIA**

Al describir las organizaciones gubernamentales algunos observadores muestran la tendencia a presentarlas como menos eficientes. Al hacer estudios comparativos entre diferentes organizaciones públicas se descubriría que algunos puntos negativos se deben, a menudo, a la estructura de las organizaciones.

Es importante recordar que en general la dirección y la responsabilidad en la organización pública es complicada y con frecuencia su responsabilidad es política.

Al pensar en el gobierno es probable que lo asociemos con burocracia. Término que evoca ideas de poder centralizado, economía planificada, rigidez y formalismos.

Crozier (1962), nos dice que la burocracia es el gobierno por medio de oficinas, es decir, un aparato del estado, constituido por funcionarios nombrados directamente, no elegidos, organizados jerárquicamente y dependientes de una autoridad soberana. El poder burocrático en esta acepción implica el reinado del orden y la ley; pero al mismo tiempo un gobierno con participación del ciudadano.

Básicamente la burocracia fue una invención social perfeccionada durante la revolución industrial con el fin de organizar y dirigir las actividades de las empresas en orden de la mayor eficiencia posible. Nació en la era victoriana como consecuencia de las necesidades que imperaban creando una organización de mayor orden y exactitud y buscando reivindicación a los trabajadores con un tratamiento imparcial.

Weber (1947) consideraba a la burocracia como una organización por excelencia que en términos generales es la institución social que coordina las actividades en casi todas las organizaciones humanas como: la industria, los servicios, la educación, lo militar, las gubernamentales, etc.

Weber (1947), afirmaba que una burocracia tiene una jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división del trabajo, participantes técnicamente competentes, procedimientos para el trabajo, reglas para empleados y gratificaciones diferenciales. Una organización formal por excelencia.

El desarrollo de la burocracia se funda principalmente en tres factores:

1. El tamaño y la diferenciación de los organismos equivalente al número de personas que la conforman y por ende, discrecionalidad de los recursos que tiene a su disposición. La diferenciación se mide por el número de niveles, departamentos y puestos dentro de ellas. Los resultados de la investigación de Blau (1962) indica que un crecimiento en el tamaño está relacionado con el aumento en la diferenciación y conlleva una necesidad de tener mayor control y coordinación.
2. El propósito limitado de la organización, una de las condiciones para el desarrollo de las organizaciones burocráticas, son sus propósitos que en ocasiones resulta difícil relacionarlos con los objetivos de la sociedad.
3. El carácter heterogéneo e sus participantes, existe una amplia variación en experiencia, conocimientos y antecedentes sociales.

Weber (1947) trató de identificar las características mas aceptables de las organizaciones burocráticas, pero es en Presthus(1962) quién destaca cinco características de una burocracia ideal:

1. Áreas jurisdiccionales fijas y oficiales dirigidas de ordinario por normas, planes, estatutos y reglamentos.
2. Principios de jerarquía y niveles de autoridad que aseguren un sistema firmemente ordenado y de subordinación, en el que se ocupan puestos superiores y se supervisa a los puestos inferiores.
3. Administración basada en reglamentos escritos
4. Administración dirigida por funcionarios con dedicación exclusiva a esa ocupación
5. Administración planificada según líneas generales de acción.

Blau, decía que la burocracia no era un sistema rígido e inflexible ya que los burócratas hacen cambios y adaptaciones a las reglas, que el proceso de jerarquización en las organizaciones burocráticas tenía lugar como consecuencias de la necesidad sentida de aumentar su eficiencia y fortalecer sus sistemas de control.

Sin embargo los burócratas han engendrado también definiciones, tanto que, a nivel popular la burocracia es percibida como:

- Una fuerza autónoma y opresiva
- Incapaz, su rigidez es al que no sabe aplicar las normas en casos particulares.

Como comenta Hege (1979) en una organización, una verdadera burocracia tiene las semillas para la rigidez y para el comportamiento ritual donde cualquier idea o solución innovadora constituye una amenaza. En la mayoría de los casos la distribución interna de

---

responsabilidades y el mantenimiento del sistema de privilegios son más importantes que cualquier otro propósito.

Las organizaciones del sector público burocratizadas, no responden a dos imperativos básicos para el logro de los objetivos para las que fueron creadas como:

1. El sistema interno que son las operaciones de las organizaciones que deben mantenerse funcionando y en equilibrio. Lo que Bennis (1966) llama reciprocidad entre las necesidades y satisfacciones de los participantes por un lado y las de la organización por otro.
2. El sistema externo, es decir, la organización debe amoldarse a las presiones y cambios de su entorno. Bennis(1966) denomina a esto adaptabilidad.
3. Externamente, la organización pública se ve enfrentada a un mundo caracterizado por cambios rápidos y trascendentales, a una sociedad cada vez más educada y a un factor humano más móvil orientado a asegurarse una buena carrera.

Con frecuencia en las organizaciones burocráticas del sector público hay conflicto entre aquellos que tienen conocimientos y carecen de mando y aquellos otros que tienen mando y carecen en mayor o menor grado de conocimientos.

Heller (1976), nos dice que un profesional es toda persona dedicada a la adquisición continua de conocimientos que pueden ser aplicados a sus tareas laborales y que se halla en un estado continuo de aprendizaje, no solo a través de sus experiencias profesionales si no también a través de fuentes de información ajenas a su especialidad.

Si embargo el ambiente de las organizaciones del sector público, no dispone de una atmósfera para el logro de sus objetivos.

En el sector público las organizaciones se han desarrollado tradicionalmente para facilitar la estrecha supervisión del personal de los niveles inferiores. Tales organizaciones tienden a ser marcadamente piramidales, con pocas responsabilidades delegadas y un fuerte control central.

En las organizaciones estructuradas de manera piramidal predomina la jerarquía, las comunicaciones verticales difíciles y de control muy marcado. Además de ser altamente burocráticas y lentas ante el cambio y la adaptación.

### **3.- BUROCRACIA EN MÉXICO**

Los problemas de la burocracia mexicana son muchos. Haro (1988) nos señala algunos:

- a) Carencia absoluta de una política general sobre la materia
- b) Falta de claridad en la definición de los objetivos. Existe indefinición y superposición en las atribuciones de los organismos públicos.
- c) Ausencia de un mecanismo normativo que corrija la dispersión de esfuerzos (un sistema absolutista en el nombramiento y remoción de los servidores públicos).
- d) Completa indefinición de las atribuciones y funciones que se deben desempeñar.
- e) La existencia de un inadecuado sistema de análisis de puestos y como consecuencia un mal catálogo de empleos.
- f) Carencia de un tabulador de salarios sobre bases técnicas, de acuerdo con las funciones y responsabilidades inherentes al puesto.
- g) Completa e inoperante estructura de remuneraciones.
- h) Sistemas escalafonarios deficientes.
- i) Heterogeneidad de criterios en las condiciones de trabajo.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que no solo hay problemas estructurales en los organismos públicos, si no que también los miembros de las organizaciones se concretan rara vez solo a sus roles respectivos. Entablan relaciones que trascienden las formas requeridas instituyéndose una interacción compleja entre la organización formal e informal. Encontrándose precisamente ahí el origen de una buena parte de los más significativos problemas psicológicos que afrontan las organizaciones (Shein1971).

En 1960 la psicología aborda el estudio del hombre en el trabajo en todas sus formas y por primera vez utiliza el nombre de psicología organizacional como disciplina.

Encargada de estudiar la organización, su proceso y su relación con la gente que la conforma.

La organización, que es un fenómeno relevante en la vida del hombre contemporáneo, solo existe cuando dos o más personas se unen al logro de objetivos que guardan un propósito común y superior a sus metas individuales. Esto es esencial lo que clarifica como organización social y formal.

La organización social está considerada como la interacción del hombre con otras personas que comparten sentimientos, valores y esperanzas en actividades sociales entrelazadas en el tiempo y en el espacio. La organización formal detalla como el hombre debe hacer las cosas para alcanzar metas u objetivos específicos. Se basa en una estructura, en políticas, en procedimientos y representa la jerarquía de la autoridad. Por otra parte, la organización formal se nutre de sus medidas y disposiciones, da mayor importancia a la gente y a su interrelación que a la estructura y jerarquía.

La organización pública se reconoce por sus tareas de servicios, su naturaleza operativa, su proceso de crecimiento y su complejidad de fenómenos sociales.

## **4.- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MÉXICO**

La Administración Pública Federal es el aparato funcional especializado y ramificado de acuerdo a las distintas disciplinas del conocimiento y regiones sectoriales de localización que se encargan de materializar los objetivos del gobierno

### **Estructura orgánica de la Administración Pública Federal.**

El gobierno federal es “el poder público que emana del pueblo, por el cual ejerce su soberanía nacional y representa jurídicamente a la nación”. El gobierno está constituido por los Poderes de la Unión.

1. Poder Legislativo Integrado por la Cámara de Diputados, la Cámara de Senadores y la Comisión Permanente del Congreso de la Unión.
2. Poder Judicial Integrado por la Suprema Corte de Justicia de la Nación, Tribunales Colegiados de Circuito, Tribunales Unitarios de Circuito y Juzgados de Distrito.
3. Poder Ejecutivo Representado por el Presidente Constitucional apoyándose en la administración centralizada y paraestatal. Quien administra los fondos y recursos públicos y ejecuta los programas y acciones de gobierno. La Administración Pública centralizada está conformada por la Presidencia de la República, las Secretarías de Estado, la Consejería Jurídica del Ejecutivo y la Procuraduría General de la República.

La Administración Pública Federal se encuentra sectorizada por actividades, lo cual consiste en agrupar diversas dependencias y entidades por ramas de la actividad pública, atendiendo a las características de sus funciones y atribuciones. La Administración Pública Paraestatal esta conformada por los Organismo Descentralizados, las Empresas de Participación Estatal, los Fideicomisos Públicos y las Instituciones Nacionales de Crédito.

#### **➤ Sector central**

Compuesto a la fecha por las Secretarías de Estado y la Procuraduría General de la República que constituye el poder ejecutivo. Si bien el Gobierno de la ciudad de México forma aún parte del sector central, no así del poder ejecutivo. Cuenta con autonomía para toma de decisiones y elección de su Jefe de Gobierno.

#### **➤ Sector para estatal:**

### **Organismos descentralizados**

Son unidades administrativas creadas por disposición del Congreso de la Unión o Decreto del Presidente de la República. Cuenta con personalidad jurídica y patrimonio propios y están orientados a la producción y explotación de los bienes y servicios que satisfagan necesidades y demandas sociales.

---

## **Empresas de participación estatal**

Son instituciones en las que el Gobierno Federal es propietario de más del 50% del capital en cuya constitución deben figurar acciones de serie especial que sólo el gobierno federal puede suscribir. Tiene además la facultad de nombrar funcionarios responsables de su operación así como de vetar acuerdos de la Asamblea de Accionistas del Consejo de Administración o del órgano de dirección correspondiente.

Existen también empresas de participación estatal minoritarias en las que el gobierno federal es propietarios de menos del 50% de capital y en las que interviene mediante un comisario o representante que realiza labores de vigilancia.

El volumen de empresas en las cuales mayoritaria o minoritariamente tiene participación el gobierno federal, ha originado que, para su mejor control se clasifiquen en:

1. Sujetas a control presupuestal: Son empresas que por su participación en la economía del país se consideran prioritarias y que los recursos totales que administran son muy elevados, justificando su control individual y específico en los presupuestos públicos.
2. No sujetas a control presupuestal: Son empresas que comparativamente manejan menos recursos y que representan un volumen muy elevado y difícil de controlar en lo individual. De acuerdo a sus actividades se adscriben sectorialmente a las Secretarías de Estado correspondiente.

## **Instituciones nacionales de crédito**

Organizaciones nacionales de crédito e instituciones nacionales de seguro y fianzas. Existen actividades ubicadas en los diferentes sectores económicos del país, en las cuales por sus características, el gobierno federal ha considerado necesario e indispensable su participación, bien sea para dar apoyo a los sectores o para regular la actividad económica del país (Banca de Desarrollo).

## **Organismos auxiliares Nacionales de créditos, instituciones nacionales de seguros y finanzas, fideicomisos etc.**

Sus actividades están regidas y apegadas a lo expuesto por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. Además de los lineamientos y políticas establecidos por el poder ejecutivo (Presidente de la Republica).

En relación con la estructura del departamento administrativo, el artículo 15 de la LOAPF marca la siguiente distribución:

- Jefe de gobierno
- Secretarios generales
- Oficialía mayor
- Directores
- Subdirectores

- Jefes y subjefes de oficina, sección y mesa.

De acuerdo al artículo 14 de la Ley Orgánica de la Administración Federal (LOAPF), la estructura de las Secretarías es la siguiente

- Secretario de Estado
- Subsecretario
- Oficial mayor
- Directores

Jefes y subjefes de departamento oficina, sección y mesa.

Cabe notar que el propio artículo los demás funcionarios que establezca el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales. Por lo que pueden designar también coordinadores y directores de área, lo que jerárquicamente están debajo del oficial mayor y de los directores generales.

### **Centralización**

Es la forma de organización administrativa en la que las unidades, órganos de la administración pública, ordenan y acomodan bajo un orden jerárquico. A partir del Presidente de la Republica con el objeto de tomar decisiones, el mando, la acción y la ejecución.

- Carecen de personalidad jurídica.
- Dependen del poder ejecutivo.
- El titular es nombrado y removido de manera libre por el presidente o por funcionario subordinado al mismo y legalmente autorizado.
- Actúan de modo exclusivo por facultades delegadas por el Presidente.
- Carecen de patrimonio propio y sus recursos se derivan exclusivamente de las asignaciones establecidas en el presupuesto de egresos de la federación sin que puedan ejercer otros recursos.

### **Órganos desconcentrados**

Estos requieren de un desplazamiento de facultades de las dependencias centrales hacia organismos desconcentrados que poseen mayor autonomía.

La principal característica de los órganos desconcentrados es que no pierden relación jerárquica o su relación de centralizados a pesar de poseer facultades que le dan cierta libertad de acción.

Se pueden denominar:

- Instituciones
- Juntas
- Consejos
- Institutos
- Direcciones
- Patronatos, uniones, comisiones

También puede darse el caso que un organismo descentralizado desconcentre territorial o periféricamente sus servicios. Por lo anterior, la descentralización administrativa es entendida como descender la facultad de decisión al nivel mas bajo posible.

- **Desconcentración**

La desconcentración administrativa es desintegrar a la unidad de administración y separarla del centro. La desconcentración es una forma de organización administrativa en la que al órgano desconcentrado se le otorgan por medio de un acto materialmente legislativo (ley o reglamento) determinadas facultades de decisión y ejecución limitadas. Esto le permite actuar con mayor rapidez, eficacia y flexibilidad así como tener un manejo autónomo de su presupuesto sin dejar existir el nexo de la jerarquía con el órgano superior.

Las características de los órganos desconcentrados son:

- Son creados por una ley o reglamento.
- Dependen siempre de la presidencia, de una secretaría o de un departamento de estado.
- Su competencia deriva de las facultades de la Administración Central.
- Su patrimonio es el mismo que el de la federación, aunque todo puede tener presupuesto propio.
- Las decisiones más importantes requieren de aprobación del órgano del que dependen.
- Tienen autonomía técnicas (decisión limitada y cierta autonomía financiera presupuestaria).
- No puede tratarse de un órgano superior.
- En ocasiones tienen personalidad propia.

El organismo desconcentrado depende de un órgano central: de la residencia, de una Secretaría de Estado o departamento de estado. Tiene cierta autonomía pero si no es con el acuerdo del órgano del cual depende no podrá llevar a cabo decisiones trascendentales.

➤ **ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**

<b>CENTRAL</b>
Presidente
Secretario
Procuraduría General de la República

**Cuadro 3.2.- estructura del sector central**

**Características de los sectores:**

DESCONCENTRADO	DESCENTRALIZADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Órgano inferior subordinado a una secretaría, departamento de estado o la presidencia.</li> <li>• Puede o no contar con personalidad jurídica.</li> <li>• Puede o no contar con patrimonio propio.</li> <li>• Posee facultades más autónomas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Órgano que depende indirectamente del ejecutivo federal.</li> <li>• Tiene personalidad jurídica.</li> <li>• Tiene patrimonio propio.</li> <li>• Posee facultades limitadas.</li> </ul>

### Cuadro 3.1 .- estructura del sector desconcentrado y descentralizado

- **Desconcentración regional**

Además de existir la delegación de facultad de los órganos inferiores, estos se distribuyen geográficamente dentro del territorio; por ejemplo la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

- **Empresas Paraestatales**

La Administración Pública para estatal se integra por las siguientes entidades que cita la LOAPF (art 45)

- Organismos descentralizados
- Instituciones u organismos auxiliares nacionales de crédito (antes nacional bancaria)
- Empresas de participación estatal, mayoritarias y minoritarias
- Sociedades asimiladas a la empresas de participación estatal
- Fideicomisos

A continuación se citan las características que definen a la Administración Paraestatal:

- Tiene personalidad jurídica propia derivada de una ley de un decreto o de un acto jurídico de derecho privado como la creación de una sociedad anónima.
- Sus funcionarios principales son nombrados y removidos por el consejo de administración de la entidad propuesta, por lo general del Presidente de la República.
- El nombramiento y la remoción deben cumplir los requisitos establecidos en los estatutos constitutivos o en las leyes que rigen las actividades de las sociedades cuando se trata de entes jurídicos.
- Las entidades no dependen jerárquicamente ni administrativamente del presidente, si no de sus propios órganos de gobierno: consejo de administración, asamblea de accionistas, etc.
- No actúan por facultades delegadas, si no con base en leyes y disposiciones de carácter general que rigen las actividades del campo en el que las entidades actúan.

- Tiene patrimonio propio y ejercen un presupuesto cuyos recursos provienen básicamente de la venta de mercancía y servicios que constituyen el objeto de su actividad
- Sus fines son la prestación de un servicio público o social, la explotación de bienes o recursos propiedad de la nación, la investigación científica y tecnológica o la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia de seguridad nacional.

- **Empresas de participación estatal.**

Son empresas a las que el gobierno federal aporta o es propietaria de parte del capital social o de sus acciones, ya que es frecuente que en estas empresas existan acciones (series especiales que solo pueden ser suscritas por el gobierno federal)

También aquellas empresas en las que al Gobierno Federal le corresponde la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del consejo administrativo, junta directiva u órgano equivalente, designar al Presidente, director o gerente o cuando se reservan facultades para vetar los acuerdos de la asamblea general de accionistas, del consejo administrativo u órgano equivalente.

- **Empresas de participación estatal mayoritaria**

Son aquellas que reúnen cualesquiera de las siguientes características que para efecto de la LOAPF ( artículo 46):

Que de manera conjunta o independiente aporten o posean 50% ó más del capital social del gobierno federal, el gobierno del DF, uno o más organismos descentralizados, otra u otras empresas de participación estatal, una o más instituciones nacionales de crédito u organismos auxiliares nacionales de crédito, una o varias instituciones nacionales de seguros y finanzas o uno o más fideicomisos.

El capital social figure en acciones de serie especial únicamente suscritas por el gobierno federal.

Que el gobierno federal tenga exclusivamente la facultad de elegir a la mayoría de los mismos del consejo de administración, junta directiva, órgano de gobierno; así como de vetar los acuerdos de la asamblea general de accionistas, del consejo de administración o cualquier órgano equivalente.

- **Fideicomisos**

Es un acto mediante el que una persona física o moral entrega determinados bienes a un banco para que éste los administre de acuerdo a las condiciones que establece quien hace la entrega de bienes. Esta operación se constituye en un contrato de fideicomiso.

- **Fideicomisos públicos**

Son organismos creados por el Gobierno Federal a través de los cuales, siguiendo la figura del fideicomiso en los que dichos organismos actúan como fiduciarios, canaliza recursos para dar apoyo vía crédito para el desarrollo de ciertas actividades que de otra manera se estancarían por no tener acceso a créditos normales. Estos fideicomisos también operan para ejecutar ciertas actividades prioritarias y específicas que el propio gobierno desarrolla a través de estos instrumentos

Los sujetos que intervienen en un fideicomiso son:

- **Fideicomitante:** persona física o moral que toma la decisión de entregar sus bienes a un banco para construir el fideicomiso. A estos bienes se les llama bienes fideicomitidos.
- **Fiduciaria:** Institución de créditos que debe ser autorizada como tal. Recibe del fideicomitante bienes y derechos adquiriendo su titularidad con el objeto de lograr determinada finalidad. Cuando se avoca a la administración de bienes fideicomitidos debe rendir cuentas al fideicomisario o al fideicomitante y según lo dispuesto por éste, dichas cuentas pueden rendirse de manera periódica (mensual, semestral, etc.) o al cumplirse el objeto del fideicomiso.
- **Fideicomisario:** persona que tiene derecho a recibir los beneficios del fideicomiso. Es por tanto la persona a favor de quien se constituye el fideicomiso. En los fideicomisos públicos las facultades del fideicomitante único las ejerce la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

**ESTRUCTURADE LA APF**

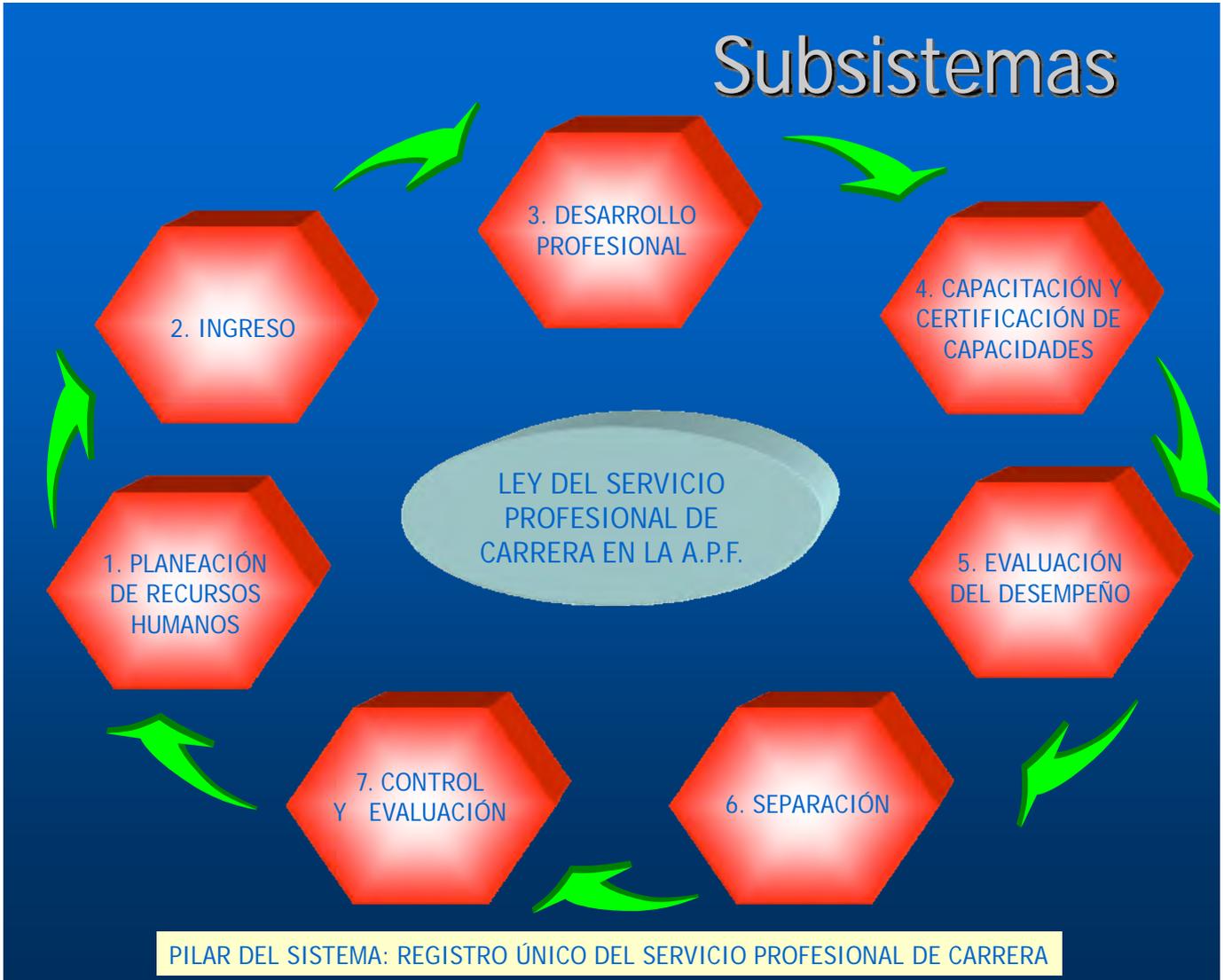
A continuación se presenta un esquema en el cual se observa la estructura de la APF.



➤ **Figura 3.1.- Estructura de la APF.**

**5.- SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA APF**

**SUBSISTEMAS DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA**



➤ **Figura 3.2.-Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera en la APF**

---

## DESCRIPCIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DEL SERVICIO PROFESIONAL DE CARRERA EN LA AFP

### 1. SUBSISTEMA DE PLANEACIÓN DE PERSONAL

Determinará en coordinación con las dependencias las necesidades cuantitativas y cualitativas de personal que se requiera para el ejercicio de sus funciones.

Registrará información para la definición de perfiles y requerimientos de los cargos de los puestos incluidos en el Catálogo.

PROCESO: Organización

- Calculará necesidades cuantitativas considerando:
  1. Los cambios en las estructuras organizacionales.
  2. La rotación de personal.
  3. Retiro y separación.
  4. Estudios prospectivos de escenarios futuros para determinar necesidades de formación.
  5. Analizará el desempeño y resultados de los Servidores Públicos.

Revisará y tomará en cuenta para la planeación de los recursos humanos los resultados de las evaluaciones sobre el Sistema.TGFY

### 2. SUBSISTEMA DE INGRESO

Regulará el reclutamiento y la selección de candidatos y los requisitos de incorporación al sistema.

PROCESO: Reclutamiento.

Es el proceso que permite al Sistema atraer aspirantes a ocupar un cargo.

1. Eventos de inducción al sistema.
2. Concurso anual.
3. Convocatorias públicas abiertas (DOF) Para mexicanos y extranjeros:
4. Plazas del primer nivel de ingreso al Sistema y Cargos de nueva creación.
5. Procedimiento de selección.
6. Mecanismos de evaluación (Comité)
7. Emisión de Nombramientos de:
8. Servidor Público de Carrera
9. Enlace

---

### 3. SUBSISTEMA DESARROLLO PROFESIONAL

PROCESO: Desarrollo Profesional

Contendrá los procedimientos para la determinación de los planes individuales de carrera de los servidores públicos.

Los SPC con base en el mérito podrán ocupar plazas vacantes de igual o mayor jerarquía, en cualquier dependencia o en las entidades públicas y en las instituciones con las cuales exista convenio para tal propósito.

Establece criterios de ascenso y promoción mediante puntaje por:

1. Exámenes de selección (iniciales)
2. Evaluación del Desempeño
3. Promociones (SHCP con base en el presupuesto)
4. Exámenes de capacitación
5. Evaluación para Certificación

Otros estudios

1. Opera procesos de promoción.
2. Definición de planes de carrera (Servidor Público / Comité)
3. Define la movilidad del servidor público
4. Vertical o trayectoria por especialidad
5. Horizontal o trayectoria lateral
6. Reubicaciones por reestructuración, bajas al catálogo de puesto o cese de funciones.
7. Intercambios a otra ciudad o dependencia con igual nivel y perfil.
8. Celebración de convenios para intercambio de Recursos Humanos.

### 4. SUBSISTEMA CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE CAPACIDADES

Establecerá Modelos de Profesionalización para los servidores públicos.

PROCESOS: Capacitación y, Certificación de Capacidades

Los Servidores públicos son inducidos, preparados, actualizados y certificados para desempeñar un cargo en la Administración Pública.

- Con base en la DNC establece:
  1. Programas de capacitación para el puesto.
  2. Programas en desarrollo administrativo y calidad.

3. Programa de Actualización (cursos obligatorios y optativos)
4. Convenios con las instituciones.
5. Establecerá Modelos de Profesionalización para los servidores públicos.
6. Registro de Planes Anuales de Capacitación.
7. (Comité ante SEFUP). Ver implicaciones con SICAFO.
8. Aplica requisitos de calidad establecidos por el Reglamento.
9. Considera el apoyo institucional para que los SPC accedan o continúen con su educación formal (P.S.S.)
10. Contempla Becas para realizar estudios de capacitación especial o educación formal. (Programa de Becarios y CR).
11. Somete al SPC a evaluación para certificar sus capacidades profesionales. (CONOCER, competencias laborales).
12. Proporciona información para acreditar que el SPC ha desarrollado y mantiene actualizados el perfil y aptitudes requeridos para desempeñar el cargo.
13. Establece la certificación como requisito indispensable para la permanencia del SPC en el Sistema y Cargo.
14. Aplica una segunda evaluación apoyando con cursos de capacitación previos a ésta. De no aprobarla procede a la separación del SPC, causando baja del Registro.

## **5. SUBSISTEMA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Establecerá los mecanismos de medición y valoración del desempeño y la productividad de los servidores públicos de carrera, que serán los parámetros para obtener ascensos, promociones, premios y estímulos, así como garantizar la estabilidad laboral.

PROCESO: Evaluación del desempeño.

Es el método mediante el cual se miden, tanto en forma individual como colectiva, los aspectos cualitativos y cuantitativos del cumplimiento de las funciones y metas asignadas a los servidores públicos, en función de sus habilidades, capacidades y adecuación al puesto.

## **6. SUBSISTEMA SEPARACIÓN**

Atenderá los casos en que un servidor público deje de formar parte del sistema o se suspendan sus derechos.

PROCESO: Separación.

Se entenderá por separación del servidor público de carrera: la terminación de su nombramiento o las situaciones por las que dicho nombramiento deje de surtir sus efectos. El nombramiento de los SPC dejará de surtir efectos sin responsabilidad para las dependencias, por:

1. Renuncia formulada por el servidor público;
2. Defunción;
3. Sentencia ejecutoriada que implique la privación de su libertad;
4. Por incumplimiento de las obligaciones:
5. Hechos especialmente graves reiterados o constantes,
6. O que evidencien ineptitud o incapacidad manifiesta para desempeñar el cargo.
7. O imposibilidad insuperable de que continúe desempeñándose en el mismo.

Esto debe estar documentado, para tener elementos de defensa en un juicio.

Objetivos de la evaluación del desempeño:

1. Valorar el comportamiento de los SPC en el cumplimiento de sus funciones, considerando:
2. Las metas programáticas,
3. La capacitación lograda y
4. Las aportaciones realizadas.
5. Otorgamiento de estímulos al desempeño destacado.
6. Aportar información para mejorar el funcionamiento de la dependencia en términos de eficiencia, efectividad, honestidad, calidad del servicio y aspectos financieros.
7. Servir como instrumento para detectar necesidades de capacitación.

## **7. SUBSISTEMA CONTROL Y EVALUACIÓN**

Se abocará a diseñar y operar los procedimientos y medios que permitan la vigilancia en la operación del sistema.

PROCESO: Evaluación de Resultados.

La Secretaría con apoyo de las dependencias establecerá mecanismos de evaluación sobre la operación del Sistema.

La evaluación de resultados de los programas de capacitación que se impartan se realizará con base en las valoraciones del desempeño de los servidores públicos que participaron, buscando el desarrollo de la capacitación en la proporción que se identifiquen deficiencias.

Los comités desarrollarán la información necesaria que permita a la Secretaría evaluar los resultados de la operación del Sistema y emitirá reportes sobre el comportamiento observado en cada uno de los Subsistemas.

## CAPITULO IV

### DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

#### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Las dependencias del gobierno son muy variadas y con características propias. En cada una prevalece un clima diferente con necesidad de ser evaluado.

En el presente trabajo se evidencia la necesidad de realizar una propuesta para mejorar la forma de evaluar el clima y proponer acciones que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional en la APF.

El fenómeno del clima organizacional es complejo debido a la gran cantidad de factores asociados el mismo. Al estudiar y evaluar el clima organizacional en la APF se pretende proponer soluciones para mejorarlo.

Se pretende utilizar herramientas y técnicas de DO para realizar esta propuesta eficiente y eficaz a las necesidades de la Administración Pública.

Considerando que la APF se integra de una estructura organizacional con características propias por lo que se debe proponer un modelo que sea flexible y que se adapte a las necesidades de cada dependencia de la APF donde se requiera o desee la mejora del clima organizacional.

Los propósitos generales que se plantean logra con la presente investigación son los siguientes:

- Conocer como se **evalúa** el clima organizacional en la APF.
- **Conocer los factores** de mayor influencia en el clima laboral en la APF.
- Conocer las **dependencias** con menor puntaje en clima laboral.
- Proponer que se **mejore** el clima organizacional en la APF.
- Se plantea la necesidad de **validar la encuesta** de clima organizacional aplicada en la APF, Realizando la validez externa de la prueba comparándola con los resultados de la aplicación de la encuesta de clima social de WES con validez y confiabilidad conocidas.
- **Realizar la propuesta de un modelo** de evaluación diagnóstica, aplicable y eficiente que contribuya al mejoramiento del clima organizacional en la APF.

## ➤ 4.1-Antecedentes encuesta de clima organizacional APF:

La Secretaría de la Función Pública realiza un estudio de clima organizacional cada año en cada dependencia de la APF.

En el portal de RH NET contiene los datos de identificación de cada funcionario público, como el perfil de puesto, cursos de capacitación etc. En esta página se instaura un link con el fin de que los servidores públicos contesten la encuesta. Un recordatorio se les envía por correo interno (out look express) cada vez que entran a ver su correo.

Por conducto de el Lic. Alberto Velazquez obtuvimos la información que en el gobierno del presidente Vicente fox, se realizó por profesionales en la materia de la Presidencia de la Republica, la construcción de la encuesta de clima y cultura organizacional. Instrumento que hasta la fecha se sigue aplicando en la Administración Pública. Al mismo tiempo se llevó a cabo la instauración del Servicio Profesional de Carrera en la APF.

### Aplicaciones anteriores a 2008

A continuación se presentan las estadísticas de las encuestas aplicadas en años anteriores al 2007:

	2002	2003	2004-2005	2005 -2006	2007
Instituciones participantes	35	40	40	52	84
Encuestas totales	31,350 Papel	32,320 papel	125,240 Por Internet	152,538 Por Internet	134,290 Por Internet

➤ **Tabla 4.1.- Participantes en la encuesta de clima organizacional en los años 2002- 2007**

## ➤ 4.2-Contacto inicial:

El contacto se realizó por medio de la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) a través de la Gerencia de Personal en la Subdirección General de Administración. Por medio de servidores públicos que facilitaron los datos de la aplicación de la encuesta de clima organizacional presentados en esta tesis.

Igualmente en la CONAGUA se indagó sobre el Servicio Profesional de Carrera y se sobre subsistemas de la APF como:

- Evaluación del desempeño
- Selección de personal
- Formación de círculos de Calidad en la CONAGUA.
- Evaluación del desempeño
- Descripción y análisis de puestos
- Valuación de puestos
- Clima organizacional
- Balanced score card
- Capacitación y desarrollo de personal.

Se contactó con diverso personal de la CONAGUA para obtener tanto sus percepciones como servidores públicos, como información de los subsistemas de la CONAGUA.

### ➤ 4. 3.-Contrato psicológico

El contrato se realizó con la gerencia de personal de la CONAGUA

- Encargadas de la encuesta de clima organizacional
- Jefa de proyecto de mejora continua
- Subgerente de calidad
- Subgerente de organización

Lo cual se les pidió apoyo en cuanto a la obtención de información y a su opinión valiosa sobre lo que se vive dentro de las dependencias de la AFP.

### ➤ 4.4.-Descripción del cliente:

#### **Clientes de la encuesta de clima organizacional en la Administración Pública Federal 2007**

- La encuesta de clima organizacional 2007 se aplicó de 84 dependencias de gobierno.
- La encuesta fue aplicada a 134,290 servidores públicos.
- Las dependencias se dividen en centralizadas, desconcentradas descentralizadas.
- Estas 84 dependencias corresponden al 18 % de las dependencias del Gobierno Federal.

#### **Clientes de la encuesta de clima organizacional Administración Pública Federal 2008**

- En los resultados obtenidos proporciona los resultados globales por factor de 144 dependencias de la Administración Pública Federal.

#### **Clientes de la encuesta de clima organizacional CONAGUA 2008**

- Corresponden a 5840 Servidores Públicos de mando en la CONAGUA.

## ➤ Dependencias participantes en el estudio de clima organizacional 2007

		SECTOR CENTRAL
		2007
1	CJEF	Consejería Jurídica del Ejecutivo Federal
2	PGR	Procuraduría General de la República
3	SAGARPA	SAGARPA
4	SCT	SCT
5	SE	SE
6	SECTUR	SECTUR
7	SEDESOL	SEDESOL
8	SEGOB	SEGOB
9	SEMARNAT	SEMARNAT
10	SENER	SENER
11	SEP	SEP
12	SFP	SFP
13	SHCP	SHCP
14	SRA	SRA
15	SRE	SRE
16	SS	SS
17	SSP	SSP
18	STPS	STPS

### ➤ Tabla 4.2.- sector central

		SECTOR DESCONCENTRADO I
		2007
1	ADPABEPU	Administración del Patrimonio de la Beneficencia Pública
2	ASERCA	Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria
3	CENAEGES	Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva
4	CENAETES	Centro Nacional de Excelencia Tecnológica en Salud
5	CENAPRECO VIH/SIDA	Centro Nacional para la Prevención y el Control del VIH/SIDA
6	CENASIA	Centro Nacional para la Salud de la Infancia y Adolescencia
7	CENATRA	Centro Nacional de Trasplantes
8	CENATRAS	Centro Nacional de la Transfusión Sanguínea
9	CENAVECE	Centro Nacional de Vigilancia Epidemiológica y Control de Enfermedades
10	CILA MEX-EUA	CILA México – Estados Unidos de América
11	CILA MEX-GUA MEX-BEL	CILA México - Guatemala y México - Belice
12	CNSNS	Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias
13	COFECOM	Comisión Federal de Competencia
14	COFEMER	Comisión Federal de Mejora Regulatoria
15	COFEPRIS	Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios
16	COMEN	Consejo de Menores
17	CONACULTA	Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
18	CONAE	Comisión Nacional para el Ahorro de Energía
19	CONAGUA	Comisión Nacional del Agua
20	CONAMED	Comisión Nacional de Arbitraje Médico
21	CONAPESCA	Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca
22	CONAPROSS	Comisión Nacional de Protección Social en Salud

### ➤ Tabla 4.3 .- sector desconcentrado

		<b>SECTOR DESCONCENTRADO II</b>
		<b>2007</b>
23	CSAEGRO	Colegio Superior Agropecuario del Estado de Guerrero
24	FONAES	Fondo Nacional de Apoyo a Empresas de Solidaridad
25	IMEX	Instituto de los Mexicanos en el Exterior
26	IMR	Instituto Matías Romero
27	INAFED	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal
28	INAH	Instituto Nacional de Antropología e Historia
29	INBAL	Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura
30	INDAABIN	Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales
31	INDAUTOR	Instituto Nacional del Derecho de Autor
32	INDESOL	Instituto Nacional de Desarrollo Social
33	INE	Instituto Mexicano de Ecología
34	INEGI	Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática
35	IPN (Áreas centrales)	Instituto Politécnico Nacional. Áreas centrales
36	OPORTUNIDADES	Coordinación Nacional del Programa de Desarrollo Humano O
37	PPF	Policía Federal Preventiva
38	PRERES	Prevención y Readaptación Social
39	PROFEDET	Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo
40	RAEDU	Radio Educación
41	RAN	Registro Agrario Nacional
42	SAP	Servicios de Atención Psiquiátrica
43	SENASICA	Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimen
44	SESINASEP	Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pú
45	SIAP	Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesque

➤ **Tabla 4.4.- sector desconcentrado**

		<b>SECTOR DESCENTRALIZADO</b>
		<b>2007</b>
1	BANCOMEXT	Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C.
2	BANOBRAS	Banco Nacional de Obras y Servicios Públicos, S.N.C.
3	BANRURAL	Banco Nacional de Crédito Rural, S.N.C. (en proceso de desincorporación)
4	CAPFCE	Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas
5	CONADE	Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte
6	CONAFE	Consejo Nacional de Fomento Educativo
7	CONALITEG	Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos
8	CONAVI	Comisión Nacional de Fomento a la Vivienda
9	CONDUSEF	Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicio
10	CORETT	Comisión para la Regularización de la Tenencia de la Tierra
11	FCE	Fondo de Cultura Económica
12	IMJ	Instituto Mexicano de la Juventud
13	IMP	Instituto Mexicano del Petróleo
14	INAPAM	Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores
15	INEA	Instituto Nacional para la Educación de los Adultos
16	INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
17	LOTENAL	Lotería Nacional para la Asistencia Pública
18	NAFIN	Nacional Financiera
19	PA	Procuraduría Agraria
20	PEMEX COR	Pemex Corporativo
21	PEMEX GPB	Pemex Gas y Petroquímica
22	PEMEX PEP	Pemex Exploración y Producción
23	PEMEX PEQ	Pemex Petroquímica
24	PEMEX REF	Pemex Refinación
25	PROFECO	Procuraduría Federal del Consumidor
26	SHF	Sociedad Hipotecaria Federal

➤ **Tabla 4.5.-sector descentralizado**

<b>NO SECTORIZADOS</b>		
<b>2007</b>		
1	DICONSA	Diconsa, S.A. de C.V.
2	DIF	Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia
3	FONART	Fondo Nacional para el Fomento de las Artesanías
4	FONATUR	Fondo Nacional de Fomento al Turismo
5	FONHAPO	Fideicomiso Fondo Nacional de Habitaciones Populares
6	FOVISSSTE	Fondo de Vivienda del ISSSTE
7	IMSS	Instituto Mexicano del Seguro Social
8	INFONAVIT	Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda
9	ISSSTE	Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores
10	LICONSA	Liconsa, S.A. de C.V.

➤ **Tabla 4.6.-sector no sectorizado**

<b>servidores públicos e instituciones participantes</b>	<b>CENTRAL</b>	18	18.2%
<b>SECTOR</b>	<b>DESCONCENTRADO</b>	45	45.5%
<b>SECTOR</b>	<b>DESCENTRALIZADO</b>	26	26.3%
<b>NO</b>	<b>SECTORIZADOS</b>	10	10.1%
<b>TOTAL</b>		<b>99</b>	
<b>INSTITUCIONES INSCRITAS</b>			

➤ **Tabla 4.7.- Porcentaje de participantes por sector encuesta de clima organizacional 2007**

	INSTITUCIONES		CONTESTADAS		UNIVERSO	
<b>SECTOR CENTRAL</b>						
2007	18	21.4%	40,914	30.5%	100,287	13.9%
<b>SECTOR DESCONCENTRADO</b>						
2007	35	41.7%	21,408	15.9%	42,619	5.9%
<b>SECTOR DESCENTRALIZADO</b>						
2007	23	27.4%	26,400	19.7%	138,879	19.2%
<b>NO SECTORIZADOS</b>						
2007	8	9.5%	45,568	33.9%	442,151	61.1%
<b>TOTALES</b>	<b>84</b>		<b>134,290</b>	<b>18.5%</b>	<b>723,936</b>	

- **Tabla 4.8.- Número de dependencias participantes en el estudio de clima organizacional 2007**

## ➤ Dependencias participantes en la encuesta de clima organizacional 2008

---

### NOMBRE DE LA DEPENDENCIA PARTICIPANTE

---

Comisión Reguladora de Energía  
 Comisión para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en Ciudad Juárez  
 Centro Nacional de Excelencia Tecnológica en Salud  
 Comisión Federal de Mejora Regulatoria  
 Centro Nacional de Trasplantes  
 Secretaría Técnica de la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas  
 Comisión Federal de Competencia  
 Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera  
 Registro Agrario Nacional  
 Instituto Nacional de Ecología  
 Coordinación Nacional del Programa de Desarrollo Humano oportunidades  
 Comisión Nacional del Agua  
 Instituto Nacional de Antropología e Historia  
 Centro de Producción de Programas Informativos y Especiales  
 Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo  
 Comisiones Internacionales de Límites y Aguas México-Guatemala y Guatemala-México  
 Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal  
 Comisión Nacional de Arbitraje Médico  
 Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública  
 Instituto de Administración y Avalúos de Bienes Nacionales  
 Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria  
 Colegio Superior Agropecuario del Estado de Guerrero  
 Secretaría General del Consejo Nacional de Población  
 Instituto Nacional de Estudios Históricos de las Revoluciones de México  
 Coordinación General de la Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados  
 Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios  
 Archivo General de la Nación  
 Centro Nacional de la Transfusión Sanguínea  
 Comisión Nacional de Seguridad Nuclear y Salvaguardias  
 Instituto Mexicano del Transporte  
 Instituto Politécnico Nacional  
 Servicios de Atención Psiquiátrica  
 Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura  
 Centro Nacional para la Salud de la Infancia y Adolescencia  
 Consejo de Menores  
 Instituto Nacional de Desarrollo Social  
 Comisión Nacional de Protección Social en Salud  
 Universidad Pedagógica Nacional  
 Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria  
 Comisión Nacional de Acuicultura y Pesca  
 Administración del Patrimonio de la Beneficencia Pública  
 Consejo Nacional para la Cultura y las Artes  
 Procuraduría Federal de Protección al Ambiente

---

---

Instituto de los Mexicanos en el Exterior  
Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva  
Prevención y Readaptación Social  
Radio Educación  
Policía Federal Preventiva  
Comisión Nacional de Bioética  
Instituto Nacional del Derecho de Autor  
Centro Nacional de Vigilancia Epidemiológica y Control de Enfermedades  
Comisión Nacional para el Ahorro de Energía  
Centro Nacional para la Prevención y el Control del VIH/SIDA  
Centro Nacional de Prevención de Desastres

---

➤ **Cuadro 4.1.-. dependencias participantes en la encuesta de clima organizacional 2008**

## ➤ 4.5.- Prediagnóstico y validación:

Las siguientes observaciones se hacen en base a experiencia de la autora en el servicio social y practicas profesionales en la Comisión Nacional del Agua. Para realizar un diagnóstico adecuado de la situación organizacional y del clima organizacional en la APF. Al igual que se retoman algunos puntos importantes del marco teórico sobre el cual está basada esta tesis.

- Se requiere un replanteamiento del sistema de incentivos y reconocimiento.
- La evaluación del desempeño es subjetiva y causa conflictos entre jefes y subordinados.
- En la APF no se difunde una cultura de cambio organizacional ni de mejora continua.
- Se requiere una evaluación de la encuesta de clima organizacional aplicado en la Administración Pública Federal a causa de que no se encontraron los fundamentos de la encuesta y por que por que no se puede basar un Diagnóstico Organizacional únicamente en los hallazgos de esta encuesta.
- No se percibe en las dependencias de gobierno se lleven a cabo acciones de mejora que contribuya a mejorar el clima organizacional.
- Existe falta de capacitación y desarrollo del personal de las dependencias de la Administración Pública Federal.
- Falta de delegación de las funciones por parte de los superiores por lo que el liderazgo es un punto de mejora critico en la Administración Pública.
- Se tiene que replantear el sistema de perfiles de puestos, en cuanto a la definición de las funciones, misiones y objetivos. Es un formato que es la materia prima para los demás procesos de recursos humanos
- Se debe tomar en cuenta las políticas públicas, papeleo, trámites, reglamentos, leyes, reglamentos, lineamientos, manuales de procedimientos etc. Que rigen el que hacer de las dependencias gubernamentales.
- En las dependencias del gobierno hay una gran falta de visión compartida como país.
- Los servidores públicos perciben que su trabajo no contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales comunes y por lo tanto que contribuya al avance de nuestro país.
- Tenemos como mexicanos, rasgos, valores, una forma de pensar propia de nuestra cultura que impacta al clima laboral.
- La aplicación por parte de los profesionales de métodos y técnicas estudiadas en poblaciones como Estados Unidos y en Japón que en muchas ocasiones no son aplicadas adecuadamente en México o no se ha comprobado su eficacia en población mexicana y por lo tanto en dependencias gubernamentales.
- También existe una centralización de información lo que impide una comunicación adecuada.

## ➤ 4.6 Diagnóstico

El diagnóstico es una parte importante de esta tesis ya que para llevar a cabo una adecuada propuesta de intervención se debe tomar en cuenta la situación organizacional para elegir las estrategias más adecuadas y eficientes que contribuya al mejoramiento organizacional.

El diagnóstico consta de los siguientes puntos:

2.6.1-Objetivos:

2.6.2-Hipótesis

2.6.3-Plan de diagnóstico

2.6.4-Diseño o selección de instrumentos de recolección de información.

2.6.5 Resultados

2.6.6-Recolección de información y análisis de datos

2.6.7-Retroalimentación al cliente y diagnóstico

### ➤ 4.6.1-Objetivos:

1. Con la evaluación del clima laboral se pretende llegar a un diagnóstico certero de la situación organizacional.
2. indagar en como se esta llevando cabo la aplicación de la encuesta de clima y por lo tanto como se está evaluando el clima organizacional.
3. Que instrumento se está utilizando para la evaluación del clima organizacional, si tiene validez y confiabilidad y si es un instrumento que contribuye a la detección de puntos de mejora organizacionales en la APF.
4. Se pretende conocer si a partir de los hallazgos de la encuesta de clima organizacional se están llevando a cabo acciones que contribuyen a la mejora de clima organizacional.
5. Según los puntos de mejora, realizar una propuesta de intervención aplicable y eficiente a la APF.

## ➤ 4.6.2-Hipótesis

### ➤ Hipótesis de la evaluación del clima organizacional 2007 APF.

#### HIPOTESIS 1:

Se espera que los factores de clima organizacional que tengan puntuaciones bajas en la encuesta de clima organizacional APF 2007 sean: balance trabajo familia, recompensa y reconocimientos y efectividad de la encuesta.

#### HIPOTESIS 2:

Se espera que los factores de clima organizacional que obtengan puntuaciones altas en APF en 2007 sean: normatividad y procesos e identidad con la institución.

### ➤ Hipótesis de la evaluación del clima organizacional 2008 CONAGUA.

#### HIPÓTESIS 3:

Se espera que los factores de clima organizacional que tienen puntuaciones bajas en la encuesta de clima organizacional CONAGUA 2008 sean: Comunicación y Colaboración, trabajo en equipo y efectividad de la encuesta.

#### HIPOTESIS 4:

Se espera que los factores de clima organizacional que obtengan puntuaciones altas en la encuesta de clima organizacional CONAGUA 2008 sean: normatividad y procesos, identidad con la institución y disponibilidad de recursos.

### ➤ Hipótesis referente a las puntuaciones de clima organizacional 2002-2008

#### HIPÓTESIS 5:

En las puntuaciones del clima organizacional en CONAGUA y en la APF en calificaciones globales de la encuesta de clima organizacional 2002 a 2008 no habrá diferencia significativa.

### ➤ 4.6.3-Plan de diagnóstico

1. Realizar un análisis de los datos arrojados por la encuesta de clima organizacional.
2. Evaluar la eficacia de la aplicación de la encuesta de clima organizacional aplicada en la APF.
3. Se pretende proponer la validación y confiabilización de la encuesta para ver si los hallazgos de la encuesta de clima son validos y confiables y si sirven para lograr un diagnóstico certero del clima organizacional en la APF.
4. Se pretende indagar en los Subsistemas del Servicio Profesional de Carrera a través de entrevistas con servidores públicos y en la experiencia vivida dentro de una organización gubernamental con la realización de practicas y servicio social realizados por la autora de esta tesis.
5. A partir de los hallazgos encontrados poder realizar una propuesta para mejoramiento del clima organizacional en la APF.

## ➤ 4.6.4-Diseño o selección de instrumentos de recolección de información.

### ➤ Encuesta de clima organizacional APF

Se tuvo acceso a los resultados de la encuesta de clima organizacional de 2007 y 2008 por dependencia y por factor.

En la CONAGUA se tuvo acceso al instrumento y a las descripciones de los factores medidas por la misma, aunque no se tuvo acceso a los fundamentos teóricos y metodológicos de la encuesta.

Las encuestas de clima organizacional 2008 y 2007 se pueden ver en el ANEXO---

### ➤ Fundamentos de la encuesta de clima organizacional APF.

#### **Comunicado del IFAI en el que se solicitan los fundamentos teóricos y metodológico de la encuesta de clima organizacional de la APF**

A continuación se presenta un comunicado por parte de IFAI en atención a la solicitud de los fundamentos teórico-metodológicos de la encuesta de Clima Organizacional en la APF por parte de la CONAGUA obteniendo la siguiente respuesta:

#### **ATENCIÓN A LA SOLICITUD NO 0002700166608**

##### **Pregunta:**

“Fundamento teórico y metodológico que se utilizó para la elaboración y aplicación de la encuesta de clima organizacional. Su nivel de validez, confiabilidad y precisión, y todo el respaldo teórico que puedan proporcionarme”, me permito informar, de conformidad con la información que obra en los expedientes de esta Dirección de Desarrollo y Capacitación, lo siguiente:

##### **Respuesta:**

#### **FUNDAMENTOS TEÓRICO Y METODOLÓGICO**

Las estructuras y los procesos funcionales de la organización dan lugar a percepciones de sus miembros, estas, a su vez, inciden en el clima laboral, y por ende en el funcionamiento de la organización.

El cuestionario de diagnóstico de clima de la organización, se elaboró con el fin de identificar, categorizar y analizar la percepción de los miembros que integran la Institución. Por medio del análisis de la encuesta se ha buscado obtener propuestas para mejorar el comportamiento organizacional y así como facilitar la implantación de modelos orientados a la calidad e innovación gubernamental.

La encuesta se diseño con base en los fundamentos y criterios que a continuación se presentan:

Cuestionario Estados Unidos “*better fourself*”, el cual esta basado en la gestión de la satisfacción en el trabajo, está a su vez basada en la teoría del Service Profit Chain, desarrolla en Harvard Bussines School:

*Empleados satisfechos hacen que los **clientes** estén satisfechos. Y clientes satisfechos producen **beneficio**. La gestión de la satisfacción en el trabajo es el concepto que eleva y mantiene a un buen nivel de satisfacción y el entusiasmo de los empleados.*

Además se hizo referencia bibliográfica a “Comportamiento Organizacional” de Stephen P. Robbins y a “Las Organizaciones” de Gibson, Ivancevich y Donnely, y artículos de tema, resultando una encuesta diseñada exclusivamente para las necesidades de la SPF.

Dimensiones a diagnosticar

- Satisfacción (Trabajo desafiante, Reconocimiento, Entorno Laboral, Interacción social: Jefe y Compañeros.)
- Compatibilidad con el puesto.
- Compromiso con el trabajo.
- Compromiso con la SFP.
- Equilibrio personal con el laboral.
- Organización (Comunicación, Definición de tareas, Evaluación del Desempeño, Desarrollo integral del personal y Calidad)
- Código de conducta.
- Credibilidad en la encuesta.

## DISEÑO DEL INSTRUMENTO

La encuesta contiene 65 preguntas redactadas en presente afirmativo (Tengo, Mantengo, Considero, etc.) y 4 escalas:

- Totalmente de acuerdo
- En general de acuerdo
- En general en desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

## METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

Para presentar los resultados se convirtieron los registros finales a una escala del 1 al 10, siendo 10 que el 100% del personal que respondería la encuesta eligió la calificación la calificación más favorable en condiciones de Clima Organizacional.

Ejemplo:

27. Mi jefe inmediato me trata con respeto

*Si el 100% del personal del área evaluada señaló esto, entonces la calificación de la pregunta es 10.*

- ❖ Totalmente de acuerdo
- ❖ En general de acuerdo
- ❖ En general en desacuerdo
- ❖ Totalmente en desacuerdo

Para obtener la calificación de cada subfactor se promedian las calificaciones de las preguntas que lo componen.

Ejemplo:

Reconocimiento

Pregunta 2	8.35	
Pregunta 21	7.98	
Pregunta 28	9.38	
Pregunta 34	6.70	Calificación de Reconocimiento: 8.10

La calificación por factor se obtuvo con multiplicación de la ponderación establecida para cada subfactor y su respectiva calificación en la escala de 1-10

Ejemplo:

Organización (peso total 26%) Factor 7.70	Ponderación	Calificación	Cal. Sub factor	Calif.
Comunicación	5%	8.33	4.17%	
Definición de Tareas	5%	9.05	4.53%	
Ev. Desempeño	5%	7.73	3.87%	
Desarrollo Integral	8%	7.50	6.00%	
Calidad / Cliente	3%	4.87	1.46	
	26%		20.02%	

Nota: Siguiendo la misma operación se obtiene la calificación total del área.

## ESTRUCTURA DEL REPORTE

I.- Comparativo 2001 vs 2002 en Resumen Ejecutivo.-

II.- Introducción.-

- Calificación Global de la encuesta
- Total de integrantes en el área
- Participación en la encuesta
- En el caso de la Secretaría, Subsecretarías, Oficial Mayor, Unidades y Direcciones Generales se incluye una gráfica que relaciona las áreas que pertenecen al área analizada.

III.- Diagnóstico de Clima.- Incluye:

1. Tabla de factores y sub-factores, su definición y calificación.
2. Análisis
  - Impresión General:
  - Mantener nivel alcanzado y/o tratar de mejorar:
  - Aspectos respecto a los cuales, los empleados perciben que se afecta el Clima Organizacional:
  - Invertir en mejoras:

**Fuente: IFAI, Subgerencia de Recaudación y Fiscalización en la CONAGUA.**

# ➤ Fórmula para calcular índices de clima organizacional de la APF.

**Fórmula para calcular índices de Clima Organizacional de la APF 2004-2005, 2006, 2007**

**PROGRAMACIÓN**

**CRITERIOS:**

**1** LA FÓRMULA HA DE APLICARSE POR CADA UNA DE LAS PREGUNTAS.

**2** CONSIDERAR QUE CADA PREGUNTA TIENE SEIS OPCIONES DE RESPUESTA.

**3** CONSIDERAR QUE LOS VALORES PARA CADA NIVEL DE RESPUESTAS SON:

- Muy de acuerdo = 5
- Algo de acuerdo = 4
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo = 3
- Algo en desacuerdo = 2
- Muy en desacuerdo = 1

**4** LA OPCIÓN SEIS, ES "NO DESEO CONTESTAR ESTA PREGUNTA", LO CUAL SE CONSIDERA COMO ANULACIÓN DE LA MISMA.

**5** CONSIDERAR CUÁNTAS ENCUESTAS FUERON CONTESTADAS.

**6** CONSIDERAR LA PREGUNTA 1, DE ACUERDO A LOS SIGUIENTES SUPUESTOS, A MODO DE EJEMPLO:

Encuestas contestadas, =	1000	
Encuestas que anularon la pregunta 1, =	20	
Encuestas que contestaron "Muy de acuerdo", =	700	5
Encuestas que contestaron "Algo de acuerdo", =	100	4
Encuestas que contestaron "Ni de acuerdo ni en desacuerdo", =	70	3
Encuestas que contestaron "Algo en desacuerdo", =	80	2
Encuestas que contestaron "Muy en desacuerdo", =	30	1
	1000	

**7** PASOS PARA EL CÁLCULO:

A.- No. de Encuestas Contestadas, menos el No. de Encuestas Nulas o que eligieron "no deseo contestar esta pregunta, igual a Preguntas Contestadas Realmente

NEC	MENOS	NEN	IGUAL A	PCR	
1000	MENOS	20	IGUAL A	980	PCR

B.- Preguntas Contestadas Realmente, multiplicadas por el valor máximo posible de respuestas " Muy de acuerdo" (5), igual a Máximo de Puntos Posibles (cinco)

PCR	POR	VALOR "MUY DE ACUERDO"	IGUAL	MPP;5	
980	POR	5	IGUAL A	4,900	MPP

C.- Repetir la operación B por cada uno de los niveles de respuesta restantes del criterio 3, de acuerdo al No. de Encuestas que se respondió en cada nivel :

700	POR	5	IGUAL A	3,500	MPP;5
100	POR	4	IGUAL A	400	MPP;4
70	POR	3	IGUAL A	210	MPP;3
80	POR	2	IGUAL A	160	MPP;2
30	POR	1	IGUAL A	30	MPP;1

D.- Habiendo obtenido los puntajes por cada nivel de respuesta, se suman para que resulte el Número Total de Puntos: **4,300** NTP

$$MPP;5 + MPP;4 + MPP;3 + MPP;2 + MPP;1 = NTP$$

E.- El Número Total de Puntos se divide entre el Máximo de Puntos Posibles obtenido en el paso B, y el resultado se multiplica por 100 para indexar:

NTP	ENTRE	MPP	POR	100	IGUAL A	INDICE DE LA PREGUNTA
4,300	ENTRE	4,900	POR	100	IGUAL A	87.8 %

**8** REPETIR LA OPERACIÓN POR CADA UNA DE LAS 87 PREGUNTAS RESTANTES, PARA OBTENER LOS ÍNDICES POR PREGUNTA.

**9** PARA OBTENER EL INDICE GENERAL, SUMAR LOS ÍNDICES POR PREGUNTA Y PROMEDIAR ENTRE 87, ó 67, ó SEGÚN SEA EL CASO.

**Fuente.- IFAI, Subgerencia de Recaudación y Fiscalización CONAGUA.**

**Figura 4.1.- Obtención de los porcentajes de la encuesta de clima organizacional**

## ➤ Elección del universo de aplicación de la encuesta de clima organizacional APF.

A continuación se muestra la manera en que se determinó el universo de aplicación de la encuesta de clima organizacional, se encuentra en la página [www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.htm](http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.htm).

En la página se calcula el universo de aplicación según la población total a la que se va a aplicar la encuesta.

GRUPO "A"
PARA EFECTOS DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA EN INSTITUCIONES CON UNIVERSOS DE POBLACIÓN O UR'S <b>MENORES A 500</b> SERVIDORES PÚBLICOS, SE TOMARÁN LOS SIGUIENTES VALORES PARA CALCULAR EL MÍNIMO DE RESPUESTAS:
N = UNIVERSO DE APLICACIÓN VALIDADO POR CADA INSTITUCIÓN  K = 1.15 CONSIDERANDO UN 75 % DE CONFIANZA, DADA LA GRAN POBLACIÓN Y EL ESFUERZO REALIZADO  e = 10% CONSIDERANDO UN 10% DE ERROR MUESTRAL  p = 0.5 CONSIDERANDO QUE ES UN DATO DESCONOCIDO, 0.5 ES EL MÁS SEGURO  q = 0.5 CONSIDERANDO QUE ES UN DATO DESCONOCIDO, 0.5 ES EL MÁS SEGURO

➤ **Figura 4.2.- Grupo A del universo de aplicación**

GRUPO "B"
PARA EFECTOS DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA EN INSTITUCIONES CON UNIVERSOS DE POBLACIÓN <b>MAYORES A 500</b> SERVIDORES PÚBLICOS, <b>HASTA 2000</b> , SE TOMARÁN LOS SIGUIENTES VALORES PARA CALCULAR EL MÍNIMO DE RESPUESTAS:
N = UNIVERSO DE APLICACIÓN VALIDADO POR CADA INSTITUCIÓN  K = 1.28 CONSIDERANDO UN 80 % DE CONFIANZA, DADA LA PEQUEÑA POBLACIÓN Y EL ESFUERZO REALIZADO  e = 5% CONSIDERANDO UN 5% DE ERROR MUESTRAL  p = 0.5 CONSIDERANDO QUE ES UN DATO DESCONOCIDO, 0.5 ES EL MÁS SEGURO  q = 0.5 CONSIDERANDO QUE ES UN DATO DESCONOCIDO, 0.5 ES EL MÁS SEGURO

➤ **Figura 4.3.- Grupo B del universo de aplicación**

**GRUPO "C"**

PARA EFECTOS DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA EN INSTITUCIONES CON UNIVERSOS DE POBLACIÓN **MAYORES A 2000** SERVIDORES PÚBLICOS, **HASTA 10,000**, SE TOMARÁN LOS SIGUIENTES VALORES PARA CALCULAR EL MÍNIMO DE RESPUESTAS:

N = UNIVERSO DE APLICACIÓN VALIDADO POR CADA INSTITUCIÓN

K = 2 CONSIDERANDO UN 95.5 % DE CONFIANZA, DADA LA POBLACIÓN MEDIA Y EL ESFUERZO REALIZADO

e = 5% CONSIDERANDO UN 5% DE ERROR MUESTRAL

p = 0.5 CONSIDERANDO QUE ES UN DATO DESCONOCIDO, 0.5 ES EL MÁS SEGURO

q = 0.5 CONSIDERANDO QUE ES UN DATO DESCONOCIDO, 0.5 ES EL MÁS SEGURO

➤ **Figura 4.4.- Grupo C del universo de aplicación**

SFP SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

**Tipología de universos de aplicación**

<http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculador.htm>

**GRUPO "D"**

PARA EFECTOS DE VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA APLICADA EN INSTITUCIONES CON UNIVERSOS DE POBLACIÓN **MAYORES A 10,000** SERVIDORES PÚBLICOS, SE TOMARÁN LOS SIGUIENTES VALORES PARA CALCULAR EL MÍNIMO DE RESPUESTAS:

N = UNIVERSO DE APLICACIÓN VALIDADO POR CADA INSTITUCIÓN

K = 2.58 CONSIDERANDO UN 99% DE CONFIANZA DADA LA GRAN POBLACIÓN Y EL ESFUERZO REALIZADO

e = 3% CONSIDERANDO UN 3% DE ERROR MUESTRAL

p = 0.5 CONSIDERANDO QUE ES UN DATO DESCONOCIDO, 0.5 ES EL MÁS SEGURO

q = 0.5 CONSIDERANDO QUE ES UN DATO DESCONOCIDO, 0.5 ES EL MÁS SEGURO

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N-1)) + k^2 * p * q}$$

Feedback Networks la información vive

➤ **Figura 4.5.- Grupo D del universo de aplicación**

## ➤ Factores de la encuesta de clima organizacional 2007

A continuación se presentan los factores que contiene la encuesta de clima organizacional 2007. Así como las preguntas de la encuesta a las que corresponde cada factor.

DESCRIPTOR DEL FACTOR	
<b>I. Recompensas y reconocimientos</b>  Evalúa la percepción del servidor público respecto de su propio desempeño y cómo su jefe lo reconoce y recompensa.	En mi área se recompensa el logro de resultados.
	En mi área se reconoce a quien lo merece.
	Mi desempeño es importante para mi profesionalización.
	Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área.
<b>II. Capacitación y desarrollo</b>  Permite evaluar las acciones de capacitación y desarrollo de la institución para su personal.	La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.
	La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo.
	Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.
<b>III. Innovación y cambio</b>  Permite evaluar el grado de aceptación del servidor público al cambio y su disposición a incorporar su experiencia a los procesos de mejora.	Considero que en mi área se pueden innovar las formas de proporcionar los servicios.
	Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas.
	Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.
	Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo.
<b>IV. Calidad y orientación al cliente</b>  Evalúa la identificación y conocimiento que tiene el servidor público de las necesidades y expectativas de los clientes, para incorporarlas a la mejora de sus actividades.	Conozco las necesidades de los clientes o usuarios de mi trabajo.
	El servicio que proporcionamos en mi área a los clientes internos y/o externos es oportuno y eficiente.
	El trato que damos en mi área a los clientes internos y/o externos es cordial y respetuoso.
	En mi trabajo se aprovechan las sugerencias de los clientes o usuarios para mejorar la calidad de los productos y servicios.
<b>V. Equidad y género</b>  Evalúa el grado de cumplimiento de la institución hacia los principios, valores y disposiciones de la no discriminación y la percepción del servidor público respecto a la práctica de la equidad.	En mi área el hostigamiento es inaceptable y sancionable.
	En mi área hombres y mujeres tienen las mismas oportunidades de capacitación y desarrollo.
	Actualmente en mi institución hay servidores públicos con alguna discapacidad.
	En mi trabajo se respetan las diferencias entre personas, ya sea por sexo, raza, nacionalidad, religión, edad, medio cultural o discapacidad.
	En mi institución las oportunidades de progresar están al alcance de las personas calificadas, sin importar sexo, raza, religión, edad, medio cultural o discapacidad.
<b>VI. Comunicación</b>  Permite evaluar la percepción que el servidor público tiene sobre la funcionalidad, calidad y medios de la comunicación interna en su institución para el cumplimiento de sus objetivos.	En mi trabajo existe comunicación oportuna entre las diferentes áreas.
	Estoy satisfecho con los medios de comunicación internos que utiliza mi institución.
	La información que me proporciona la institución contribuye al logro de mis metas.
	Mis superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización.
<b>VII. Disponibilidad de recursos</b>  Evalúa la percepción del servidor público sobre la eficacia en el suministro de los recursos requeridos para el desarrollo de su trabajo.	Cuento con suficiente material y equipo para el buen desarrollo de mi trabajo.
	El equipo de cómputo con que cuento es suficiente para el desarrollo de mi trabajo.
	Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.

<p><b>VIII. Calidad de vida laboral</b></p> <p>Evalúa la percepción del servidor público sobre factores que inciden al interior de la institución, tales como integración, bienestar, salud, seguridad, atención y trato digno y respetuoso.</p>	Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.
	El trato entre compañeros de trabajo es cordial.
	En mi área el trato entre superiores y colaboradores es respetuoso.
	En mi lugar de trabajo las condiciones físicas (temperatura, espacio, iluminación, mobiliario, etc.) son adecuadas.
	Las instalaciones y servicios (accesos, sanitarios, servicios generales, etc.) en mi centro de trabajo son buenos.
<p><b>IX. Balance trabajo - familia</b></p> <p>Permite evaluar la percepción del servidor público sobre la carga laboral y su impacto en la vida familiar.</p>	El tiempo que trabajo me permite convivir con mi familia.
	En mi área se respeta el horario de trabajo.
	En mi institución se organizan eventos de integración familiar.
	La buena organización de mi trabajo me permite ocuparme de mi familia.
	Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar.
<p><b>X. Colaboración y trabajo en equipo</b></p> <p>Evalúa la percepción del servidor público sobre los mecanismos que establece la institución en sus diferentes áreas para impulsar el trabajo en equipo e incrementar la participación y la responsabilidad.</p>	Cuando trabajo en equipo mejoran los resultados de mi área.
	El trabajo en equipo de mi área con otras áreas logra mejores resultados.
	En mi área estamos comprometidos al trabajo en equipo para lograr resultados.
	En mi área se aplican métodos para el trabajo en equipo.
	La responsabilidad de los trabajos en equipo es compartida.
<p><b>XI. Liderazgo y participación</b></p> <p>Evalúa la percepción del servidor público sobre el liderazgo del jefe, fundado en el ejemplo y la práctica de la comunicación, la promoción de la participación y la equidad.</p>	Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.
	Mi jefe es ejemplo de profesionalismo.
	Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo con calidad.
	Mi jefe nos comunica las prioridades estratégicas de la institución.
	Mi jefe toma en cuenta mis sugerencias y comentarios.
<p><b>XII. Identidad con la institución</b></p> <p>Permite evaluar la autoestima del servidor público y su percepción del reconocimiento social con relación a su institución.</p>	Me siento orgulloso de ser parte de mi institución.
	Trabajar en el gobierno me permite estar al servicio de la sociedad.
<p><b>XIII. Austeridad y Combate a la corrupción</b></p> <p>Evalúa la percepción del servidor público sobre el aprovechamiento de los recursos de la institución, así como de la prevención y combate a la corrupción.</p>	Conozco mis responsabilidades como servidor público según la Ley.
	En mi área hay medidas para prevenir la corrupción.
	En mi trabajo si veo corrupción la denuncio.
	Mis compañeros hacen buen uso de los recursos asignados al área.
	Mis superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área.

<p><b>XIV. Enfoque a resultados y productividad</b></p> <p>Permite evaluar la percepción del servidor público sobre el sentido del cumplimiento de objetivos institucionales y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.</p>	Conozco el resultado final del trabajo de mi institución.
	Considero que el Servicio Profesional de Carrera contribuye a generar mejores resultados en la Administración Pública Federal.
	En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar los recursos.
	Hago mi mejor esfuerzo para hacer las cosas bien a la primera.
	Me siento responsable de lograr buenos resultados en mi trabajo.
	Mi jefe es objetivo cuando califica mi trabajo.
<p><b>XV. Normatividad y procesos</b></p> <p>Permite evaluar la percepción del servidor público sobre cómo afectan los procesos y la normatividad a la organización y desarrollo de su trabajo.</p>	Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.
	Está a mi alcance el material de procesos y normatividad para consultarlo.
	Los procedimientos para realizar mi trabajo están apegados a la normatividad vigente.
	Mi trabajo está alineado a los procedimientos diseñados para mi grupo de trabajo.
<p><b>XVI. Efectividad de la encuesta</b></p> <p>Permite evaluar la percepción del servidor público sobre cómo su institución difunde los resultados del ejercicio anual de la encuesta y promueve acciones de mejora</p>	Conozco el programa de acciones de mejora de clima organizacional de mi institución.
	Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima organizacional.
	Mi institución toma acciones para mejorar el clima organizacional.

- **Figura 4.6.- Descripción de factores de la encuesta de clima organizacional 2007**
- **Fuente: CONAGUA, Subdirección General de Administración.**

## ➤ Encuesta de clima organizacional 2008

A continuación se describen los factores de la encuesta APF 2008.

I. Recompensas y reconocimientos	I. Recompensas y reconocimientos Evalúa la percepción del servidor público respecto de su propio desempeño y cómo su jefe lo reconoce y recompensa.	1.- En mi área se reconoce el logro de resultados. 17.- En mi institución hay sistemas de recompensas por resultados. 35.- Mi jefe es objetivo cuando evalúa mi desempeño. 52.- Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área.
II. Capacitación y desarrollo	II. Capacitación y desarrollo Permite evaluar las acciones de capacitación y desarrollo de la institución para su personal.	2.- La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo. 18.- En mi institución hay un programa de capacitación adecuado. 36.- La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo. 53.- Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.
III. Mejora y cambio	III. Mejora y cambio Permite evaluar el grado de aceptación del servidor público al cambio y su disposición a incorporar su experiencia a los procesos de mejora.	3.- Considero que en mi área se pueden mejorar las formas de proporcionar los servicios. 19.- En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar. 37.- Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar. 54.- Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo.
IV. Calidad y orientación al usuario	IV. Calidad y orientación al USUARIO Evalúa la identificación y conocimiento que tiene el servidor público de las necesidades y expectativas de los clientes, para incorporarlas a la mejora de sus actividades.	4.- Conozco las necesidades de los usuarios de mi trabajo. 38.- El trato que damos en mi área es cordial y respetuoso. 55.- En mi área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios. 20.- Mi institución promueve captar las sugerencias de nuestros usuarios.
V. Equidad y género	V. Equidad y género Evalúa el grado de cumplimiento de la institución hacia los principios, valores y disposiciones de la no discriminación y la percepción del servidor público respecto a la práctica de la equidad.	5.- En mi institución he tenido o conocido de alguna experiencia de intimidación o maltrato. 39.- Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres. 72.- En mi área el hostigamiento es inaceptable y sancionable. 74.- En mi institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre mujeres y hombres. 21.- En mi institución existen instalaciones adecuadas para personas con discapacidad. 56.- Participo activamente en algún partido político. 66.- Me considero una persona de convicciones religiosas.
VI. Comunicación	VI. Comunicación Permite evaluar la percepción que el servidor público tiene sobre la funcionalidad, calidad y medios de la comunicación interna en su institución para el cumplimiento de sus	6.- En mi trabajo existe comunicación entre las diferentes áreas. 22.- Mi jefe me informa de los objetivos que tenemos que lograr como equipo. 40.- Mis superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización.

VII. Disponibilidad de recursos	<p>VII. Disponibilidad de recursos</p> <p>Evalúa la percepción del servidor público sobre la eficacia en el suministro de los recursos requeridos para el desarrollo de su trabajo.</p>	<p>7.- Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.</p> <p>23.- El equipo de cómputo con que cuento es adecuado para el desarrollo de mi trabajo.</p> <p>41.- Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.</p>
VIII. Calidad de vida laboral	<p>VIII. Calidad de vida laboral</p> <p>Evalúa la percepción del servidor público sobre factores que inciden al interior de la institución, tales como integración, bienestar, salud, seguridad, atención y trato digno y respetuoso.</p>	<p>8.- Cuento con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.</p> <p>42.- En mi área el trato entre servidores públicos es respetuoso.</p> <p>57.- Me siento feliz haciendo mi trabajo.</p> <p>67.- Mi institución da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad.</p> <p>24.- En mi área se busca que los servidores públicos y visitantes se sientan cómodos</p>
IX. Balance trabajo - familia	<p>IX. Balance trabajo - familia</p> <p>Permite evaluar la percepción del servidor público sobre la carga laboral y su impacto en la vida familiar.</p>	<p>9.- Mi trabajo me permite dedicar suficiente tiempo</p> <p>25.- Mi institución informa de manera adecuada</p> <p>43.- Me apoyan en el trabajo cuando tengo una</p> <p>58.- Participo en los eventos de integración familiar</p> <p>68.- En mi área se respeta el horario de trabajo.</p>
X. Colaboración y trabajo en equipo	<p>X. Colaboración y trabajo en equipo</p> <p>Evalúa la percepción del servidor público sobre los mecanismos que establece la institución en sus diferentes áreas para impulsar el trabajo en equipo e incrementar la</p>	<p>10.- En mi área se promueve trabajar en equipo.</p> <p>26.- En mi área recibimos capacitación para trabajar en equipo.</p> <p>44.- Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados.</p> <p>59.- En mi área se trabaja en equipo.</p>
XI. Liderazgo y participación	<p>XI. Liderazgo y participación</p> <p>Evalúa la percepción del servidor público sobre el liderazgo del jefe, fundado en el ejemplo y la práctica de la comunicación, la promoción de la participación y la equidad.</p>	<p>11.- Mi jefe es congruente en lo que dice y lo que hace.</p> <p>27.- Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo.</p> <p>45.- Mi jefe es un servidor público ejemplar.</p> <p>60.- Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios.</p> <p>69.- Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades.</p>
XII. Identidad con la institución y valores	<p>XII. Identidad con la institución y valores</p> <p>Permite evaluar la autoestima del servidor público, su percepción del reconocimiento social con relación a su institución y su vivencia de los valores institucionales.</p>	<p>12.- Mi institución es el mejor lugar para trabajar.</p> <p>46.- Me siento orgulloso de ser parte de mi institución.</p> <p>61.- Trabajar en el gobierno me permite contribuir al bienestar de la sociedad.</p> <p>73.- En mi área se actúa conforme a los valores que promueve mi institución.</p> <p>28.- Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.</p>
XIII. Austeridad y Combate a la corrupción	<p>XIII. Austeridad y Combate a la corrupción</p> <p>Evalúa la percepción del servidor público sobre el aprovechamiento de los recursos de la institución, así como de la prevención y combate a la corrupción.</p>	<p>13.- En mi institución hay corrupción.</p> <p>29.- En mi área hay medidas para prevenir la corrupción.</p> <p>47.- Mis superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área.</p> <p>62.- En mi trabajo sí veo corrupción la denuncia.</p> <p>70.- En mi institución se sancionan adecuadamente los actos de corrupción.</p>

<p>XIV. Enfoque a resultados y productividad</p>	<p>XIV. Enfoque a resultados y productividad Permite evaluar la percepción del servidor público sobre su contribución al cumplimiento de los objetivos institucionales y el máximo aprovechamiento de los recursos disponibles.</p>	<p>14.- Conozco el impacto del trabajo de mi institución. 30.- La estructura de mi área es la adecuada para cumplir con nuestros objetivos. 48.- Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo. 63.- En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar el gasto. 64.- El área de recursos humanos atiende adecuadamente al personal de mi institución.</p>
<p>XV. Normatividad y procesos</p>	<p>XV. Normatividad y procesos Permite evaluar la percepción del servidor público sobre cómo afectan los procesos y la normatividad a la organización y desarrollo de su trabajo.</p>	<p>31.- La normatividad de mi institución está adecuada a las necesidades actuales. 32.- Los procedimientos de mi institución están actualizados. 49.- Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo. 71.- En mi institución se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo.</p>
<p>XVI. Servicio Profesional de Carrera</p>	<p>XVI. Servicio Profesional de Carrera Permite evaluar la percepción del servidor público sobre el cumplimiento del servicio profesional de carrera apegado estrictamente a la ley vigente.</p>	<p>15.- En mi institución el Servicio Profesional de Carrera opera en apego a su Ley y Reglamento. 33.- Los servidores públicos de carrera contribuyen a que los cambios de administración se den en forma eficiente. 50.- La Ley del Servicio Profesional de Carrera mejora la administración pública. 65.- En mi institución se promueve la cultura de la profesionalización.</p>
<p>XVII. Impacto de la encuesta en mi institución</p>	<p>XVII. Impacto de la encuesta en mi institución Permite evaluar la percepción del servidor público sobre cómo su institución difunde los resultados del ejercicio anual de la encuesta y promueve acciones de mejora.</p>	<p>16.- Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima organizacional. 34.- Participo en las acciones de mejora de clima organizacional de mi institución. 51.- Mi institución realiza acciones para mejorar el clima organizacional.</p>

➤ **Figura 4.7.- Descripción de factores encuesta de clima organizacional 2008 APF**

### ➤ 4.6.5.-Recolección de información

Se realizó el análisis de los datos de la encuesta de clima organizacional 2008 y 2007 de la APF Y CONAGUA por dependencia y por factor.

Para llevar a cabo las hipótesis se realizó una detección de los factores más bajos a los que se debe poner atención inmediata por parte de la institución; así como los factores con puntuación más alta.

Se eligen como punto de corte a los factores bajos a los 5 factores con menor puntuación y factores altos a los 5 factores con mayor puntuación.

De los 17 factores se detectan los factores con menor puntaje.

Los factores a analizar contenidos en la encuesta de clima organizacional son los siguientes:

<b>Factores</b>
1. Recompensas y reconocimiento
2. Capacitación y desarrollo
3. Mejora y cambio
4. Calidad y orientación al cliente
5. Equidad y género
6. Comunicación
7. Disponibilidad de recursos
8. Calidad de vida laboral
9. Balance trabajo familia
10. Colaboración y trabajo en equipo
11. Liderazgo y participación
12. Identidad con la institución
13. Austeridad y Combate a la corrupción
14. Enfoque a resultados y productividad
15. Normatividad y procesos
16. Efectividad de la encuesta

#### **Cuadro 4.2.- factores de la encuesta de clima organizacional APF**

Se analizan los resultados de la encuesta de clima organizacional

- 1.- 2007 APF por factor
- 2.- 2008 APF por dependencias (144)
- 3.- 2007 CONAGIA por factor

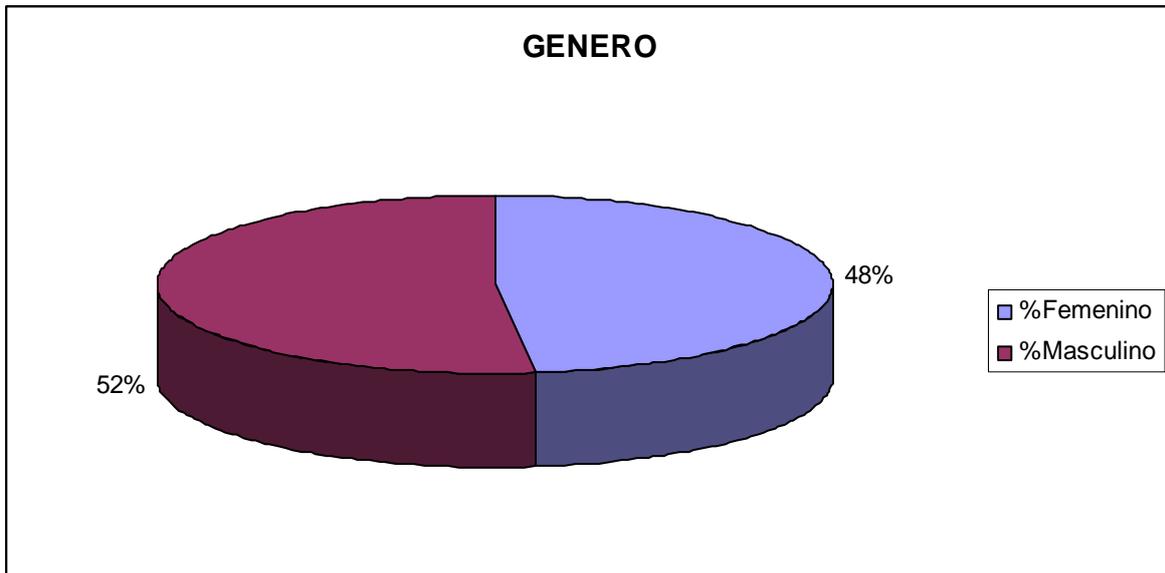
## ➤ 4.6.6 Resultados y análisis de datos

### Resultados encuesta de clima organizacional 2007 APF.

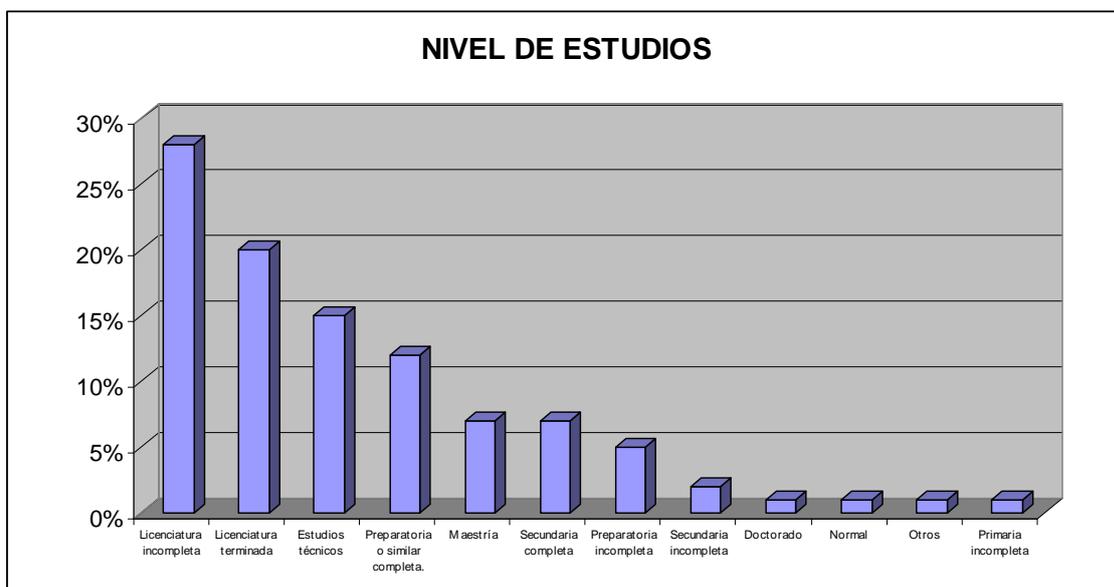
Se obtuvieron los resultados de la encuesta de clima organizacional de la APF 2007, lo cual comprende 134,290 participantes, de 84 dependencias, correspondientes al 18% de las dependencias del gobierno.

#### ➤ Datos sociodemográficos de los encuestados:

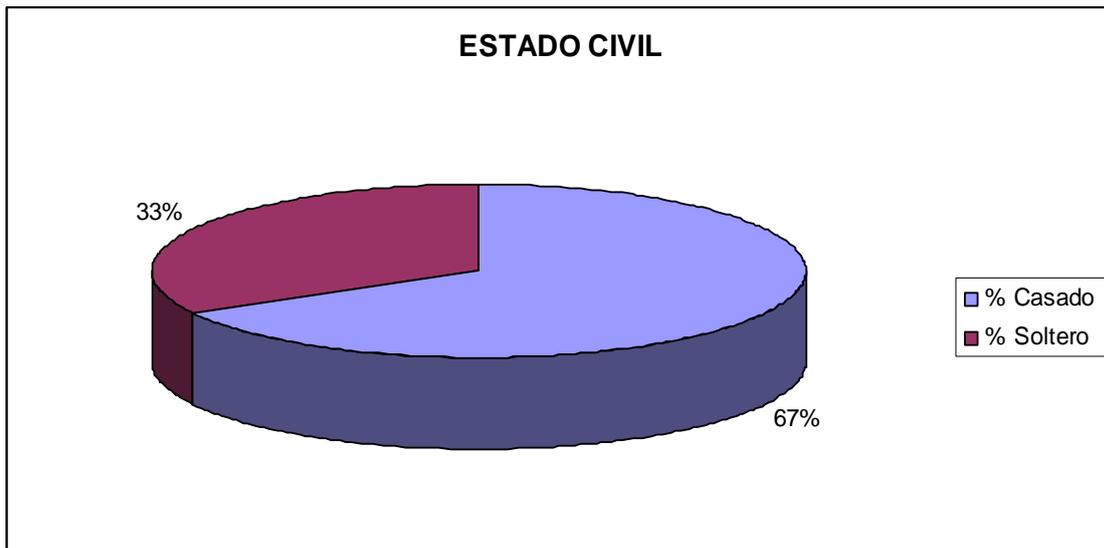
- **Género:** En cuanto al género se observa que el 52% son hombres y el 48 % son mujeres.
- **Escolaridad:** Se observa que la el 30% de los encuestados tiene nivel licenciatura, el 25 % tiene estudios técnicos, el 12 % tiene preparatoria, el 7 % maestría. El porcentaje restante corresponde a secundaria, primaria y doctorado.
- **Estado civil:** El 33 % corresponde a encuestados solteros y el 67% del personal es casado.
- **Sector:** En cuanto a sector, el 45% corresponde al sector desconcentrado, el 27 % al descentralizado, el 18 % al sector central y el 10 % al no sectorizado.



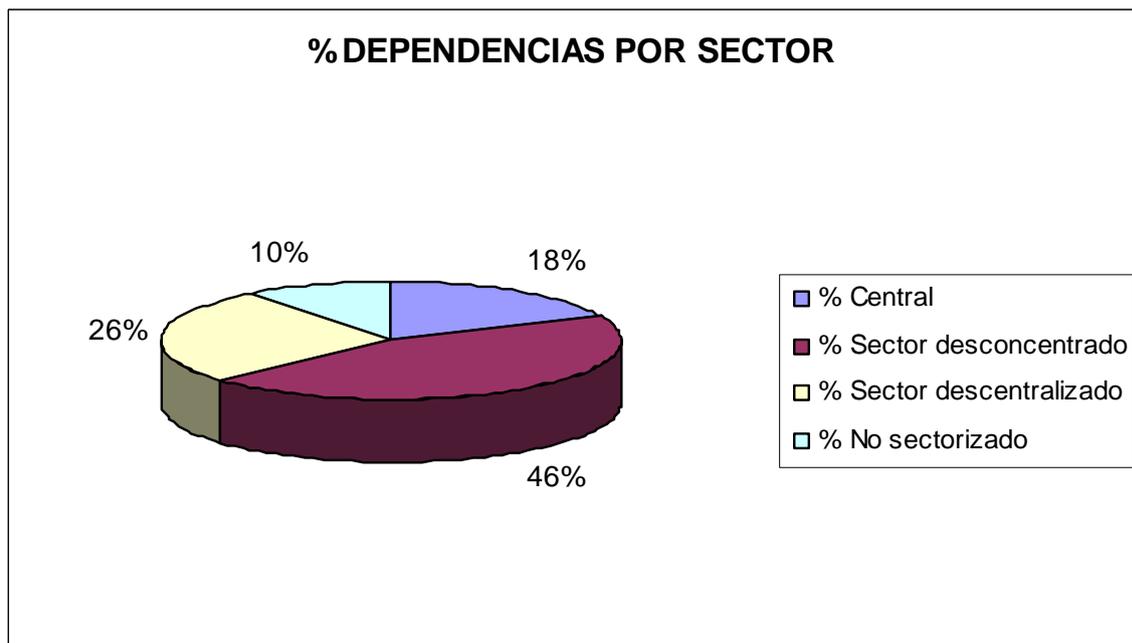
**Grafica 4.1.- Género**



**Grafica 4.2.- Nivel de estudios**

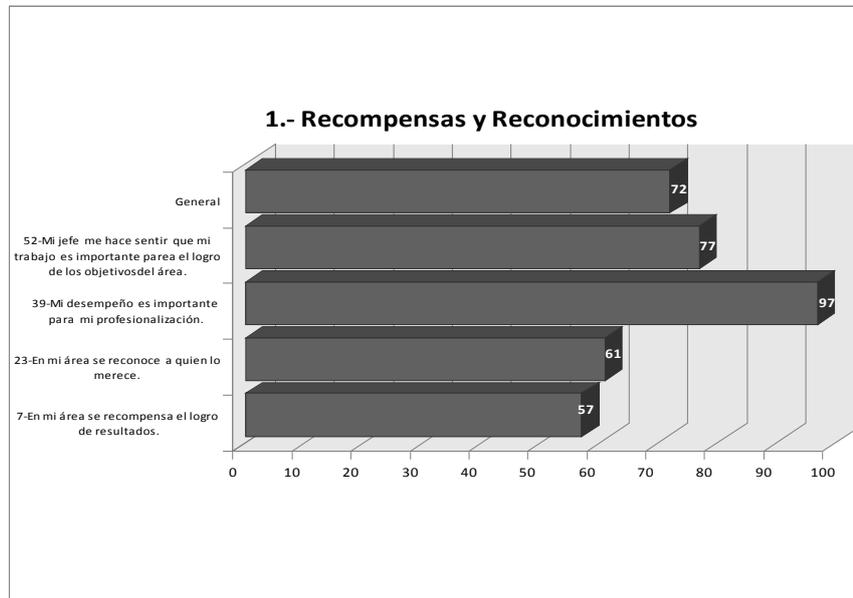


Grafica 4.3.- Estado civil



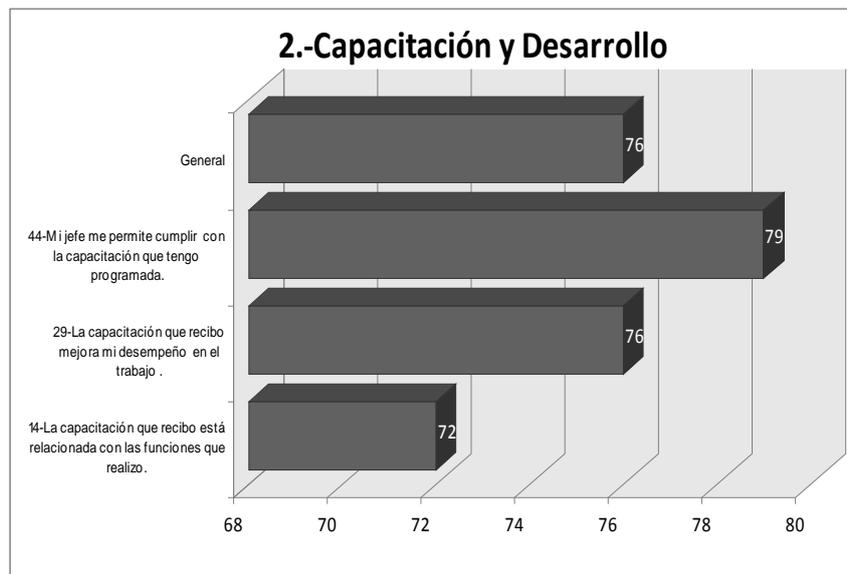
Grafica. 4.4- Porcentaje por sector:

## ➤ Resultados de la encuesta de clima organizacional 2007 APF

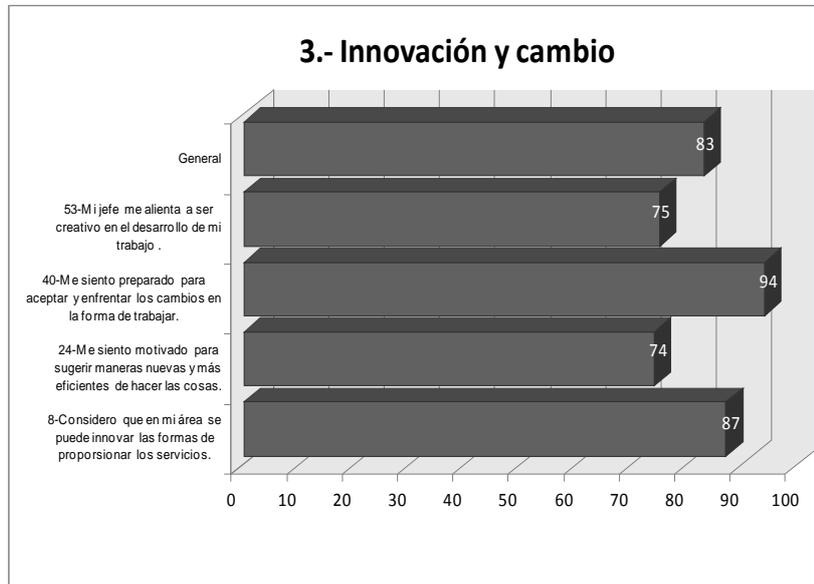


➤ Grafica 4.5.- Factor 1 Recompensas y reconocimiento

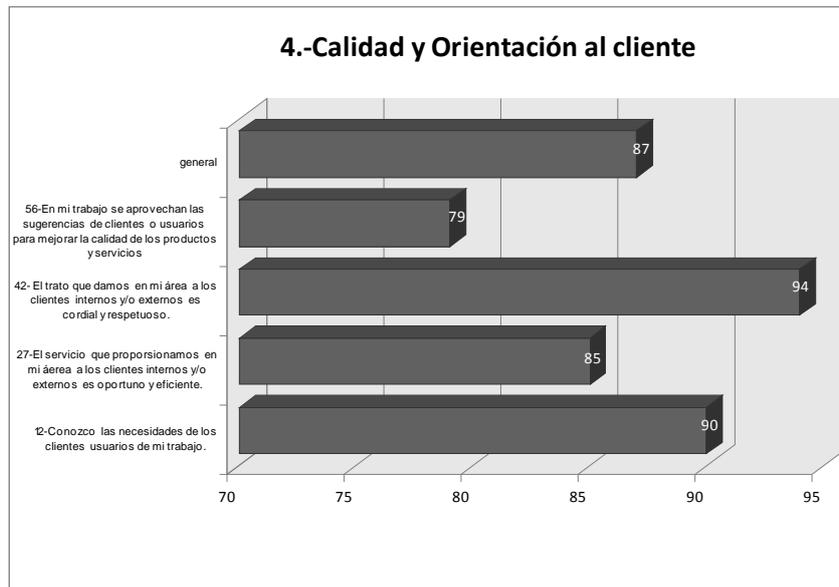
Se puede observar que se obtuvo puntaje bajo en la pregunta relacionada a recompensas, por lo que es un punto que se debe tomar en cuenta en las instituciones del gobierno.



➤ Grafica 4.6.- Factor 2 Capacitación y desarrollo.

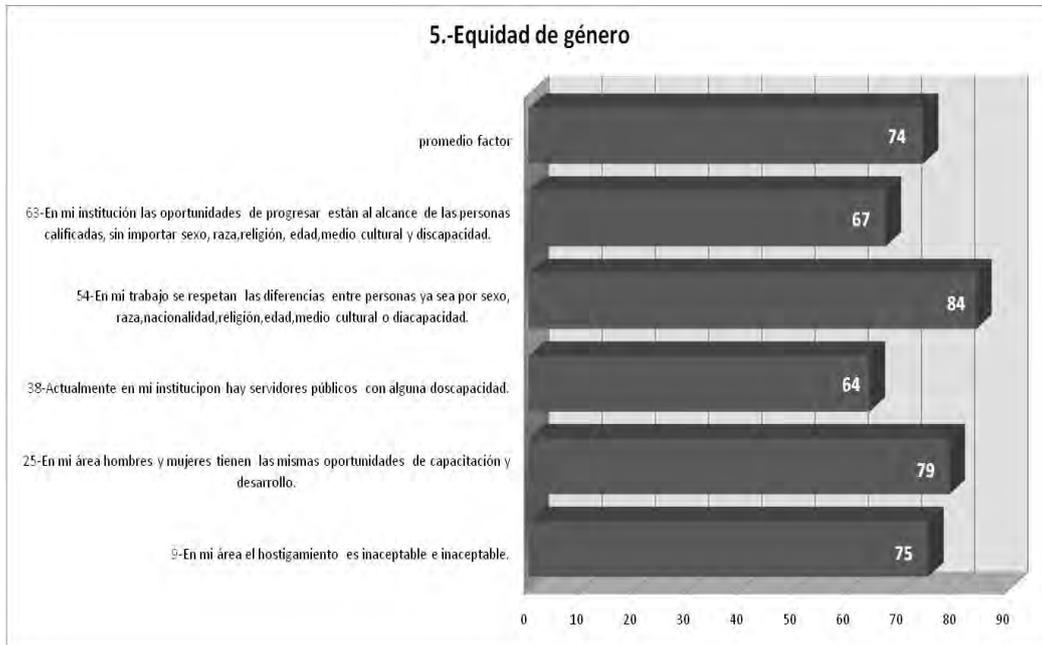


➤ Grafica 4.7 .- Factor 3 Innovación y cambio



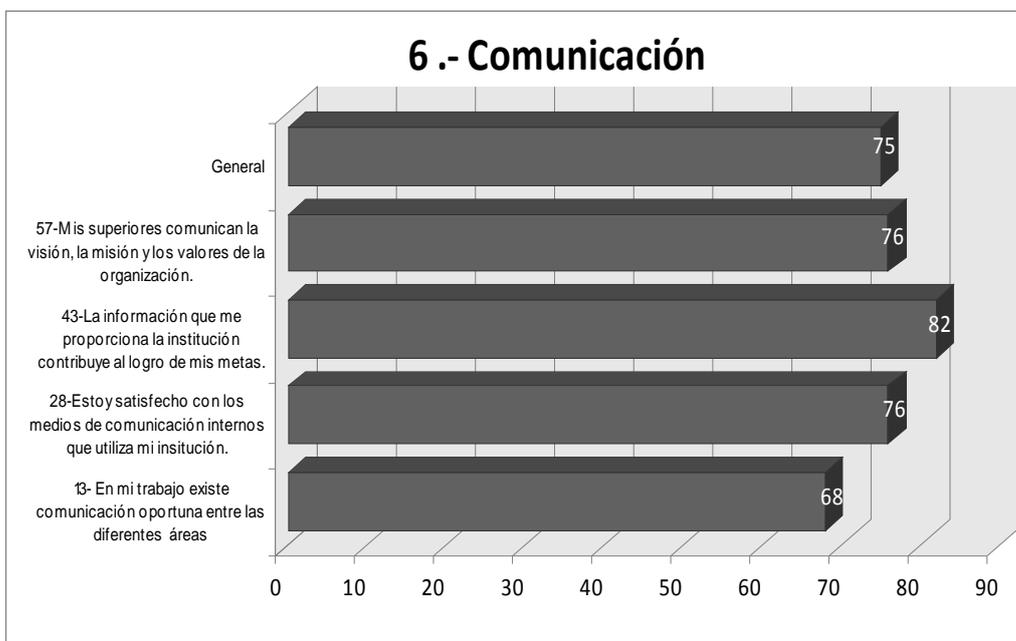
➤ Grafica 4.8 .- Factor 4 Calidad y orientación al cliente

Se observa que la pregunta referente a si se aprovechan las sugerencias de los usuarios para mejorar la calidad de los servicios, obtuvo el puntaje mas bajo de las preguntas del factor.



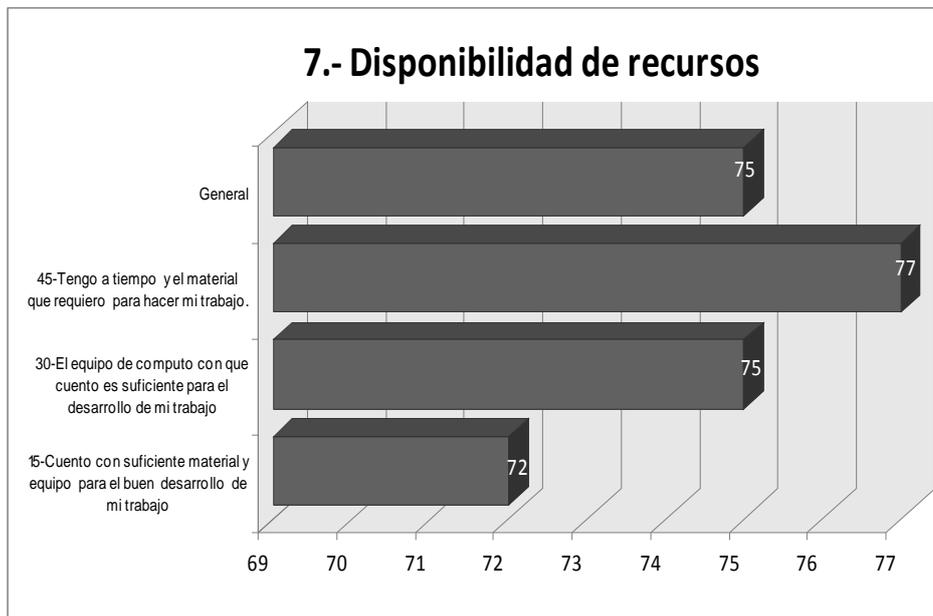
➤ Grafica 4.9 .- Factor 5 Equidad y género

El factor equidad y género es uno de los factores más bajos en la Administración Pública Federal por lo que se debe indagar cual es la causa de este resultado.

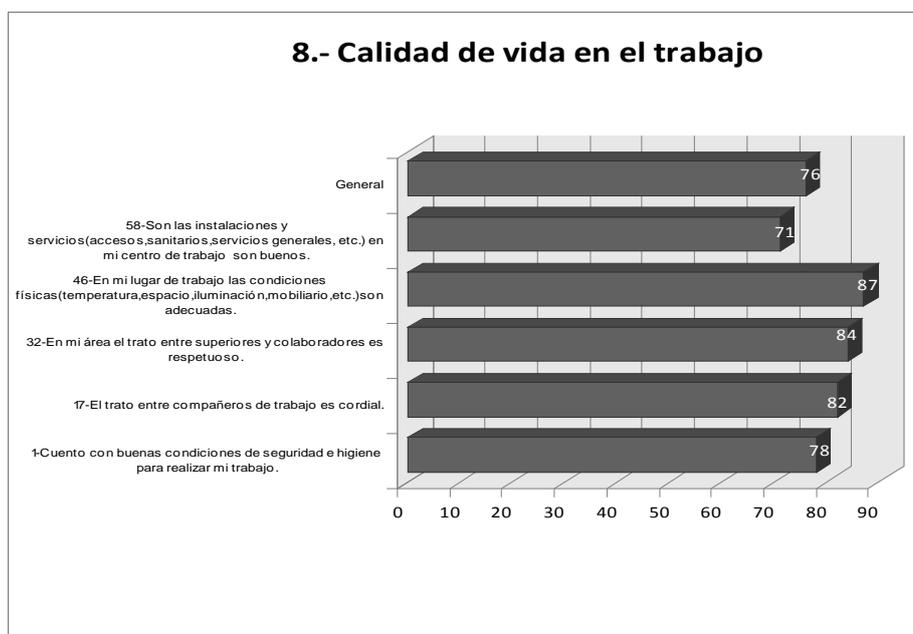


➤ Grafica 4.10 .- Factor 6 Comunicación

La pregunta referente a la comunicación entre áreas fue la pregunta más baja del factor, por lo que se debe indagar sobre los canales de comunicación en las instituciones de gobierno.

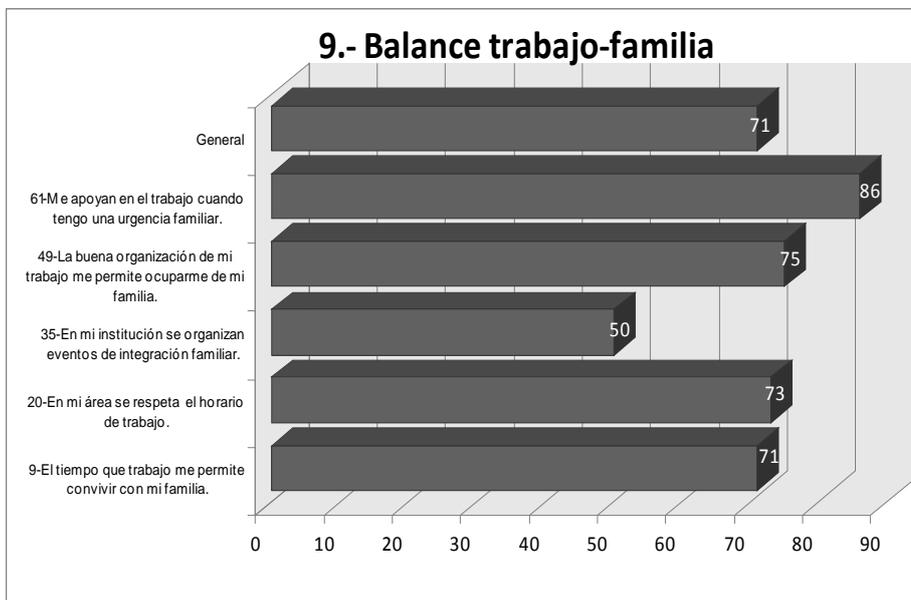


➤ Grafica 4.11 .- Factor 7 Disponibilidad de recursos



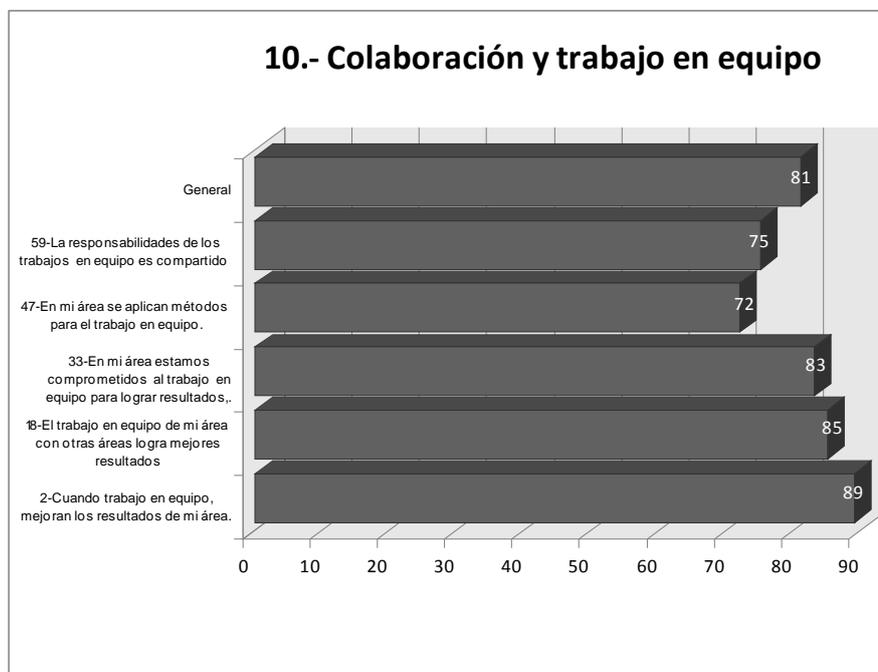
➤ Grafica 4.12 .- Factor 8 Calidad de vida en el trabajo

La pregunta referente a las instalaciones y a los servicios, fue la pregunta con puntuación más baja del factor por lo que se debe indagar la causa de este resultado.



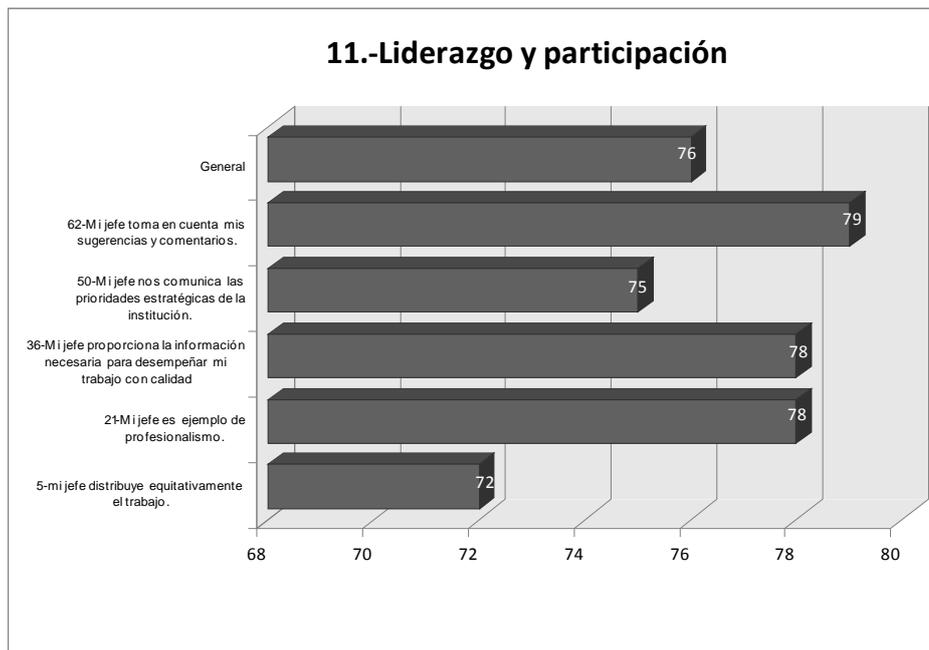
➤ Grafica. 4.13 .- Factor 9 Balance trabajo-familia

Se puede observar que no existen eventos de integración familiar en la APF debido a que la pregunta referente a este factor obtuvo un puntaje muy bajo.



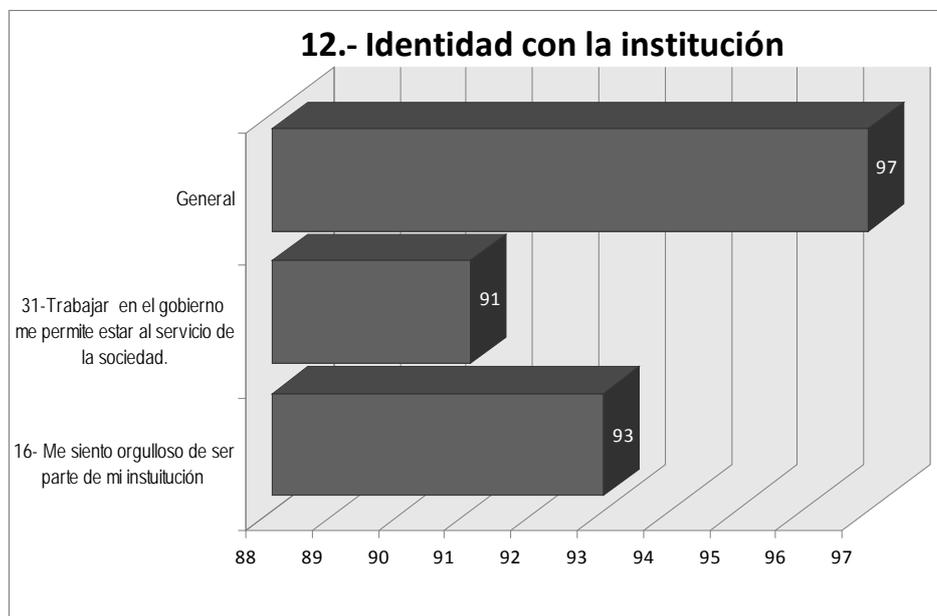
➤ Grafica 4.14 .- Factor 10 Colaboración y trabajo en equipo

Los servidores públicos expresaron que no se aplican métodos para el trabajo en equipo, en cualquier institución se debe propiciar estos métodos.



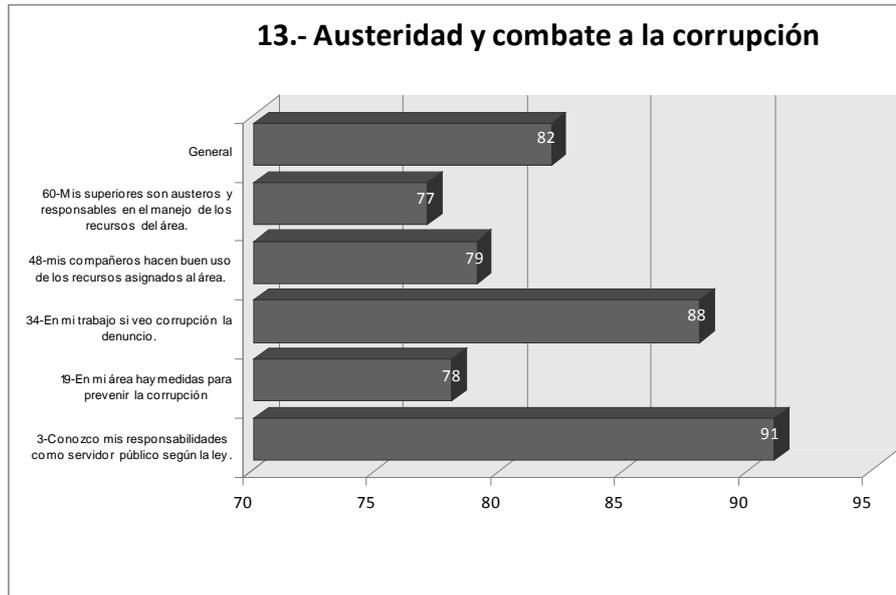
➤ Grafica 14.5.- Factor 11 Liderazgo y participación.

Se debe desarrollar habilidades de liderazgo en una organización.



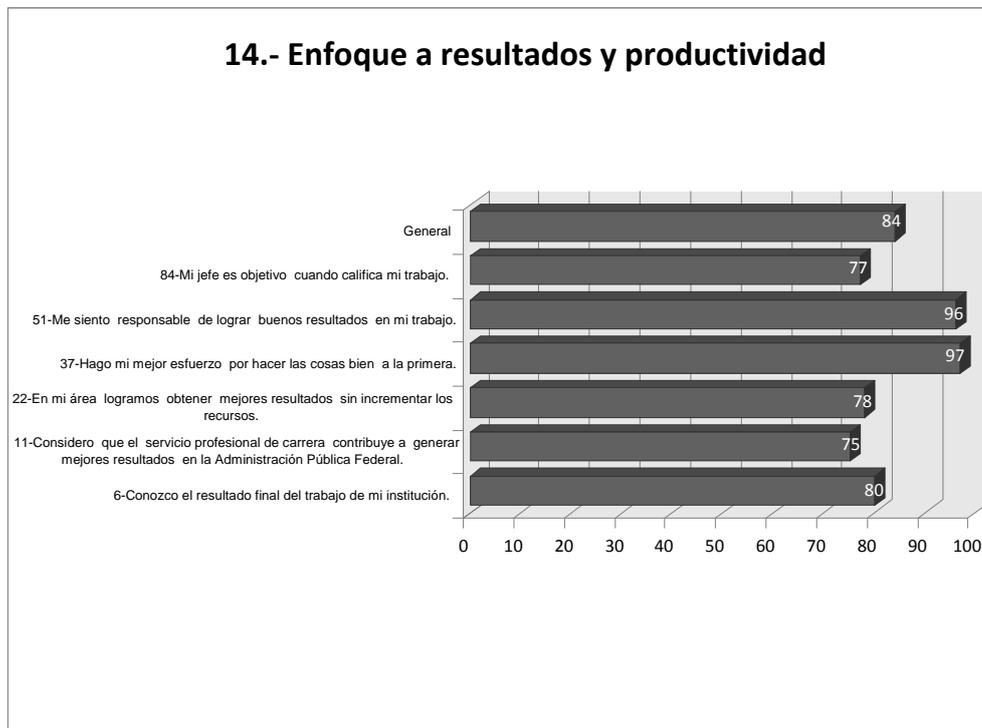
➤ Grafica 4.16 .- Factor 12 identidad con la institución

Se puede observar al factor identidad con la institución como un puntaje alto por lo que se considera una fortaleza para las instituciones gubernamentales.

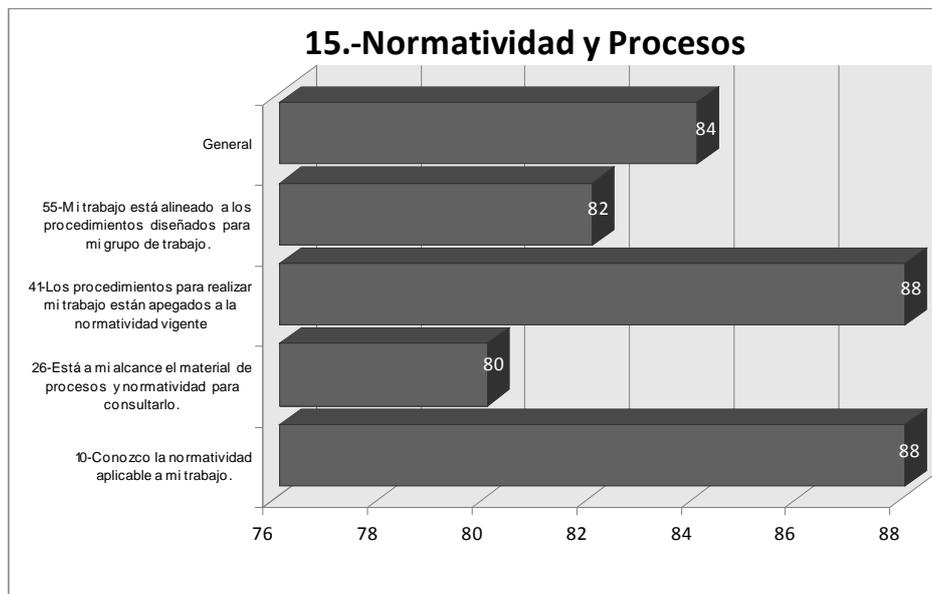


➤ Grafica 4.17 .- Factor 13 Austeridad y combate a la corrupción

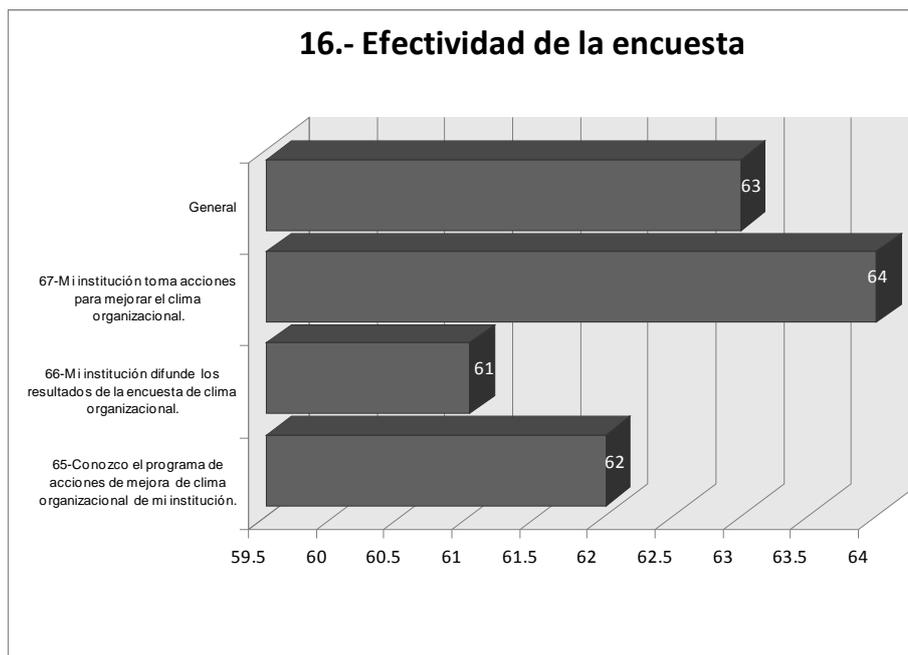
En la pregunta referente a responsabilidades de los servidores públicos es un punto en el cual se nota la rigidez en cuanto a normatividad en las instituciones de gobierno



➤ Grafica 4.18.- Factor 14 Enfoque a resultados y productividad



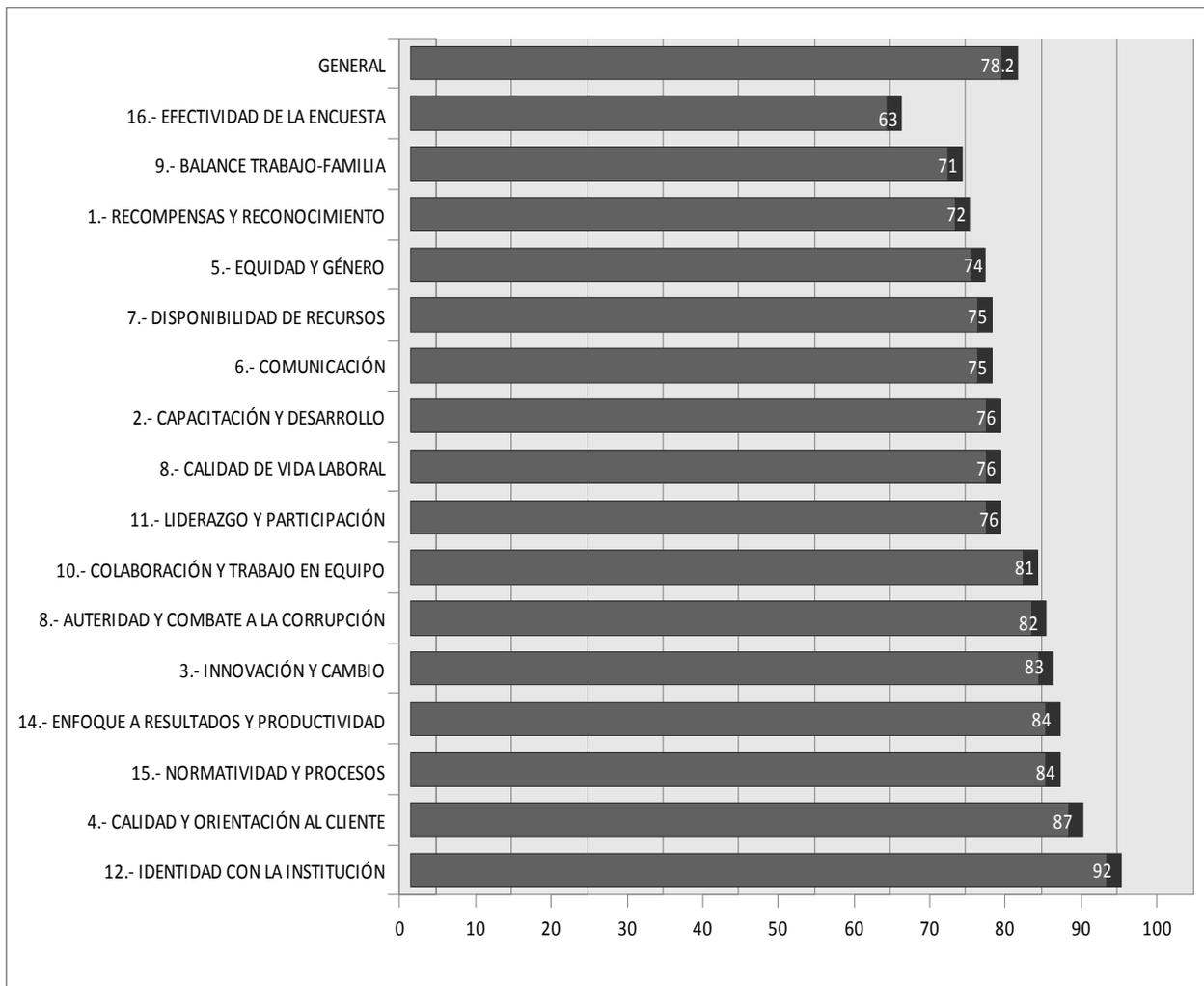
➤ Grafica 4.19 .- Factor 15 Normatividad y procesos



➤ Grafica 4.20 .- Factor 16 Efectividad de la encuesta

Todas las preguntas referentes a este factor obtuvieron un puntaje muy bajo por lo que se puede notar que no se percibe a la encuesta como un instrumento de mejora institucional.

**RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL 2007 POR FACTOR.**



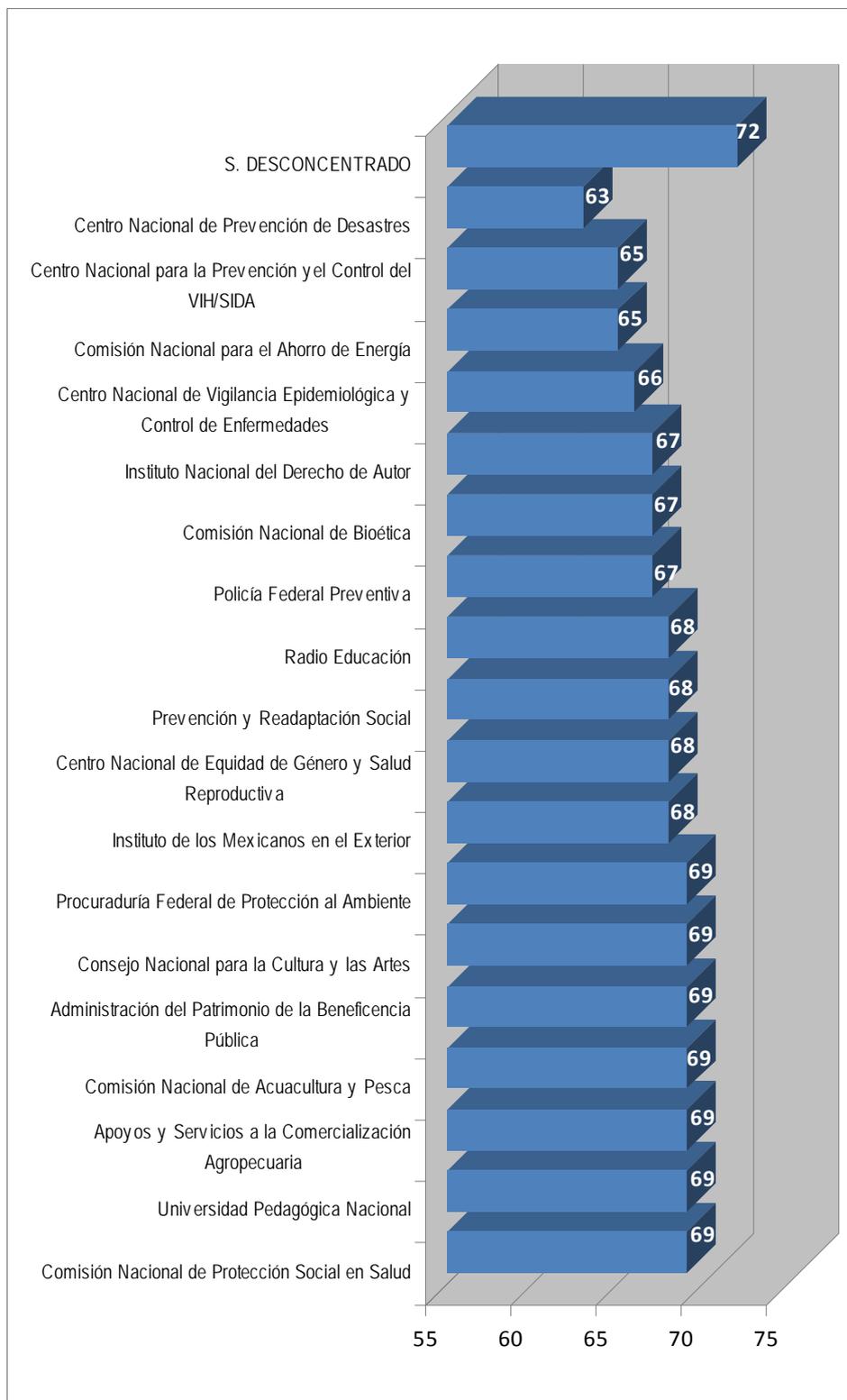
➤ **Grafica 4.21 .- Resultados de la encuesta de clima organizacional por factor**

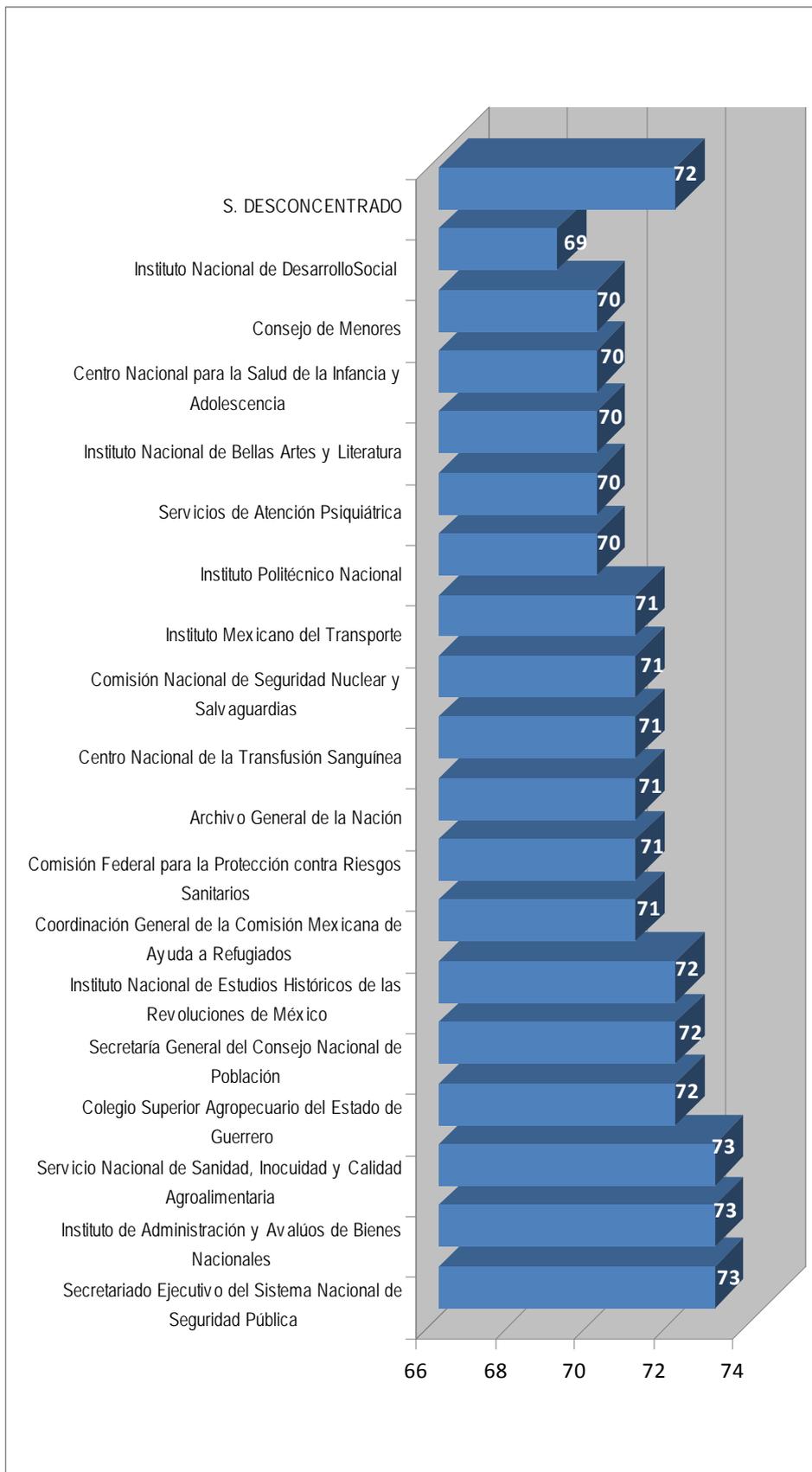
Se puede observar que los factores: efectividad de la encuesta, balance trabajo familia y recompensas y reconocimiento, son los factores más bajos de la encuesta de clima organizacional 2007.

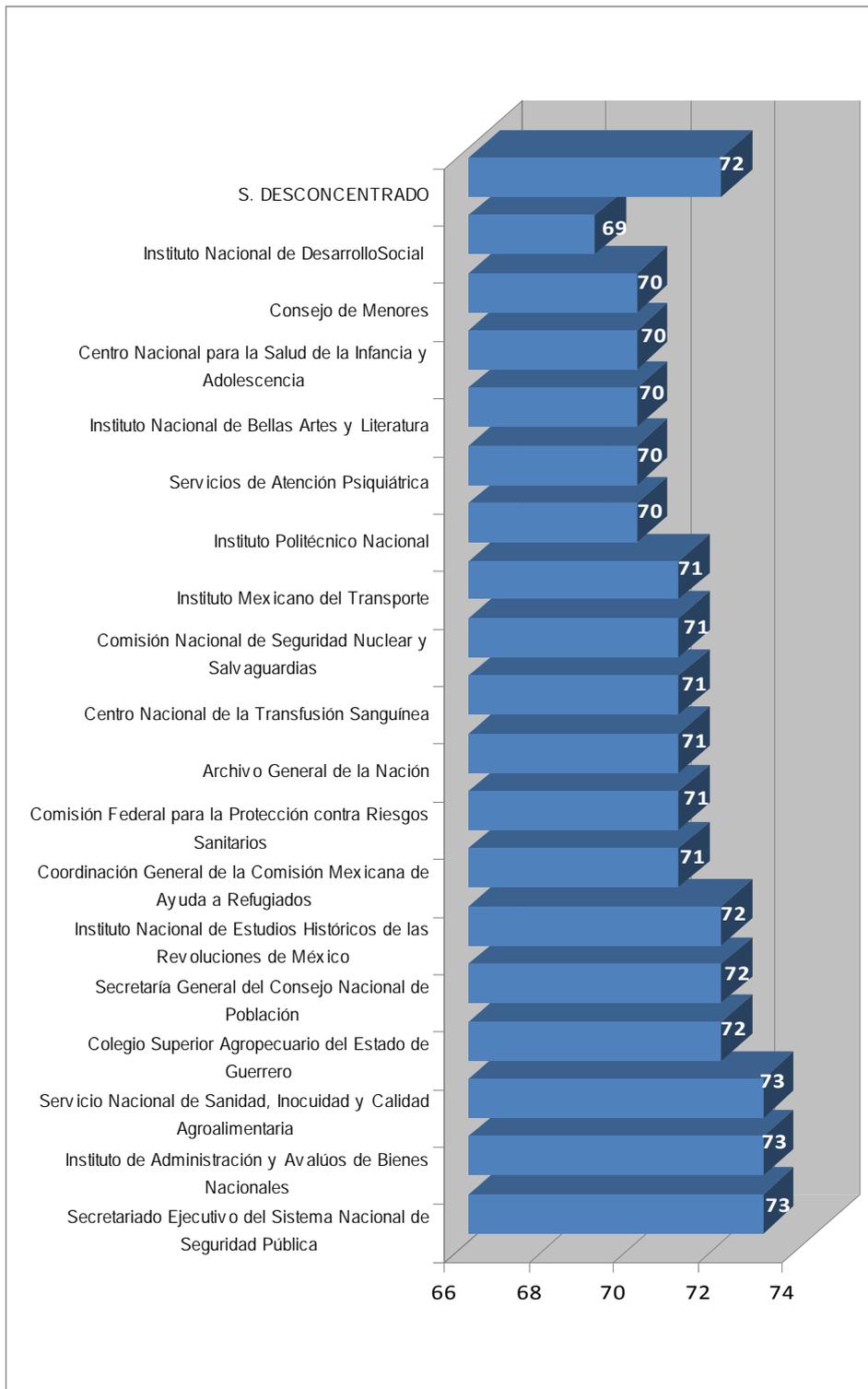
## ➤ **Resultados y análisis de datos de la encuesta de clima organizacional APF 2008 por dependencia**

### GAFICAS CLIMA ORGANIZACIONAL 2008

Se llevó a cabo en diversas Dependencias de la Administración Pública Federal en los Sectores Central, Desconcentrado, Descentralizado y no Sectorizado. La aplicación de la Encuesta de Clima Organizacional de la APF 2008 se lleva a cabo bajo la coordinación de la Secretaría de la Función Pública. El total de instituciones participantes en dicha encuesta un total de 144 dependencias y entidades.







➤ Grafica. 4.22- Resultados globales de la encuesta de clima por dependencia

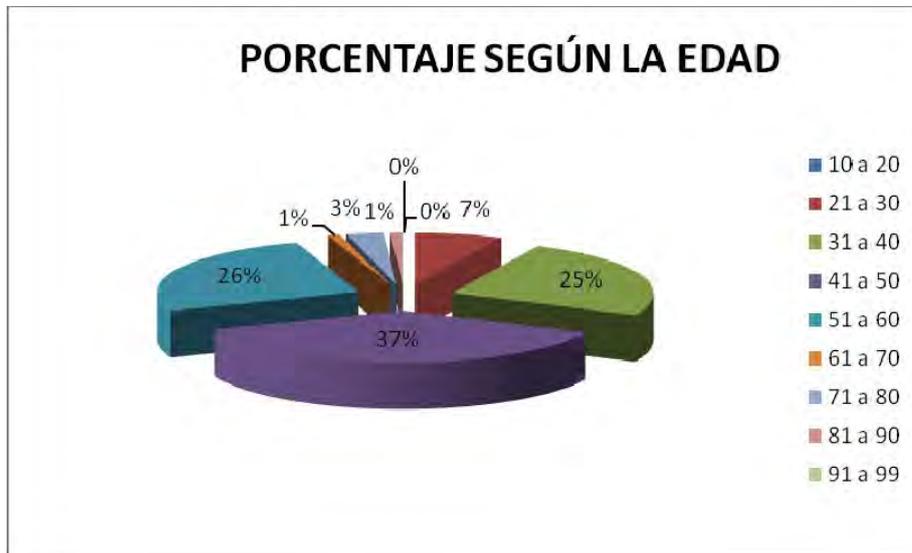
## ➤ Resultados encuesta de clima organizacional CONAGUA 2008

Se presentan los resultados de la encuesta de clima organizacional llevada a cabo en CONAGUA en el año 2008, en el cual participaron 5,845 servidores públicos de la CONAGUA.

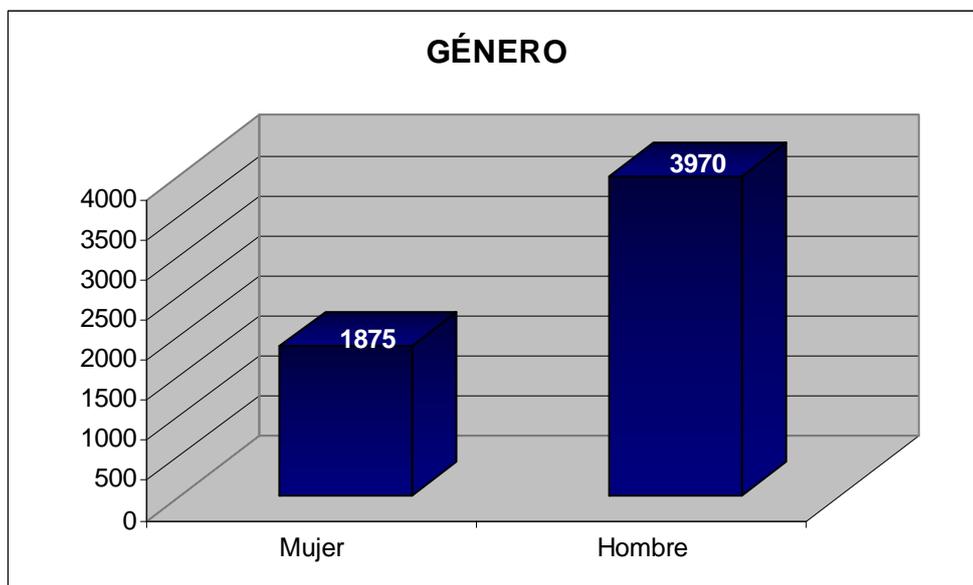
### DATOS SOCIOECONÓMICOS DEL CLIENTE

- **Edad:** el 7% de los encuestados tienen edades de 20 a 30 años, el 37 % de 41 a 50 años de edad y el 26% de 51 a 60 años de edad.
- **Genero:** 1875 encuestados son mujeres, 3970 son hombres.
- **Estado civil:** 4381 encuestados son casados y 1468 son solteros
- **Nivel de estudios:** el 40% tiene licenciatura terminada, el 11 % tiene estudios técnicos, el 9 % tiene licenciatura no terminada el 9% maestría.
- **Nivel de puesto:** el 47 % nivel operativo, el 27% jefe de departamento, el 16% subdirector de área.
- **Antigüedad en el puesto:** 25% de 0 a 5 años de antigüedad 27% de 5 a 10 y 19% de 10 a 15 % 13 de 16 a 20 años de antigüedad

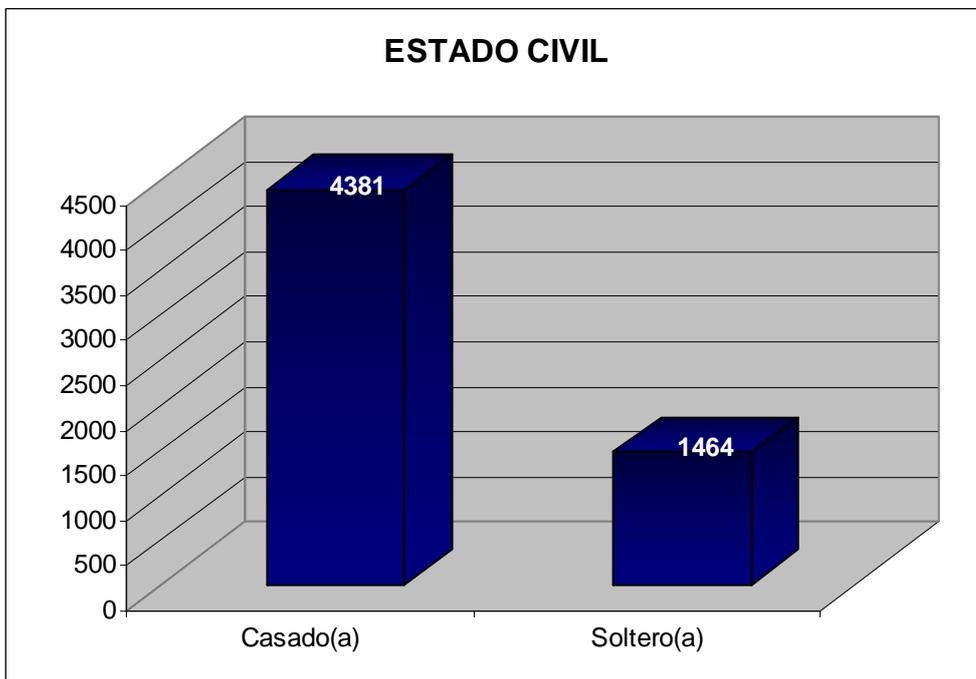
DATOS SOCIODEMOGRÁFICOS DE LOS PARTICIPANTES:



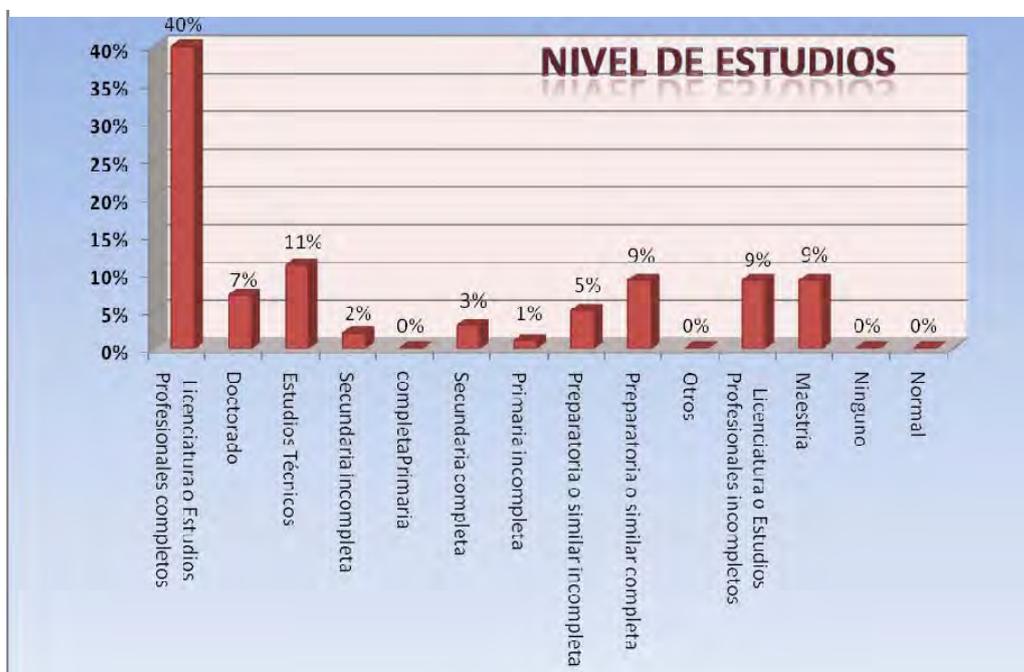
➤ GRAFICA 4.23 .- Edad



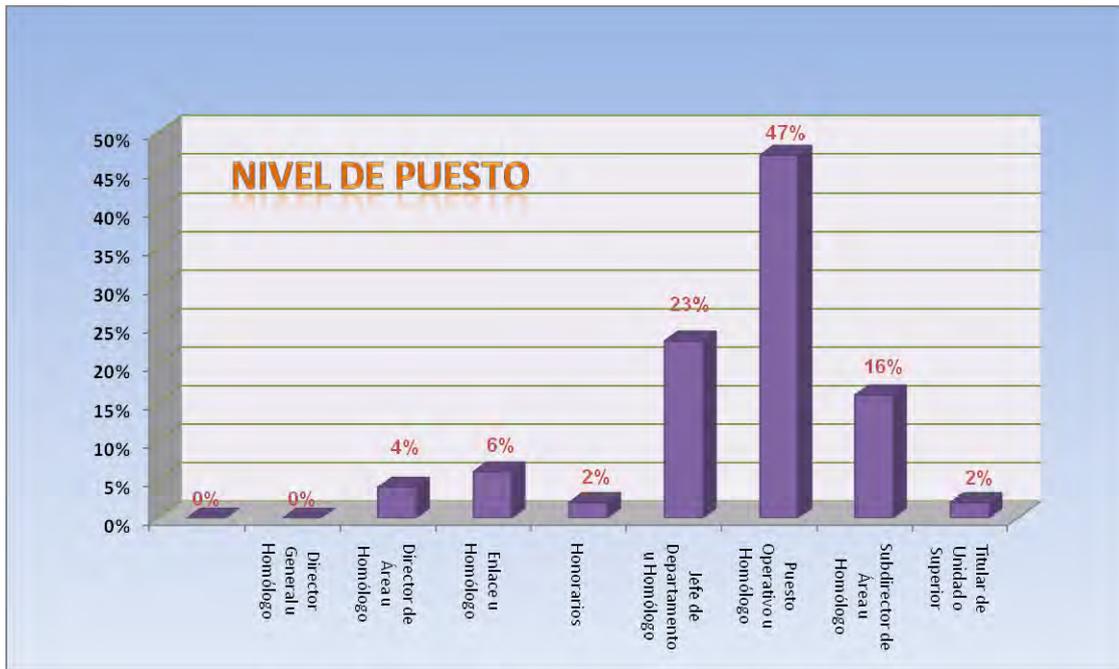
➤ GRAFICA 4.24 .- Género



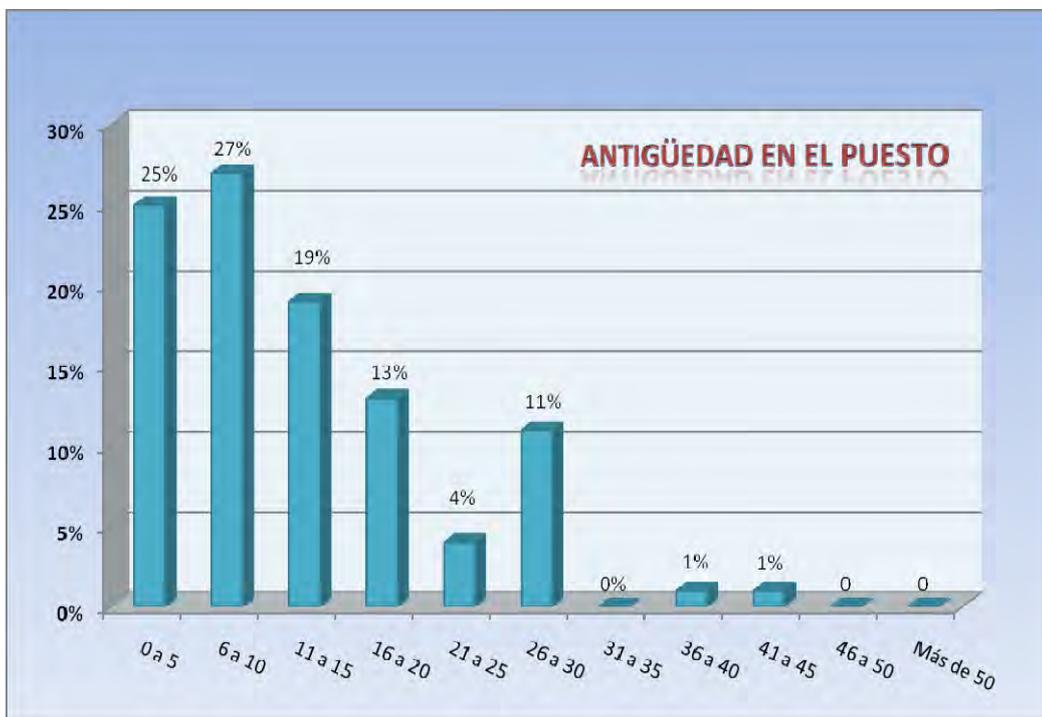
➤ **GRAFICA 4.25.-Estado civil**



➤ **GRAFICA 4.26.- Nivel de estudios**



➤ **GRAFICA 4.27.- Nivel de puesto**



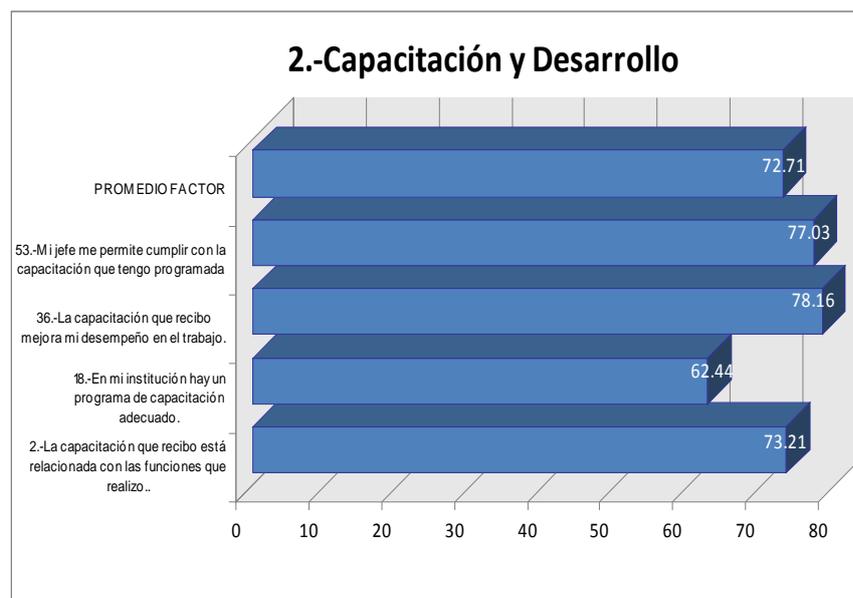
➤ **GRAFICA 4.28 .- Antigüedad en el puesto**

**RESULTADOS ENCUESTA CONAGUA 2008**



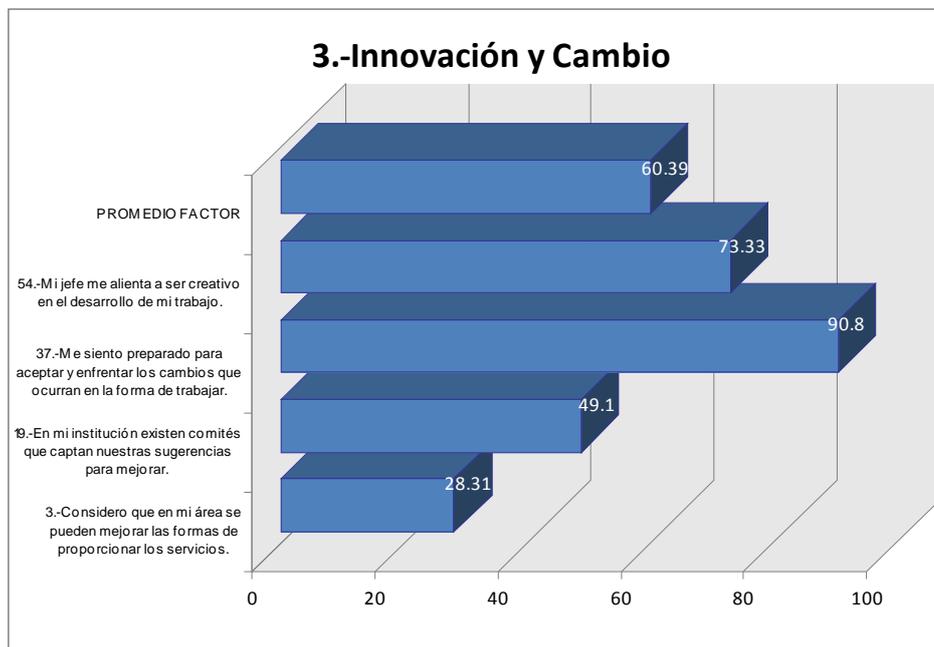
➤ **GRAFICA 4.29.- Factor 1 Recompensas y reconocimiento**

Como en los resultados de la encuesta de clima organizacional 2007, se puede observar un muy bajo puntaje en lo referente al sistema de recompensas se hace hincapié en la solución de este factor.



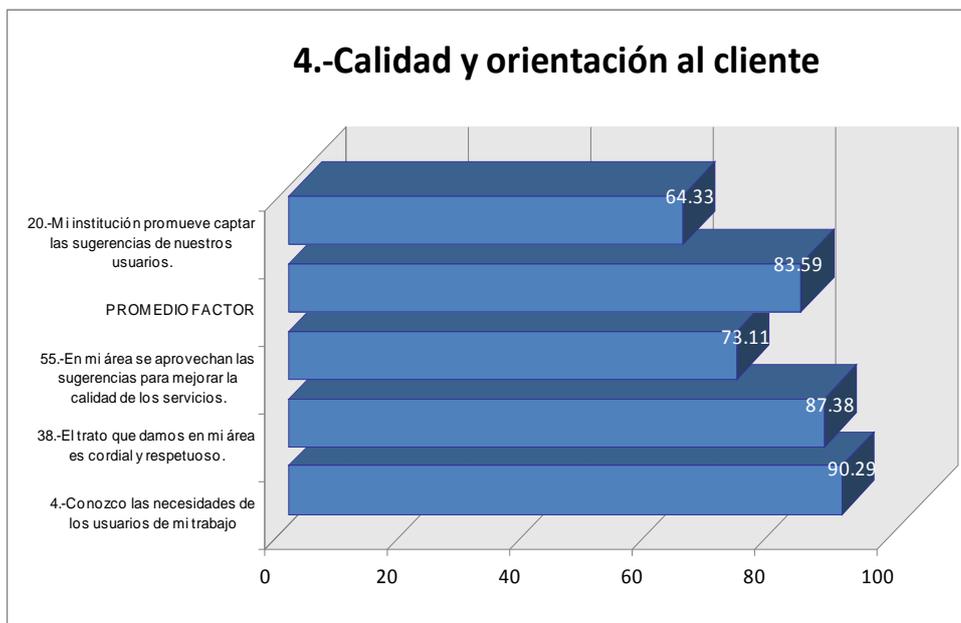
➤ **GRAFICA 4.30 .- Factor 2 Capacitación y Desarrollo**

Los servidores públicos refieren no tener un programa de capacitación adecuado.



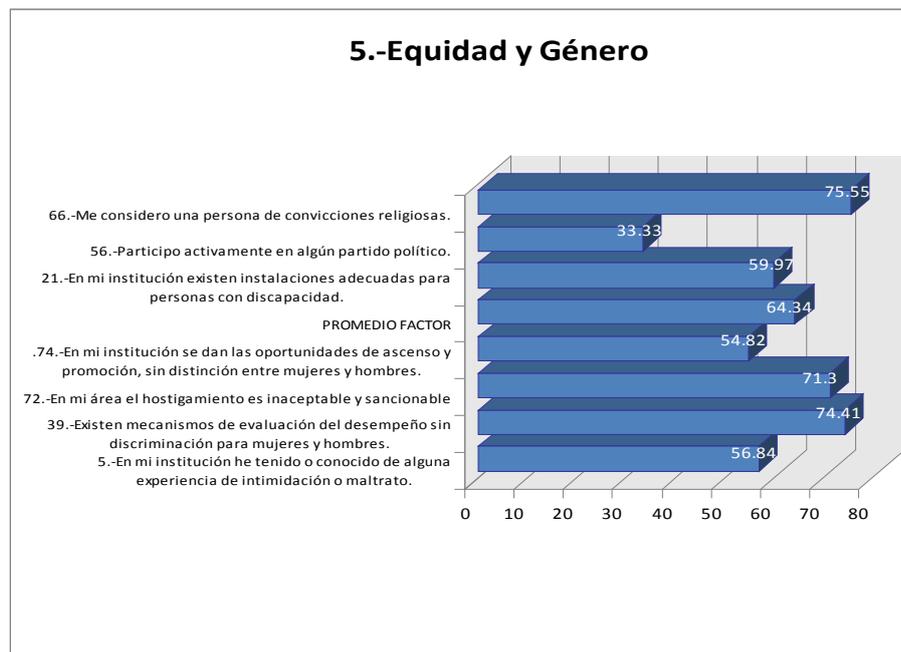
➤ **GRAFICA 4.31.- Factor 3 innovación y cambio**

Se obtuvo un puntaje excesivamente bajo en lo referente al servicio de la institución por lo que se debe hacer realizar una investigación referente en los servicios otorgados por la misma.



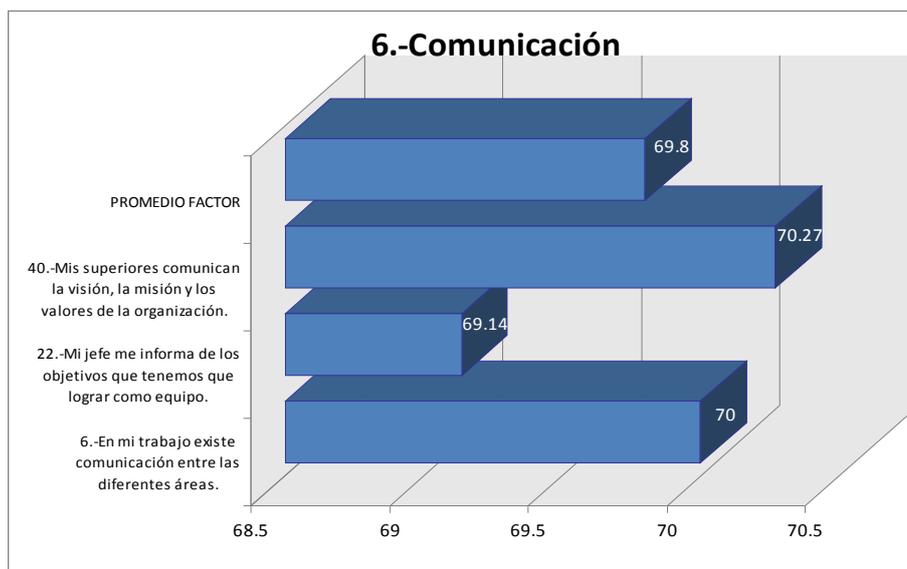
➤ **GRAFICA 4.32.- Factor 4 Calidad y orientación al cliente**

Del factor la pregunta referente a si se promueve el captar las sugerencias de los usuarios obtuvo el puntaje mas bajo del factor.



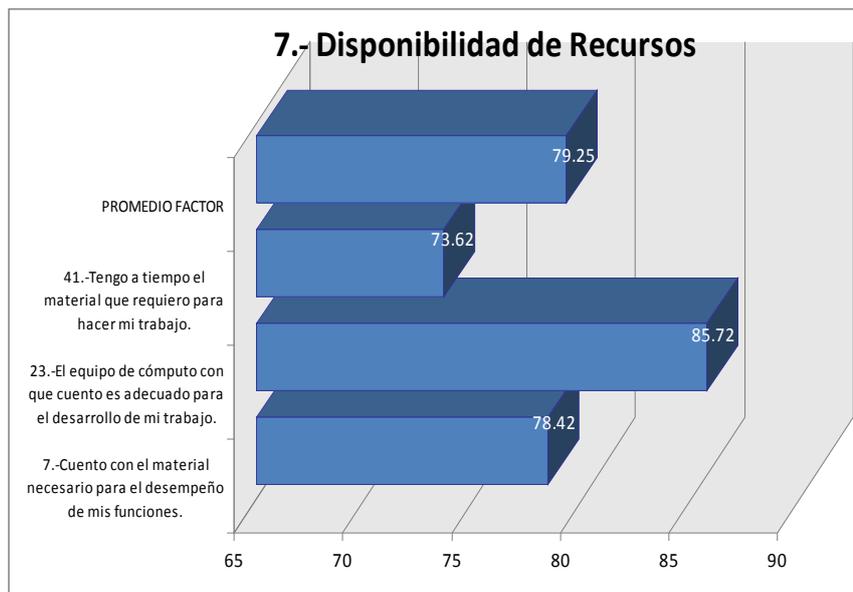
➤ **GRAFICA 4.33 .- Factor 5 Equidad y género**

Se obtuvo puntaje bajo en la pregunta referente a la participación en algún partido político, esto no tiene una connotación negativa, al contrario. Se hace mucho hincapié en esta tesis que se debe revisar la redacción de las preguntas, la forma de construcción de la encuesta y sobre todo sus fundamentos teórico-metodológicos.

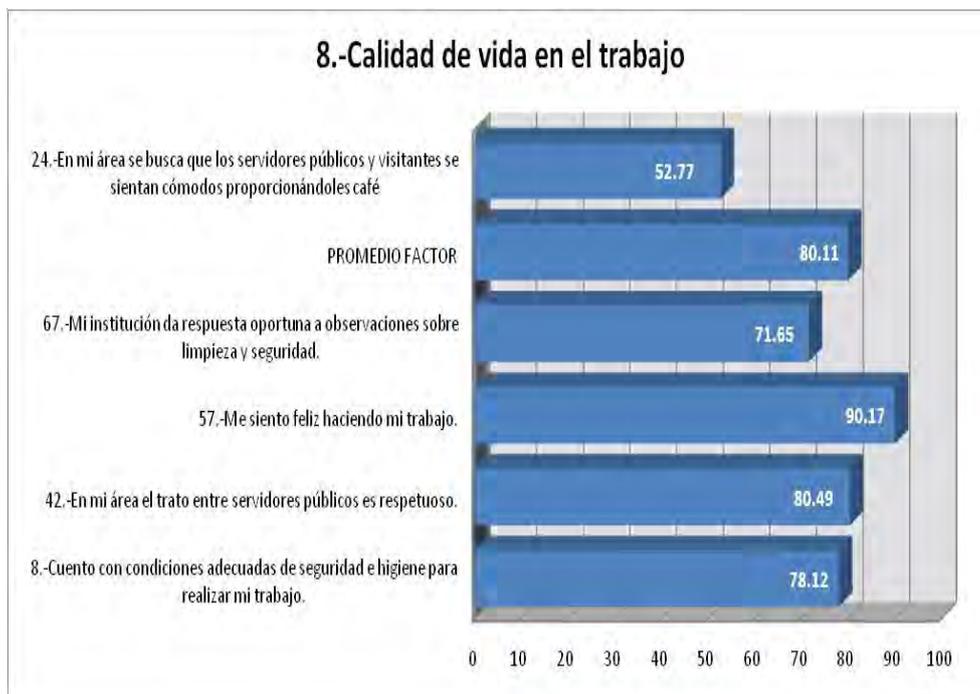


➤ **GRAFICA 4.34.- Factor 6 Comunicación**

En la pregunta referente a si el jefe mantiene informado sobre los objetivos que se tienen que lograr como equipo obtuvo una puntuación baja lo cual denota un bajo nivel de trabajo en equipo.

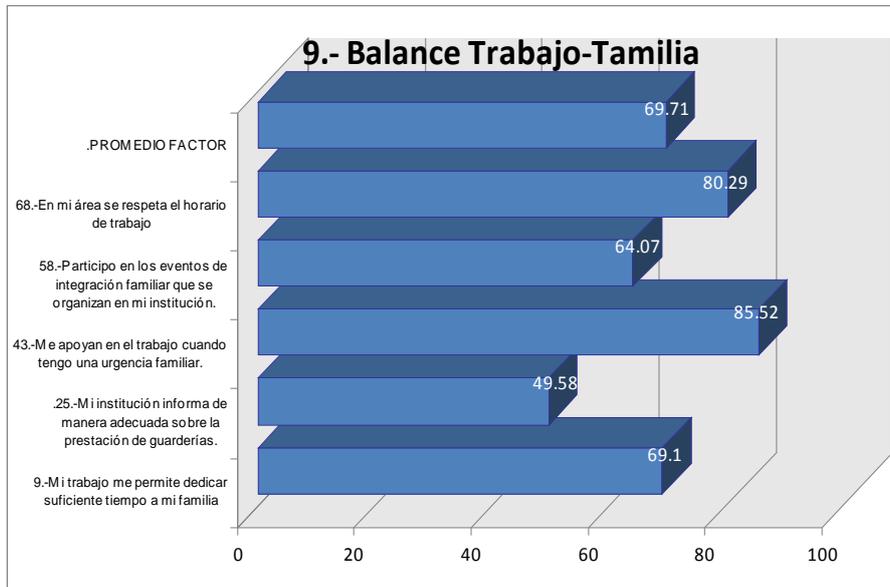


➤ **GRAFICA 4.35.- Factor 7 Disponibilidad de recursos**



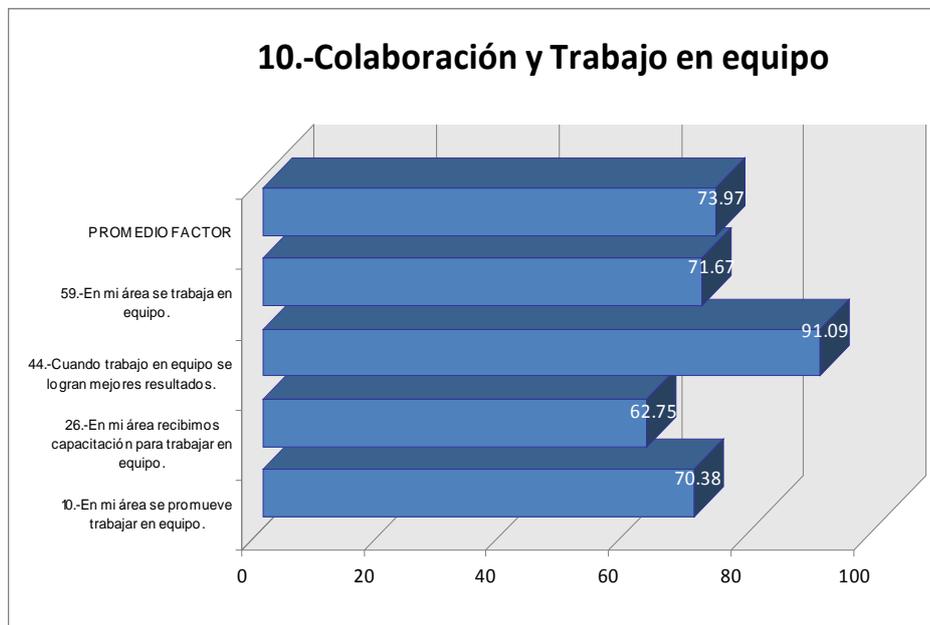
➤ **GRAFICA 4.36 .- Factor 8 Calidad de vida en el trabajo**

En la pregunta referente a que se les otorga café a los visitantes considero que no tiene gran relevancia para una encuesta de clima organizacional.

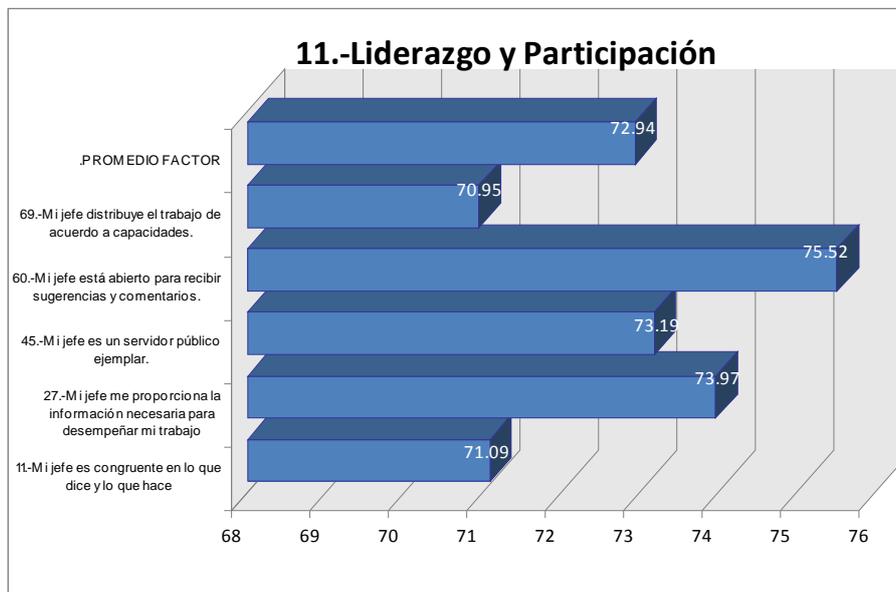


➤ **GRAFICA 4.37 .- Factor 9 Balance trabajo-familia**

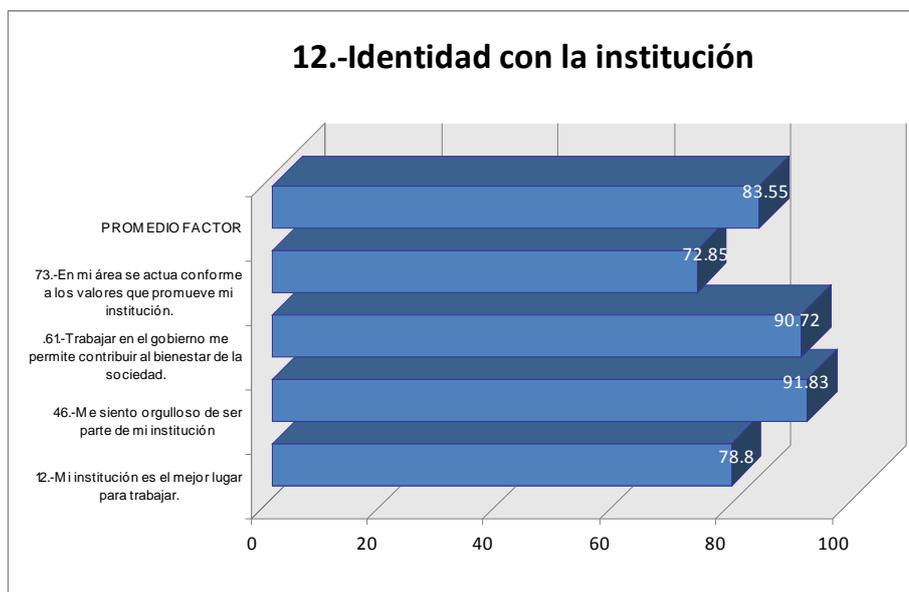
Se obtuvo un bajo puntaje en la pregunta referente sobre la información de guarderías.



➤ **GRAFICA 4.38 .- Factor 10 Colaboración y trabajo en equipo**

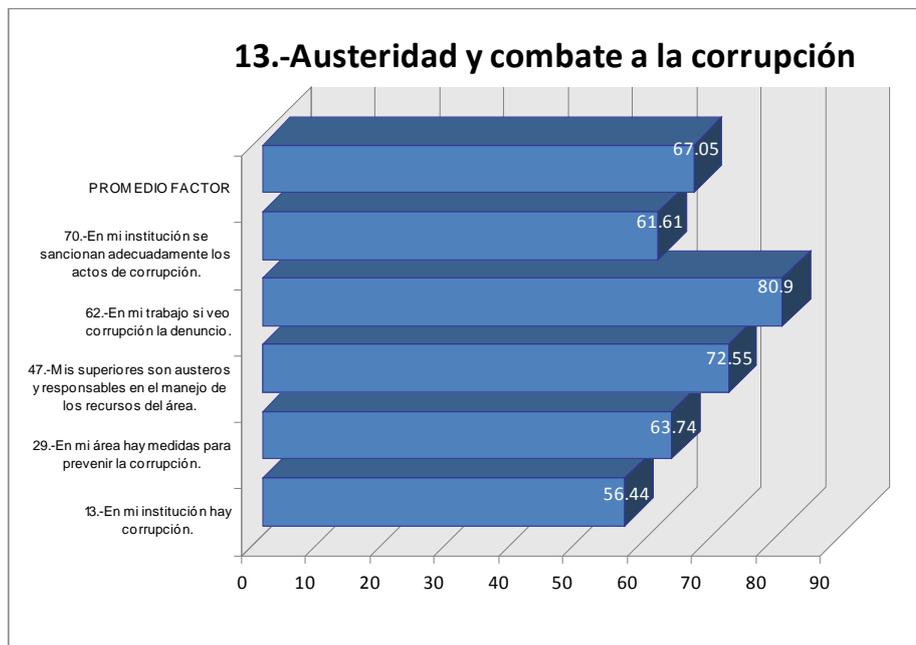


➤ **GRAFICA 4.39 .- Factor 11 Liderazgo y participación**



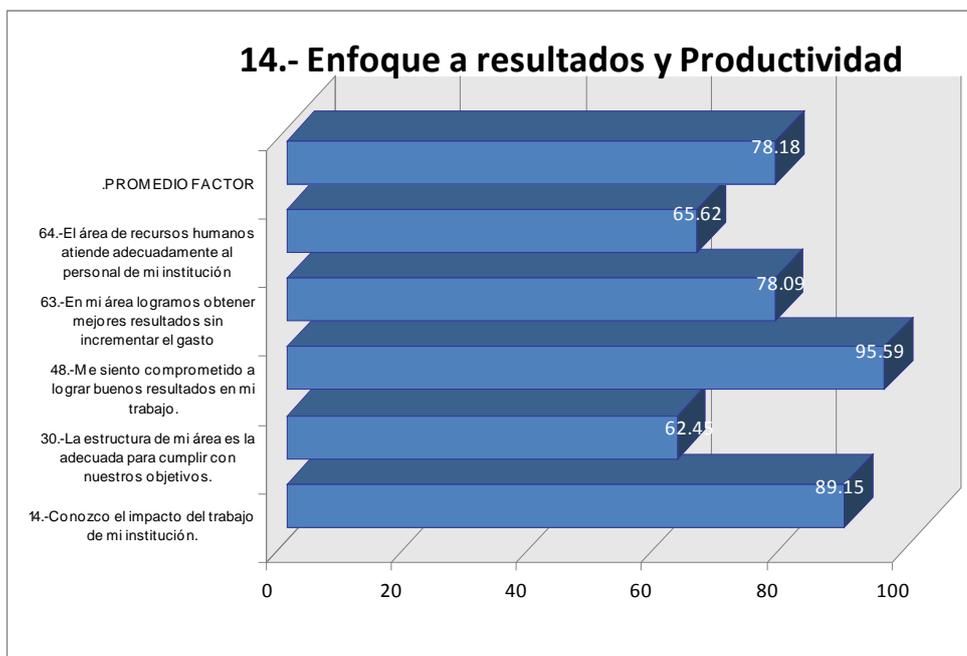
➤ **GRAFICA 4.40 .- Factor 12 identidad con la institución**

Se obtuvo un puntaje alto en el factor identificación con la institución por lo que es un punto positivo dentro de las instituciones de la APF en general.

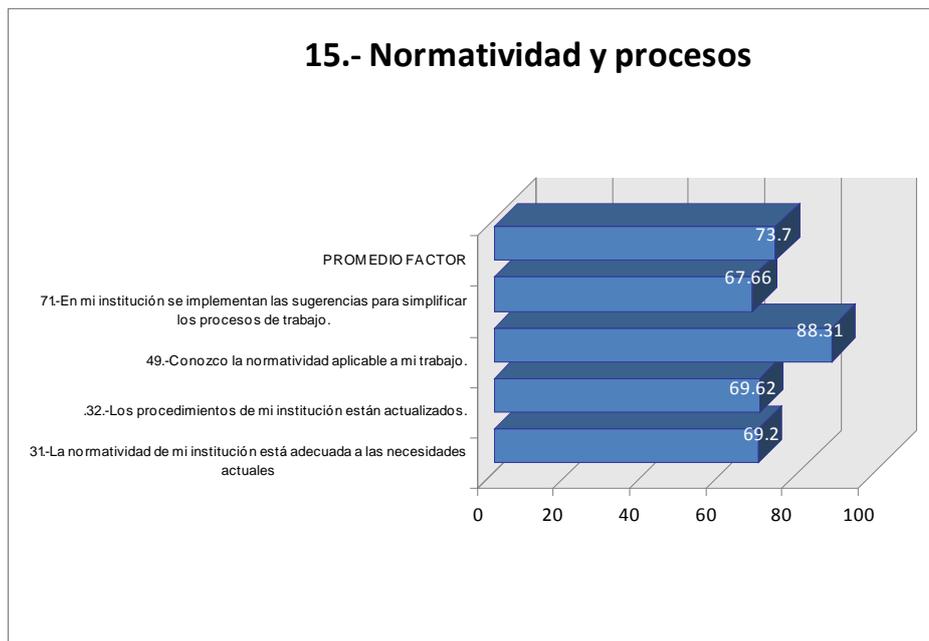


➤ **GRAFICA 4.41 .- Factor 13 Austeridad y combate a la corrupción**

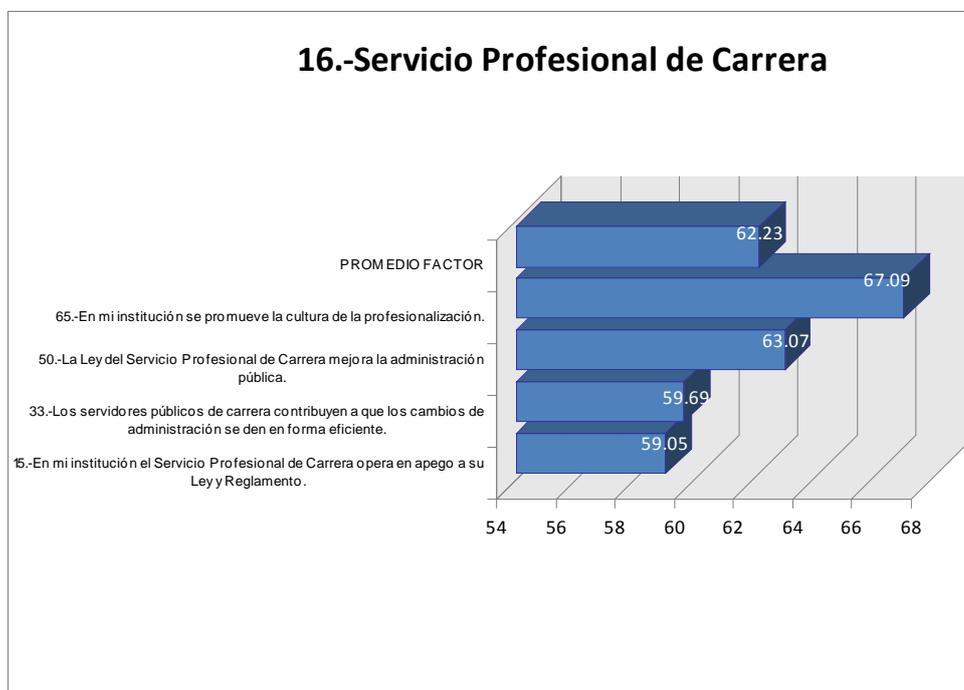
Se observa que en la pregunta sobre si en la institución hay corrupción obtuvo un puntaje bajo esto es un punto positivo para la institución. De nuevo se hace hincapié en la revisión de las preguntas y de la encuesta de clima organizacional debido a que se preguntó de forma inversa.



➤ **GRAFICA 4.42 .- Factor 14 Enfoque a resultados y productividad**

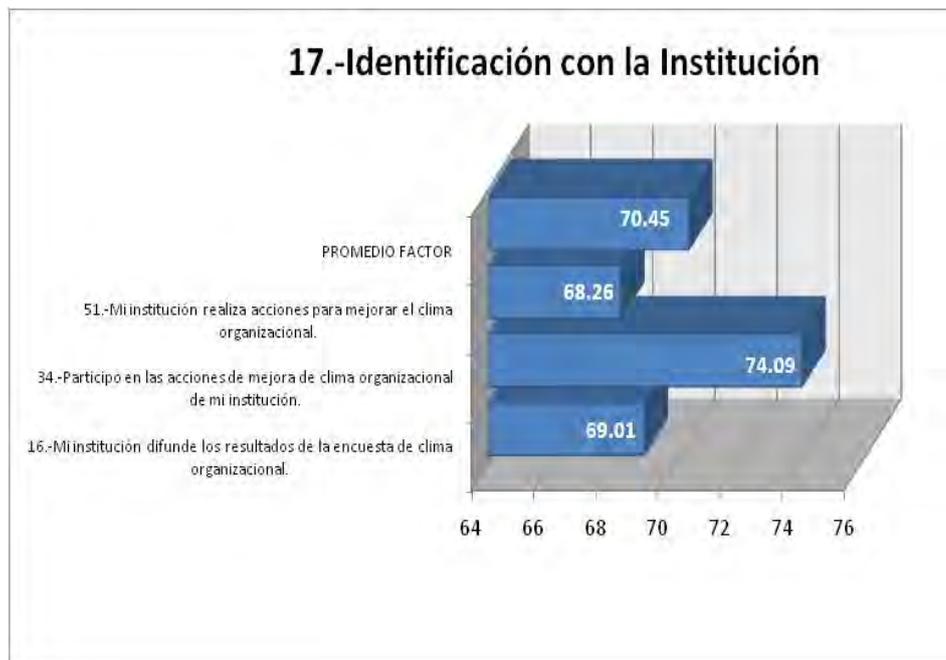


➤ **GRAFICA 4.43 .- Factor 15 normatividad y procesos**



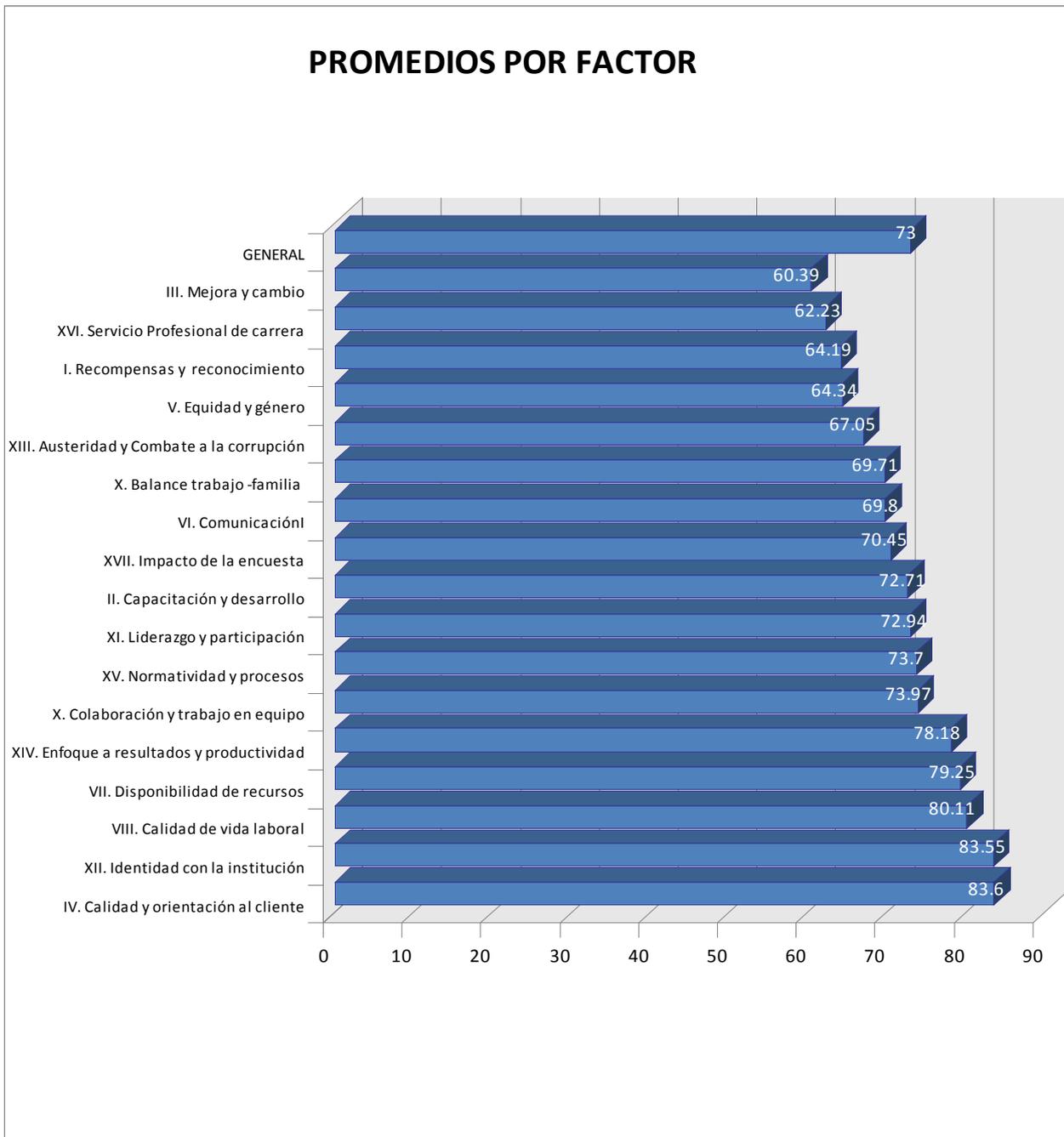
➤ **GRAFICA 4.44 .- Factor 16 Servicio Profesional de Carrera**

En general el factor obtuvo un puntaje bajo por lo que se debe indagar en la utilidad y eficacia del Servicio Profesional de Carrera en la APF.



➤ **GRAFICA 4.45 .- Factor 17 identificación con la institución**

Se observa una puntuación de entre 68 y 74 lo cual denota una baja puntuación en el factor identificación con la institución.



➤ **GRAFICA 4.46 .- promedios por factor de la encuesta de clima organizacional CONAGUA 2008**

## ➤ 4.6.7 Prueba de hipótesis y Discusión

### ➤ Prueba de hipótesis y Discusión encuesta de clima organizacional 2007 APF

#### HIPOTESIS 1:

H0: Se espera que los 5 factores de clima organizacional que tengan puntuaciones bajas en la encuesta de clima organizacional APF 2007 sean: balance trabajo familia, recompensa y reconocimientos y efectividad de la encuesta.

#### PRUEBA DE HIPÓTESIS:

De acuerdo con los resultados presentados en la siguiente tabla se identificó que los factores del clima organizacional con menor puntaje fueron:

#### FACTORES CON PUNTAJE BAJO CON NECESIDAD DE ATENCIÓN:

<b>FACTOR</b>	<b>%</b>
16.-Efectividad de la encuesta	63
9.-Balance trabajo- familia	71
1.-Recompensas y reconocimientos	72
5.-Equidad y género	74
7.-Disponibilidad de recursos	75

#### ➤ Tabla 4.10.- Factores con menor puntaje en la encuesta de clima organizacional 2007

H1.- Se acepta la HO por que los factores 2007 sean: balance trabajo familia, recompensa y reconocimientos y efectividad de la encuesta., de la encuesta de clima organizacional 2007 APF por factor fueron los esperados.

#### DISCUSIÓN:

- Respecto al factor efectividad de la encuesta no se percibe por parte de los servidores públicos que la aplicación de la encuesta conduzca a un mejoramiento de las condiciones laborales.
- No existe un balance en la relación trabajo-familia lo cual puede deberse al horario y las condiciones laborales o requerimientos del trabajo en la sociedad actual.
- No existe un sistema de incentivos adecuado por lo se sugiere mejorar un sistema de reconocimientos, que a su vez mejorará la motivación y la satisfacción laboral
- En las dependencias de la APF se perciben de baja equidad y género se sugiere investigar el por que de esta baja puntuación.

**HIPOTESIS 2:**

H0: Se espera que los 5 factores de que obtengan puntuaciones altas en la encuesta de clima organizacional en APF en 2007 sean: normatividad y procesos e identidad con la institución.

**PRUEBA DE HIPÓTESIS:**

De acuerdo con los resultados presentados en la siguiente tabla se identificó que los factores del clima organizacional con mayor puntaje fueron:

<b>Factor</b>	<b>Puntaje</b>
12.- Identidad con la institución	92
4.- Calidad y orientación al cliente	87
15.- Normatividad y procesos	84
14.- Enfoque a resultados y productividad	84
3.- Innovación y cambio	83

➤ **Tabla 4.11 .- Factores con mayor puntaje en la encuesta de clima organizacional 2007**

H1.- Se rechaza H0 por que los factores de la encuesta de clima organizacional 2007 APF por factor no fueron los esperados.

**DISCUSIÓN:**

- Se esperaba que los factores más altos de la encuesta de clima organizacional fueran normatividad y procesos debido a que las dependencias del gobierno son ampliamente normativas con una gran cantidad de leyes, reglamentos, decretos, normas, etc.
- No se esperaban los resultados de los factores que se perciben como altos sobre todo trabajo en equipo y liderazgo y participación, debido a que a percepción de la autora son puntos de mejora en las instituciones de gobierno.

## ➤ Prueba de hipótesis y discusión Encuesta de clima organizacional 2008 APF por dependencia.

DEPENDENCIAS CON MENOR PUNTAJE	
DEPENDENCIA	PUNTAJE
Comisión Nacional de Protección Social en Salud	69
Universidad Pedagógica Nacional	69
Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria	69
Comisión Nacional de Acuacultura y Pesca	69
Administración del Patrimonio de la Beneficencia Pública	69
Consejo Nacional para la Cultura y las Artes	69
Procuraduría Federal de Protección al Ambiente	69
Instituto de los Mexicanos en el Exterior	68
Centro Nacional de Equidad de Género y Salud Reproductiva	68
Prevención y Readaptación Social	68
Radio Educación	68
Policía Federal Preventiva	67
Comisión Nacional de Bioética	67
Instituto Nacional del Derecho de Autor	67
Centro Nacional de Vigilancia Epidemiológica y Control de Enfermedades	66
S. DESCONCENTRADO	72

### ➤ Cuadro 4.3.- Dependencias de gobierno con menor puntaje

DEPENDENCIAS CON PUNTAJE ALTO	
DEPENDENCIA	PUNTAJE
Comisión Reguladora de Energía	81
Comisión para Prevenir y Erradicar la Violencia contra las Mujeres en Ciudad Juárez	80
Centro Nacional de Excelencia Tecnológica en Salud	80
Comisión Federal de Mejora Regulatoria	80
Centro Nacional de Trasplantes	79
Secretaría Técnica de la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas	79
Comisión Federal de Competencia	79
Servicio de Información y Estadística Agroalimentaria y Pesquera	78
Registro Agrario Nacional	77
Instituto Nacional de Ecología	75
Coordinación Nacional del Programa de Desarrollo Humano oportunidades	75
Comisión Nacional del Agua	75
Instituto Nacional de Antropología e Historia	75
Centro de Producción de Programas Informativos y Especiales	74
Procuraduría Federal de la Defensa del Trabajo	74
S. DESCONCENTRADO	72

### ➤ Cuadro 4.4.- Dependencias de gobierno con mayor puntaje

**Discusión:**

- Se puede observar que las dependencias que obtuvieron menor puntaje en el estudio de clima la mayoría son dependencias de seguridad pública, es algo esperado por la misión y las funciones en el que se desarrolla su trabajo.
- También se puede observar que las dependencias referentes a enfermedades, desastres, inmigración, equidad de género, que son instituciones que se dedican a resolver los problemas más graves socialmente, por lo que se esperaba que fueran las dependencias con menor puntaje en el estudio de clima laboral.

## ➤ Prueba de hipótesis y discusión Encuesta de clima organizacional CONAGUA 2008 por factor.

### HIPÓTESIS 3:

H0.-Se espera que los factores que obtengan puntuaciones bajas en la encuesta de clima organizacional CONAGUA 2008 sean: Comunicación y Colaboración, Trabajo en equipo y Efectividad de la encuesta.

### ANÁLISIS DE DATOS Y PRUEBA DE HIPÓTESIS

De acuerdo con los resultados presentados en la siguiente tabla se identificó que los factores del clima organizacional con menor puntaje fueron:

#### FACTORES CON MENOR PUNTAJE ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL CONAGUA 2008

FACTOR	PUNTAJE
XIII. Austeridad y Combate a la corrupción	67.05
V. Equidad y género	64.34
I. Recompensas y reconocimiento	64.19
XVI. Servicio Profesional de carrera	62.23
III. Mejora y cambio	60.39

H1.- no se acepta la H0 por que los factores de la encuesta de clima organizacional 2008 CONAGUA por factor no fueron los esperados.

#### ➤ Tabla 4.12.- : Dependencias de gobierno con puntaje intermedio

### DISCUCIÓN

- El bajo puntaje en los factores equidad y género y recompensas y reconocimiento se repiten en el estudio de clima organizacional 2007 por lo que son factores que deben considerarse.
- Se puede observar que la implantación reciente del Servicio Profesional de Carrera no está favoreciendo al desarrollo de los servidores públicos en la Comisión Nacional del Agua ( CONAGUA)
- Se puede observar que podría existir una resistencia al cambio por parte de los trabajadores de la CONAGUA lo que dificulta el flujo de información, la comunicación y la motivación creando un ambiente laboral más complejo.

**HIPOTESIS 4:**

H0.- Se espera que los factores que obtengan puntuaciones altas en la encuesta de clima organizacional CONAGUA 2008 sean: normatividad y procesos, identidad con la institución y disponibilidad de recursos.

**PRUEBA DE HIPÓTESIS**

De acuerdo con los resultados presentados en la siguiente tabla se identificó que los factores del clima organizacional con mayor puntaje fueron:

**PUNTAJES ALTOS**

<b>FACTOR</b>	<b>PUNTAJE</b>
IV. Calidad y orientación al cliente	83.6
XII. Identidad con la institución	83.55
VIII. Calidad de vida laboral	80.11
VII. Disponibilidad de recursos	79.25
XIV. Enfoque a resultados y productividad	78.18

H1.- Se acepta la HO por que los factores identidad con la institución y disponibilidad de recursos de la encuesta de clima organizacional 2008 CONAGUA por factor fueron los esperados.

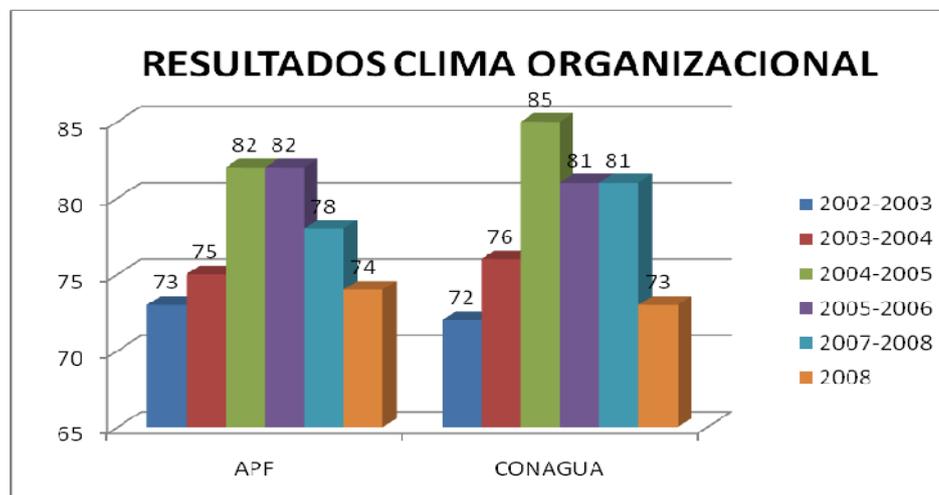
➤ **Tabla 4.13.- Dependencias de gobierno con puntaje intermedio**

**DISCUSIÓN:**

- Se esperaba que el factor identidad con la institución obtuviera puntuaciones altas debido a que los servidores públicos se sienten orgullosos de pertenecer a su institución.
- No se esperaba que se obtuvieran puntuaciones altas en el factor calidad y orientación al cliente. Se debe indagar que si a percepción de los usuarios de los servicios que ofrece institución son de calidad y orientados al cliente.
- Al parecer los servidores públicos perciben que tienen una calidad de vida laboral posiblemente debido a las prestaciones que ofrece el gobierno a los servidores públicos, la capacitación que reciben y las instalaciones de la CONAGUA.

## ➤ Prueba de hipótesis clima organizacional 2002-2008

HIPÓTESIS 5:



➤ Grafica 4.47.- resultados de clima organizacional 2002-2008

Se llevo acabo un análisis estadístico corriendo en el paquete SPSS una prueba t para comparación de medias obteniendo los siguientes resultados:

	n	X	DS	t	p
CONAGUA	6	78	5.14	.830	.444
APF	6	77.33	3.98		

➤ Tabla 4.14.- Dependencias de gobierno con puntaje intermedio

No se encontró diferencias significativas entre los resultados globales de la encuesta de clima organizacional en la APF y CONAGUA, en 2002- 2008

## ➤ 4.6.8-Retroalimentación al cliente y Diagnóstico

1. Se pretende informar a los servidores públicos los hallazgos y el análisis que se realiza respecto a los resultados de la encuesta de clima organizacional.
2. Se pretende indagar si dichos servidores públicos están de acuerdo en que se requiere realizar algún tipo de intervención y por lo tanto sensibilizarlos acerca de la necesidad de una intervención.
3. Se pretende indagar a través de los resultados si los servidores públicos conocen las posibles causas de los factores con puntajes bajos.
4. Indagar en posibles soluciones a los factores bajos de la encuesta de clima organizacional.
5. Se pretende informar que se realizó el siguiente análisis:

### ENCUESTA DE CLIMA OPRGANIZACIONAL APF 2007

#### Se obtuvieron puntajes bajos en los siguientes factores:

En cuanto a los resultados de la aplicación de la encuesta de clima organizacional CONAGUA 2007 se realizó el siguiente análisis:

FACTORES BAJOS	FACTORES ALTOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Efectividad de la encuesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austeridad y combate a la corrupción.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance trabajo familia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración y trabajo en equipo.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompensas y reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo y participación</li> </ul>

- **Tabla 4.15.- Dependencias de gobierno con puntajes bajos y altos en la encuesta de clima organizacional APF 2007.**

---

## ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL CONAGUA 2008

En cuanto a los resultados de la aplicación de la encuesta de clima organizacional CONAGUA 2008 se realizó el siguiente análisis:

FACTORES BAJOS	FACTORES ALTOS
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejora y cambio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad y orientación al cliente</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recompensas y reconocimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Identidad con la institución</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Servicio profesional de carrera</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Calidad de vida laboral</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Equidad y género</li></ul>	

---

- **Tabla 15.- Dependencias de gobierno con puntajes altos y bajos en la encuesta de clima organizacional CONAGUA 2008**

## CAPITULO V INTERVENCIÓN

### 5.1. INTRODUCCIÓN AL MODELO

#### INTRODUCCIÓN

Este capítulo se formula la propuesta de Desarrollo Organizacional para evaluación y mejora del clima organizacional. Se indagó en cuestiones como:

- Servicio Profesional de Carrera en la APF.
- Procesos y sistemas en la APF.
- La propuesta se basó en Metodologías como: Desarrollo organizacional, Planeación estratégica, gestión de calidad, balanced score card etc.

Todo esto para formular 3 guías metodológicas:

1. Guía Metodológica de autorregulación de procesos y sistemas
2. Guía Metodológica de mejora de procesos psicosociales
3. Guía Metodológica de creación de procesos.

Este modelo tiene como finalidad desarrollar al factor humano en el trabajo, se hace mucho énfasis en lo siguiente:

- Motivación y satisfacción
- Desarrollo de equipos de trabajo
- Planeación de vida y carrera
- Recompensas y reconocimiento
- Efectividad personal y organizacional

# ESQUEMA MODELO ESTRATÉGICO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EVALUACIÓN Y MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

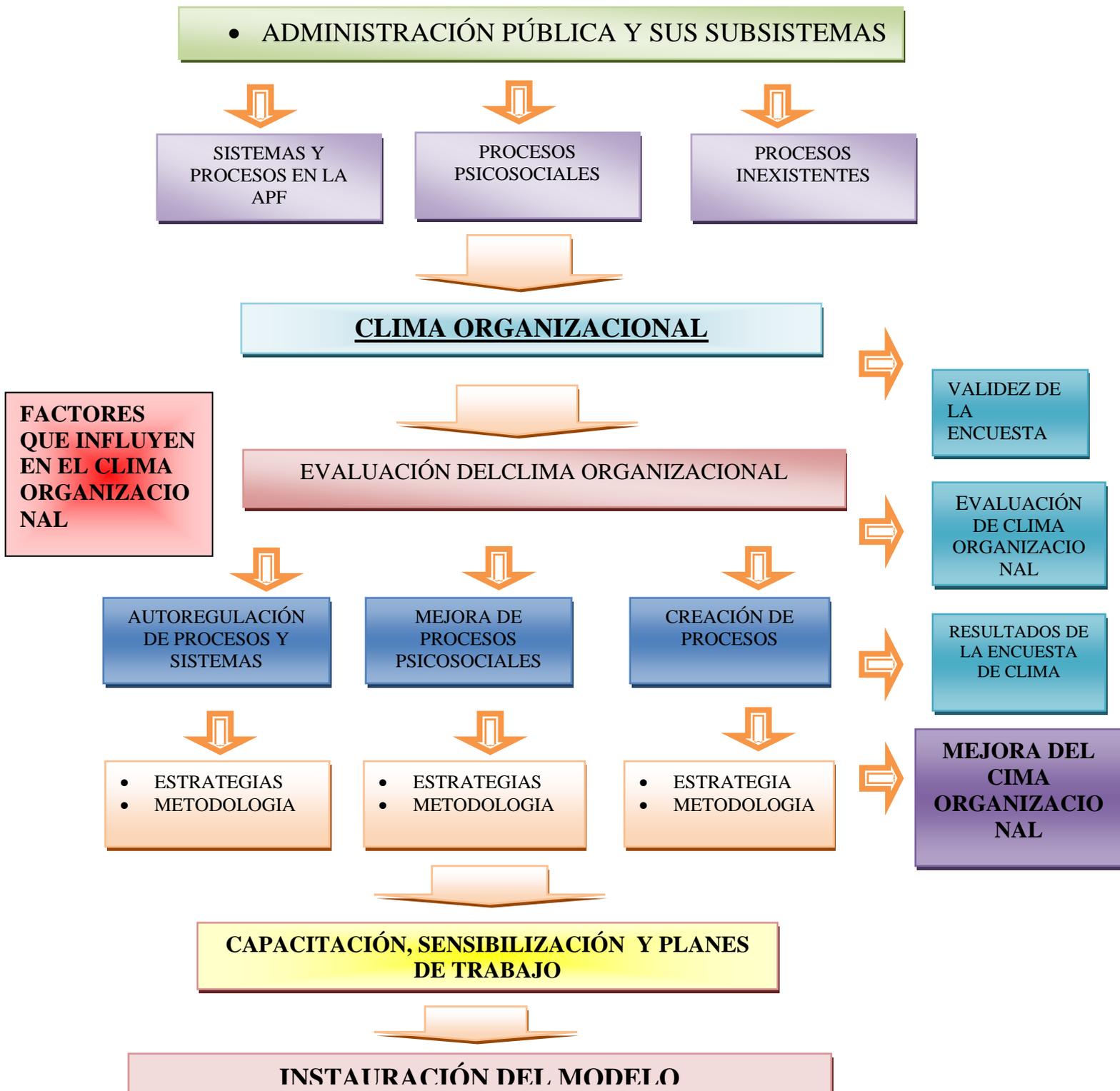


Figura 5.1.- Modelo estratégico de DO para evaluación y mejora del clima organizacional en la APF.

## ESQUEMA COMPONENTES DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EVALUACIÓN Y MEJORA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

Para efecto de evaluar y poder estudiar de una mejor manera los factores clima organizacional se agruparon de la siguiente manera:



Figura 5.2.- Componentes del modelo, agrupación de los factores de clima organizacional.

## PROCESOS PSICOSOCIALES A MEJORAR

Uno de los factores más importantes a estudiar del clima organizacional son los procesos psicosociales.

A continuación se presentan los procesos psicosociales que se pretenden mejorar con la instauración del modelo de desarrollo organizacional para evaluación y mejora de clima organizacional:

Se destaca la importancia de desarrollar al factor humano en el trabajo.



Figura 5.3.- Procesos psicosociales que se pretende mejorar

## MATRIZ DE CONGRUENCIA DE ELEMENTOS DEL MODELO: OBJETIVOS

<p><b>PREGUNTA PRINCIPAL DE INVESTIGACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Que metodologías modelos o intervenciones se requieren para mejorar el clima organizacional en la APF.</li> </ul>	<p><b>Objetivo general:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer un modelo estratégico de Desarrollo Organizacional para la evaluación y mejora del clima organizacional en la Administración Pública Federal</li> <li>• Proponer un modelo aplicable y viable, que contribuya al mejoramiento del clima organizacional en la Administración Pública Federal.</li> <li>• Mejorar el clima organizacional en las dependencias de la Administración Pública Federal.</li> </ul>
<p><b>Preguntas de investigación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál es el clima existente en la Administración Pública Federal?</li> <li>• Cuáles son los principales factores que afectan al clima organizacional en la Administración Pública Federal.</li> <li>• ¿Cuáles son los factores de clima organizacional en donde existe un menor puntaje en la encuesta de clima organizacional?</li> <li>• Cuáles son las Dependencias de la Administración Pública Federal en donde existe un menor puntaje en la encuesta de clima organizacional?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el clima existente en la administración Pública Federal.</li> <li>• Identificar que factores influyen en el clima organizacional en la Administración Pública Federal.</li> <li>• Identificar las dependencias de la APF con menor puntaje en la encuesta de clima organizacional.</li> </ul>

Preguntas secundarias	Objetivos específicos
<p><b>Preguntas metodológicas para diseñar un modelo de intervención</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Como realizar un modelo estratégico de Desarrollo Organizacional para evaluación y mejora del clima organizacional. aplicable a la Administración Pública Federal.</li> </ul>	<p><b>Diseñar una propuesta de modelo de evaluación y mejora del clima organizacional:</b></p> <p>La propuesta está basada en las siguientes metodologías:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Balanced Score Card.-</li> <li>2. Planeación estratégica</li> <li>3. Desarrollo Organizacional</li> <li>4. metodología de análisis estructural y de cargas de trabajo (propuesto en la CONAGUA.- )</li> <li>5. sistema de gestión de calidad</li> </ol> <p>CON LOS OBJETIVOS PRINCIPALES DE CREAR 3 GUÍAS METODOLOGICAS::</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Guía metodológica de Autorregulación de procesos y sistemas</li> <li>2. Guía metodológica Mejorar procesos psicosociales (por lo tanto el clima organizacional).</li> <li>3. Guía metodológica Creación de procesos.</li> </ol>
<p><b>Preguntas metodológicas para evaluar el clima organizacional:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿La encuesta de clima aplicado en la APF es un instrumento válido y confiable?</li> <li>2. ¿La encuesta de clima es una herramienta útil para detectar posibles puntos de mejora en cuanto a clima organizacional?</li> </ol>	<p><b>Objetivos:</b></p> <p><b>Proponer la Validación y confiabilización de la encuesta de clima organizacional aplicada en la APF.</b></p>

**Cuadro 5.1.- Matriz de congruencia de elementos del modelo, objetivos.**

## 5.2 CONTEXTO ORGANIZACIONAL: SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

- Procesos y sistemas que se indagaron en la CONAGUA:



Figura 5.4.- Subsistemas de la APF.

## SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

### DESCRIPCIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE LA APF

A continuación se presenta una breve descripción de subsistemas que servirán como punto de partida para realizar un diagnóstico del clima organizacional en la APF para lograr realizar una intervención más eficiente y aplicable.

#### 1. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

El proceso de selección de personal comienza con el registro en la pagina trabajaen.com en donde ingresan los datos del currícul.

La selección de personal tiene la siguiente secuencia:

1. Registro de curriculum en Rh net
2. Exámenes de conocimientos
3. Evaluación de habilidades
4. Verificación y análisis documental
5. Evaluación de experiencia
6. Valoración al merito
7. Entrevista

Tiene ventajas como que existen criterios en cuanto a comprobación de datos, en cuanto a la estandarización de la entrevista y en cuanto a los exámenes de conocimientos que evalúan conocimientos sobre la dependencia a la que se quiere ingresar, sobre Administración Pública y conocimientos específicos del puesto al que se concursa.

#### 2. PERFILES DE PUESTOS

Los perfiles de puestos constan de las siguientes partes:

- Misión del puesto
- Objetivos del puesto
- Funciones del puesto
- Áreas de conocimiento y /o escolaridad
- Experiencia laboral
- Condiciones de trabajo
- Capacidades gerenciales
- Capacidades técnicas
- Conocimientos técnicos

Alguno de los componentes del formato de descripción y perfil de puestos son:

- Capacidades gerenciales: Precargadas en el formato de descripción y perfil de puesto.
- Capacidades técnicas: Requieren de catálogos donde se especifican dependiendo del área y el objetivo que cumplen.
- Funciones de puesto: se requiere tablas donde especifica el número las funciones según el nivel de puesto. El numero de funciones aumenta conforme aumenta el nivel de puesto y deben estar alineadas a la misión del puesto
- Misión de puesto: debe estar alineada a la subdirección a la que pertenezca.

En la CONAGUA se esta realizando la estandarización de cierta información por lo que se realiza catálogos y se estandariza la siguiente información:

- Misiones.
- Funciones.
- Carreras genéricas (carreras que debe haber cursado el candidato para ocupar un puesto determinado)
- Capacidades técnicas y gerenciales (conocimientos que se requieren para ocupar el puesto).

Todo esto con la finalidad de agilizar el llenado y manejo de los perfiles de puesto.

El gran volumen perfiles de puestos y la desinformación sobre la forma de llenado representan debilidades que afectan otros procesos debido a la importancia de la información de los perfiles de puesto en muchos procesos de recursos humanos en las dependencias.

En la página del sistema de perfiles se realiza la captura de los formatos de descripción y perfiles de puesto que se registran ante la Secretaría de la Función Pública.

En general existe confusión en la redacción de las funciones, misiones, objetivo del puesto y elección de capacidades técnicas y gerenciales.

### **3. RECOMPENSAS Y RECONOCIMIENTO.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

Cada trabajador llena un formato para describir metas individuales redactando las según las funciones de su puesto.

El formato Tiene un periodo de Febrero a Marzo se cargan en un sistema.

Las metas tienen un peso total de 100%.

Se evalúa según el logro de las metas establecidas por los mismos trabajadores.

- El periodo de Evaluación del Desempeño anual abarcará del 1 de enero al 31 de Diciembre.
- El Servidor Público será evaluado en su desempeño anual respecto de cualquier puesto

si lo ha ocupado por un mínimo de 6 meses continuos durante el periodo a evaluar.

Al final al trabajador lo evalúan para llegar a la evaluación final.

:

- Su jefe
- El jefe de su jefe
- Una autoevaluación.

Con la evaluación del desempeño se obtienen puntos en el desarrollo profesional referente al servicio profesional de carrera en la APF, no se da ningún tipo de incentivos a los trabajadores.

#### **4. BALANCED SCORE CARD**

En la CONAGUA se lleva a cabo la metodología llamada balanced score card la cual alinea los objetivos y estrategias de la CONAGUA

El balanced score card llevado a cabo en CONAGUA tiene las siguientes características:

1. El proceso de balanced score card Comienza con una junta de el director de la CONAGUA y sus coordinadores los cuales se guían en la redacción de líneas estratégicas y objetivos siguiendo como metodología el círculo de Deming (planear, hacer, verificar, actuar).
2. Una gran ventaja es que los objetivos y líneas estratégicas son divididas por metas trimestrales, fijan indicadores y se monitorea el cumplimiento de las mismas.
3. El Balanced Score Card llevado a cabo en la CONAGUA tiene la peculiaridad de ser un cuadro donde se alinean los objetivos y estrategias de la dependencia, la misión y visión de la CONAGUA con el programa Nacional Hídrico y con el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012.
4. En la CONAGUA se realiza un cuadro con los objetivos, metas, avances e indicadores.

Es una metodología que considero bien llevada a cabo es eficiente por que se obtienen indicadores cuantitativos de los avances en los objetivos y líneas estratégicas institucionales, así como lograr una alineación de la misión y visión de la dependencia con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Nacional Hídrico en el caso de la CONAGUA.

#### **5. ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y DE MACROPROCESOS**

En la CONAGUA se contrato de consultores especializados que se encargarán de realizar el análisis estructural y cargas de trabajo.

La propuesta consiste en una metodología que permita:

- identificar las cargas de trabajo
- identificar las funciones realizadas por cada trabajador y su contribución a los objetivos institucionales
- Realizar una redistribución de personal en las diferentes áreas de la CONAGUA.

Esto se realizará con un formato que será llenado por los colaboradores de la consultora o por personal de CONAGUA elegido por los líderes del proyecto en donde describirán sus actividades y funciones según su perfil de puesto.

Con respaldo de algunos servidores públicos de la CONAGUA se realizará un piloteo en algunas áreas de la CONAGUA tanto a nivel central como foráneo.

Se seguirá la metodología tarea-proceso en la cual se evaluará las tareas del personal correspondiente a proceso al que contribuya.

El análisis de los datos lo realizarán consultores que serán los encargados de entregar los resultados y graficas de los hallazgos en cuanto a la distribución del personal y cargas de trabajo.

El reto es evaluar 4,000 servidores públicos de la CONAGUA, el gran volumen de personal que se maneja en las dependencias del gobierno lo cual hace más complejo su control y gestión.

En si considero que el obtener información sobre las funciones que realiza cada servidor público es complejo y no tendrá efectividad si no se evalúa la contribución a los objetivos institucionales de cada unidad administrativa de la dependencia.

## 6. CÍRCULOS DE CALIDAD

En la Comisión Nacional del Agua, en la Gerencia de Calidad, se lleva a cabo la metodología círculos de calidad la cual ha consiste en:

Se forman equipos de los mismos servidores públicos de forma voluntaria cada semana, los cuales van a los lugares del personal, para discutir los problemas que tiene en su trabajo, las sesiones tienen una duración 30 minutos y tienen la finalidad de crear identidad, hábito, acompañamiento y capacitación por parte de un consultor. Los servidores públicos analizan sus propios procesos y problemas.

Hasta el momento existen 173 proyectos de mejora realizados por los propios trabajadores de la CONAGUA identificados con esta metodología.

Tiene la finalidad de reducir el presupuesto, reducir el tiempo y se tenga un impacto con el cliente.

Pretende desarrollar 9 conductas definidas como el código de conducta para la calidad, con la finalidad de formar trabajadores de calidad, estas conductas fueron definidas por los mismos trabajadores de la CONAGUA.

Este código de conducta pretende desarrollar dichas competencias en 3000 trabajadores de la CONAGUA

Se han topado con problemas como falta de liderazgo y de convencimiento por parte de autoridades de la CONAGUA.

Se pretende también capacitar y certificara los servidores públicos, pero sobre todo convivir y mejorar.

Se han observado resultados muy favorables según lo comenta el Lic. Carlos Arellano Subgerente de Innovación y Calidad, líder del proyecto.

## 7. CLIMA ORGANIZACIONAL

Es el tema y objetivo principal de esta tesis.

La aplicación de la encuesta se realiza a través del correo interno de las dependencias mandando una liga al portal RH net donde los servidores públicos contestan en 10 minutos las 75 preguntas de las que consta la encuesta de clima organizacional.

Secretaría de la Función Pública recibe y analiza los datos de la encuesta de cada dependencia y mandan los resultados a las dependencias dejando abierta las mismas las acciones de mejora.

La evaluación del clima organizacional se realiza anualmente por parte de la Subgerencia de Desarrollo de Personal en este caso de la Comisión Nacional del Agua.

Se tuvo dificultades para encontrar los fundamentos teóricos y metodológicos del instrumento utilizado para evaluar el clima organizacional en la APF, por lo que no se obtuvo la validez y la confiabilidad de dicho instrumento.

Se contactó con los servidores públicos de la CONAGUA encargados de aplicar la encuesta y se encontró que ellos no tenían dicha información.

Se mandó un comunicado al IFAI por parte de la CONAGUA con la finalidad de obtener los fundamentos de la encuesta de clima organizacional.

Se contactó también con HBG consultores y el Lic. Alberto Velázquez me comentó que el contribuyó a la realización de dicha encuesta con la presidencia directamente. No se obtuvo buenas referencias de la encuesta.

Por esta razón se hace la propuesta de realizar la validez externa de la encuesta de clima organizacional APF a través de la aplicación de otra encuesta con validez y confiabilidad conocida.

## 5.3 FUNDAMENTOS DEL MODELO

### MODELOS DE REFERENCIA

#### METODOLOGÍAS DE LAS QUE SE RETOMAN CONCEPTOS PARA LA CREACIÓN DEL MODELO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA EVALUACIÓN Y MEJORA DEL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Se realizó la propuesta de intervención diagnóstica con la utilización de las siguientes metodologías:

1. **Planeación estratégica.**- De esta metodología se retoma como punto importante el realizar un diagnóstico, observando puntos importantes para su realización como: usuario proveedores, procesos y procedimientos, productos y salidas, análisis FODAS (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) como visualizar el ambiente interno y externo de la organización, pero sobre todo la necesidad de planear y tener objetivos por cumplir.
2. **Metodología de Análisis Estructural y Macroprocesos** (propuesto en la CONAGUA).- se retoma el análisis estructural, así como sus macroprocesos, funciones y cargas de trabajo.
3. **Balanced Score Card.**- del cual se retoma la alineación de objetivos y estrategias con su misión y visión, así como la utilización de indicadores y el enfoque al cliente o usuario de los servicios en este caso del estado.
4. **Calidad:** se retoman conceptos como cliente, manuales de procesos, sensibilización, capacitación, cultura de cambio, mejora y calidad.
5. **Desarrollo Organizacional.**- metodología base para realizar esta investigación.



Figura 5.5.- Metodologías en las que se basa el Modelo estratégico de Desarrollo Organizacional para evaluación y mejora del clima organizacional en la APF.

## MODELO DE REFERENCIA 1

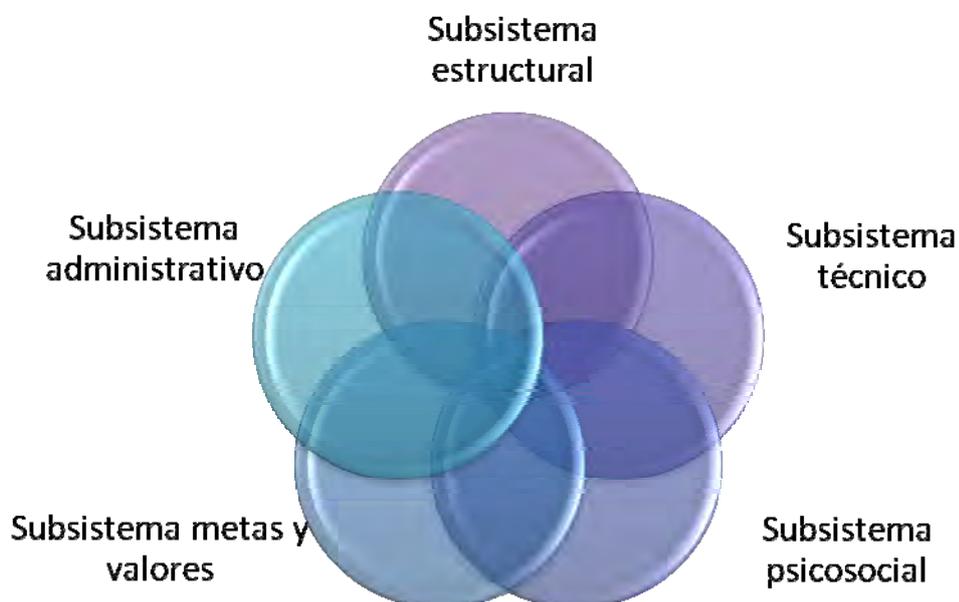
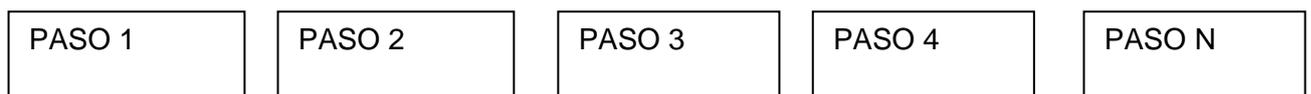
### Modelo de planeación estratégica

De la planeación estratégica se retoman conceptos como la teoría de los sistemas (el ver a una organización como un todo integrado), el diagnóstico FODAS (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas), la alineación de la misión y visión de la empresa y la necesidad de planeación dentro de una organización:

Insumos- proveedores- productos –servicios- clientes -usuarios.

1. Planes estratégicos .- a largo plazo
2. Planes tácticos .- a mediano plazo
3. Planes operativos .- a corto plazo

Proceso



**Figura 5.6.- Teoría de los sistemas**

## MODELO DE REFERENCIA 2

### Metodología de análisis estructural y de cargas de trabajo

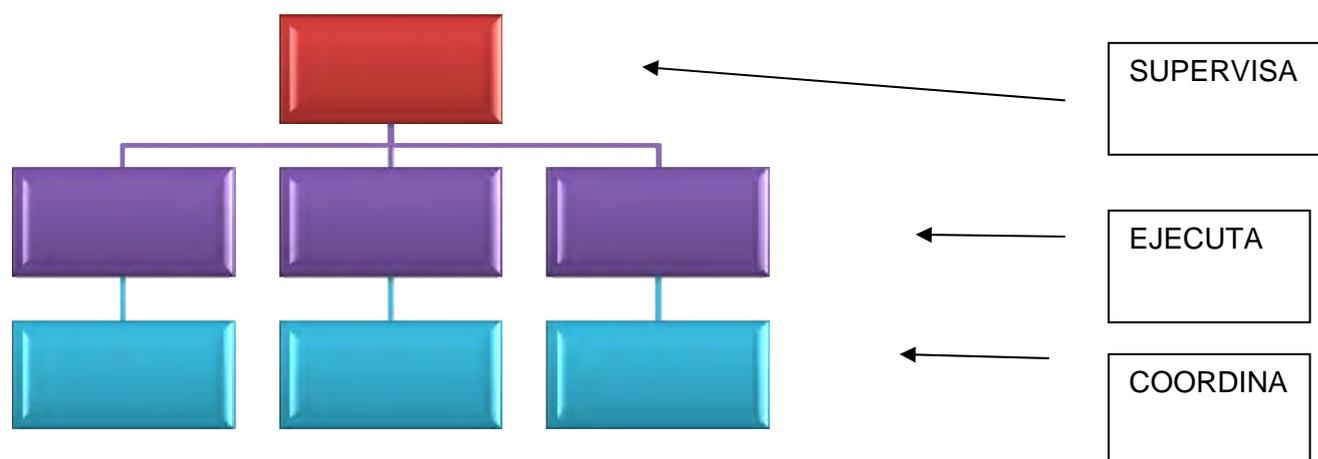
Este modelo se tomó de una consultoría contratada por la subgerencia de calidad para realizar el análisis de las cargas de trabajo y la nueva propuesta de estructura de la CONAGUA.

La propuesta consta en indagar las cargas de trabajo de los servidores públicos y la contribución de cada servidor público al logro de los objetivos y metas institucionales. La propuesta básicamente consta de lo siguiente:

La metodología en la que se basa el análisis de cargas de trabajo y estructural en la cual se indaga las tareas de cada servidor público y su contribución en el proceso:

P	E	P	S	C
Provedores	Insumos	Procesos	Servicios y/o productos	Cliente final

Tarea 1	Tarea 2	Tarea 3	Tarea4	Tarea 5	Tarea 6	Tarea N...
---------	---------	---------	--------	---------	---------	------------



**Figura 5.7.- Ejemplo de un organigrama**

1. Identificación de una necesidad y/o problema público
2. Caracterización del segmento (grupos de ciudadanos beneficiados)
3. Caracterización del impacto: línea base y objetivo de política pública
4. Diseño de política pública (la estrategia): hipótesis del problema y/o necesidad pública
5. Diseño de la estructura organizacional: identificación de funciones (responsabilidades, asignación de autoridad (atribuciones) a las funciones).
6. Diseño de los procesos (tareas, acciones coordinadas) que serán ejecutadas por las funciones.

Con enfoque inicial en los procesos:

1. Identificación de una necesidad y/o problema público
2. Caracterización del segmento (grupo de ciudadanos beneficiarios)
3. Caracterización del impacto: línea base y objetivo de política pública
4. Diseño de la política pública (la estrategia: hipótesis de resolución del problema y/o necesidad pública)
5. Diseño de los procesos (tareas, acciones coordinadas) que serán ejecutados por las funciones
6. Diseño de la estructura organizacional: identificación de funciones (responsabilidades), asignación de autoridad (atribuciones a las funciones).

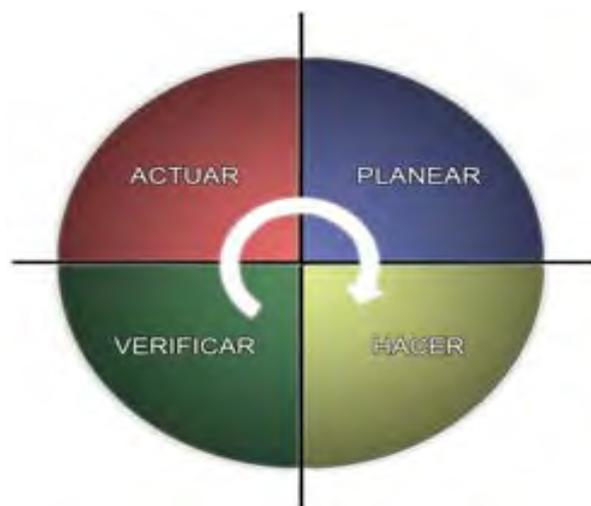
**Fuente: CONAGUA, Subgerencia de Calidad, 2009.**

## MODELO DE REFERENCIA 3 Balanced Score Card CONAGUA

El Balanced Score Card llevado a cabo en CONAGUA se lleva cabo de la siguiente manera:

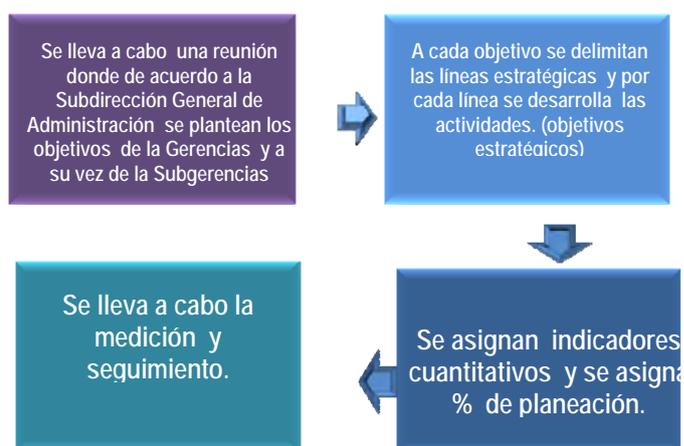
### CÍRCULO DE DEMING:

En la CONAGUA la redacción objetivos y líneas estratégicas está a cargo del director y sus colaboradores, la metodología está basada en un círculo de Deming (que consta de 4 fases planear, hacer, verificar y actuar):



**Figura 5.8.- Círculo de Deming**

En la CONAGUA el proceso Balanced Score Card se lleva a cabo de la siguiente manera:

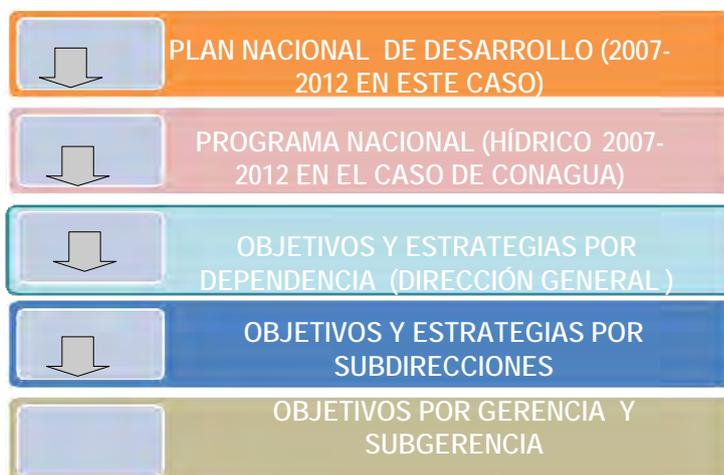


**Figura 5.9.- Proceso de Balanced Score Card llevado a cabo en la CONAGUA**

## ALINEACIÓN DE LOS OBJETIVOS EN LA CONAGUA

Alineación de los objetivos y estrategias de la CONAGUA están alineados con el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012:

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO



**Figura 5.10: Alineación de los objetivos y líneas estratégicas de la CONAGUA**

Las líneas y estrategias de la CONAGUA están alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2012:

PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2006-2012
1. Estado de Derecho y seguridad
2. Economía competitiva y generadora de empleos
3. Ser generadora de oportunidades
4. Sustentabilidad ambiental
5. Democracia efectiva y política exterior responsable

**Tabla 5.1.-Plan Nacional de Desarrollo 2006-20012**

**EJEMPLO DE TABLERO DE COMANDO****En la CONAGUA se lleva a cabo**

Las líneas estratégicas y los objetivos se vacían en el siguiente tablero de comando:

MEDICIÓN	UNIDAD DE MEDICIÓN	RESULTADO	META	ÍNDICE	ESTATUS	SCORE %
<b>Financiera</b>	%				Verde	
	\$				Amarillo	
					Rojo	
<b>Clientes</b>	%				Verde	
	Puntos				Amarillo	
					Rojo	
<b>Procesos</b>	%				Verde	
	Tiempo				Amarillo	
					Rojo	
<b>Aprendizaje y crecimiento</b>	%				Verde	
	Hrs/persona				Amarillo	
	Puntos				Rojo	

**Tabla 5.2.- Tablero de comando utilizado en la CONAGUA**

**Fuente: CONAGUA, Subgerencia de Administración de Remuneraciones (2009).**

## MODELO DE REFERENCIA 4

# Instauración de un modelo de Gestión de Calidad

La implementación de un modelo de gestión de calidad tiene los siguientes puntos:

➤ **Diagnóstico**

Investigación de la situación organizacional

➤ **Sensibilización**

- Propuestas iniciativas
- Difusión de resultados
- Importancia de la persona dentro del sistema

➤ **Definición de estructura**

Designación de los coordinadores

➤ **Preparación del plan de mejora**

En base a lo arrojado por el diagnóstico

➤ **Creación de equipos de trabajo**

Encargados de llevar a cabo las acciones de mejora

➤ **Formación de componentes**

- Formación específica
- Lanzamiento del plan
- Calendario

La instauración de un modelo de gestión de calidad retoma también los siguientes puntos:

- Cultura de calidad
- Manual de procesos
- Trabajo en equipo

**Fuente:** Retomado del curso: “Instauración de un Modelo de Gestión de Calidad en la Administración Pública”, impartido por el Lic. Marco Vicario en la Facultad de Psicología de la UNAM en septiembre de 2009.

## 5.4 METODOLOGÍA

### 1.-CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MODELO

- **Evaluación diagnóstica del Clima organizacional.-** Se pretende evaluar los factores que afectan al clima organizacional en las dependencias de la Administración Pública.
- **Enfoque de Desarrollo organizacional.-** es un modelo eficiente para el cambio organizacional, que debe comenzar con la difusión del modelo, el compromiso de la alta dirección, creando una cultura de cambio.
- **Sensibilización.-** Primeramente para la aplicación de un modelo se debe sensibilizar apoyados por los directivos, generando compromiso y una cultura de cambio.
- **Mejoramiento de la calidad laboral.-** se debe tener la prioridad de mejorar la calidad de vida laboral, se hace mucho énfasis en la cuestión mejora de condiciones laborales y a la contribución de las instituciones a la mejora de nuestro país.
- **Manejo de expectativas al aplicar una encuesta de clima laboral.-** Se debe realizar esta metodología siempre y cuando haya un compromiso de mejorar por parte de la alta dirección.
- **Aprovechamiento de la tecnología y procesos existentes.-**Se debe reconocer la labor de las instituciones de gobierno en el aspecto de que se han instaurado procedimientos, tecnología y sistemas que representan una fortaleza de las instituciones gubernamentales.
- **Aprovechamiento del talento humano:** Se debe aprovechar el talento de los servidores públicos que es bastante en las dependencias de gobierno. Al hacer caso a los que los servidores públicos manifiestan en una encuesta de clima organizacional puede contribuir a la mejora organizacional.
- **Toma de decisiones basado en evidencia (indicadores).-**Se propone el tener evidencia del logro de los objetivos por medio de indicadores que representan una guía para el logro de las metas institucionales. Los indicadores representan información valiosa que debe ser usada para llevar a cabo una mejor gestión, control y toma decisiones en base a indicadores.
- **Mejora continua:** Se pretende instaurar un modelo de mejora continua, un modelo de autorregulación.
- **Trabajo en equipo:** Se pretende propiciar el trabajo en equipo y la creación de equipos de trabajo.
- **Acciones de mejora:** Se pretende que se lleve a cabo un diagnóstico que permita tomar decisiones para llevar a cabo acciones de mejora que realmente contribuyan a la mejora organizacional.
- **Transparencia en el uso de recursos:** La instauración del modelo requiere de recursos públicos, que se tienen que ver reflejados en una mejora en los servicios que otorgan a los usuarios de dichos servicios.

- **Políticas y valores:** se debe estar conciente que se manejarán motivaciones, emociones, percepciones de los servidores públicos.

**Pensamiento sistémico:** Es la teoría base de esta tesis en la cual se pretende que al llevar a cabo la intervención diagnóstica propuesta se tenga una visión integral de la organización donde se aplique. También que los servidores públicos tengan clara que su contribución afecta a la organización y a los servicios que ofrece el estado.

### La metodología

Se pretende mejorar a la organización tomando como base la teoría de los sistemas. En el cual no se puede ver a la organización como un ente aislado sino como un todo integrado.

En el cual no se puede ver a la organización como algo estructurado si no como un ente que tiene vida propia y donde el principal elemento a desarrollar sea el factor humano. Sin restarle importancia a los demás subsistemas para llegar a el cumplimiento de objetivos y metas

- Subsistema metas
- Subsistema tecnológico
- Subsistema de tareas
- Subsistema estructural
- Subsistema humano social

## 2.- GUÍA METODOLÓGICA I

### INTRODUCCIÓN A LA GUÍA METODOLÓGICA I

#### AUTORREGULACIÓN DE PROCESOS Y SISTEMAS

Se pretende llevar a cabo un proceso de Desarrollo Organizacional con la finalidad de que las dependencias lleven a cabo una autorregulación de sus procesos y sistemas.

Se presta mucha atención al diagnóstico que repercute de manera significativa en las decisiones que lleven a unas acciones de mejora que contribuya a la realización de los objetivos institucionales.

Una ventaja es que toma en cuenta conceptos la misión y la visión, el cliente, el problema público que atiende, los macroprocesos gubernamentales etc.

Retoma metodologías como: Balanced Score Card, planeación estratégica, sistemas de gestión de calidad et. Metodologías eficientes que en conjunto crean un modelo completo que llevado a cabo representa una intervención diagnóstica eficiente.

Conceptos que son importantes para un diagnóstico que nos permita tomar las mejores decisiones e implementar acciones de mejora adecuadas y eficientes que generen una mejora en los procesos y sistemas organizacionales y por lo tanto contribuyan al mejoramiento del clima organizacional en la APF.

## FLUJOGRAMA GUÍA METODOLÓGICA I AUTORREGULACIÓN DE PROCESOS Y SISTEMAS



**Figura 5.11.- Flujograma procedimiento i**

## PROCEDIMIENTO GUÍA METODOLÓGICA I

### AUTORREGULACIÓN DE PROCESOS Y SISTEMAS

#### 1. SEMINARIO – DEBATE CON LA ALTA DIRECCIÓN

Se trata de integrar y comprometer a la alta dirección en la realización del modelo, identificar las herramientas de cambio con las que se posee y conocimiento de la institución así como los motivos o las causas de una necesidad de cambio:

1. ¿Que se requiere cambiar?
2. ¿Que herramientas de cambio se poseen?
3. ¿Cual es la Infraestructura para el cambio que poseemos?

Se debe destacar en una reunión con la alta dirección la importancia de su compromiso y disposición de crear una cultura de cambio.

#### 2. DECLARACIÓN INSTITUCIONAL

Se debe dar una introducción al modelo, así como sensibilizar y difundir el modelo, para disminuir la resistencia al cambio y no se perciba como una imposición por parte de la institución.

Los trabajadores no deben de ver el modelo como impuesto por la alta dirección si no como una opción en la que puedan mejorar su trabajo, expresar sus inquietudes y donde se puedan escuchar propuestas de mejora.

Nadie sabe mejor como hacer su trabajo que el mismo trabajador.

La sensibilización es uno de los pasos más importantes que debe llevar a cabo un responsable o un líder de proyecto como la metodología planteada.

Los psicólogos somos expertos en procesos de grupo y expertos en conducta humana por lo que debemos ser los encargados de sensibilizar al personal.

#### 3. NOMBRAMIENTO DE LOS COORDINADORES

Elegir y capacitar a los Coordinadores en sus labores como líderes de proyecto, que son los encargados de llevar a cabo la coordinación y el liderazgo de las acciones de mejora que se planteen.

Los coordinadores deben tener las siguientes características:

1. Delegado de la dirección (nombrado por el director)
2. Enlace con el consultor
3. Coordinará las acciones del plan
4. Informa
5. Líder del grupo
6. Secretario del comité
7. Responsable del seguimiento, sensibilización y capacitación.
8. Captado en los diferentes niveles

9. Poseer Influencia en el personal
10. Digno de confianza
11. Poseer Conocimiento de la empresa
12. Generador de factores de cambio

Se debe informar y tener de aliados para llevar a cabo la metodología que serán los servidores públicos las que se deben coordinar y apoyar la realización del modelo, al igual que apoyar al consultor en la realización de la consultoría.

Otros aliados para llevar a cabo el modelo son:

- El jefe Capacitación
- El director general
- El jefe de área
- El encargado de comunicación interna
- El jefe de sistemas
- El Líder sindical
- Entre otros servidores públicos que posean información relevante para llevar a cabo la instauración del modelo de creación de sistemas y nos pueden ayudar a lograr una eficiente instauración del modelo.

#### 4. ALINEACIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN GUBERNAMENTAL

La misión y visión organizacional son las guías del que hacer institucional, son a razón de ser y el lugar a donde quiere llegar la institución.

Normalmente se no se difunde realmente la misión y visión organizacional.

¿Los trabajadores entienden, la comparten, entienden su contribución al logro institucional?

La difusión de la misión y la visión debe ser a cargo de los más altos directivos de las instituciones.

Para este efecto se recomienda utilizar un tablero de mando como el explicado anteriormente retomado de la metodología de Balanced Score Card.

1. Se debe difundir la misión y la visión organizacional a todos los miembros de la organización.
2. Basados en la misión y la visión organizacional se realiza la definición de los objetivos organizacionales el cual incluirá su unidad de medición y su indicador.
3. Este debe ser planteado por la alta dirección (en el caso de CONAGUA plantean los objetivos institucionales el director y sus coordinadores)
4. Van a regir el que hacer de la institución ya que marcará las líneas estratégicas con las que se regirá cada unidades administrativas de la dependencia.

Se recomienda realizar un tablero de comando alineando al Plan Nacional de Desarrollo después a la misión y visión organizacional. VER ANEXO 1

Se irá haciendo cada vez más específica:



**Figura 5.12.- Alineación de la misión y visión gubernamental de los niveles mas altos hasta los niveles operativos**

### **5. DESCRIPCIÓN DEL PÚBLICO USUARIO**

Cada dependencia debe tomar en cuenta al público usuario al que sirve y el problema publico que atiende.

Se requiere una detección precisa de dicho público usuario el cual es afectado por las acciones y decisiones tomadas por las instituciones.

### **6. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LOS MACRO PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS ORGANIZACIONALES**

Se debe indagar y describir los procesos, procedimientos y sistemas gubernamentales, retomando conceptos de calidad como el manual de calidad, que es el documentar los procedimientos organizacionales para lo cual se presenta un formato que permite observar de forma eficiente y detallada los procedimientos organizacionales.

Obtenido de manual de calidad ISO 9001-2000 obtenido de COMPITE.

De donde se obtuvo el formato para realizar el manual de calidad en donde se documentan los procesos y procedimientos institucionales. VER ANEXO ii

## 7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se debe complementar la información obtenida de los resultados del estudio de clima organizacional realizados cada año, el cual nos dará unos resultados que nos darán pie a detectar los puntos de mejora de cada institución.

Cada institución debe complementar con alguna otra metodología para llegar a un diagnóstico certero de la situación de la institución.

Se recomienda un diagnóstico FODA: (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades) para tener un diagnóstico certero y completo de la situación institucional.

Se proporcionan elementos para llevar a cabo un diagnóstico, que incluyen a la organización en su totalidad:

### 1. Elementos para el Diagnóstico

Elementos de Diagnóstico	
<b>Ambiente interno</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Recursos físicos</li> <li>• Recursos Materiales</li> <li>• Mantenimiento</li> <li>• Recursos financieros</li> </ul>	<b>Ambiente externo</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Economía</li> <li>• Geografía</li> <li>• Base legal</li> <li>• Sociología</li> <li>• Insumos ó entradas</li> </ul>
<b>Sistemas y Procedimientos</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos</li> <li>• Planeación</li> <li>• Producción</li> <li>• Procesos</li> <li>• Salidas</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Control</li> <li>• Desarrollo Organizacional</li> </ul>	<b>Procesos psicosociales</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organización</li> <li>• Dirección</li> <li>• Comunicación</li> <li>• Instrucciones</li> <li>• Valores</li> <li>• Cultura</li> <li>• Clima laboral</li> <li>• Políticas y valores</li> </ul>

Cuadro 5.2.- Elementos para un diagnóstico

### 2. Elementos de planeación estratégica para diagnóstico

**DIAGNOSTICO FODAS.** (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la institución)

➤ Formato para identificar y describir :

- Ambiente interno: fortalezas, debilidades.
- Ambiente externo: oportunidades y amenazas.

**DIAGNÓSTICO FODAS:**

Este cuadro nos dará una idea de la situación institucional, en el cual se van a detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

EVALUACIÓN FODA			
FE	FI	FORTALEZAS INTERNAS	DEBILIDADES INTERNAS
OPORTUNIDADES EXTERNAS		ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
AMENAZAS EXTERNAS		ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA

**Cuadro 5.3.- Cuadro para realizar un Diagnóstico FODAS**

Para realizar un diagnóstico FODA se recomienda la utilización de los formatos para redacción de FODAS ver ANEXO III y ANEXO IV

**3. Realización de consultoría:**

en este modelo se trata de evitar la dependencia a un consultor a causa de que debe ser la misma institución que sea proclive a la autorregulación y se intenta instaurar un modelo de cambio en la institución, aún así debe haber encargados de llevar a cabo esta metodología y en determinado momento el apoyo de un consultor externo

- consultoría interna
- consultoría externa

**4. Descripción y análisis del problema público**

En este punto se detecta el problema principal gubernamental.

Se debe preguntar cómo es que está logrando su misión (razón de ser) como es que brinda solución al problema y si realmente logra brindar el servicio que debe otorgar y si se satisfacen las necesidades del público usuario al que atiende la dependencia.

Aquí se hace un análisis exhaustivo de los principales puntos de mejora en los subsistemas y en los cuales se requiere intervención

En base a los hallazgos de los puntos anteriores se recapitula: los subsistemas, procesos, procedimientos, objetivos, al estudio de clima, misión, visión FODAS etc.

Los puntos anteriores nos dan una idea muy certera de de el funcionamiento de los procesos y procedimientos organizacionales. Lo cual nos da un diagnóstico bastante completo de la situación

institucional.

En base a este análisis gubernamental, se definen el(los) principal (es) problema(s), que requieren de atención urgente por parte de la institución.

## 8. ANÁLISIS DE LAS POSIBLES ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN

Ya detectados los puntos de mejora se propone una junta con los altos mandos, y con los líderes del proceso para proponer soluciones a los problemas que se plantearon. También se debe informar a todos los niveles más bajos su contribución en el proceso de consultoría.

En este punto los encargados de la metodología se debe realizar:

1. Declaración de la Propuestas e iniciativas
2. Difusión de resultados del diagnóstico
3. Importancia de las personas dentro del sistema
4. Se recomienda la utilización de técnicas de solución de problemas como diagrama de Ishikawa y técnica TKJ, la institución elegirá la técnica mas adecuada a la problemática institucional.

### TÉCNICAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:

#### 1.- DIAGRAMA DE ISHIKAWA O DE PESCADO

Para lograr este enfoque a soluciones se propone el realizar un diagrama de ishikawa o también conocido como diagrama de pescado el cual ayuda a conocer las causas de los problemas institucionales.

Tiene la peculiaridad de ser democrático por que pregunta a los trabajadores la causa y la solución de sus problemas en el trabajo.

El Diagrama de Ishikawa es de la siguiente manera:

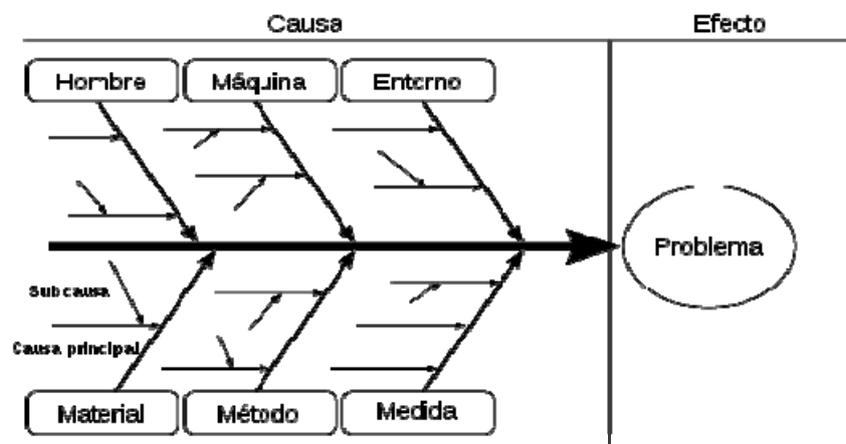
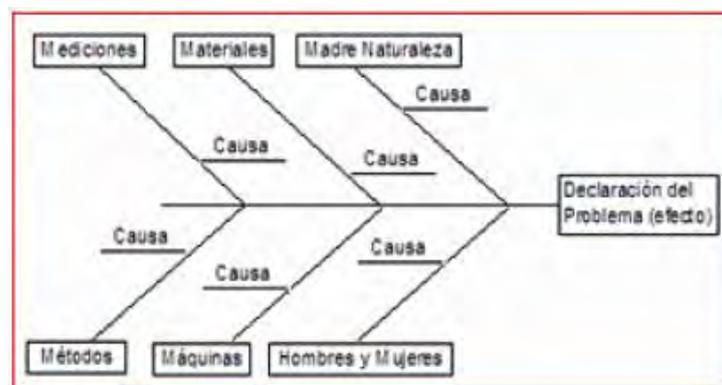


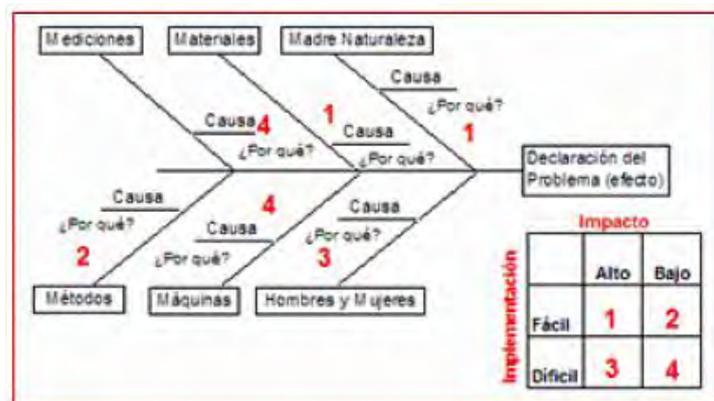
Figura 5.13.- Diagrama de Pescado o diagrama de Ishikawa

Para empezar se decide que característica de calidad, salida o efecto se quiere examinar y se continua con los siguientes pasos:

1. Se dibuja un diagrama en blanco.
2. Se escribe de forma breve el problema o efecto.
3. Se escribe las categorías que consideres apropiadas al problema: **maquina, mano de obra, materiales, métodos**, son los más comunes y aplican en muchos procesos.
4. Se realiza una lluvia de ideas (brainstorming) de posibles causas y relacionas a cada categoría.



5. Se pregunta ¿por que? a cada causa, no más de dos o tres veces.
6. Se empieza por enfocar en las causas seleccionadas



7. Para lograr el enfoque a soluciones se realiza de igual manera una lluvia de ideas (brainstorming) de soluciones a cada uno de los problemas y causas que se detectaron.
8. Se lleva a cabo una de votación de cada solución propuesta con la cual se elegirá la solución mas adecuada a los problemas institucionales.

Al final del procedimiento se tendrá una idea muy certera de las causas y efectos de los problemas institucionales así como de las soluciones más viables propuestas por los mismos trabajadores.

## 2.- TÉCNICA TKJ

### OBJETIVO

Organizar un gran número de ideas diversas, agrupándolas y reagrupándolas temáticamente, para construir una perspectiva amplia y ordenada de información general y específica en torno a un tema o concepto de interés

### EN QUE CONSISTE

La técnica consiste en reunir a un grupo de seis a diez personas representantes de las diversas áreas o grupos involucrados, para que expresen su opinión respecto de una situación problemática y establezcan acuerdos en torno las causas que la generan y sus posibles soluciones.

### CUANDO SE UTILIZA

- Cuando para la solución de un problema se precisa de la intervención y apoyo de los diversos grupos.
- Cuando se desea tomar en cuenta y conciliar intereses y perspectivas diferentes.
- Cuando deseamos definir a partir de numerosas ideas las causas o aspectos clave de un tema o situación.

### VENTAJAS

Parte de la reflexión de los participantes sobre un ambiente del que todos forman parte.

Las percepciones sobre las causas del problema son manifestadas desde el punto de vista de los actores que cotidianamente experimentan la situación analizada.

Permite la identificación de la problemática de manera puntual y sintética.

### COMO APLICARLA

#### REGLAS BÁSICAS

- El grupo de trabajo debe integrarse por entre cinco y diez personas (máximo), que representen a los involucrados en el problema.
- La reunión debe llevarse a cabo en un lugar y ambiente tranquilos, que favorezca el intercambio y la reflexión. Utilizar, de preferencia, en una mesa redonda.
- Al iniciar la reunión, el moderador debe exponer el objetivo de la reunión enfatizando la participación de todos y explicando la dinámica de trabajo y reglas.

## PROCEDIMIENTO

### 1. Consulta a los Participantes

Se distribuyen tarjetas en blanco entre todos los participantes. (Se sugiere sean entre tres y cinco por persona).

El coordinador de la reunión solicita a los participantes que anoten en las tarjetas los factores que generan la problemática analizada. Una variante, es escribir hechos cercanos, relación con la problemática percibida.

Las tarjetas deberán llenarse teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Los problemas o hechos anotados deben ser concretos.
- No deben anotarse causas, consecuencias, ni juicios.
- Los problemas o hechos deben ser precisos y de fácil comprensión.
- Registrar el nombre de quien escribe la tarjeta.

### 2. Intercambiar Tarjetas

Las tarjetas se revuelven y se distribuyen nuevamente entre los participantes. No debe darse a los participantes alguna de las tarjetas que el elaboró.

Cada participante deberá leer en silencio las tarjetas que le tocaron, procurando memorizar los aspectos que cada una aborda.

### 3. Relacionar Tarjetas

A continuación en voz alta y por turnos, se irán leyendo cada una de las tarjetas y se colocarán en la mesa. Si alguno de los participantes considera que una de sus tarjetas contiene un problema o tema relacionado con la tarjeta que se leyó, solicitará permiso para leerla. Si todos están de acuerdo colocará la tarjeta junto con la anteriormente leída para ir las agrupando por temas.

Si hay dudas acerca de la interpretación que debe darse al contenido de una tarjeta, el coordinador hará las preguntas pertinentes a quien elaboró la tarjeta para aclarar su significado.

En caso necesario, se podrá repetir una tarjeta y colocarse en dos grupos distintos.

No hay que forzar la integración de alguna tarjeta en los grupos conformados. En caso de no poder relacionar una tarjeta con los temas que surgieron, se sugiere integrar un grupo de "Varios".

Cuando se termine de organizar las tarjetas en grupos, se pondrá cada grupo en un sobre.

### 4. Proponer grupos

Los sobres se distribuyen entre los participantes. Cada participante revisará las tarjetas incluidas en el sobre que le correspondió y anotará en una tarjeta en blanco y de manera sintética, el contenido común que une a estas tarjetas. También, en la parte posterior de la tarjeta anotará una síntesis de los problemas (hechos) agrupados, tomando en cuenta las siguientes pautas:

- Los títulos de los sobres deben ser sencillos y claros.
- Deberán estimular a los participantes e iniciarse con la palabra "Nosotros".
- No deberá enlistar nuevamente los problemas (hechos), sino identificar y sintetizar la naturaleza común de éstos.

### **5. Acordar grupos**

El título y síntesis redactados por cada participante, serán el punto de partida para deliberar nuevamente, hasta que se logre elaborar una síntesis definitiva aprobada por todos.

### **6. Relacionar grupos**

Una vez que se han rotulado los sobres, se iniciará nuevamente la dinámica utilizando los sobres como si fueran tarjetas. Los sobres relacionados se agruparán y se elaborará un título y una síntesis para ellos, buscando que todas las ideas queden agrupadas en de tres o cinco grandes temas que se subdividen en grupos más pequeños.

### **7. Presentar resultados**

Los resultados pueden presentarse de diversas maneras, lo importante es poder visualizar los diversos niveles de agrupación encontrados. Puede utilizarse un diagrama de árbol, un cuadro sinóptico o bien presentar las agrupaciones a manera de índice.

### **8. Identificar Prioridades**

Una vez elaborada la clasificación, se procede a reconocer los grupos donde se ha presentado una mayor recurrencia de problemas.

Es importante también identificar los problemas que es urgente o prioritario atender.

### **9. Proponer soluciones**

Se puede aplicar nuevamente la técnica para elaborar propuestas de atención a los problemas planteados. Los participantes anotan en tarjetas en blanco propuestas de solución, las relacionan y acuerdan grupos. Relacionan los grupos y elaboran un diagrama de árbol o un cuadro sinóptico, similar al anterior, para presentar los resultados.

### **10. Establecer compromisos**

Una vez definidas las propuestas de solución, cada participante, define los compromisos que puedan asumirse en relación con las propuestas de solución. En tarjetas se anotaran las acciones a realizar, como y quien las realizará y cuando.

Para terminar, se integran los compromisos para su seguimiento y control.

### **RECOMENDACIONES**

La adecuada utilización de esta técnica precisa:

- Que la persona encargada de conducir la sesión, conozca a fondo la problemática y mantenga una actitud neutral, propiciando la intervención de todos los participantes, en un ambiente de respeto a la opinión del otro y sin mostrar preferencia por alguno.
- Que no existan oposiciones fuertes entre los propósitos de los diversos participantes, de lo contrario, la aplicación del ejercicio puede llevar a fuertes contiendas y discusiones inacabables, sin llegar a un acuerdo.

## 8. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y PLANES DE TRABAJO.

Se propone el siguiente formato para alineación de objetivos y realización de planes de trabajo con evidencia por medio de indicadores.

También toma en cuenta las tareas, sus responsables así como tiempos y lugares de acción.

Se propone el formato de cronograma para redactar un plan de trabajo ver ANEXO V

## 9. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Se debe impartir capacitación a los equipos de trabajo para realizar las acciones de mejora que se pretende realizar. Al final de este capítulo se presenta la carta descriptiva de la capacitación para llevar a cabo la metodología.

Se hace mucho énfasis en el desarrollo de equipos de trabajo por lo que se da una introducción e información sobre equipos de trabajo:

### DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO:

No es lo mismo un equipo que un grupo; Mientras que un grupo es un número de personas que interactúan de manera independiente y que pueden reunirse o no para alcanzar objetivos específicos en común, un equipo de trabajo es aquél en el que se interactúa para tomar decisiones en base a la información que los miembros comparten con el fin de que cada miembro del equipo pueda desarrollarse de la mejor manera dentro de las responsabilidades que le tocan en la empresa.

Para que un grupo de personas sea considerado un equipo de trabajo es necesario que éstas trabajen en una misma tarea que demande un esfuerzo mancomunado, o conjunto, y que el equipo se constituya con la suma de las contribuciones individuales de cada uno de sus miembros. Este esfuerzo coordinado genera una energía positiva o “sinergia” mayor que la de todos ellos individualmente.

Esto nos lleva a la conclusión de que en los equipos se necesitan conocimientos individualizados y expertos en distintas habilidades. No hay un número ideal, porque depende del tipo de tarea, los recursos disponibles, entre otros.

### SE REQUIERE MEJORAR EL TRABAJO EN EQUIPO:

1. Cuando la probabilidad de que el trabajo en equipo no lleve a un mejor resultado final en términos de velocidad, eficiencia o calidad que el trabajo individual.
2. Cuando la competencia individual lleva a un menor rendimiento, en vez de a uno mayor.
3. Cuando la actividad necesita diferentes conocimientos o especialidades.
4. Cuando la fusión del trabajo en tareas o áreas de responsabilidad conjuntas tiene significado para aquellos que están implicados.
5. Cuando el nivel de estrés de las personas es demasiado elevado.
6. Cuando los sistemas requieren ajustes frecuentes en las actividades y en la realización de éstas.

**CRITERIOS PARA LA FORMACIÓN DE UN EQUIPO DE TRABAJO:**

- **"Estructura grupal"**: entendida como "las posibles diferencias de estatus (que pueden basarse en criterios jerárquicos) entre los miembros de los grupos y equipos de trabajo (GET), los distintos roles que desempeñan (que pueden provenir de los distintos tipos de participación entre sus miembros), la existencia de normas de funcionamiento interno (la "cultura" del grupo) y la cohesión que da solidez (sentimiento de unión entre sus miembros) al conjunto".
- **Origen del grupo**: impuesto "desde fuera", por medio de un acuerdo entre sus miembros o "emergente".
- **El contexto físico** se debe tener en cuenta, porque le condiciona en la medida que incorpora factores ambientales (baja luz...), depende el estado físico así como el mobiliario y tiene que ver con el territorio en el que se sitúa el GET.
- **Contexto organizacional** con estos condicionantes: la cultura, el clima, los recursos, las recompensas, los objetivos y las tareas, la retroalimentación, la tecnología y los procesos organizacionales.

**CUATRO SUGERENCIAS PARA REVIGORIZAR A LOS EQUIPOS MADUROS:****RESUMEN E IMPLICACIONES PARA LOS ADMINISTRADORES:**

Pocas tendencias han influido tanto en los puestos de los empleados como el movimiento masivo para introducir equipos de trabajo. El cambio de trabajar sólo a trabajar en equipo, requiere que los empleados cooperen unos a otros, comparten información, enfrenten las diferencias y sublimen sus intereses personales por los intereses del equipo, es decir del colectivo.

Los equipos de trabajo de alto desempeño tienen características comunes. Tienden a ser pequeños, las personas que los integran son de tres tipos diferentes de habilidades: técnicas de solución de problemas y de toma de decisiones e interpersonales. Han vinculado correctamente a las personas con los diversos papeles. Estos equipos tienen un compromiso con un propósito común, establecen metas específicas y tienen liderazgo, una estructura que les proporciona enfoque y dirección. También se sienten responsables tanto a nivel individual como de equipo, de tener sistemas de evaluación y recompensa bien diseñados. Por último, los equipos de alto desempeño se caracterizan por una confianza mutua entre sus integrantes.

En este sentido y puesto que las organizaciones y sociedades individualistas atraen y recompensan los logros individuales, es más difícil crear jugadores de equipo en este ambiente. Para hacer la conversión, el directivo debe seleccionar individuos con las habilidades interpersonales para hacerlos participantes eficaces del equipo, proporcionándoles capacitación para desarrollar sus habilidades de trabajo en equipo y premiarlos por sus esfuerzos de cooperación.

Una vez que los equipos han madurado y se están desempeñando con eficacia, continúa el trabajo del directivo, para evitar que se estanquen y sean rutinarios, no se incentiven y pierdan la motivación inicial y se vuelvan complacientes. Todo directivo debe necesariamente apoyar a los equipos de trabajo mediante asesorías, orientación y capacitación, si es que los equipos han de continuar mejorando.

Muy Importante es considerar que; cuando una organización establece en su acción de alcanzar las metas propuestas ha dejado de tener la capacidad para solucionar bien los problemas o no ha podido alcanzarlas en un nivel aceptable, es posible que necesite buscar la forma de reestructurarse, Aquí se encuentra el desarrollo de equipos, el cual es un proceso que puede revitalizar un sistema imperante. Según el diagnóstico que se haga y las reales necesidades puede ser aconsejable iniciar un programa para el desarrollo de equipos como estrategia para mejorar la eficacia.

La razón fundamental para iniciar un programa de formación de equipos, es un factor importante que toda organización debe considerar, por cuanto un programa no debe comenzar a menos que exista evidencia clara de que el problema fundamental es la falta de trabajo eficaz en equipo, si el problema consiste en un aspecto intergrupar, una dificultad técnica o un error administrativo, la formación de equipos no sería la estrategia apropiada para un cambio.

- Comparten información
- Neutral (en ocasiones negativo)
- Individual
- Aleatorias y diversas
- Desempeño colectivo
- Positiva
- Individual y mutua
- Complementarios

#### FORMACIÓN Y DESARROLLO DE GRUPOS Y EQUIPOS

- El liderazgo se convierte en una actividad compartida
- La responsabilidad se desplaza del ámbito estrictamente individual a un ámbito a la vez individual y colectivo
- El grupo desarrolla su propia finalidad o misión
- La solución de problemas constituye una norma de vida y no una actividad a tiempo parcial
- La eficacia se mide por los resultados y productos colectivos del grupo
- Comunicación: Mantener informados a los miembros del equipo y a los demás empleados, explicándoles las políticas y decisiones, proporcionarles retroalimentación fiel. Demostrar sinceridad y respeto a los problemas y limitaciones propias.
- Apoyo: Mostrarse siempre disponible y accesible. Prestar ayuda, consejo, entrenamiento y apoyo a las ideas de los miembros del equipo.
- Respeto: La delegación, bajo la forma de autoridad real para la toma de decisiones, constituye la expresión más importante del respeto de la dirección. Le sigue en importancia saber escuchar activamente las ideas de los demás.
- Justicia: No dudar en dar crédito y reconocimiento a quienes lo merezcan. Asegurarse de que todas sus valoraciones y evaluaciones sean objetivas e imparciales.
- Previsibilidad: Sea consistente y previsible en sus asuntos de cada día. Cumpla sus promesas, tanto explícitas como implícitas.
- Competencia: Fortalezca su credibilidad demostrando un buen sentido del negocio, competencia técnica y profesional.
- Establecer objetivos y/o prioridades.

- Analizar o asignar la manera de llevar a cabo un trabajo.
- Examinar la modalidad de trabajo de un grupo y sus procesos (como normas, toma de decisiones y comunicación)
- Examinar las relaciones entre las personas que realizan el trabajo.
- Liderazgo participativo. Crear un interdependencia cediendo poder, dando libertad y sirviendo a los demás.
- Responsabilidad compartida. Establecer un ambiente en el que todos los miembros del equipo se sienten tan responsables como el directivo de los resultados que se obtengan en la unidad de trabajo.
- Alineados para un propósito. Compartir un sentido de propósito común sobre la razón de ser del equipo y sobre la función que ha de realizar.
- Alta comunicación. Crear un clima de confianza y de comunicación abierta y sincera.
- Centrados en el futuro. Percibiendo el cambio como una oportunidad de crecimiento.
- Centrados en la tarea: Haciendo que las reuniones se centren en resultados.
- Talentos creativos: Utilizando los talentos y la creatividad individual.
- Respuesta rápida: Identificando oportunidades y actuando para aprovecharlas.

## PROCESO DE CONDUCIR

### A LOS DEMAS A CONDUCIRSE A SI MISMOS

- Estimula el autorrefuerzo. Haciendo que los miembros del equipo se alaben mutuamente por su trabajo y los buenos resultados.
- Estimula la autoobservación/Evaluación. Enseña a los miembros del equipo a juzgar si lo están haciendo bien.
- Estimula la autoexpectativa. Estimulando a los miembros del equipo a esperar altos rendimientos de sí mismos y del equipo.
- Estimula el autoestablecimiento de objetivos. Haciendo que el equipo establezca sus propios objetivos de rendimiento.
- Estimula el ensayo. Haciendo que los miembros del equipo piensen en nuevas tareas y las pongan en práctica.
- Estimula la autocrítica. Alentando a los miembros del equipo a ser críticos respecto a sus propios rendimientos deficientes.
- Procurar que el grupo sea relativamente reducido.
- Esforzarse por conseguir una imagen pública favorable a fin de mejorar el estatus y el prestigio de la pertenencia al grupo.
- Estimular la interacción y la cooperación.
- Hacer hincapié en las características e intereses comunes de los miembros.
- Señalar las amenazas ambientales (los logros de los competidores) para reanimar al grupo.
- Actualizar y aclarar con regularidad el o los objetivos del grupo.
- Asignar a cada miembro del grupo una “parte de la acción”, es vital.
- Canalizar los talentos especiales de cada miembro del grupo hacia los objetivos comunes.
- Reconocer y reforzar equitativamente las contribuciones de cada miembro del grupo.
- Recordar frecuentemente a los miembros del grupo que se necesitan mutuamente para realizar la tarea.
- Perspectivas múltiples
- Mayor apertura a las ideas nuevas

- Interpretaciones múltiples
- Mayor creatividad
- Mayor flexibilidad
- Más habilidades de solución a los
- problemas
- Ambigüedad
- Complejidad
- Confusión
- Mala comunicación
- Dificultad para lograr acuerdo unánime
- Dificultad para el consenso en acciones específicas

### **10.INTERVENCIÓN (ACCIONES DE MEJORA)**

1. Se llevan a cabo las acciones de mejora según el cronograma planteado.
2. Se deben tener los objetivos y estrategias muy claras por parte de todos en la institución.
3. Los trabajadores deben tener claro su contribución al logro de los objetivos institucionales.
4. A sí como se debe llevar a cabo formación y capacitación por parte de los líderes del proyecto.

### **1. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LA INTERVENCIÓN**

Se lleva a cabo la evaluación de los resultados de la intervención en base al porcentaje de avances en los objetivos y a los indicadores y metas alcanzados.

- a. Se debe contar con indicadores para llevar a cabo un seguimiento de los objetivos y planes estratégicos planeados.
- b. Conclusión de los resultados obtenidos, así como los problemas y dificultades encontradas.
- c. Se comienza de nuevo el modelo se entra en un ciclo de mejora continua
- d. Se realizan conclusiones y propuestas de mejora.

## ANEXOS GUÍA METODOLÓGICA I

## ANEXO I

Tablero de comando:

Línea estratégica: \_\_\_\_\_ unidad administrativa: \_\_\_\_\_

OBJETIVO (1)	UNIDAD DE MEDICIÓN (2)	META % (3)	AVANCES TRIMESTRALES (4)				% DE AVANCES TOTALES (5)	ESTATUS (6)
			1er trim	2do trim	3er trim	4to trim		
Financiera	% \$						P R	Verde Amarillo Rojo
Clientes	% Puntos						P R	Verde Amarillo Rojo
Procesos	% Tiempo						P R	Verde Amarillo Rojo
Aprendizaje y crecimiento	% Hrs/persona Puntos						P R	Verde Amarillo Rojo

Tabla 5.3.- Tablero de comando

## GUÍA DE LLENADO:

NO.	SE ANOTA
1.	Descripción del objetivo en cuanto a cada uno de las fases que contempla el balanced score card (financiera, clientes, procesos, crecimiento).
2.	Determinar la unidad de medición del objetivo que se plantea.
3.	Describir cual es el resultado obtenido, según lo programado y lo real.
4.	Registrar en base a los indicadores los avances trimestrales de los objetivos planteados.
5.	Según el porcentaje de avances se va a asignar un estatus del objetivo según el porcentaje de avance:  20-40 <b>Rojo</b> 40-60 <b>Amarillo</b> 60-80 <b>Amarillo</b> 80-100: <b>Verde</b>
6.	Se va a llevar un control del porcentaje global de los avances del objetivo

Tabla 5.4.- Guía de llenado de el tablero de comando

## ➤ ANEXO II

## DESCRIPCIÓN DE PROCESOS

DIAGRAMA DEL PROCESO (1)	RESPONSABLE (2)	DOCUMENTOS (3)	REGISTROS (4)	PRODUCTO (5)	REQUISITOS DEL PRODUCTO (6)	RECURSOS (7)	INTERACCIÓN CON OTROS PROCESOS (8)
ACTIVIDADES	¿Quién lo hace?	¿Cómo se hace?	¿En que se registra?	¿Que se obtiene?	¿Cómo se debe hacer?	¿Con que se hace?	¿Que sigue?
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

Tabla 5.5.- Formato para realizar procedimiento

## GUÍA DE LLENADO ANEXO II

NO.	SE ANOTA
1.	Describir la actividad del proceso según una secuencia lógica de actividades a realizar.
2.	Persona (s) responsable(s) de llevar a cabo la actividad.
3.	Como se realiza la actividad.
4.	En que documentos se registra o evidencia la actividad
5.	Cual es el producto, que es lo que se obtiene de la actividad
6.	Como se debe hacer, cuales son lo requisitos mínimos aceptables del producto de la actividad.
7.	Que es lo que se requiere para realizar a actividad
8.	Con que otro proceso se vincula dicha actividad

Tabla 5.6.- Guía de llenado formato para realizar procedimiento

➤ **ANEXO III**

Formato para descripción de FODAS

<b>MATRIZ FODA</b>
<b>DEBILIDADES</b>
<b>FORTALEZAS</b>
<b>AMENAZAS</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>

Tabla 5.7.- Formato para redacción de FODAS

➤ **ANEXO IV**

Formato para redacción de objetivos y estrategias.

Este formato complementa la redacción de objetivos y líneas estratégicas del punto 1.

<b>MISIÓN</b>	<b>VISIÓN</b>	<b>VALORES</b>
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES</b>	<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS</b>	<b>ESTRATÉGIAS</b>
<b>DISEÑO ESTRATÉGICO</b>		
<b>PLANEACIÓN</b>		

Tabla 5.8.- Formato para redacción de objetivos y estrategias

➤ ANEXO V



Actividades en proceso  
 Actividades con atraso crítico  
 Actividades concluidas  
 Actividades con retraso no crítico  
 Actividades no iniciadas



Figura 5.14.- Ejemplo de formato de cronograma

GUÍA DE LLENADO DE ANEXO V

No.	SE ANOTA
1.	Logo de la dependencia
2.	Lista de tareas la definición de las actividades que se pretende realizar.
3.	Responsable: Quien va a realizar la actividad seleccionada.
4.	Objetivo: Definición del objetivos debe ser realista medible y cuantificable, definir de manera que tenga una forma de evidenciar su cumplimiento.
5.	Fechas: como se plantean metas se definen las fechas en las que aproximadamente se pretenden lograr los objetivos. Esto debe ser bastante flexible a causa de que
6.	Resultado: ¿que se obtuvo de el objetivo?, ¿se cumplió?, ¿se concluyó?.
7.	Evaluación del objetivo: es un sugerencia para obtener un porcentaje de avances de los objetivos planteados.

Tabla 5.9.- Guía de llenado plan de trabajo o cronograma

**Nota:** El cronograma se debe adaptar a las necesidades de la institución y de las preferencias de los coordinadores.

### 3.- GUÍA METODOLÓGICA II

#### INTRODUCCIÓN A LA GUÍA METODOLÓGICA II

#### MEJORA DE PROCESOS PSICOSOCIALES

La finalidad de esta metodología es identificar los principales procesos psicosociales influyentes en el clima organizacional.

Se realiza este diagnóstico tomando en cuenta los siguientes aspectos

- Motivación y satisfacción laboral
- Incentivos
- Otros factores psicosociales que requieren de atención.

Para esto se toma en cuenta el estudio de clima organizacional

Se propone la revisión de procesos como la entrega de estímulos e incentivos y la aplicación de un cuestionario de factores individuales de motivación y satisfacción laboral y de valores.

Esta guía metodológica da pie a descripción de procesos psicosociales que requieren atención en la dependencia.

Se debe dar la importancia debida a los factores psicológicos dentro del clima organizacional, debido a que estos son el reflejo de un clima sano o enfermo que debe ser atendido para lograr una mejora institucional

## FLUJOGRAMA GUÍA METODOLÓGICA II

### MEJORA DE PROCESOS PSICOSOCIALES



Figura 5.15.- Flujograma procedimiento II

## PROCEDIMIENTO GUÍA METODOLÓGICA II

### MEJORA DE PROCESOS PSICOSOCIALES

#### 1. SEMINARIO – DEBATE CON LA ALTA DIRECCIÓN

En este caso lo que quiere mejorar o cambiar son los procesos psicosociales en la dependencia. Se debe saber con qué herramientas e infraestructura con la que cuenta la institución.

En este punto se debe tomar en cuenta cuál es la razón por la cual se quiere identificar los factores de índole más psicológico de los servidores públicos.

Se debe expresar frente a la alta dirección la influencia de los factores psicológicos en el clima laboral y cómo afectan estos al logro de los objetivos institucionales.

#### 1. DECLARACIÓN INSTITUCIONAL

En la sensibilización se propone la instauración de políticas de cambio que ayuden a disminuir la resistencia:

Se pueden utilizar herramientas de sensibilización y dinámicas de grupos.

Se pueden utilizar filosofías y dichos como:

##### Políticas de cambio

- Palabras corteses en lugar de replicas
- Sonrisas en lugar de miradas inexpresivas
- Entusiasmo en lugar de languidez
- Reacción en lugar de indiferencia
- Comprensión en lugar de mentes cerradas
- Afabilidad en lugar de frialdad
- Atención en lugar de dejar pasar
- Paciencia en lugar de irritación
- Sinceridad, no simulación
- Consideración en lugar de mortificación
- Recordar a las personas en vez de olvidarlas

En este caso la sensibilización es una parte fundamental para lograr una mejora en el clima organizacional, desde el primer paso para mejorar los procesos psicosociales comienza el cambio o reajuste de dichos procesos.

Es importante motivar e incentivar al personal desde este punto de la intervención, sin generar expectativas que no se cumplan que en vez de motivar desmotiven al personal.

La sensibilización es uno de los pasos más importantes que debe llevar a cabo un responsable o un líder de proyecto como la metodología planteada, se pretende que con la sensibilización mejoren procesos como el compromiso hacia la institución.

El tomar en cuenta a los servidores públicos y preguntarles como pueden mejorar es un gran incentivante a los servidores públicos.

Los psicólogos somos expertos en procesos de grupo y expertos en conducta humana por lo que debemos ser los encargados de sensibilizar al personal.

## 2. NOMBRAMIENTO DE COORDINADORES

Se debe informar y tener de aliados para llevar a cabo la metodología, serán los servidores públicos las que se deben presentar y apoyar la realización del modelo.

Otros aliados para llevar a cabo el modelo son

- El Jefe Capacitación
- El Director general
- El Jefe de área
- El Encargado de comunicación interna
- El Jefe de sistemas
- El Líder sindical
- Entre otros servidores públicos que posean información relevante para llevar a cabo la instauración del modelo.

Los coordinadores deben tener las siguientes características:

1. Delegado de la dirección (nombrado por el director)
2. Enlace con el consultor
3. Coordinará las acciones del plan
4. Informa
5. Líder del grupo
6. Secretario del comité
7. Responsable del seguimiento, sensibilización, capacitación.
8. Captado en los diferentes niveles
9. Poseer Influencia en el personal
10. Digno de confianza
11. Poseer Conocimiento de la empresa
12. Generador de factores de cambio

## 2. ALINEACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN GUBERNAMENTAL

Se requiere la difusión de la misión, la misión y objetivos gubernamentales a todos los trabajadores, dando a entender su contribución a las mismas.

Con esto se pretende comenzara instaurar una cultura de cambio y mejora continua, con esto se pretende mejorar el compromiso y la identificación con la institución.

## 3. DIAGNÓSTICO DE PROCESOS PSICOSOCIALES

Para un diagnóstico certero acerca de los procesos psicosociales se proponen las siguientes acciones:

- a. Aplicación de la encuesta de clima organizacional
- b. Aplicación de una encuesta rápida de factores personales diagnóstico de motivación y satisfacción laboral y de valores.
- c. Aplicación del formato para describir metas individuales, con el fin de evaluación del desempeño y aplicación de incentivos

#### a) Aplicación y análisis de resultados de encuesta anual de clima organizacional

En cada dependencia existe un encargado de presentar resultados de clima organizacional. Como se ha mencionado la Secretaría de la Función Pública se encarga de recoger y analizar los resultados de la encuesta de clima organizacional y deja la puerta a las mismas instituciones la responsabilidad de realizar acciones para contribuir al mejoramiento del clima laboral.

Se detectan los factores de la encuesta de clima organizacional que obtuvieron un puntaje bajo:

#### ➤ FACTORES QUE MIDE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL APF

Factores
1. Recompensas y reconocimiento
2. Capacitación y desarrollo
3. Mejora y cambio
4. Calidad y orientación al cliente
5. Equidad y género
6. Comunicación
7. Disponibilidad de recursos
8. Calidad de vida laboral
9. Balance trabajo familia
10. Colaboración y trabajo en equipo
11. Liderazgo y participación
12. Identidad con la institución
13. Austeridad y Combate a la corrupción
14. Enfoque a resultados y productividad
15. Normatividad y procesos
16. Efectividad de la encuesta

**Tabla 5.10.- Factores de la encuesta de clima organizacional APF.**

#### b) Aplicación de una encuesta rápida de factores personales de motivación y satisfacción laboral y de valores.

En la encuesta los servidores públicos enumeran del 1 al 8 según sea la importancia la cual le dan a cada factor. En la primera parte enumeran los factores de motivación y satisfacción laboral, en el segundo se enumeran los valores. Todos son factores se vacían en una gráfica la cual nos da un promedio de lo arrojado por la encuesta y lo que nos da una idea de a lo que le dan la mayor importancia los servidores públicos.

La encuesta esta está basada en la teoría de motivación de Maslow y en la Teoría de factores higiénicos y motivantes de Frederick Herzberg.

La encuesta se consiguió por parte de HBG consultores la cual es director el Dr. Alberto Velásquez.

Esta encuesta tiene una gran carga de subjetividad por que los factores varían en cada persona, pero si nos puede dar una idea de lo que motiva y satisface al personal en general.

Los factores de motivación y satisfacción son factores directamente relacionados con el clima organizacional y que se preguntarán directamente a los empleados para tomar de decisiones basado en los factores personales de motivación y satisfacción laboral y los valores más importantes elegidos por los empleados.

Factores que mide el inventario de factores personales de motivación y satisfacción laboral:

- Ambiente de trabajo
- Participación
- Sueldo justo
- Reconocimiento
- Desafío , retos y logros
- Prestaciones
- Seguridad en el empleo
- Oportunidades de progresar

Factores que mide el inventario de valores:

- Lealtad
- Servicio
- Respeto
- Colaboración
- Honestidad
- Apertura al cambio
- Responsabilidad
- Superación

### **c) Aplicación del formato para describir metas individuales, con el fin de evaluación del desempeño y aplicación de incentivos**

En la APF se lleva a cabo un sistema de evaluación del desempeño, el cual se realiza a través del llenado del formato de metas del desempeño anual, el cual evalúa el logro de sus objetivos. Se utilizará en este caso para efecto de realizar aplicación de incentivos.

- El periodo de Evaluación del Desempeño anual abarcará del 1 de enero al 31 de Diciembre.
- El Servidor Público será evaluado en su desempeño anual respecto de cualquier puesto si lo ha ocupado por un mínimo de 6 meses continuos durante el periodo a evaluar.

- Como se mencionó anteriormente se cargan las metas de los servidores públicos en febrero y marzo
- Como se menciona en la descripción de esta metodología, no se obtiene ningún tipo de reforzador por realizar las metas planteadas, solo se consiguen puntos de desarrollo profesional, en el sistema de servicio profesional de carrera en la APF.

#### **Cuestionario de incentivos (opcional):**

Esta metodología es opcional por que posiblemente baste con la aplicación de la quick survey para saber cuales son los factores de motivación y satisfacción.

Como los psicólogos sabemos debemos de reforzar las conductas adaptativas que queremos que perduren, para esto se propone la realización de la definición operacional de los objetivos que se pretende que los servidores públicos realicen y realizar la administración de reforzadores.

Al obtener la evaluación del desempeño, se recomienda realizar un pequeño cuestionario en cuanto a los incentivos que se puede proporcionar para que en base a este cuestionario se elija el incentivo que los servidores públicos elijan. La aplicación de este cuestionario se debe adaptar a las necesidades y posibilidades de la institución.

Este cuestionario es un complemento a la evaluación del desempeño para reforzar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Se hace énfasis en que es solo un ejemplo. Se debe tomar en cuenta que no se puede satisfacer a todos los servidores públicos, por lo que se obtiene un promedio de los estímulos que eligen los trabajadores y que es viable proporcionarles por parte de la institución.

Los reforzadores deben ser cosas muy concretas que se obtengan por el cumplimiento de sus metas.

Este es un ejemplo de incentivos que permite indagar los que les es más motivante o reforzante los servidores públicos. Este formato nos da pie para lograr unas decisiones adecuadas para aplicación de incentivos.

Se puede presentar alguna resistencia en cuanto al otorgamiento de incentivos, se debe revisar normatividad, legislación etc. por ser una cuestión gubernamental. Si no es aceptada por los directivos por alguna cuestión legal o por algún permiso especial por parte de la SHCP, puede ser que sea bastante difícil lograr la aplicación de incentivos por cuestiones de presupuesto.

#### **4. ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN**

Se recomienda llevar a cabo las metodologías siguientes planteadas en la metodología 1

##### **TÉCNICAS DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS:**

##### **1.- DIAGRAMA DE ISHIKAWA O DE PESCADO**

##### **2.- TÉCNICA TKJ**

## 5. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Como se ha mencionado en las metodologías anteriores se hace mucho énfasis en el desarrollo de equipos de trabajo. Como su nombre lo dice se capacita y se forma un equipo el cual llevará a cabo acciones para mejorar los factores psicosociales que afectan el clima organizacional.

Se recomienda ver la metodología 1 en la parte donde se explica como lograr el desarrollo de un equipo de trabajo maduro.

## 6. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y REALIZACIÓN DEL PLANES DE TRABAJO.

### Al obtener:

- Los resultados de la aplicación de la encuesta rápida ó (quick survey ),
- Los resultados de la encuesta de clima organizacional validada
- Los resultados de la aplicación del formato de metas del desempeño anual.

Se puede realizar un diagnóstico en cuanto que factores a los que se debe poner atención y realizar un plan de trabajo de clima organizacional enfocado a procesos psicosociales:

- En los cuales se pretende administrar incentivos.
- Mejorar la colaboración y trabajo en equipo.
- Mejorar la motivación y satisfacción laboral.
- Se debe tener bien claro que se está trabajando con motivaciones, emociones, pensamientos, percepciones etc. de los servidores públicos.
- Por lo que al plantear objetivos y planes de trabajo se deben utilizar técnicas de índole psicológica.

A través del conocimiento de los factores que afectan al personal en su desempeño como Servidores Públicos.

En base a esta información realizar un plan de aplicación de incentivos, un plan de mejora en cuanto a puntos de mejora detectados en la encuesta de clima organizacional aplicado y en la Quick survey de la Encuesta de rápida de Factores de motivación y satisfacción laboral y de valores.

## 6. INTERVENCIÓN

Se toma en cuenta el diagnóstico de los factores psicosociales que afectan en su mayoría al clima organizacional. Y en base a esto Se llevarán a cabo las acciones de mejora planteadas en el punto anterior tomando en cuenta los tiempos, responsables, personas a las que se va a aplicar y lugares de aplicación.

## 7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Se da seguimiento y evaluación del modelo presentando indicadores de las metas planteadas.

- Se realizan conclusiones y propuestas de mejora.
- Se detectan posibles limitaciones y problemas del modelo
- Se comienza de nuevo el proceso de mejora continua

## ANEXOS GUÍA METODOLOGICA II

## ➤ ANEXO I

## Encuesta factores personales de motivación y satisfacción laboral

### Quick Survey

*I. Por favor revisa los **FACTORES** laborales del siguiente cuadro, te solicitamos que para este ejercicio consideres las definiciones indicadas abajo. Selecciona el que tiene para ti más importancia y márcalo con el No. 1; de los "factores" restantes vuelve a escoger el más importante y márcalo con el No. 2, y así sucesivamente marca todos hasta asignar el No. 8 al que para ti tenga menos importancia.*

<b>PARTICIPACIÓN</b>	_____
<b>BUEN SUELDO</b>	_____
<b>ESTABILIDAD LABORAL</b>	_____
<b>PRESTACIONES</b>	_____
<b>OPORTUNIDAD DE PROGRESO</b>	_____
<b>RECONOCIMIENTO</b>	_____
<b>DESAFÍO Y RETOS</b>	_____
<b>BUEN AMBIENTE DE TRABAJO</b>	_____

FACTORES	DEFINICIÓN
<b>PARTICIPACIÓN</b>	Que se tome en cuenta mi opinión en nuevos proyectos, en las decisiones sobre mi trabajo, etc.
<b>BUEN SUELDO</b>	Que sea equitativo el sueldo al compararse con otros puestos similares en responsabilidades de la empresa y con los de otras empresas.
<b>ESTABILIDAD LABORAL</b>	Tener amplias garantías de conservar el trabajo, es decir que sea mínima la probabilidad de perder el empleo.
<b>PRESTACIONES</b>	Contar con buenos beneficios adicionales al sueldo, tales como seguros, fondo de ahorro, plan de pensiones, etc.
<b>OPORTUNIDAD DE PROGRESO</b>	Que se cuente con programas de desarrollo, así como que existan probabilidades de obtener promociones de puesto.
<b>RECONOCIMIENTO</b>	Recibir con oportunidad de mi jefe y de niveles superiores, elogios, y reforzamientos por un buen desempeño en el trabajo.
<b>DESAFÍO Y RETOS</b>	Que mi trabajo sea muy interesante y desafiante, así como recibir retroalimentación sobre mis resultados de mi trabajo.
<b>BUEN AMBIENTE DE TRABAJO</b>	Que prevalezca entre mis compañeros y jefe, la aceptación, la confianza, la camaradería y donde todos estén dispuestos a dar y recibir ayuda.

Muchas gracias por tu participación

Masculino

Figura 5.16.- Encuesta de factores de motivación y satisfacción laboral.

➤ ANEXO II

Inventario de valores:



**II. Revisa los VALORES en el trabajo listados en el cuadro de abajo, te solicitamos que consideres las definiciones correspondientes. Selecciona el que tiene para tí más importancia y márcalo con el No. 1; de los "valores" restantes vuelve a escoger el más importante y márcalo con el No. 2, y así sucesivamente marca los restantes hasta asignar el No. 8 al que para tí tenga menos importancia.**

<b>LEALTAD</b>	_____
<b>SERVICIO</b>	_____
<b>RESPECTO</b>	_____
<b>COLABORACIÓN</b>	_____
<b>HONESTIDAD</b>	_____
<b>APERTURA AL CAMBIO</b>	_____
<b>RESPONSABILIDAD</b>	_____
<b>SUPERACIÓN</b>	_____

VALORES	DEFINICIÓN
<b>LEALTAD</b>	Guardar adhesión y acatamiento al jefe, al grupo y a la institución.
<b>SERVICIO</b>	Disposición a ayudar, a contribuir, a brindar atención con cuidado y prontitud a los compañeros y a los clientes.
<b>RESPECTO</b>	Cumplimiento de normas éticas y morales de la sociedad, de las instituciones y de las personas.
<b>COLABORACIÓN</b>	Cooperación; participación; disposición a trabajar con otros.
<b>HONESTIDAD</b>	Honradez; integridad; obrar con justicia.
<b>APERTURA AL CAMBIO</b>	Disposición a aceptar nuevas ideas, conceptos, métodos y herramientas.
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Cumplimiento de deberes, obligaciones y compromisos, cuidado y atención en lo que se hace y se decide.
<b>SUPERACIÓN</b>	Disposición a incrementar los conocimientos, mejorar las habilidades y las cualidades.

Femenino       Seudónimo \_\_\_\_\_

Figura 5.17.- Inventario de valores

➤ ANEXO III

**Cuadro en donde se vacían los resultados de la encuesta rápida de motivación y satisfacción laboral y valores.**

En este cuadro se vacían los resultados arrojados por la encuesta de motivación y satisfacción laboral y de valores con lo cual se crea una gráfica en donde se puede ver de manera visual la importancia que le dan a los valores y a los factores motivantes.

Seudónimo	Astrid	Cain	Águila	M.D.	Rokax	Buen día	Rich	Ranita	Speedy G	Faby	Nahui Ollin	Pink Panther	Ambar	ELISA	Raysha	Garfield	
SEXO																	
<b>FACTORES</b>																	
PARTICIPACIÓN	7	1	1	3	5	4	2	2	4	3	5	8	8	5	6	3	4.2
BUEN SUELDO	2	8	2	2	4	1	4	3	3	1	1	5	5	4	7	7	3.7
ESTABILIDAD LABORAL	8	7	3	8	3	5	6	8	8	4	7	2	4	6	2	6	5.4
PRESTACIONES	3	6	8	4	8	8	5	7	7	7	6	7	7	8	8	8	6.7
PROGRESO	5	4	7	7	1	2	7	4	6	5	2	3	2	7	5	2	4.3
RECONOCIMIENTO	4	5	4	1	6	7	3	6	1	2	4	4	6	1	4	4	3.9
RETOS Y LOGROS	6	2	5	6	2	3	1	1	2	8	3	6	1	2	3	1	3.3
BUEN AMBIENTE	1	3	6	5	7	6	8	5	5	6	8	1	3	3	1	5	4.6

OK	#N/A	OK	OK													
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	------	----	----

3.3

VALORES																	
LEALTAD	2	2	3	7	7	7	3	3	7	3	6	5	6	7	5	3	4.8
SERVICIO	8	1	6	8	8	4	4	7	6	2	7	8	8	3	7	4	5.7
RESPECTO	3	7	4	6	1	5	8	2	4	6	5	3	2	2	1	1	3.8
COLABORACIÓN	7	3	8	4	5	6	5	8	5	4	4	7	7	5	8	5	5.7
HONESTIDAD	4	4	1	5	3	8	6	1	3	7	1	6	5	6	2	2	4.0
APERTURA AL CAMBIO	6	5	2	2	6	3	7	5	1	5	2	4	4	8	3	6	4.3
RESPONSABILIDAD	1	6	7	3	2	1	1	4	2	8	3	2	1	1	4	7	3.3
SUPERACIÓN	5	8	5	1	4	2	2	6	8	1	8	1	3	4	6	8	4.5

OK	#N/A	OK	OK													
----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	----	------	----	----

3.3

**Figura 5.18.- Cuadro donde se vacían los resultados de la encuesta rápida**

## ➤ ANEXO IV

Grafica donde se reflejan los resultados de la encuesta rápida de motivación y satisfacción y de valores

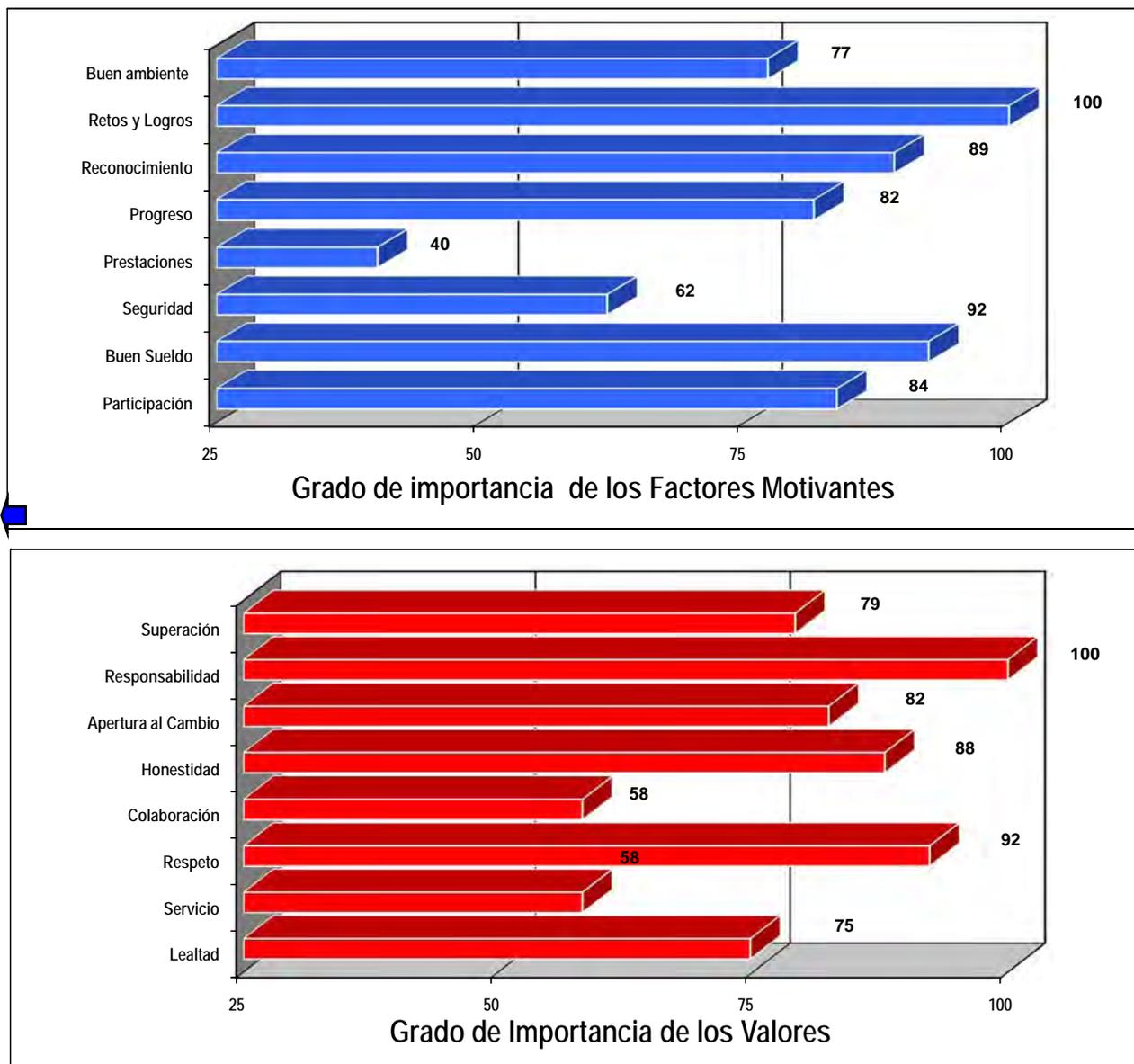


Figura 5.19.- Graficas donde se observan los promedios de la encuesta de valores y factores de motivación y satisfacción laboral

➤ ANEXO V

Formato para describir metas individuales



ANEXO 7

FORMATO PARA DESCRIBIR METAS INDIVIDUALES EN CASO DE MOVIMIENTOS ESTRUCTURALES

Unidad Administrativa: \_\_\_\_\_  
 Código de Puesto: \_\_\_\_\_  
 Nombre del Puesto: \_\_\_\_\_

Periodo: Anual \_\_\_\_\_

Año: \_\_\_\_\_

	Descripción de Metas Individuales	Unidad de Medida	Parámetros			Peso	Número de Meta Colectiva
			Satisfactorio	Mínimo Aceptable	No Satisfactorio		
1		01 Cantidad					
2		01 Cantidad					
3		01 Cantidad					

**SUMA DEL PESO**      **LA SUMA DEL PESO DE LAS METAS DEBE SER IGUAL A 100%**

Firma del Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_  
 Nombre del Jefe Inmediato: \_\_\_\_\_  
 RFC: \_\_\_\_\_  
 CURP: \_\_\_\_\_

Firma del Servidor Público a evaluar: \_\_\_\_\_  
 Nombre del Servidor Público a evaluar: \_\_\_\_\_  
 RFC: \_\_\_\_\_

Figura 5.20.- Formato para describir metas individuales

Fuente: CONAGUA Gerencia de Personal

INSTRUCTIVO DE LLENADO DEL FORMATO PARA DESCRIBIR METAS INDIVIDUALES												
No.	SE ANOTA											
1	La denominación específica de la unidad administrativa que solicita la modificación de metas.											
2	El código del puesto a 30 posiciones.											
3	La denominación del puesto.											
4	Año de las metas.											
5	Descripción de las nuevas metas.											
6	La unidad de medida de las nuevas metas, dar clic y seleccionar una de las alternativas siguientes: <table border="1" data-bbox="715 636 981 898"> <thead> <tr> <th>UNIDAD DE MEDIDA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>01 Cantidad</td></tr> <tr><td>02 Tiempo</td></tr> <tr><td>03 Costo</td></tr> <tr><td>04 Calidad</td></tr> <tr><td>05 Cantidad-Tiempo</td></tr> <tr><td>06 Cantidad-Costo</td></tr> <tr><td>07 Cantidad-Calidad</td></tr> <tr><td>08 Tiempo-Costo</td></tr> <tr><td>09 Tiempo-Calidad</td></tr> <tr><td>10 Costo-Calidad</td></tr> </tbody> </table>	UNIDAD DE MEDIDA	01 Cantidad	02 Tiempo	03 Costo	04 Calidad	05 Cantidad-Tiempo	06 Cantidad-Costo	07 Cantidad-Calidad	08 Tiempo-Costo	09 Tiempo-Calidad	10 Costo-Calidad
UNIDAD DE MEDIDA												
01 Cantidad												
02 Tiempo												
03 Costo												
04 Calidad												
05 Cantidad-Tiempo												
06 Cantidad-Costo												
07 Cantidad-Calidad												
08 Tiempo-Costo												
09 Tiempo-Calidad												
10 Costo-Calidad												
7	El(los) dato(s) o factor(es) que sirva(n) para valorar la meta identificada en la clasificación de satisfactorio.											
8	El(los) dato(s) o factor(es) que sirva(n) para valorar la meta identificada en la clasificación de mínimo aceptable.											
9	El(los) dato(s) o factor(es) que sirva(n) para valorar la meta identificada en la clasificación de no satisfactorio.											
10	La ponderación de cada una de las metas modificadas, la suma de las tres metas debe sumar siempre 100 %.											
11	La vinculación con la meta colectiva ha la que está alineado el puesto correspondiente, en caso de no tenerla solicitarla al Enlace Administrativo.											
12	Verificar que siempre sume 100 % el total del peso de las tres metas.											
13	La firma del jefe inmediato del puesto que modificó y autorizó sus metas.											
14	El nombre completo del jefe inmediato que autorizó la modificación de las metas individuales del puesto.											
15	El Registro Federal de Contribuyentes con homoclave del jefe inmediato que autorizó la modificación de las metas individuales del puesto.											
16	El CURP del jefe inmediato que autorizó la modificación de las metas individuales del puesto.											
17	La firma del servidor público que modificó sus metas individuales del desempeño.											
18	El nombre completo del servidor público que modificó sus metas individuales del desempeño.											
19	El Registro Federal de Contribuyentes con homo-clave del servidor público que modificó sus metas individuales de desempeño.											
20	El CURP del servidor público que modificó sus metas individuales de desempeño.											

**Tabla 5.10.- Guía de llenado Formato para describir metas individuales**

**Fuente: CONAGUA, Gerencia de Personal**

➤ **ANEXO VI**

**Ejemplo de cuestionario de incentivos:**

ESTIMULO	PUNTAJE									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
➤ Un curso de Capacitación para mejora de rendimiento el mi trabajo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
➤ Descuentos del 15 % en productos de alguna tienda por un periodo de un mes.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
➤ Un día libre con goce de sueldo.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
➤ Vales de despensa en alguna tienda con la que se tenga convenio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
➤ Vales por en ropa a canjear en alguna tienda con convenio.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
➤ 1 pase para lugares recreativos (six flags, Chapultepec, la feria, etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
➤ 1 Vale por 500 pesos en Discos de música en alguna tienda de discos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
➤ 1 Vale por 500 pesos en productos de línea blanca en alguna tienda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
➤ 1 Vale por 500 pesos en útiles escolares a canjear en alguna tienda específica	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
➤ Crédito por 2000 pesos en productos de alguna tienda a pagar en 6 meses.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
➤ 1 Pase para eventos culturales (teatro, cine, conciertos etc.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

**Tabla 5.11.- Ejemplos de cuestionario de incentivos.**➤ **ANEXO VII**

### Ejemplo de cronograma

Se sugiere un cronograma para llevar una calendarización y evaluación de las acciones de mejora planteadas en cuanto a procesos psicosociales.

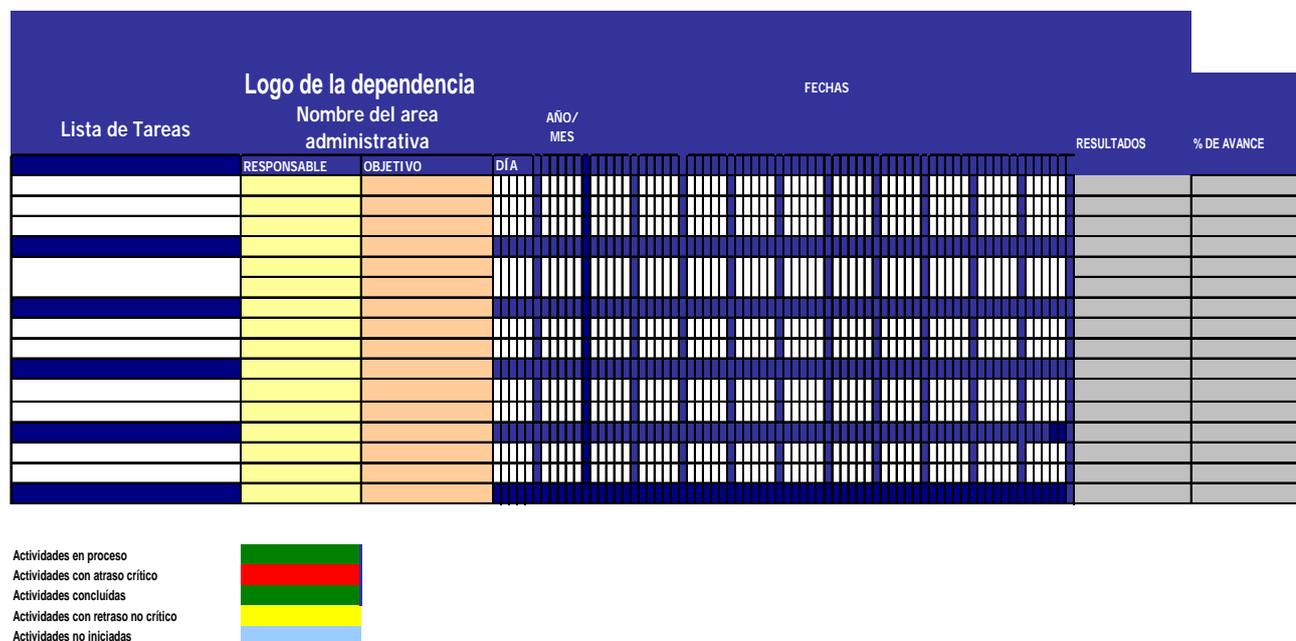


Figura 5.20.- Formato de plan de trabajo o cronograma

### GUÍA DE LLENADO ANEXO VIII

No	SE ANOTA
1.	Logo de la dependencia
2.	Lista de tareas la definición de las actividades que se pretende realizar.
3.	Responsable: Quien va a realizar la actividad seleccionada.
4.	Objetivo: Definición del objetivos debe ser realista medible y cuantificable, definir de manera que tenga una forma de evidenciar su cumplimiento.
5.	Fechas: metas se definen las fechas en las que se pretenden lograr los objetivos. Esto debe ser bastante flexible adaptable a las necesidades de cada dependencia.
6.	Resultado: ¿que se obtuvo de el objetivo?, ¿se cumplió?, ¿se concluyó?.
7.	Evaluación del objetivo: tiene como finalidad obtener y un indicador de los avances.

Tabla 5.12.-Guía de llenado Formato de plan de trabajo o cronograma

## 4.- GUÍA METODOLOGICA III

### CREACIÓN DE PROCESOS

También se pretende crear procedimientos que impactarían en el clima laboral como:

- Evaluación del potencial
- Planeación de vida y carrera
- Grupos de análisis de procesos

Estos son procesos que no se llevan a cabo en la Administración Pública Federal

Estos son los procedimientos que se propone instaurar en la APF. La institución podrá crear los procesos y sistemas que requiera o realizar un replanteamiento de los procesos existentes.

Estos procedimientos tiene que ver directamente con al personal, con su desarrollo en el caso de análisis de potencial y planeación de vida y carrera

El grupo de análisis de procesos servirá para una mayor cohesión, trabajo en equipo por ende mejora del clima laboral en las instituciones gubernamentales.

## FLUJOGRAMA GUÍA METODOLÓGICA III CREACIÓN DE PROCESOS

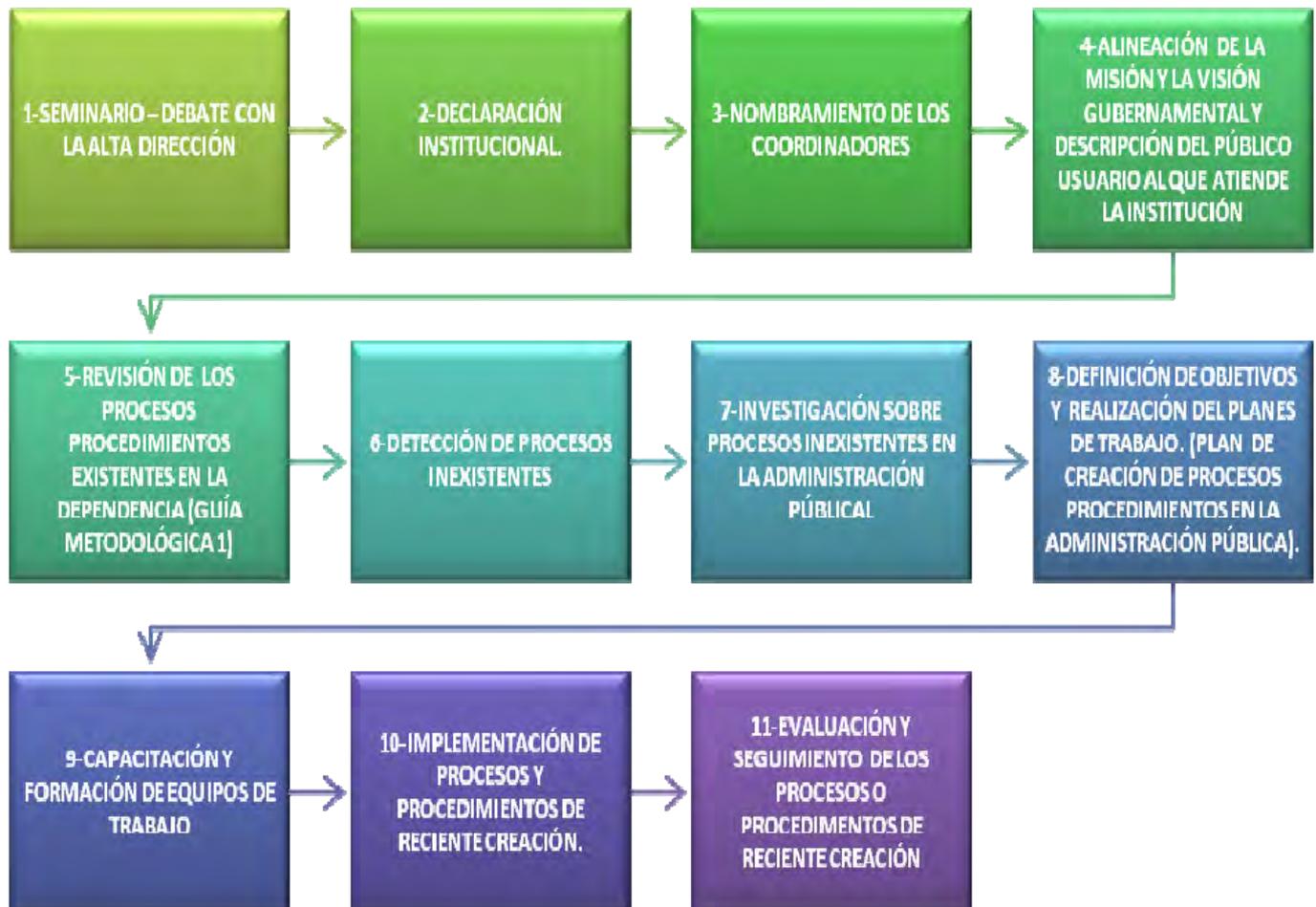


Figura 5.21.- Flujograma Procedimiento III

## PROCEDIMIENTO GUÍA METODOLÓGICA III

### CREACIÓN DE PROCESOS

#### 1. SEMINARIO – DEBATE CON LA ALTA DIRECCIÓN

Se debe indagar y convencer a la alta dirección de la necesidad de crear procesos y sistemas inexistentes en la APF.

Además de contar con el apoyo y aprobación de la dirección general por cuestiones de presupuesto.

Se debe preguntar directamente a la dirección los procedimientos que se requiere instaurar para lograr los objetivos institucionales.

#### 2. DECLARACIÓN INSTITUCIONAL. (SENSIBILIZACIÓN Y DIFUSIÓN)

Se debe tomar en cuenta el hecho de que al instaurar un modelo de creación de procesos se requiere la colaboración de los servidores públicos. Para lo que se requiere un proceso de sensibilización recalcando la importancia de instaurar procedimientos que contribuyan al logro de los objetivos institucionales y al desarrollo del recurso humano dentro de las instituciones de gobierno.

#### 3. NOMBRAMIENTO DE COORDINADORES Y CAPACITACIÓN

Los coordinadores deben tener las siguientes características:

- Delegado de la dirección, nombrado por el director
- Enlace con el consultor
- Coordinará las acciones del plan
- Informa
- Líder del grupo
- Secretario del comité
- Responsable del seguimiento, sensibilización, capacitación.
- Captado en los diferentes niveles
- Poseer Influencia en el personal
- Digno de confianza
- Poseer Conocimiento de la empresa
- Generador de factores de cambio

Los coordinadores serán los responsables de crear los procedimientos que crean conveniente instaurar en su dependencia.

#### CAPACITACIÓN DE COORDINADORES

Se debe capacitar sobre la nueva metodología que se va a implementar a los coordinadores en sus labores como líderes de proyecto.

Los coordinadores deben de preferencia tener un conocimiento de las metodologías que se va a instaurar.

Se debe informar y tener de aliados para llevar a cabo la metodología que serán los servidores

públicos que deben apoyar la realización del modelo.

Otros aliados para llevar a cabo el modelo son

- El jefe Capacitación
- El director general
- El jefe de área
- El encargado de comunicación interna
- El jefe de sistemas
- El Líder sindical
- Entre otros servidores públicos que posean información relevante para llevar a cabo la instauración del modelo de creación de sistemas y nos pueden ayudar a conseguir los objetivos planteados

#### **4. REVISIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN GUBERNAMENTAL**

Siempre se tiene que comenzar con la revisión y la visión y misión organizacional  
A sí se pretende obtener una idea de que los procesos inexistentes que se requiere instaurar en la APF y su contribución a la misión y visión gubernamental.

#### **5. REVISIÓN DE LOS PROCESOS PROCEDIMIENTOS EXISTENTES EN LA DEPENDENCIA**

Se recomienda comenzar con el procedimiento de revisión de procesos y sistemas organizacionales anterior mente planteados en esta tesis.

En base a estos resultados detectar aquellos procesos y procedimientos que se requieran para el cumplimiento de la misión, visión y objetivos organizacionales.

Para efecto de esta tesis de recomiendan las 3 metodologías siguientes:

- a. Planeación de vida y carrera
- b. Evaluación del potencial
- c. Grupos de análisis de procesos

Todo esto con la finalidad desarrollar al recurso humano en el trabajo

#### **6. DETECCIÓN DE PROCESOS INEXISTENTES (O DE EVIDENTE NECESIDAD DE REPLANTEAMIENTO).**

- ¿Qué procesos o sistemas se requiere instaurar en la dependencia?
- ¿La instauración de los procedimientos está reglamentada o regida por alguna normatividad como por ejemplo el Servicio Profesional de carrera en la APF?
- ¿La dirección entiende la necesidad de crear un proceso o sistema?
- ¿Existe el Recurso Humano, material y financiero necesario para llevar a cabo un nuevo proceso?

## 7. INVESTIGACIÓN SOBRE PROCESOS INEXISTENTES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Se debe contar con las bases teóricas y metodológicas del procedimiento que se va a instaurar.

Se dará bibliografía o en su caso capacitación de los responsables de los procesos para lograr bases adecuadas para instaurar un proceso o sistema en la APF.

Se recomienda para la búsqueda de información:

- Tesiunam: donde se pueden encontrar tesis que investiguen el tema de la metodología que se pretende instaurar, se accede por internet y se puede consultar en la biblioteca de central de la UNAM o se puede buscar en internet como sistema nacional de bibliotecas.
- Biblioteca central de la UNAM: se recomienda investigar en libros que fácilmente se pueden encontrar en esta biblioteca.

## 8. PLANES DE TRABAJO Y DEFINICIÓN DE OBJETIVOS. (PLAN DE CREACIÓN DE PROCESOS PROCEDIMIENTOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA)

Se llevará a cabo la redacción de los objetivos que se pretenden lograr con la instauración de un nuevo procedimiento y cual sería su contribución a la misión y visión gubernamental.

Se debe tener en cuenta al personal requerido por lo tanto la creación de plazas y la distribución de cargas de trabajo en el cual se realiza una propuesta planteada.

La creación de subsistemas conlleva a una generación o cambio de plazas, una modificación de la estructura organizacional, se debe manejar con cuidado a causa de que afectan varios reglamentos, como el reglamento de la Secretaría de Hacienda, reglamentos internos de las dependencias, pero sobre todo afecta al presupuesto asignado (dependiendo del sector) por lo que se debe demostrar la relevancia de instaurar un procedimiento por cuestiones de presupuesto.

En este punto ya se detectaron los procesos o procedimientos que se necesita instaurar, se realizará la descripción del procedimiento del nuevo proceso generado

Se requiere un formato donde se plantee el nuevo procedimiento generado para hacerlo se recomienda **ver ANEXO 1**

Incluir:

- Quien lo hará
- Como
- Con que se hace
- Cuando
- Donde
- Etc.

Se propone llevar a cabo un cronograma en donde se plantee las actividades que se requieren para instaurar un proceso o procedimiento de nueva creación.

**8. CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO**

Como se mencionó en las metodología 1 se hace un énfasis especial en la formación de equipos de trabajo.

Ver guía metodológica 1 para mayor información sobre formación de equipos de trabajo.

**9. IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE RECIENTE CREACIÓN.**

En base a un plan de trabajo se lleva a cabo la implementación del nuevo subsistema sugerido en esta metodología, de acuerdo con el cronograma y el plan de trabajo.

**10.EVALUACIÓN DEL PROCESOS DE RECIENTE CREACIÓN**

Se pretende que en base a indicadores generados por los formatos se evalúe el cumplimiento y la utilidad de los procesos de reciente creación.

Se pretende que se evidencie en una mejora organizacional.

**11.ENTREGA DE RESULTADOS Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA DEL PROCESO O PROCEDIMIENTO DE RECIENTE CREACIÓN**

Se da seguimiento y evaluación del modelo presentando indicadores de las metas planteadas.

- Se realizan conclusiones y propuestas de mejora.
- Se detectan posibles limitaciones y problemas del modelo
- Se comienza de nuevo el proceso de mejora continua

## PROPUESTA DE CREACIÓN DE PROCESOS EN LA APF.

Se pretende dar una introducción a los procesos que se propone crear en la APF para mejora del clima organizacional. Esto con el fin de desarrollar al factor humano en el trabajo

Procesos que se propone instaurar en materia de recursos humanos, pero se deja abierto a opción de instaurar cualquier proceso que se desee o que se requiera instaurar en una institución



Figura 5.22.- Procesos que se propone crear en la APF.

## PROPUESTA DE CREACIÓN DE PROCESOS:

Se pretende dar una pequeña introducción a los procesos y sistemas que se propone se instaure en la APF. Se hace énfasis en la creación de sistemas para desarrollar al factor humano dentro de las dependencias de la APF.

SE PROPONE LA CREACIÓN DE 3 PROCESOS DENTRO DE LA APF:

### 1.- EVALUACIÓN DEL POTENCIAL

#### QUÉ ES EL POTENCIAL INDIVIDUAL

**Es el nivel de trabajo más alto que un individuo está en condiciones de realizar satisfactoriamente en el momento actual de su carrera, bajo las condiciones de:**

- contar con los conocimientos y habilidades necesarios
- un alto compromiso personal con sus tareas.

El nivel de trabajo está determinado por la complejidad relativa de los problemas propios de los puestos de trabajo.

El potencial individual es la variable de predicción más importante del éxito de un individuo en un puesto dado. Esto deriva del hecho que el potencial individual, a diferencia de otras competencias requeridas, es un hecho dado para toda persona en el momento presente. Un individuo cuyo potencial actual esté por debajo de la complejidad de su puesto no podrá ejercerlo satisfactoriamente, cualesquiera sean las destrezas que ponga en juego y sus esfuerzos personales. A la inversa, si su potencial excede las demandas del puesto tenderá a buscar otras oportunidades en las que pueda aplicar su capacidad a pleno.

#### POR QUÉ EVALUAR EL POTENCIAL INDIVIDUAL

La evaluación del potencial es el dato primario para los siguientes sistemas de gestión de recursos humanos:

- **Selección interna.** Optimiza la selección de candidatos internos para la cobertura de posiciones con independencia de la función o unidad a la que pertenezcan.
- **Selección externa.** Asegura que el potencial de los nuevos empleados de la organización corresponda a la complejidad del puesto al que ingresan.
- **Planificación de carreras.** Permite desarrollar planes de carrera realistas, con conocimiento del potencial futuro del empleado, incluyendo el que tendrá hacia el fin de su carrera.
- **Identificación de personas clave.** Permite identificar candidatos internos para ocupar posiciones clave en el futuro.
- **Cuadros de reemplazo.** Permite definir cuadros de reemplazo para posiciones gerenciales y de especialistas.
- **Planificación de la dotación.** Identifica fortalezas, sobrantes y faltantes de capacidad en relación con los requerimientos de estructura presentes y futuros. Anticipa las necesidades de incorporación externa para desarrollo a largo plazo.

## CÓMO EVALUAR EL POTENCIAL INDIVIDUAL

La recomendación es utilizar dos métodos distintos para la evaluación del potencial, según se trate de evaluar a candidatos a ingresar a la organización o de personas que ya están trabajando en ella. Los datos que arrojan ambos métodos son plenamente comparables entre unidades orgánicas, zonas geográficas y países.

### POSTULANTES EXTERNOS

**Utilizamos el método del análisis del discurso. Este método:**

- Permite determinar con rigor objetivo el potencial actual y futuro de los postulantes.
- Debe ser administrado por un especialista, ya sea un consultor externo o un miembro de la organización debidamente entrenado.

## 2.- PLANEACIÓN DE VIDA Y CARRERA

Laboratorio Planeación de carrera en la vida.

Al trabajar en subgrupos de cuatro, cada participante recibe las siguientes instrucciones:

“Piense en su vida pasada en su presente y en su futuro. Luego prepare un collage, usando para ello cualquier clase de dibujos, palabras que pudieran relacionarse significativamente con el pasado, con su presente y con su futuro. No se preocupe por expresar la relación. Ríjase por lo que sienta. Después que haya acabado el collage, péguelo en la pared”.

Unas veces que haya sido pegado en la pared se dan las siguientes instrucciones:

“Ahora imagínese usted hace 10 años. Escriba una carta de uno de sus mejores amigos a otro buen amigo, diciéndole algo sobre usted y sobre su vida. ¿Que es lo que quiere que el diga de usted? Luego, imagínese que usted murió en un accidente de automóvil a la siguiente semana ahora escriba una carta similar. ¿Que diría el amigo de usted?”

Luego cada participante presenta un collage a los otros miembros de su grupo y les lee las dos cartas que ha escrito. Con esto como base, cada participante prepara un “inventario de la vida” que conteste las siguientes preguntas:

- ¿Que cosas hago bien?
- ¿Que es lo que deseo como necesidad hacer mejor?
- ¿De lo que debo hacer ahora que es lo que me disgusta?
- ¿Que deseos tengo que no he realizado?

Cada asistente prepara ahora un “inventario de carrera” que conteste las siguientes preguntas:

- ¿Cuales de mis habilidades y talentos han sido mas evaluados por la organización?
- ¿Que clase de experiencias de trabajo me dan mayor satisfacción?
- ¿Cuales son mis deficiencias en el ambiente de trabajo en términos de competencia interpersonal, técnica, gerencial etc.?
- ¿Que es lo que me disgusta de mi situación presente?
- ¿Cuales recompensas significan mas para mi: estatus, dinero, poder, reconocimiento, logro ,

seguridad, sensación de reto, toma de riesgos, ganar, estrechas relaciones de equipo, hacer mis propias cosas, etc.?

¿Que nuevas habilidades deseo desarrollar?

¿Que nuevas áreas de la carrera desearía explorar?

Estos “inventarios de la carrera” también son discutidos por otros miembros del grupo

Finalmente cada participante pone en foco este trabajo escribiendo las metas y los pasos que hay que dar para alcanzarlos, fijando fechas.

Usos:

a) Es particularmente efectivo en los puntos críticos de la carrera;

Por ejemplo:

- Usted esta buscando una nueva oportunidad de trabajo
- Usted es un técnico experimentado y espera que le hagan una buena oferta, o quiere aplicar sus conocimientos , para una vacante gerencial.
- Como la mayoría de los hombres de 40 o mas piensa en la jubilación

b) sirve como una parte de un laboratorio de *sensivity training* o de una reunión de desarrollo de equipo, o como una reunión especial para este propósito con alguien que lo conozca bien.

Beneficios:

- a) Le ayuda a salir de un atolladero y le da mas control sobre su vida
- b) La discusión honesta le ayuda a separar los sueños de la realidad
- c) Usted deja de culpar a otros por su suerte y acepta la responsabilidad
- d) Usted deja de culpar a otros por su suerte y acepta la responsabilidad de sus acciones

Limitaciones:

- a) Si desea retener a los empleados en trabajos los cuales no se sienten comprometidos, no tendrá buenos resultados. Muchos tratarán de hacer algo nuevo.
- b) Este preparado para la agitación que pueda seguir a la planeación de vida y carrera
- c) Vigile sus motivos cuando invite a alguien a este laboratorio: Esta usted buscando un camino fácil de librarse de la gente o de moldearla

Sugerencias operativas:

- Evite que el proceso de selección de los que elige para asistir se enfoque solamente a aquellos en los que usted quiera invertir tiempo y dinero para ayudarlos en sus nuevos planes.
- Evite psicoanalizar no es provechoso
- El seguimiento es una parte necesaria del procedimiento
- Dedique uno o dos días a la reunión de planeación de carrera en la vida.
- Consultores experimentados pueden ser de mucha ayuda.

## 1. GRUPOS DE ANÁLISIS DE PROCESOS

Básicamente el grupo de análisis de procesos realiza las siguientes actividades se presenta la información de esta metodología de de manera muy general.

2. Formación del equipo de análisis de procesos
3. Capacitación
4. Inventario de procesos y priorización
5. Desarrollar diagrama de flujo
6. Definición de indicadores
7. Identificación de situación actual
8. Identificar necesidades de los clientes
9. Proceso de bench marking
10. Diseño del proceso ideal
11. Identificación de requerimientos e implicaciones

## ➤ ANEXO I

## DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO

DIAGRAMA DEL PROCESO ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DOCUMENTOS	REGISTROS	PRODUCTO	REQUISITOS DEL PRODUCTO	RECURSOS	INTERACCIÓN CON OTROS PROCESOS
	¿Quién lo hace?	¿Cómo se hace?	¿En que se registra?	¿Que se obtiene?	¿Cómo se debe hacer?	¿Con que se hace?	¿Qué sigue?
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							

Tabla 5.13.- Formato para descripción de procesos y procedimientos (plan de calidad)

NO.	SE ANOTA
1.	Describir la actividad con la que inicia el proceso
2.	El nombre de la persona responsable de llevar a cabo la actividad
3.	En donde se puede investigar cómo se realiza la actividad
4.	En que documentos se registra o evidencia la actividad
5.	Que es lo que se obtiene de la actividad
6.	Como se debe hacer, lo requisitos mínimos aceptables del producto de la actividad
7.	Que es lo que se requiere para realizar a actividad
8.	Con que otro proceso se vincula

Tabla 5.14.- Guía de llenado Formato para descripción de procesos y procedimientos (plan de calidad).

## ➤ ANEXO II



## CAPACITACIÓN Y SENSIBILIZACIÓN

Se pretende que se lleve una instauración del modelo por medio de capacitación y sensibilización a los directivos para dar a conocer el modelo, los objetivos y hallazgos por parte del consultor y se presenta de la necesidad de instaurar el modelo.

### **Plan de trabajo Modelo estratégico de Desarrollo Organizacional para evaluación y mejora del clima organizacional en la APF.**

*Objetivo general:* Que los asistentes obtengan los elementos y la información completa y necesaria para llevar a cabo el Modelo estratégico de Desarrollo Organizacional para evaluación y mejora del clima organizacional en la Administración Pública Federal

- Forma de impartición: La capacitación se impartirá de forma expositiva.
- *Duración de la capacitación:* 2 sesiones de 2 horas y media a 3 horas
- *Descripción de los participantes:* servidores públicos de cada dependencia de la APF.
- *Fecha de impartición:* la estipulada por los responsables de la metodología

➤ *Material :*

*Carpeta conteniendo:*

- ❖ Fundamentos de la metodología
  - ❖ Formatos
  - ❖ Cronogramas
  
  - ❖ *Presentación en power point.*  
Contiene especificaciones para llevar a cabo la metodología planteada
- Forma de evaluación de la capacitación: Los participantes obtendrán al final un plan de trabajo para comenzar la realización de la metodología.

## CARTA DESCRIPTIVA

ACTIVIDAD	EXPLICACIÓN	OBJETIVO	MATERIAL	TIEMPO
<b>PRIMERA SESIÓN</b>				
Introducción y sensibilización	Se llevaran a cabo dinámicas de integración: <ul style="list-style-type: none"> <li>Se realizará una historieta en equipo</li> <li>cada persona mencionará para que es bueno, que lo identifica.</li> <li>Se realizará la presentación de cada integrante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminuir la resistencia a la instauración del modelo</li> <li>Integrar al equipo de trabajo</li> <li>Realizar alguna actividad en equipo</li> <li>Dar a conocer a los integrantes del equipo de trabajo de una forma más informal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Historietas</li> <li>Etiquetas con nombres de los participantes.</li> <li>Hojas</li> </ul>	45 minutos
Explicación de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar los objetivos que se pretenden lograr al llevar a cabo la metodología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los participantes comprendan los objetivos de instaurar el modelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Presentación en power point</li> <li>Formatos</li> </ul>	1 hora
Explicación de la metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicación de los fundamentos teóricos metodológicos del modelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Explicar las metodologías en el cual está basada el modelo</li> <li>Explicar los conceptos básicos del modelo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manual</li> </ul>	1 hora
<b>SEGUNDA SESIÓN</b>				
Responsables.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Designar a los coordinadores del modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que se designe a los responsables de la metodología.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>formato de cronograma</li> </ul>	1 hora
Como llevar a cabo el modelo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recomendaciones para llevar a cabo el modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Que los participantes aprendan cuáles son las ventajas</li> <li>comprendan que se va a obtener de la instauración del modelo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cronograma</li> </ul>	1 hora
Seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recomendaciones para llevar seguimiento del modelo y presentar resultados e indicadores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Como llegar sistemas y procesos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Indicadores que se les va a presentar</li> </ul>	45 minutos

Cuadro 5.4.- Carta descriptiva

## 5.5 VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL APF.

### 1.- PROPUESTA DE VALIDEZ EXTERNA DE LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL APF.

La segunda propuesta de esta tesis es la validación externa de la encuesta de clima organizacional aplicada en la APF.

Un instrumento debe poseer datos psicométricos además de estar fundamentada en una teoría base, con la confianza de que se van a obtener resultados con el menor sesgo para que se pueda utilizar una prueba de la mejor manera. Esto para que se tomen, en base a la información obtenida, las mejores decisiones para llevar a cabo acciones de mejora que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional en la APF.

Se han encontrado inconsistencias en los datos psicométricos de la encuesta de clima organizacional APF y no se obtuvieron los datos psicométricos de la prueba y no se obtuvieron buenos comentarios acerca de la encuesta por parte de especialistas en la materia.

Se pretende encontrar la validez externa del instrumento aplicado en la APF, a través de la comparación con los resultados de una encuesta de clima confiabilizada y validada, para tal efecto se recomienda la escala de clima social de WES (Work Environment Scale (WES) de Moos).

Con la aplicación de esta prueba se pretende que en la APF se lleva a cabo la aplicación de la encuesta de clima social WES de MOSS para encontrar la validez externa de la encuesta de clima organizacional APF ya aplicada por varios años.

También se pretende que se le de mayor peso a los resultados encontrados así como a las decisiones y acciones que deben llevar a cabo las dependencias para mejora del clima organizacional

Los resultados de una encuesta validada y confiabilizada dan información para llevar a cabo un diagnóstico certero del clima organizacional institucional. Que a su vez los resultados de una encuesta valida y confiable den pie a que se tomen acciones que contribuyan al mejoramiento del clima organizacional.

Es fundamental el compromiso de los servidores públicos encargados de llevar a cabo la aplicación y las acciones de mejora del clima organizacional.

También se pretende que los servidores públicos al observar que las autoridades institucionales toman en cuenta los resultados arrojados por la encuesta así como acciones de mejora que contribuyan al mismo, mejore ya por ende la participación y la motivación de los servidores públicos debido a que la integración y participación de los servidores públicos y el que sientan que los toman en cuenta es un factor importante del clima organizacional.

## 2.- CONFIABILIZACIÓN Y VALIDEZ DE UNA PRUEBA

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998), "la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir".

El tipo de validez que se va a realizar se llama validez de contenido, es decir: se determinó hasta donde los items que contiene el instrumento fueron representativos del dominio o del universo contenido en lo que se desea medir.

Al respecto, Balestrini (1997), (pág.140) plantea: " Una vez que se ha definido y diseñado los instrumentos y Procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterlos a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado."

Según Balestrini (1997), toda investigación en la medida que sea posible debe permitir ser sometida a ciertos correctivos a fin de refinarlos y validarlos (pág.147)

Según Rusque M (2003) "la validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener los mismos resultados de diferentes situaciones. La fiabilidad no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación, es decir, al grado en que las respuestas son independientes de las circunstancias accidentales de la investigación.

La fiabilidad, confiabilidad, consistencia y credibilidad de la investigación se logra a través del análisis de la información, lo cual permite internalizar las bases teóricas, el cuerpo de ideas y la realidad (sujetos de estudios-escenarios y contextos) Rusque, M. (2003:134)

### 3.- ENCUESTA DE CLIMA SOCIAL DE WESS, MOSS

La evaluación del clima se hizo usando la Escala de Clima social de Moss (Work Environment Scale (WES) de Moos) (1974/1989)). Este instrumento, compuesto por 90 ítems con respuesta dicotómica verdad/ falso, evalúa las siguientes dimensiones del clima organizacional (entre paréntesis figura la fiabilidad por consistencia interna calculada por la fórmula KR-20):

- **Cohesión.** Esta dimensión se basa en las relaciones de amistad y apoyo en que viven los trabajadores entre sí ( $\alpha=.69$ ).
- **Implicación.** Esta dimensión mide hasta qué punto los empleados se sienten implicados en su trabajo ( $\alpha=.84$ ).
- **Apoyo.** Esta dimensión se refiere al apoyo y el estímulo que da la dirección a sus empleados ( $\alpha=.77$ ).
- **Autonomía.** Este factor se refiere al grado en que la organización anima a sus trabajadores a ser autónomos y a tomar sus decisiones ( $\alpha=.73$ ). **Organización.** Este elemento se refiere al punto en que el clima estimula la planificación y la eficacia en el trabajo ( $\alpha=.76$ ).
- **Presión.** Esta dimensión se basa en la presión que ejerce la dirección sobre los empleados para que se lleve a cabo el trabajo ( $\alpha=.80$ ).
- **Claridad.** Esta dimensión mide hasta qué punto los reglamentos y las políticas se explican claramente a los trabajadores ( $\alpha=.79$ ).
- **Control.** Este factor se refiere a los reglamentos y a las presiones que puede utilizar la dirección para controlar a los empleados ( $\alpha=.76$ ).
- **Innovación.** Este rasgo mide la importancia que la dirección puede dar al cambio y a las nuevas formas de llevar a cabo el trabajo ( $\alpha=.86$ ).
- **Comodidad.** Esta dimensión hace referencia a los esfuerzos que realiza la dirección para crear un ambiente físico sano y agradable para sus empleados ( $\alpha=.81$ ).

Las dimensiones de **implicación, cohesión y apoyo** conforman el factor de **relaciones interpersonales**; las dimensiones de **autonomía, organización y presión** se agrupan en el factor de **autorealización**; y, finalmente, las dimensiones de **claridad, control, innovación y comodidad** dan lugar al factor de **estabilidad/cambio**. La consistencia interna de las dimensiones de la escala de clima organizacional, como ha podido apreciarse, es muy aceptable con un rango de valores que oscila entre .69 a .86.

Esta escala evalúa el ambiente social existente en diversos tipos y centros de trabajo. Está formada por Diez subescalas que evalúan tres dimensiones que son: **Relaciones, Autorrealización, Estabilidad/Cambio**

#### 3.1 RELACIONES

Es una dimensión que evalúa el grado en que los empleados están interesados y comprometidos en su trabajo y el grado en que la dirección les apoya y les anima a apoyarse unos con otros. Está formada por las siguientes subescalas:

**a) Implicación (IM).** Grado en que los empleados se preocupan por su actividad y se entregan a ella.

**b) Cohesión (CO).** Grado en que los empleados se ayudan entre si y se muestran amables con los compañeros.

**c) Apoyo (AP).** Grado en que los jefes ayudan y animan al personal para crear un buen clima social.

### 3.2 AUTORREALIZACION

Evalúa el grado en que se estimula a los empleados a ser autosuficientes y a tomar sus propias decisiones; la importancia que se le da a la buena planificación, eficiencia y terminación de las tareas y el grado en que la presión en el trabajo o la urgencia dominara el ambiente laboral, esta dimensión está formada por

Las siguientes subescalas:

**a) Autonomía (AU).** Grado en que se anima a los empleados a ser autosuficientes y a tomar iniciativas propias.

**b) Organización (OR).** Grado en que se subraya una buena planificación, eficiencia y terminación de la tarea.

**c) Presión (PR).** Grado en que la urgencia o la presión en el trabajo domine el ambiente laboral.

### 3.3 ESTABILIDAD/CAMBIO

Evalúa el grado en que los empleados conocen lo que se espera de su tarea diaria y como se les explican las normas y planes de trabajo; el grado en que la dirección utiliza las normas y presión para controlar a los empleados; la importancia que se da a la variedad, al cambio y a las nuevas propuestas y, por último, el grado en que el entorno físico contribuye a crear un ambiente de trabajo agradable. Esta dimensión está formada por las siguientes subescalas:

**a) Claridad (CL).** Grado en que se conocen las expectativas de las tareas diarias, y se explican las reglas y planes para el trabajo.

**b) Control (CN).** Grado en que los jefes utilizan las reglas y las presiones para tener controlados a los empleados.

**c) Innovación (IN).** Grado en que se subraya la variedad, el cambio y los nuevos enfoques.

**d) Comodidad (CF).** Grado en que el ambiente físico contribuye a crear una ambiente laboral agradable.

Para conocer la encuesta de clima social de WESS, MOSS ver anexo 3.

## CAPITULO VI

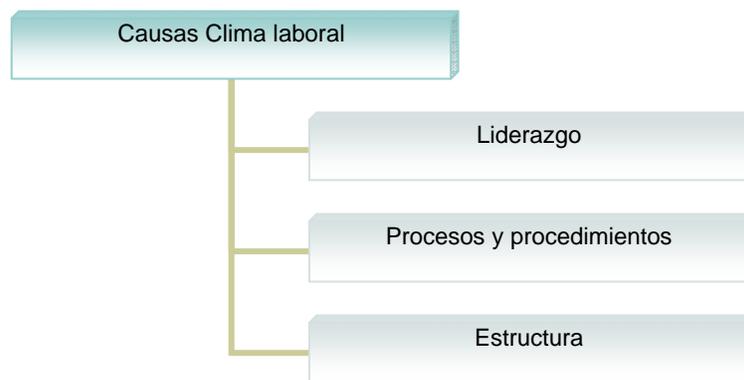
### CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

#### 1.- CONCLUSIONES

- **Clima organizacional**, el clima organizacional está asociado como se puede observar durante esta tesis a muchos factores, se deben clasificar, jerarquizar y evaluar de manera que nos permita identificar los factores críticos del clima organizacional y tomar decisiones que nos permitan realizar las intervenciones que contribuyan al mejoramiento organizacional.
- **Factores asociados:** Para efectos de trabajar en esta tesis, se dividió en factores asociados a los procesos y sistemas y en procesos psicosociales para poder clasificar de una forma que se pudiera evaluar sus causas y efectos.
- **Significado del trabajo, como mejorar la calidad laboral.**- Se debe tener la prioridad de mejorar la calidad de vida laboral, se hace énfasis en los factores que influyen en el clima laboral y se debe estar consciente que se está trabajando con motivaciones, con emociones, con percepciones de los servidores públicos.

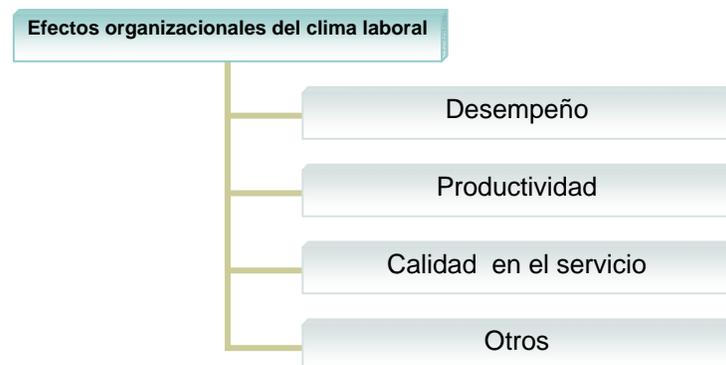
➤ **CAUSAS Y EFECTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL:**

- **CAUSAS:** Se recomienda identificar las causas o factores asociados al clima laboral, tales como el liderazgo, la estructura, etc.



**Figura 6.1: Causas del clima laboral**

- **EFECTOS** :También se recomienda, identificar y evaluar de manera sistemática los efectos que produce el clima en los trabajadores

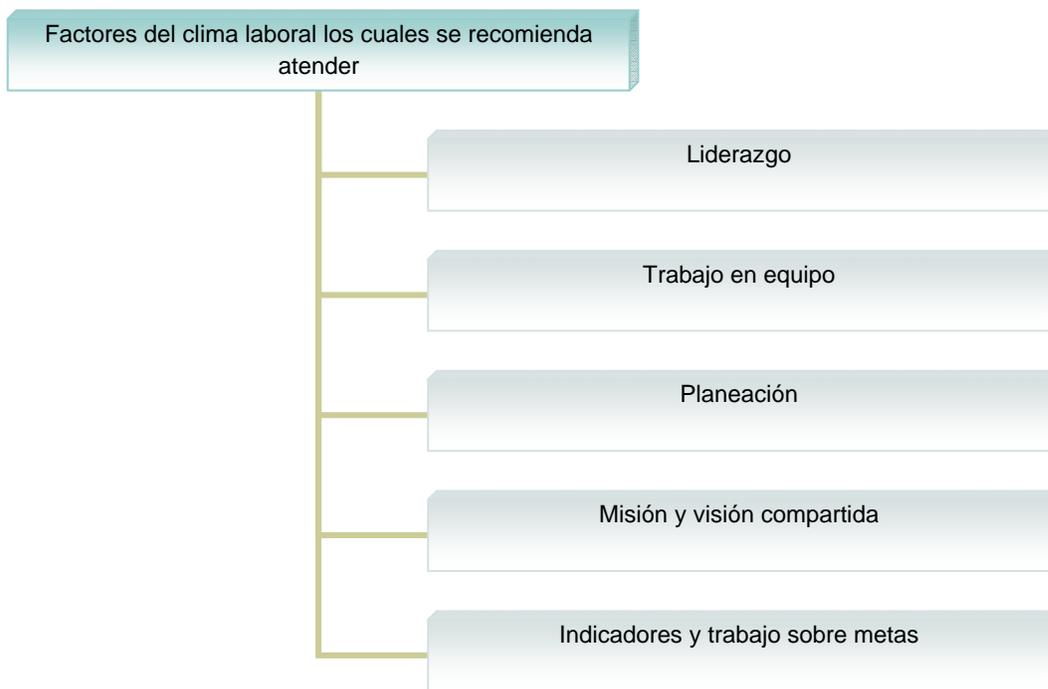


**Figura 6.2: Efectos organizacionales del clima laboral**



**Figura 6.3: Efectos individuales del clima laboral**

## EN CUANTO CLIMA: FACTORES IMPORTANTES QUE SE RECOMIENDA EVALUAR:



**Figura 6.4: Factores del clima laboral que se recomienda atender.**

- **Trabajo en equipo.-** El trabajo en equipo la cultura y clima organizacional también se vincula con la cultura propia de nuestro país, una de las cuestiones a mi parecer importantes es que se debe propiciar e trabajo en equipo, cambiando ciertas actitudes individualistas que se nos ha enseñado desde siempre.

- **Liderazgo:** Se tiene que trabajar en las entidades públicas en el liderazgo, a causa de que en México se deben desarrollar verdaderos líderes que dirijan el mejoramiento de nuestro país.
- **Falta de planeación:** No existe dentro de las dependencias gubernamentales una efectiva planeación de las actividades y el quehacer de las dependencias del gobierno.
- **Visión y misión compartida:** en las dependencias de la administración pública se
- **Trabajar sobre metas e indicadores:** Se debe tener un mayor control sobre las actividades y funciones de los trabajadores de la APF. Trabajar sobre metas y tener indicadores del cumplimiento de los objetivos por parte de los trabajadores.

### **ACERCA DE LAS INSTITUCIONES DE LA APF Y LA INSTAURACIÓN DEL MODELO.**

- Hoy más que nunca, las organizaciones gubernamentales necesitan identificar como pueden suministrar sus servicios tan eficientemente como sea posible.

Para ello, se debe empezar a establecer las actividades que no agregan valor y que pueden ser reducidas o eliminadas sin detrimento de la calidad.

Se pretende enriquecer y fortalecer los sistemas de control de gestión de entidades públicas. Además, fomenta una visión integral, proactiva, articulada

e interconectada en los empleados de entidades públicas lo que ayuda a adoptar estas actitudes en forma general en las entidades públicas.

- **Involucramiento del equipo ejecutivo y gerencial.-** Debe haber involucramiento del equipo ejecutivo y gerencial en la formulación de la orientación estratégica en la definición de los objetivos e indicadores claves y en la negociación de metas e iniciativas que impulsan el logro de las estrategias.
- **Transparencia en el uso de Recursos.-** Otro aspecto clave para una implantación con éxito es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas.

También dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas. Estos recursos deben estar diferenciados del presupuesto operativo, del presupuesto de inversiones y de otros presupuestos que utilizan las empresas. Así se puede evitar que otras actividades engullan esos recursos que debieran dedicarse al cumplimiento de las iniciativas críticas definidas.

- **Instrumentos utilizados.-** Se realiza una propuesta en cuestión de la encuesta de clima que se utilizan en las dependencias de la APF, se sugiere que se valide y se confiabilice la encuesta que se está utilizando, comparando

una encuesta de clima con validez y confiabilidad conocidas para obtener su validez externa.

- **Sensibilización.-** para la aplicación de un modelo primeramente se debe sensibilizar a todo el personal generando compromiso y una cultura de cambio y evitando una resistencia al modelo.
- **Manejo de expectativas al aplicar una encuesta de clima laboral.-** Se debe realizar esta encuesta y esta metodología siempre y cuando de verdad se tenga un compromiso de mejorar, un compromiso de la institución hacia una cultura de cambio.
- **Cultura de cambio.-** Se debe hacer un énfasis muy especial en la instauración de una cultura de cambio, el personal primeramente como se mencionó antes debe estar comprometido sensibilizado y preparado para instaurar un modelo de cambio como el propuesto en esta tesis. Una cultura de cambio la hacen los trabajadores. Este deseo de cambio y de mejorar a veces es contrario a un sistema rígido y autocrático que sigue vigente.
- **Considerara las fortalezas de las instituciones.-** Se debe reconocer la labor en cuestión de que se han instaurado procedimientos, tecnología y sistemas que representan una fortaleza de las instituciones gubernamentales, así como se observa un gran talento humano dentro de las instituciones gubernamentales.

- **Talento humano:** las dependencias de la APF cuenta con una fortaleza que es su talento humano, por lo observado por la autora hay gente que posee bastantes conocimientos y que conocen las problemáticas institucionales, que a veces no son escuchadas.
- **Investigación en la practica.-** En las empresas mexicanas es difícil que se permita la investigación, por lo que esta tesis que es de desarrollo organizacional, es derivada de la investigación acción, que nos permite un diagnóstico y al su vez realizar intervenciones que mejoren la situación institucional.
- **Toma de decisiones basado en evidencia (indicadores).-** Una de las propuestas es presentar evidencia de las acciones de mejora que se planteen así como un seguimiento. De ahí la importancia de empezar a utilizar indicadores impulsores asociados a los resultados.

Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable. Una persona a cargo que controla su cumplimiento.

Debe reflejar la estrategia del negocio a través de objetivos encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos (Kaplan y Norton 2001).

- **Mejora continua:** Se pretende con esta propuesta que las dependencias del gobierno realicen una mejora continúa de su dependencia, motivándolos a hacer mejor cada vez su trabajo, a tener un aumento en su clima laboral que contribuya al logro de los objetivos institucionales.
- **Cambio organizacional:** Es la finalidad de esta tesis, que las dependencias realicen un cambio positivo que aunque se enfoca a la mejora del clima organizacional también mejoren en todo lo que compone la institución.
- **Pensamiento sistémico:** Se pretende que las instituciones se vean como un todo integrado, comprendiendo que lo su trabajo afecta a la dependencia en su totalidad, deben comprender la importancia de su contribución en la instauración de un modelo de cambio.
- **Políticas de gobierno:** Se debe tomar en cuenta a la normatividad que rige a las instituciones de gobierno y se debe analizar que tanto el exceso de normatividad impide la realización de los objetivos de las dependencias de la APF.

## **FACTORES PSICOSOCIALES QUE SE DEBE OBSERVAR EN LAS DEPENDENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL**

Como se mencionó anteriormente no se pretende relacionar al clima laboral con la calidad en las de los servicios del estado, si no encontrar los factores que pueden entorpecer el logro de los objetivos institucionales.

El supuesto básico con respecto a esa mediatización que genera el clima, surgió por sustentarnos en una perspectiva teórica de análisis psico-socio-institucional.

Se observa que la cuestión socio-psico- institucional propia de nuestra cultura mexicana tiene que ver con los siguientes aspectos:

- Filosofía
- Valores
- Actitudes
- Motivadores
- Esquemas sobre Administración Pública
- Paradigmas
- Disciplina
- Multicausalidad

**“NO FALLAN LAS PERSONAS FALLAN LOS SISTEMAS”**

## 2.- LIMITACIONES

Entre las principales limitaciones que se pueden observar son:

- **Falta de recompensas y reconocimientos a los empleados:** Lo denotan los resultados arrojados por la encuesta de clima organizacional.
- **No hay una adecuada evaluación del clima organizacional:** La encuesta no posee datos psicométricos que nos pueda arrojar con certeza resultados validos y confiables. Tampoco no se perciben las mejoras que se deben realizar según los resultados arrojados por la misma en cada institución.
- **No se establecen metas y objetivos concretos:** Lo empleados hacen muchas labores sin saber cual es su contribución real la misión de la institución. No existen indicadores a nivel área y a nivel personal y no se trabaja bajo metas.
- **Una mala definición de los análisis de puestos:** No hay una adecuada distribución de cargas de trabajo, por la falta de una definición adecuada de las funciones en los perfiles de puestos.
- **No existe una visión compartida como institución:** Aunque si se identifican con su institución, no hay un compromiso real de realizar mejor su trabajo y los dirigentes no motivan a realizarlo mejor. Esto no puede contribuir a la misión de la institución y a la contribución por su país. Si se les preguntara a los empleados en que podrían mejorar sus funciones los trabajadores las podrían realizarlas de mejor manera, con mayor motivación y compromiso hacia el trabajo.
- **Exceso de normatividad.-** Existe un exceso de normatividad lo que hace mas complejo el trabajo en las instituciones de la APF.

- **Falta de capacitación.-** Se debe de ver a la capacitación como una herramienta enfocada y aplicada al trabajo. A la aplicación practica de las competencias adquiridas en un curso de capacitación al trabajo.

### 3.- SUGERENCIAS

- **Se sugiere que se realice la validación externa de la encuesta aplicada en la APF.-** Debido a que no se encuentran muchos datos de la encuesta, así como dar mayor importancia a los datos arrojados por la encuesta para llevar a cabo acciones de mejora.
- **Darle mayor importancia a la cuestión psicosocial del trabajo.-** En una dependencia lo mas importante son las personas y se debe procurar el mayor beneficio para los trabajadores sin perder de vista los resultados que deben obtener tanto a nivel individual, por área y por institución.
- **Darle mayor importancia a indicadores y a la definición de tareas.-** Debe haber una mejor distribución del personal así como el control de sus tareas y contribución a los objetivos por área.
- **Trabajar sobre metas y objetivos:** se debe trabajar como lo mencioné anterior mente la alineación de las funciones de cada trabajador y objetivos a la contribución general de un área y a la misión y visión de cada institución.
- **Llevar un mayor control en materia administrativa.-** A través de indicadores y de la obtención de información por parte de cada trabajador que le facilite la realización de sus tareas adecuadamente.
- **Trabajar sobre recompensas.-** Se habló anteriormente de los incentivos que deben ser adecuadamente administrados por parte de los dirigentes de una institución.

- **Dar mayor peso a la capacitación y sensibilización se debe tomar en cuenta a.-**
  1. Liderazgo
  2. Trabajo en equipo
  3. Capacitación específica del puesto
- **Dar mayor importancia a proyectos como círculos de calidad.-** Los círculos de calidad es una excelente herramienta para poder aumentar la participación y la motivación laboral por lo tanto mejorar el clima organizacional.
- **Llevar a cabo la metodología planteada para poder mejorar el clima organizacional.-** Se sugiere llevar a cabo la metodología planteada debido a que retoma varias metodologías que en conjunto hacen una metodología con mayor peso teórico y metodológico. Y al llevar a cabo la metodología.

## ➤ BOBLIOGRAFÍA

Ferrer, Luis (2007) “Desarrollo Organizacional”, México.

Brunet, Luc (1983) “El clima de trabajo en las organizaciones” México.

Chiavenato, Idalberto(2007) “Administración de Recursos Humanos”, México

Toro Álvarez, Fernando, (2009) “Clima organizacional” Colombia

Grados Espinoza Jaime, (2007) “capacitación y desarrollo de personal”, México

Merino, Carlos (2003) *The Balanced Scorecard*. Universidad Autónoma de Madrid

Kaplan, Robert; Norton, David (2001) *“Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia”*. Barcelona

Rodiles Fabiola (2004) *“El cuadro de mando integral: elementos de apoyo para su aplicación”*. UNAM. Facultad de Ingeniería

## ➤ ANEXOS

### ANEXO 1

## Encuesta de clima organizacional 2007

A continuación se presenta la encuesta aplicada en la APF en el año de 2007.

#### Instrucciones

1. Marca la casilla de la respuesta que elijas
2. Utiliza el ratón (mouse) para desplazarte por la encuesta

Recuerda que todas tus respuestas serán **anónimas y confidenciales**

#### Datos generales

- |   |                       |
|---|-----------------------|
| 1. ¿El entrevistado es?                 | Hombre                |
|   | Mujer                 |
| 2. ¿Su estado civil es?                 | Soltero (a)           |
|   | Casado (a)            |
| 3. ¿Su situación familiar es?           | Soltero (a) sin hijos |
|   | Soltero (a) con hijos |
|   | Casado (a)            |
|   | Separado (a)          |
|   | Divorciado (a)        |
|   | Unión Libre           |
|   | Viudo (a)             |
| 4. ¿Cuántos años cumplidos tiene usted? | 10 a 20               |
|   | 21 a 30               |
|   | 31 a 40               |
|   | 41 a 50               |
|   | 51 a 60               |
|   | 61 a 70               |
|   | 71 a 80               |

---

		81 a 90
		91 a 99
5. ¿Hasta qué nivel escolar estudió usted?		Ninguno
		Primaria Incompleta
		Primaria Completa
		Secundaria Incompleta
		Secundaria Completa
		Estudios técnicos
		Preparatoria o Similar Incompleta
		Preparatoria o Similar Completa
		Normal
		Licenciatura o Estudios Profesionales Incompletos
		Licenciatura o Estudios Profesionales Completos
		Maestría
		Doctorado
		Otros
6. ¿Qué tipo de estudios realiza usted actualmente?		Ninguno
		Primaria
		Secundaria
		Estudios técnicos
		Preparatoria o Similar
		Normal
		Licenciatura o Estudios Profesionales
		Maestría
		Doctorado
		Otros
7. ¿Cuántas horas de capacitación realizó usted durante 2007?		Ninguna
		1 a 5
		6 a 10
		11 a 15
		16 a 20
		21 a 25
		26 a 30
		31 a 35
		36 a 40
		Más de 40
8. ¿A qué sector pertenece la institución en que trabaja usted?	16	SEMARNAT

9. ¿En qué institución o unidad responsable trabaja usted?	CONAGUA
10. ¿En qué área trabaja usted?	
11. En total, ¿cuántos años ha trabajado en el Sector Público?	1 2 3 4 5 6 a 10 11 a 15 16 a 20 21 a 30 31 a 40 41 a 50 Más de 50
12. ¿Cuál es el nivel del puesto que desempeña usted actualmente?	Honorarios Puesto Operativo u Homólogo Enlace u Homólogo Jefe de Departamento u Homólogo Subdirector de Área u Homólogo Director de Área u Homólogo Director General Adjunto u Homólogo Director General u Homólogo Titular de Unidad o Superior u Homólogo
13. ¿Cuántos años tiene usted en este puesto?	0 a 5 6 a 10 11 a 15 16 a 20 21 a 25 26 a 30 31 a 35 36 a 40 41 a 45 46 a 50 Más de 50
14. ¿Ocupa usted un puesto del Servicio Profesional de Carrera?	Sí No

**Clima Organizacional**

1. En mi área se reconoce el logro de resultados.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
2. La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
3. Considero que en mi área se pueden mejorar las formas de proporcionar los servicios.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
4. Conozco las necesidades de los usuarios de mi trabajo.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
5. En mi institución he tenido o conocido de alguna experiencia de intimidación o maltrato.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
6. En mi trabajo existe comunicación entre las diferentes áreas.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo

7. Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
8. Cuento con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
9. Mi trabajo me permite dedicar suficiente tiempo a mi familia.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
	Muy de acuerdo
10. En mi área se promueve trabajar en equipo.	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
11. Mi jefe es congruente en lo que dice y lo que hace.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
12. Mi institución es el mejor lugar para trabajar.	No deseo contestar esta pregunta
	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo

---

13. En mi institución hay corrupción.	Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
14. Conozco el impacto del trabajo de mi institución.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
15. En mi institución el Servicio Profesional de Carrera opera en apego a su Ley y Reglamento.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
16. Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima organizacional.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
17. En mi institución hay sistemas de recompensas por resultados.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
18. En mi institución hay un programa de capacitación adecuado.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo

19. En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar.	<p>Muy en desacuerdo</p> <p>No deseo contestar esta pregunta</p> <p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p> <p>No deseo contestar esta pregunta</p>
20. Mi institución promueve captar las sugerencias de nuestros usuarios.	<p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p> <p>No deseo contestar esta pregunta</p>
21. En mi institución existen instalaciones adecuadas para personas con discapacidad.	<p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p> <p>No deseo contestar esta pregunta</p>
22. Mi jefe me informa de los objetivos que tenemos que lograr como equipo.	<p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p> <p>No deseo contestar esta pregunta</p>
23. El equipo de cómputo con que cuento es adecuado para el desarrollo de mi trabajo.	<p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p> <p>No deseo contestar esta pregunta</p>
24. En mi área se busca que los servidores públicos y visitantes se sientan cómodos proporcionándoles café.	<p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p>

---

25. Mi institución informa de manera adecuada sobre la prestación de guarderías.	Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
26. En mi área recibimos capacitación para trabajar en equipo.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
27. Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
28. Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
29. En mi área hay medidas para prevenir la corrupción.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
30. La estructura de mi área es la adecuada para cumplir con nuestros objetivos.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo

31. La normatividad de mi institución está adecuada a las necesidades actuales.	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
32. Los procedimientos de mi institución están actualizados.	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
33. Los servidores públicos de carrera contribuyen a que los cambios de administración se den en forma eficiente.	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
	Muy de acuerdo
34. Participo en las acciones de mejora de clima organizacional de mi institución.	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
35. Mi jefe es objetivo cuando evalúa mi desempeño.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
36. La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo.	No deseo contestar esta pregunta
	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo

	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
37. Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
38. El trato que damos en mi área es cordial y respetuoso.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
39. Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
40. Mis superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
41. Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
42. En mi área el trato entre servidores públicos es respetuoso.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo

---

43. Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar.	Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
44. Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
45. Mi jefe es un servidor público ejemplar.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
46. Me siento orgulloso de ser parte de mi institución.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
47. Mis superiores son austeros y responsables en el manejo de los recursos del área.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
48. Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo

49. Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.	<p>Muy en desacuerdo</p> <p>No deseo contestar esta pregunta</p> <p>Muy de acuerdo</p>
	<p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p> <p>No deseo contestar esta pregunta</p>
50. La Ley del Servicio Profesional de Carrera mejora la administración pública.	<p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p> <p>No deseo contestar esta pregunta</p>
51. Mi institución realiza acciones para mejorar el clima organizacional.	<p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p> <p>No deseo contestar esta pregunta</p>
52. Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área.	<p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p> <p>No deseo contestar esta pregunta</p>
53. Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.	<p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p> <p>No deseo contestar esta pregunta</p>
54. Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo.	<p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p>

---

55. En mi área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios.	Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
56. Participo activamente en algún partido político.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
57. Me siento feliz haciendo mi trabajo.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
58. Participo en los eventos de integración familiar que se organizan en mi institución.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
59. En mi área se trabaja en equipo.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo Muy en desacuerdo No deseo contestar esta pregunta
60. Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios.	Muy de acuerdo Algo de acuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo Algo en desacuerdo

61. Trabajar en el gobierno me permite contribuir al bienestar de la sociedad.	<p>Muy en desacuerdo</p> <p>No deseo contestar esta pregunta</p> <p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p>
62. En mi trabajo si veo corrupción la denuncio.	<p>No deseo contestar esta pregunta</p> <p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p>
63. En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar el gasto.	<p>No deseo contestar esta pregunta</p> <p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p>
64. El área de recursos humanos atiende adecuadamente al personal de mi institución.	<p>No deseo contestar esta pregunta</p> <p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p>
65. En mi institución se promueve la cultura de la profesionalización.	<p>No deseo contestar esta pregunta</p> <p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p> <p>Muy en desacuerdo</p>
66. Me considero una persona de convicciones religiosas.	<p>No deseo contestar esta pregunta</p> <p>Muy de acuerdo</p> <p>Algo de acuerdo</p> <p>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</p> <p>Algo en desacuerdo</p>

---

	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
67. Mi institución da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
68. En mi área se respeta el horario de trabajo.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
69. Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
70. En mi institución se sancionan adecuadamente los actos de corrupción.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
71. En mi institución se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
72. En mi área el hostigamiento es inaceptable y sancionable.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo

	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
73. En mi área se actúa conforme a los valores que promueve mi institución.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta
74. En mi institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre mujeres y hombres.	Muy de acuerdo
	Algo de acuerdo
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	Algo en desacuerdo
	Muy en desacuerdo
	No deseo contestar esta pregunta

#### Comentarios y sugerencias

A continuación puedes agregar las sugerencias y los comentarios que desees.

Estos también se procesarán en forma anónima y confidencial

## ANEXO II

### ➤ Encuesta clima organizacional 2008 APF

A continuación se presenta la encuesta de clima organizacional APF 2008



#### Encuesta de Clima Organizacional 2008 de la APF

#### Instrucciones

1. Marca la casilla de la respuesta que elijas

2. Utiliza el ratón (mouse) para desplazarte por la encuesta

Recuerda que todas tus respuestas serán **anónimas y confidenciales**

#### Datos generales

1. ¿El entrevistado es?	<input type="checkbox"/>	Hombre
	<input type="checkbox"/>	Mujer
2. ¿Su estado civil es?	<input type="checkbox"/>	Soltero (a)
	<input type="checkbox"/>	Casado (a)
3. ¿Su situación familiar es?	<input type="checkbox"/>	Soltero (a) sin hijos
	<input type="checkbox"/>	Soltero (a) con hijos
	<input type="checkbox"/>	Casado (a)
	<input type="checkbox"/>	Separado (a)
	<input type="checkbox"/>	Divorciado (a)
	<input type="checkbox"/>	Unión Libre
	<input type="checkbox"/>	Viudo (a)
4. ¿Cuántos años cumplidos tiene usted?	<input type="checkbox"/>	10 a 20
	<input type="checkbox"/>	21 a 30
	<input type="checkbox"/>	31 a 40
	<input type="checkbox"/>	41 a 50
	<input type="checkbox"/>	51 a 60
	<input type="checkbox"/>	61 a 70
	<input type="checkbox"/>	71 a 80
	<input type="checkbox"/>	81 a 90
	<input type="checkbox"/>	91 a 99
	5. ¿Hasta qué nivel escolar estudió usted?	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>		Primaria Incompleta
<input type="checkbox"/>		Primaria Completa
<input type="checkbox"/>		Secundaria Incompleta
<input type="checkbox"/>		Secundaria Completa
<input type="checkbox"/>		Estudios técnicos
<input type="checkbox"/>		Preparatoria o Similar Incompleta
<input type="checkbox"/>		Preparatoria o Similar Completa
<input type="checkbox"/>		Normal
<input type="checkbox"/>		Licenciatura o Estudios Profesionales Incompletos

	<input type="checkbox"/> Licenciatura o Estudios Profesionales Completos <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Otros
6. ¿Qué tipo de estudios realiza usted actualmente?	<input type="checkbox"/> Ninguno <input type="checkbox"/> Primaria <input type="checkbox"/> Secundaria <input type="checkbox"/> Estudios técnicos <input type="checkbox"/> Preparatoria o Similar <input type="checkbox"/> Normal <input type="checkbox"/> Licenciatura o Estudios Profesionales <input type="checkbox"/> Maestría <input type="checkbox"/> Doctorado <input type="checkbox"/> Otros
7. ¿Cuántas horas de capacitación realizó usted durante 2007?	<input type="checkbox"/> Ninguna <input type="checkbox"/> 1 a 5 <input type="checkbox"/> 6 a 10 <input type="checkbox"/> 11 a 15 <input type="checkbox"/> 16 a 20 <input type="checkbox"/> 21 a 25 <input type="checkbox"/> 26 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a 35 <input type="checkbox"/> 36 a 40 <input type="checkbox"/> Más de 40
8. ¿A qué sector pertenece la institución en que trabaja usted?	16 SEMARNAT
9. ¿En qué institución o unidad responsable trabaja usted?	CONAGUA
10. ¿En qué área trabaja usted?	
11. En total, ¿cuántos años ha trabajado en el Sector Público?	<input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6 a 10 <input type="checkbox"/> 11 a 15

	<input type="checkbox"/> 16 a 20 <input type="checkbox"/> 21 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a 40 <input type="checkbox"/> 41 a 50 <input type="checkbox"/> Más de 50
12. ¿Cuál es el nivel del puesto que desempeña usted actualmente?	<input type="checkbox"/> Honorarios <input type="checkbox"/> Puesto Operativo u Homólogo <input type="checkbox"/> Enlace u Homólogo <input type="checkbox"/> Jefe de Departamento u Homólogo <input type="checkbox"/> Subdirector de Área u Homólogo <input type="checkbox"/> Director de Área u Homólogo <input type="checkbox"/> Director General Adjunto u Homólogo <input type="checkbox"/> Director General u Homólogo <input type="checkbox"/> Titular de Unidad o Superior u Homólogo
13. ¿Cuántos años tiene usted en este puesto?	<input type="checkbox"/> 0 a 5 <input type="checkbox"/> 6 a 10 <input type="checkbox"/> 11 a 15 <input type="checkbox"/> 16 a 20 <input type="checkbox"/> 21 a 25 <input type="checkbox"/> 26 a 30 <input type="checkbox"/> 31 a 35 <input type="checkbox"/> 36 a 40 <input type="checkbox"/> 41 a 45 <input type="checkbox"/> 46 a 50 <input type="checkbox"/> Más de 50
14. ¿Ocupa usted un puesto del Servicio Profesional de Carrera?	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No

**Clima Organizacional**

1. En mi área se reconoce el logro de resultados.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/> Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo

	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
2. La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
3. Considero que en mi área se pueden mejorar las formas de proporcionar los servicios.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
4. Conozco las necesidades de los usuarios de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
5. En mi institución he tenido o conocido de alguna experiencia de intimidación o maltrato.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
6. En mi trabajo existe comunicación entre las diferentes áreas.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
7. Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

	<input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
8. Cuento con condiciones adecuadas de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
9. Mi trabajo me permite dedicar suficiente tiempo a mi familia.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
10. En mi área se promueve trabajar en equipo.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
11. Mi jefe es congruente en lo que dice y lo que hace.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
12. Mi institución es el mejor lugar para trabajar.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
13. En mi institución hay corrupción.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo

	<input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
14. Conozco el impacto del trabajo de mi institución.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
15. En mi institución el Servicio Profesional de Carrera opera en apego a su Ley y Reglamento.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
16. Mi institución difunde los resultados de la encuesta de clima organizacional.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
17. En mi institución hay sistemas de recompensas por resultados.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
18. En mi institución hay un programa de capacitación adecuado.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo

	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
19. En mi institución existen comités que captan nuestras sugerencias para mejorar.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
20. Mi institución promueve captar las sugerencias de nuestros usuarios.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
21. En mi institución existen instalaciones adecuadas para personas con discapacidad.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
22. Mi jefe me informa de los objetivos que tenemos que lograr como equipo.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
23. El equipo de cómputo con que cuento es adecuado para el desarrollo de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
24. En mi área se busca que los servidores públicos y visitantes se sientan cómodos proporcionándoles café.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

	<input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
25. Mi institución informa de manera adecuada sobre la prestación de guarderías.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
26. En mi área recibimos capacitación para trabajar en equipo.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
27. Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
28. Mi institución cuenta con códigos de ética y de conducta actualizados.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
29. En mi área hay medidas para prevenir la corrupción.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
30. La estructura de mi área es la adecuada para cumplir con nuestros	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo

objetivos.		Algo de acuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		Algo en desacuerdo
		Muy en desacuerdo
		No deseo contestar esta pregunta
31. La normatividad de mi institución está adecuada a las necesidades actuales.		Muy de acuerdo
		Algo de acuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		Algo en desacuerdo
		Muy en desacuerdo
		No deseo contestar esta pregunta
32. Los procedimientos de mi institución están actualizados.		Muy de acuerdo
		Algo de acuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		Algo en desacuerdo
		Muy en desacuerdo
		No deseo contestar esta pregunta
33. Los servidores públicos de carrera contribuyen a que los cambios de administración se den en forma eficiente.		Muy de acuerdo
		Algo de acuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		Algo en desacuerdo
		Muy en desacuerdo
		No deseo contestar esta pregunta
34. Participo en las acciones de mejora de clima organizacional de mi institución.		Muy de acuerdo
		Algo de acuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		Algo en desacuerdo
		Muy en desacuerdo
		No deseo contestar esta pregunta
35. Mi jefe es objetivo cuando evalúa mi desempeño.		Muy de acuerdo
		Algo de acuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		Algo en desacuerdo
		Muy en desacuerdo

	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
36. La capacitación que recibo mejora mi desempeño en el trabajo.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
37. Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
38. El trato que damos en mi área es cordial y respetuoso.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
39. Existen mecanismos de evaluación del desempeño sin discriminación para mujeres y hombres.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
40. Mis superiores comunican la visión, la misión y los valores de la organización.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
41. Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

	<input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
42. En mi área el trato entre servidores públicos es respetuoso.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
43. Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
➤ 44. Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
45. Mi jefe es un servidor público ejemplar.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
46. Me siento orgulloso de ser parte de mi institución.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
47. Mis superiores son austeros y responsables en el manejo de los	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo

recursos del área.		Algo de acuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		Algo en desacuerdo
		Muy en desacuerdo
		No deseo contestar esta pregunta
48. Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.		Muy de acuerdo
		Algo de acuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		Algo en desacuerdo
		Muy en desacuerdo
		No deseo contestar esta pregunta
49. Conozco la normatividad aplicable a mi trabajo.		Muy de acuerdo
		Algo de acuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		Algo en desacuerdo
		Muy en desacuerdo
		No deseo contestar esta pregunta
50. La Ley del Servicio Profesional de Carrera mejora la administración pública.		Muy de acuerdo
		Algo de acuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		Algo en desacuerdo
		Muy en desacuerdo
		No deseo contestar esta pregunta
51. Mi institución realiza acciones para mejorar el clima organizacional.		Muy de acuerdo
		Algo de acuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		Algo en desacuerdo
		Muy en desacuerdo
		No deseo contestar esta pregunta
52. Mi jefe me hace sentir que mi trabajo es importante para el logro de los objetivos del área.		Muy de acuerdo
		Algo de acuerdo
		Ni de acuerdo ni en desacuerdo
		Algo en desacuerdo
		Muy en desacuerdo

	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
53. Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
54. Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
55. En mi área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
56. Participo activamente en algún partido político.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
57. Me siento feliz haciendo mi trabajo.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
58. Participo en los eventos de integración familiar que se organizan en mi institución.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo

	<input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
59. En mi área se trabaja en equipo.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
60. Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
61. Trabajar en el gobierno me permite contribuir al bienestar de la sociedad.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
62. En mi trabajo si veo corrupción la denuncio.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
63. En mi área logramos obtener mejores resultados sin incrementar el gasto.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
64. El área de recursos humanos atiende adecuadamente al personal de	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo

mi institución.	<input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
65. En mi institución se promueve la cultura de la profesionalización.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
66. Me considero una persona de convicciones religiosas.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
67. Mi institución da respuesta oportuna a observaciones sobre limpieza y seguridad.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
68. En mi área se respeta el horario de trabajo.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo <input type="checkbox"/> No deseo contestar esta pregunta
69. Mi jefe distribuye el trabajo de acuerdo a capacidades.	<input type="checkbox"/> Muy de acuerdo <input type="checkbox"/> Algo de acuerdo <input type="checkbox"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="checkbox"/> Algo en desacuerdo <input type="checkbox"/> Muy en desacuerdo

	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
70. En mi institución se sancionan adecuadamente los actos de corrupción.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
71. En mi institución se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
72. En mi área el hostigamiento es inaceptable y sancionable.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
73. En mi área se actua conforme a los valores que promueve mi institución.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta
74. En mi institución se dan las oportunidades de ascenso y promoción, sin distinción entre mujeres y hombres.	<input type="checkbox"/>	Muy de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo de acuerdo
	<input type="checkbox"/>	Ni de acuerdo ni en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Algo en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	Muy en desacuerdo
	<input type="checkbox"/>	No deseo contestar esta pregunta

**Comentarios y sugerencias**

A continuación puedes agregar las sugerencias y los comentarios que desees.

Estos también se procesarán en forma anónima y confidencial

## ANEXO III

### INSTRUMENTO

#### CLIMA SOCIAL: TRABAJO

A continuación encontrará unas frases relacionadas con el trabajo. Aunque están pensadas para muy distintos ambientes laborales, es posible que algunos no se ajusten del todo al lugar donde usted trabaja. Trate de acomodarlas a su propio caso y decida si son verdaderas o falsas en relación con su centro de trabajo.

En las frases, el jefe es la persona de autoridad (capataz, encargado, supervisor, director, etc.) con quien usted se relaciona. La palabra empleado se utiliza en sentido general, aplicado a todos los que forman parte del personal del centro o empresa.

Anote las contestaciones en la hoja de respuestas. Si cree que la frase, aplicada a su lugar de trabajo, es verdadera o casi siempre verdadera, anote una cruz en el espacio correspondiente a la V (Verdadero). Si cree que la frase es falsa o casi siempre falsa, anote una X en el espacio correspondiente a la F (Falso). Siga el orden de la numeración

que tienen las frases, aquí en la Hoja, para evitar equivocaciones. La flecha le recordará que tiene que pasar a la línea siguiente en la Hoja.

### **NO ESCRIBA NADA EN ESTE IMPRESO**

1. El trabajo es realmente estimulante.
2. La gente se esfuerza en ayudar a los recién contratados para que estén a gusto.
3. Los jefes suelen dirigirse al personal en tono autoritario.
4. Son pocos los trabajadores que tienen responsabilidades importantes.
5. El personal presta mucha atención a la terminación del trabajo.
6. Existe una continua presión para que no se deje de trabajar.
7. Las cosas están a veces muy desorganizadas.
8. Se da mucha importancia a mantener la disciplina y seguir las normas.
9. Se valora positivamente al hacer las cosas de modo diferente.
10. A veces hace demasiado calor en el trabajo.
  
11. No existe mucho espíritu de grupo.
12. El ambiente es bastante ajeno a mi persona.
13. Los jefes felicitan al trabajador que hace algo bien.
14. Los trabajadores tienen libertad para actuar .
15. Se pierde mucho tiempo por falta de eficacia.
16. Aquí parece que las cosas siempre son urgentes.
17. Las actividades están bien planificadas.
18. En el trabajo se puede ir vestido con ropa extravagante si se quiere.
19. Aquí siempre se están experimentando ideas nuevas y diferentes.
20. La iluminación es muy buena.
  
21. Muchos parecen estar sólo pendientes del reloj para dejar el trabajo.
22. La gente se ocupa personalmente por los demás.
23. Los jefes no aceptan la crítica de los trabajadores.
24. Se anima a los trabajadores para que tomen sus propias decisiones.
25. Muy pocas veces las “cosas se dejan para otro día”.
26. La gente no tiene oportunidad para relajarse (expansionarse).
27. Las reglas y normas son muy flexibles.
28. Se espera que la gente haga su trabajo siguiendo unas reglas establecidas.
29. Esta empresa sería una de las primeras en ensayar nuevas ideas.
30. El lugar de trabajo está terriblemente abarrotado de gente.
  
31. La gente esta orgullosa de la organización.
32. Los trabajadores raramente participan juntos en otras actividades fuera del trabajo.
33. Normalmente los jefes valoran las ideas aportadas por los trabajadores.
34. La gente puede utilizar su propia iniciativa para hacer las cosas.
35. Nuestro grupo de trabajo es muy eficiente y práctico.

36. Aquí nadie trabaja a marchas forzadas.
37. Las responsabilidades de los jefes están claramente definidas.
38. Los jefes mantienen una vigilancia bastante estrecha sobre los trabajadores.
39. La variedad y el cambio no son especialmente importantes aquí.
40. El lugar de trabajo es agradable y de aspecto moderno.
  
41. Los trabajadores ponen gran esfuerzo en lo que hacen.
42. En general, la gente expresa con franqueza lo que piensa.
43. A menudo los jefes critican a los trabajadores por cosas de poca importancia.
44. Los jefes animan a los trabajadores a tener confianza en sí mismos cuando surge un problema.
45. Aquí es importante realizar mucho trabajo.
46. No existe presión para cumplir con las tareas.
47. Se explican al trabajador los detalles de las tareas que debe de realizar
48. Se obliga al trabajador a cumplir con rigor las reglas y normas de la organización.
49. Se han utilizado los mismos métodos de trabajo durante mucho tiempo.
50. Sería necesaria una decoración nueva en el lugar de trabajo.
  
51. Aquí hay pocos voluntarios para hacer algo.
52. A menudo los trabajadores comen juntos a mediodía.
53. Normalmente el personal se siente libre para solicitar un aumento de sueldo.
54. Generalmente los trabajadores no intentan ser especiales o independientes
55. Se toma en serio la frase “el trabajo antes que el juego”.
56. Es difícil mantener durante la jornada el esfuerzo que requiere el trabajo.
57. A veces los trabajadores tienen dudas porque no saben lo que tienen que hacer.
58. Los jefes están siempre controlando al personal y le supervisan muy estrechamente.
59. En raras ocasiones se intentan nuevas maneras de hacer las cosas.
60. Los colores y la decoración hacen alegre y agradable el lugar de trabajo.
  
61. En general, aquí se trabaja con entusiasmo.
62. Los trabajadores con diferentes tareas no se llevan bien entre sí.
63. Los jefes esperan demasiado de los trabajadores.
64. Se anima a los trabajadores a que aprendan cosas, aunque no sean aplicables a su trabajo.
65. En mi área se trabaja muy intensamente.
66. Aquí se pueden tomar las cosas con calma y no obstante realizar un buen trabajo.
67. Se informa totalmente al personal de los beneficios obtenidos.
68. Los jefes no suelen ceder a las presiones de los trabajadores.
69. Las cosas tienden a continuar siempre del mismo modo.
70. Existen corrientes de aire que me son molestas en el lugar de trabajo.
  
71. Es difícil conseguir que el personal haga un trabajo extraordinario.
72. Frecuentemente los trabajadores hablan entre sí de sus problemas personales.
73. Los trabajadores comentan con los jefes sus problemas personales.
74. Los trabajadores actúan con gran independencia de los jefes.
75. El personal parece ser muy poco eficiente.
76. Siempre se tropieza uno con la rutina o con una barrera para hacer algo.
77. Las normas y los criterios cambian constantemente.

- 78. Se espera que los trabajadores cumplan muy estrictamente las reglas y costumbres.
- 79. El ambiente de trabajo presenta novedades o cambios.
- 80. El mobiliario está, normalmente, bien colocado.

- 81. De diario, el trabajo es muy interesante.
- 82. A menudo, la gente crea problemas hablando de otros a sus espaldas.
- 83. Los jefes apoyan realmente a sus trabajadores
- 84. Los jefes se reúnen regularmente con sus trabajadores para discutir proyectos futuros.
- 85. Los trabajadores suelen llegar tarde a su lugar de trabajo.
- 86. Frecuentemente, existe mucho trabajo que requiere de horas extraordinarias.
- 87. Los jefes estimulan a los trabajadores para que sean precisos y ordenados.
- 88. Si un trabajador llega tarde, puede compensarlo saliendo también más tarde.
- 89. Aquí parece que el trabajo está cambiando siempre.
- 90. Los lugares están siempre bien ventilados.

**COMPRUEBE SI HA CONTESTADO A TODAS LAS FRASES**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ESCALA DE CLIMA SOCIAL WES**

**HOJA DE RESPUESTAS Y PERFIL**

Nombre \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo (M) (F)

Fecha \_\_\_\_\_

Puesto \_\_\_\_\_

Área o departamento \_\_\_\_\_

1	V	F		1	V	F		2	V	F		3	V	F		4	V	F		5	V	F		6	V	F		7	V	F		8	V	F	
2	V	F		1	V	F		2	V	F		3	V	F		4	V	F		5	V	F		6	V	F		7	V	F		8	V	F	
3	V	F		1	V	F		2	V	F		3	V	F		4	V	F		5	V	F		6	V	F		7	V	F		8	V	F	

4	V	F	1	V	F	2	V	F	3	V	F	4	V	F	5	V	F	6	V	F	7	V	F	8	V	F
5	V	F	1	V	F	2	V	F	3	V	F	4	V	F	5	V	F	6	V	F	7	V	F	8	V	F
6	V	F	1	V	F	2	V	F	3	V	F	4	V	F	5	V	F	6	V	F	7	V	F	8	V	F
7	V	F	1	V	F	2	V	F	3	V	F	4	V	F	5	V	F	6	V	F	7	V	F	8	V	F
8	V	F	1	V	F	2	V	F	3	V	F	4	V	F	5	V	F	6	V	F	7	V	F	8	V	F
9	V	F	1	V	F	2	V	F	3	V	F	4	V	F	5	V	F	6	V	F	7	V	F	8	V	F
10	V	F	2	V	F	3	V	F	4	V	F	5	V	F	6	V	F	7	V	F	8	V	F	9	V	F

Figura 5.5: Hoja de respuestas encuesta de clima social de WES.