

01521
9



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL.

**“ CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE
TRABAJO SOCIAL EN LA UNIDAD DE
ORIENTACIÓN Y APOYO A LA
DEFENSORÍA DE OFICIO”**

**TRABAJO RECEPCIONAL
SEMINARIO DE ÁREAS SUSTANTIVAS DE
T R A B A J O S O C I A L
“PLANEACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE
RECURSOS HUMANOS”**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN TRABAJO SOCIAL

P R E S E N T A N :

ROSALVA ARCOS PABLO

IVONNE MERCEDES MARTÍNEZ SÁNCHEZ

**PROF. SILVIA SOLÍS SANVICENTE
DIRECTORA DE TESIS**





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.

INDICE

CONTENIDO	PAGINAS
INTRODUCCIÓN	1
JUSTIFICACIÓN	3
CAPITULO I MARCO – TEÓRICO	4
1. ORGANIZACIÓN	5
1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN	5
1.2 ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA ORGANIZACIÓN	7
1.3 TEORÍA DE SISTEMAS APLICADA A LA ORGANIZACIÓN.	12
1.3.1 TEORÍA DE SISTEMAS	15
1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL	21
1.4.1 APROXIMACIONES AL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL	21
1.4.2 ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	23
1.4.3 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW	31
1.4.4 TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD	33
2. CAPITULO II MARCO INSTITUCIONAL	39
2.1 CONSEJERÍA JURÍDICA Y SERVICIOS LEGALES DEL DISTRITO FEDERAL	40
2.1.1 UBICACIÓN DE LA CONSEJERÍA JURÍDICA Y SERVICIOS LEGALES EN LA ESTRUCTURA GENERAL DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL.	40
2.1.2 MARCO DE APLICACIÓN LEGAL DE LA CONSEJERÍA JURÍDICA Y SERVICIOS LEGALES DEL DISTRITO FEDERAL.	41
2.1.3 DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS LEGALES.	42
2.1.4 MARCO LEGAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS LEGALES.	42
2.2 DIRECCIÓN DE DEFENSORÍA DE OFICIO Y ORIENTACIÓN JURÍDICA.	43
2.2.1 MARCO LEGAL DE LA DIRECCIÓN DE LA DEFENSORÍA DE OFICIO Y ORIENTACIÓN JURÍDICA	43
2.2.2 ORGANIGRAMA DE LA DEFENSORÍA DE OFICIO Y ORIENTACIÓN JURÍDICA.	45

b

2.3 UNIDAD DEPARTAMENTAL DE ORIENTACIÓN Y APOYO A LA DEFENSORÍA DE OFICIO _____	45
2.3.1 ESQUEMA DE UBICACIÓN DE LOS TRABAJADORES SOCIALES DE LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE ORIENTACIÓN Y APOYO A LA DEFENSORÍA DE OFICIO. _____	46
2.3.2 FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES SOCIALES DENTRO DEL ÁREA DE TRABAJO. _____	47
3. CAPITULO III PROCESO DE INVESTIGACIÓN _____	53
3.1 DIAGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN. _____	59
4. CAPITULO IV RESULTADOS _____	60
4.1 RESULTADOS DE LOS SOLICITANTES _____	61
4.1.1 REPRESENTACIÓN GRAFICA _____	62
4.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE TEST AUTOEVALUATORIO A JEFES MEDIATOS E INMEDIATOS _____	68
4.3 RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS TRABAJADORES SOCIALES. _____	72
5. CAPITULO V CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE TRABAJO SOCIAL EN LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE ORIENTACIÓN Y APOYO A LA DEFENSORÍA DE OFICIO _____	82
5.1 ESTRUCTURA _____	83
5.2 RESPONSABILIDAD _____	83
5.3 IDENTIDAD _____	84
5.4 MOTIVACIÓN _____	84
5.5 TRABAJO EN EQUIPO _____	84
5.6 MANEJO DE CONFLICTOS _____	85
5.7 COMUNICACIÓN _____	85
5.8 TOMA DE DECISIONES _____	85
5.9 LIDERAZGO _____	86
6. CAPITULO VI PROPUESTAS _____	87
CONCLUSIONES _____	93
ANEXOS _____	95
GLOSARIO _____	105
BIBLIOGRAFÍA _____	110

INTRODUCCIÓN

En México la palabra "cambio" aun sigue en boga, al grado de que se encuentra inmersa en nuestra vida diaria. Como nación, nos encontramos dentro en un contexto económico en franco proceso de apertura y desarrollo, que plantea como un imperativo el que las organizaciones dispongan de equipo humano comprometido y convencido de que el crecimiento en su organización será reflejo de cada uno de ellos.

Por lo tanto, se considera importante realizar estudios como el Clima Organizacional dentro del campo burocrático, ya que este campo cuenta con una estructura establecida de mucho tiempo antes (provocando procedimientos poco funcionales y en ocasiones obsoletos), lo cual obliga a las organizaciones como la Consejería Jurídica de Servicios Legales a modificar estos procedimientos con el fin de lograr una mejor calidad en el servicio que brinda y así llegar a ser competitivos frente a otras organizaciones gubernamentales.

La visión de este nuevo gobierno encabezado por el presidente Fox, abre camino al Licenciado en Trabajo Social al insertarse en organizaciones gubernamentales, tales como la Consejería Jurídica de Servicios Legales y en específico la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio, como un factor de cambio ya que este cuenta con los conocimientos, capacidades y habilidades para intervenir en la problemática laboral que presentan las organizaciones. Siendo éste profesional capaz de formular propuestas con el fin de generar un desarrollo en el individuo el cual impactará en el mejor desempeño de trabajo diario y contribuirá así a dar una mejor calidad en el servicio que la dependencia presta al público usuario.

La Consejería Jurídica de Servicios Legales es una institución gubernamental destinada a prestar el servicio de asesoría y representación jurídica por medio de un Defensor de Oficio de forma gratuita, para brindar este servicio es necesario que el solicitante reúna los requisitos necesarios para su juicio y haber sido entrevistado por un trabajador social con el fin de realizarle un estudio socioeconómico con el cual es posible dictaminar si en base al reglamento ley de la institución la persona es procedente o no (este procedimiento solo es realizado en las áreas de materia familiar, arrendamiento inmobiliario y civil). Por lo tanto esta investigación es realizada en la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio (ubicada dentro de la Consejería Jurídica de Servicios Legales) en donde además de contar con peritos especializados en diferentes áreas, cuenta con 32 Trabajadores Sociales los cuales realizan diversas funciones.

Al inicio del presente trabajo se presenta una justificación en donde se plantea un panorama general del por qué se realiza la investigación, dando paso al capítulo I, el cual se conforma del marco teórico que da origen y soporte al presente trabajo.

En el capítulo II se describe el marco institucional en donde se realiza un recorrido desde el punto de vista macro de la institución (Consejería Jurídica de Servicios Legales) hasta llegar a lo micro que corresponde a la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio representando este el centro de trabajo de los Trabajadores Sociales adscritos a dicha unidad departamental, de los cuales surge el Clima Organizacional en el área de Trabajo Social de la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio.

Como capítulo tres se encuentra descrito el proceso de investigación el cual se divide en tres fases. En la primera se realiza la revisión y acopio de material bibliográfico necesario para el presente trabajo. Como fase dos se describe el proceso del trabajo de campo el cual tiene tres universos atendidos: el primero es el público solicitante del servicio que la dependencia presta, al cual se le es aplicado una encuesta a un total de 60 personas, determinando esta cantidad mediante una muestra no probabilística de un total aproximado de 1200 personas atendidas aproximadamente en un mes por el área de Defensoría de Oficio en materia familiar. Las personas seleccionadas cumplen con tres características: haber sido entrevistados por un Trabajador Social con el fin de realizarle el estudio socioeconómico, ser procedente a servicio que la dependencia presta y que sepa leer y escribir.

El segundo universo investigado es el de los jefes mediatos e inmediatos que tienen relación con la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio. A estos se les aplica un Test Autoevaluatorio el cual esta basado en la teoría de Hersey y Blanchard. Y por último se atiende a los Trabajadores Sociales adscritos a la Unidad antes mencionada. Estos actualmente suman 32, pero por estar inmersas en esta área laboral las realizadoras de esta investigación (2) al momento de la investigación una Trabajadora Social con incapacidad laboral, solo son entrevistados 29 Trabajadores Sociales.

De los resultados obtenidos del capítulo anteriormente descrito, surge un cuarto apartado, dando paso al Clima Organizacional en el Área de Trabajo Social de la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio (capítulo V) en donde se analizan los resultados obtenidos en base a los elementos seleccionados a investigar los cuales conformaron nueve. (estructura, responsabilidad, identidad, motivación, trabajo en equipo, manejo de conflictos, comunicación, toma de decisiones y liderazgo).

Por último se encuentran las conclusiones de dicha investigación y las propuestas, las cuales son tres incluyendo un curso de actualización de conocimientos para los Trabajadores Sociales que actualmente laboran en la unidad departamental, estructurando una carta descriptiva de dicha propuesta.

Finalmente se presentan los anexos, glosario de términos y bibliografía.

De todo lo anterior se desprende que el Trabajador Social es capaz de aportar aspectos relevantes en el ámbito laboral, en este caso en una organización gubernamental perteneciente al Gobierno del Distrito Federal, siendo este trabajo un ejemplo de ello y por tanto una aportación de la cual se espera sea de utilidad a estudios posteriores, con el fin de adquirir nuevos conocimientos.

JUSTIFICACIÓN

En México, es de suma importancia el desempeño satisfactorio de las organizaciones gubernamentales, y un factor elemental es la intervención del Trabajador Social como un profesional con visión integral que apoye el desarrollo de dichas organizaciones, así como el fortalecimiento del recurso humano haciendo uso de todos sus conocimientos teóricos y prácticos obtenidos a lo largo de su formación profesional.

Por lo tanto, el propósito del presente trabajo fue conocer mediante una intervención profesional de Trabajo Social, el "CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE TRABAJO SOCIAL EN LA UNIDAD DE ORIENTACIÓN Y APOYO A LA DEFENSORÍA DE OFICIO", en la organización gubernamental del Distrito Federal, llamada Consejería Jurídica y Servicios Legales.

El conocimiento de éste Clima Organizacional ha permitido:

- ❖ Determinar alternativas de solución a problemas detectados en la Organización, específicamente en el área de Trabajo Social.

Pero sobre todo, es el primer paso para conocer el Clima Organizacional, dentro de un área con personal de perfil social profesional, situada en una organización, en la cual no se había realizado un estudio con tales características como el que se presenta.

- ❖ Finalmente, permite retroalimentar a la organización, donde se llevó a cabo el estudio que muestra este trabajo.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

1.- ORGANIZACIÓN

1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

1.2 ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA ORGANIZACIÓN

1.3 TEORÍA DE SISTEMAS APLICADA A LA ORGANIZACIÓN

1.3.1 TEORÍA DE SISTEMAS

1.3.2 SISTEMA

1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

1.4.1 APROXIMACIONES DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1.4.2 ELEMENTOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL

1.4.3 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW

1.4.4 TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD

MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

Como ya se mencionó anteriormente, el propósito de este trabajo es conocer el Clima Organizacional de un área de profesionistas de Trabajo Social, dentro de una organización gubernamental del Distrito Federal, siendo ésta la Consejería Jurídica y Servicios Legales, pero para lograr entender el por qué es una organización y a que se debe su existencia, se considera necesario explicar que es una organización, cuales son su propósitos, que elementos la conforman, como se puede conocer una organización, sobre todo del sector público, para ello se retoma la Teoría de Sistemas, siendo una y la más adecuada a la investigación para ubicar la organización dentro de la sociedad en la que se encuentra.

1.- ORGANIZACIÓN

1.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Existen varios conceptos de organización, aquí se presentan tres:

Shein (1980) propone la siguiente definición de organización:

“Una organización es un conjunto de personas que realizan actividades planificadas y coordinadas para alcanzar una meta común. Para ello se procede a una división del trabajo y al establecimiento de una estructura basada en una jerarquía de autoridad y responsabilidad”¹

Para su comprensión se analizan los elementos fundamentales del concepto:

- Existencia de una meta común
Aunque a cada uno de los individuos que integra una organización tiene objetivos específicos que cumplir, el fin último es común a todos ellos, ya que la organización, como entidad global, debe conseguir determinados resultados.
- División del trabajo
Las organizaciones surgen en el momento en que determinadas actividades no se pueden llevar a cabo de forma individual. Por este motivo las personas comienzan a agruparse repartiéndose el trabajo dando lugar a una organización. Esta organización se puede realizar en función a varios criterios: por objetivos específicos, por productos, por distribución territorial, etc.
- Coordinación de actividades
La división del trabajo implica que para lograr la meta común, sea necesario una buena coordinación entre los individuos, solo así se realizará el trabajo de forma coordinada, sin repeticiones, ni omisiones, logrando el ajuste de tiempo y espacio de actividades.

¹ Alier, Jiménez Elena y otros “Relaciones en el Entorno de Trabajo”, Editorial Paraninfo, España 199, pág. 16.

Stephen P. Robbins define a la organización como: "Organización es una unidad social rigurosamente coordinada, compuesta de dos o más personas, que funcionan en forma relativamente constante para alcanzar una meta o conjunto de metas comunes"²

Se puede notar que coincide con la anterior definición, en coordinación de actividades, meta común de las personas que conforman una organización.

Otra definición es la que plantean Audirac Camarena, León Estarillo y otros, señalando que:

"Una organización es un proceso estructurado en el cual interactúan las personas para alcanzar sus objetivos.

Esta definición se basa en cinco hechos comunes a todas las organizaciones:

- 1.- Una organización siempre incluye personas.
- 2.- Estas personas se encuentran involucradas unas con otras.
- 3.- Estas interacciones pueden ser ordenadas o descritas por medio de cierta clase de estructura.
- 4.- Toda persona en la organización tiene objetivos personales, algunos de los cuales son las razones de sus acciones y espera que su participación en la organización le ayude a alcanzar sus objetivos.
- 5.- Estas interacciones también pueden ayudar a alcanzar objetivos mancomunados compatibles quizá distintos, pero relacionados con sus objetivos personales."³

Por lo tanto, retomando las anteriores definiciones, se considera a la Consejería Jurídica y Servicios Legales, una organización, ya que cuenta con la siguiente característica:

- Incluye a varios individuos, que se involucran entre sí, para dar cumplimiento a los propósitos por los cuales fue creada la organización. (Ver capítulo Marco Institucional)

Señala que es una organización que pertenece al Sector Público, esto es, que como tal depende de un presupuesto y una normatividad del Gobierno, en éste caso, el Gobierno del Distrito Federal. Además debe tenerse en cuenta que los fines de una organización gubernamental es producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales de las personas de un pueblo o una nación.

² P. Robbins Stephen "Comportamiento Organizacional", 3ª. Edición, Editorial Prentice-hall

³ Hispanoamericana, S.A., México 1987, Pág. 5

Audirac, Camanera y otros "ABC del Desarrollo Organizacional",
1ª Edición, Editorial Trillas, México 1994, Pág. 31.

1.2 ELEMENTOS BÁSICOS DE UNA ORGANIZACIÓN

A la organización se le puede ver desde el punto de vista de la Teoría de Sistemas como un sistema de entrada, cliente y productor, con los siguientes elementos como componentes básicos del mismo:

- 1.- Sistema cliente: Sistema receptor de bienes, con necesidades básicas y deseos, el cual puede generar retroalimentación al sistema de entrada.
- 2.- Sistema productor: Sistema que surge por un sistema cliente que lo necesita. Puede ser productor de bienes de servicios o bienes de consumo.
- 3.- Misión: Son declaraciones de las metas generales, objetivos, filosofía y valores de la organización, definidos en términos de las necesidades y deseos del sistema cliente.
- 4.- Metas de ejecución: Son las metas en las que se concreta la misión. Indican cómo ejecutar la misión. Son parámetros comprobables, verificables y cuantificables.
- 5.- Programas: Para llegar a las metas de ejecución se necesitan programas: (Sistema de entrada)
 - a) Entrada de conocimientos (Por qué y como hacerlo)
 - b) Habilidad (Como hacer)
 - c) Recursos (Financieros, Humanos y Materiales) ** 4

Es así que considerando estos elementos se puede conocer a profundidad cualquier institución.

Existen otros autores que proponen modelos esquemáticos, para conocer los elementos de una organización, por ejemplo el siguiente modelo esquemático:

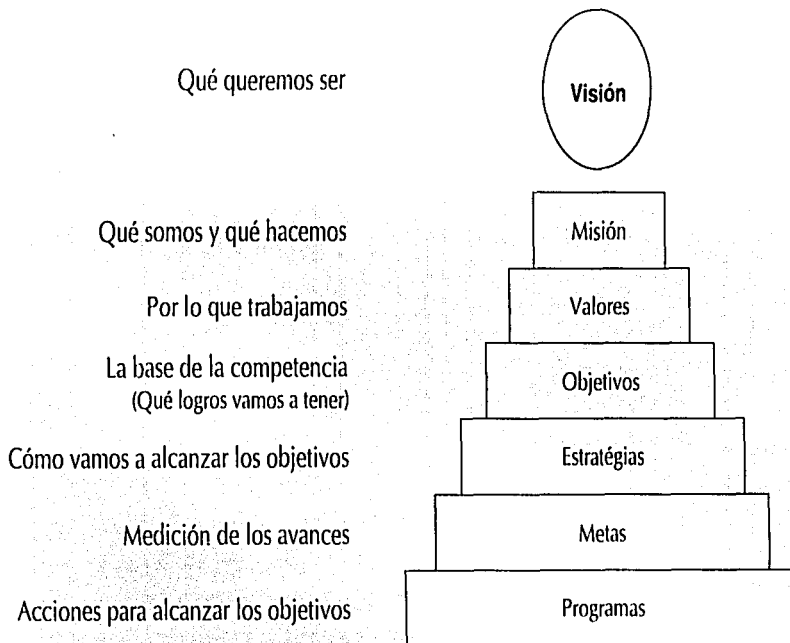
La Pirámide Estratégica, es una propuesta del Ing. Raúl Macías García, el cual refiere que mediante este modelo se puede conocer a profundidad una organización, ya que considera que los elementos que integran a una organización son: Visión, Misión, Valores, Objetivos, Estrategias, Metas y Programas.

Es importante conocer a que se refiere cada elemento por esto se cita el siguiente cuadro, que explica de manera concreta cada elemento.

⁴ Idem

ESQUEMA ORGANIZACIONAL: Modelo que permite conocer los elementos de una organización. Propuesta por el Ing. Raúl Macías García Ex-Director del Premio Nacional de Calidad (México).

PIRÁMIDE ESTRATÉGICA



⁵ Lloyd L. "El proceso de la administración estratégica. Un modelo y terminología" en *Managerial Planning* 32, No. B (1984), pág. 38 (Traducción Marco Antonio Castro Ramos)

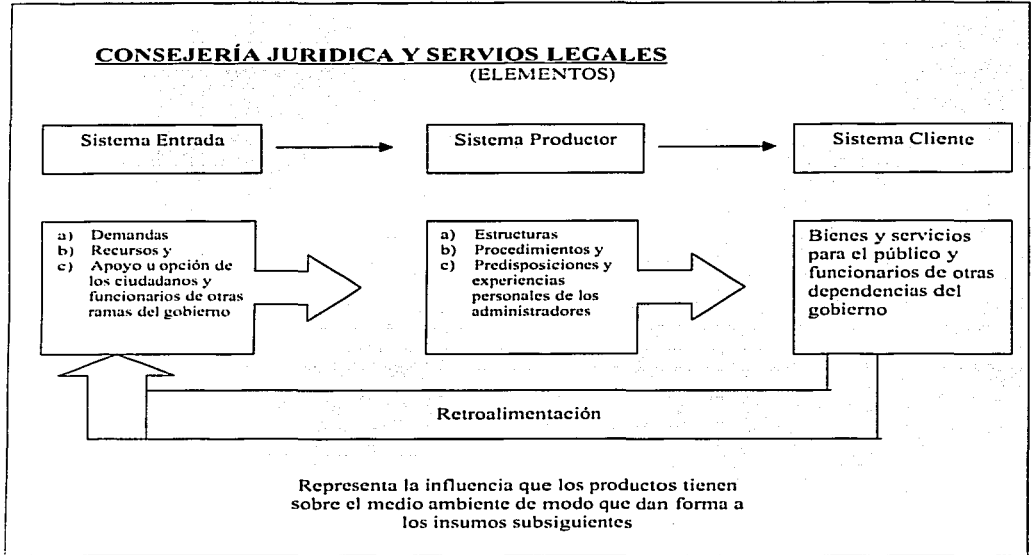
"Para conocer una Organización se debe identificar los siguientes elementos"⁶

VISION DE LA ORGANIZACION	MISION DE LA ORGANIZACION	VALORES DENTRO DE LA ORGANIZACION	OBJETIVOS QUE SE HA PROPUESTO LA ORGANIZACION	ESTRATEGIAS QUE UTILIZA LA ORGANIZACION	METAS QUE SE HA PROPUESTO LA ORGANIZACION	PROGRAMAS DE LA ORGANIZACION
<p>La visión es:</p> <p>La capacidad de ver más allá y de ver lo que todos no ven. Es el punto de partida para iniciar hoy la construcción del futuro de la institución</p> <p>ES DECIR:</p> <p>Es la proyección a futuro o condición en la cual se espera que se encuentre la organización en un tiempo determinado considerando las fortalezas, debilidades, así como amenazas y/o oportunidades del entorno</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exige un reconocimiento del objetivo del presente de la realidad actual de la organización y su entorno • Abarca todas las áreas de la organización y los proyectos a futuro • Constituye un "balance" a donde se quiere llegar • Constituye una fuente de motivación para el personal • Flexible de acuerdo al entorno • Es el "yo ideal" proyectada hacia el futuro 	<p>Toda institución tiene un propósito relacionado a las necesidades que satisfacen a los usuarios, es decir tiene una razón que justifica su existencia, tiene que ser plantada en forma clara y concreta</p> <p>Incluye:</p> <p>Filosofía:</p> <p>Establecer los valores, creencias y líneas de acción sobre las cuales deberá conducirse la organización</p> <p>PROPÓSITO:</p> <p>Define las actividades que la organización debe realizar o intentar realizar y el tipo de organización que es o pretende ser</p> <p>Características:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Razón de ser o existe de la organización • Propósito fundamental que da sentido a la existencia de la organización • Funciona como guía de comportamiento del personal • Base en la que descansan objetivos, recursos y decisiones de la organización • Debe ser en una frase breve y concisa • Proporciona dirección a los esfuerzos de equipo • No incluye objetivos y metas • Libera energía, moviliza y entusiasma a la gente • Produce satisfacción es razonable hasta ambiciosa y factible 	<p>Son normas morales implícitas, no formales, que dan origen a patrones de comportamiento bien definidas y que son características de un grupo de personas</p> <p>Estas normas tienen una raíz cultural, principalmente familiar, determinadas por el entorno socioeconómico, político, religioso y educativo del grupo</p> <p>Los valores y las actitudes de los trabajadores de una institución constituye parte importante de la cultura organizacional de la misma y determinan la calidad de sus productos, la oportunidad y la calidez del servicio, la eficacia en el logro de objetivos, la eficiencia en la utilización de métodos y recursos, además de la competitividad en general</p> <p>Ejemplo de valores:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Honestidad • Lealtad • Disciplina • Cortesía • Respeto 	<p>Finalidades que pretenden alcanzar a través del tiempo y el espacio, la organización</p> <p>EL OBJETIVO TIENE 4 COMPONENTES:</p> <p>Atributo es decir una dimensión específica que lo define</p> <p>Una escala de medida</p> <p>Una norma o umbral</p> <p>Un horizonte temporal</p> <p>REGLAS PARA FORMULAR:</p> <p>En forma clara comprensible, medible y verificable</p> <p>Especificar un solo resultado (qué) y una fecha para su logro (qué hacer)</p> <p>Pueden ser:</p> <p>Objetivo a largo plazo:</p> <p>Especifican resultados deseados para el logro de la misión institucional y generalmente ya mas allá del actual año fiscal organizacional</p> <p>Objetivo a corto plazo:</p> <p>Guías de acción que limitan el marco de trabajo dentro del cual se seleccionan e implementan estrategias</p>	<p>Son alternativas estratégicas</p> <p>Opciones disponibles de una organización para lograr los objetivos a corto y a largo plazo</p> <p>Componentes esenciales para determinar una estrategia</p> <p>Objetivos de la acción claramente definidos</p> <p>Recursos requeridos</p> <p>Claves para determinar una estrategia son</p> <p>¿Cómo se puede alcanzar la misión?</p> <p>¿Qué acciones generales hay que seguir?</p> <p>Ejemplo:</p> <p>Reactar y establecer lazos con las coordinaciones para delimitar responsabilidades de las acciones</p>	<p>Forman parte del objetivo, en tanto que constituye la parte cuantitativa del mismo son 100% cuantificables ya que contemplan un parámetro de cumplimiento</p> <p>Por ejemplo:</p> <p>Frecuencia, porcentaje, tiempo, etc</p> <p>Características</p> <p>Medible</p> <p>Específica</p> <p>Temporal</p> <p>A alcanzable</p>	<p>La planeación constituye una construcción teórica atrapada a la implementación de acciones para el logro de objetivos</p> <p>Por lo tanto un programa es un documento escrito en el que se establecen las metas a lograr, los recursos necesarios, los tiempos de avance, etc</p> <p>El programa traduce en hechos cada uno de los objetivos y metas orientados a las acciones</p> <p>Se establecen cuando se tienen fines claramente establecidos o se pretende dar solución a un problema específico</p> <p>Todo programa elaborado por una institución debe dirigirse a alcanzar los objetivos en el tiempo planeado</p> <p>Se cumple a través de la integración un conjunto de esfuerzos utilizando recursos humanos, materiales y financieros a los asignados</p> <p>Características:</p> <p>¿Qué acciones y porqué?</p> <p>¿Dónde se efectúan?</p> <p>¿Cuándo y quien lo va a realizar?</p> <p>¿Cómo se va a realizar?</p>

⁶⁾ Idem

**TESIS CON
FOLIA DE ORIGEN**

Basándose en lo anterior, mediante el siguiente esquema se muestran los elementos que conforman a la organización mencionada en este estudio:



7

Retomando lo anterior, de acuerdo con la Teoría de Sistemas, los componentes del Sistema de Entrada en la organización Consejería Jurídica y Servicios Legales son todos aquellos recursos (humanos, financieros y materiales) que permiten ejecutar las metas y objetivos declarados por la organización; conocimientos y habilidades para el desempeño de las acciones, así como también las demandas y apoyo de los ciudadanos receptores de los bienes y servicios que produce dicha organización.

En cuanto al Sistema Productor, se integra por el planteamiento en primer lugar de misiones y metas a ejecutar, el sistema productor contiene estructuras, procedimientos y el personal de la organización en operación.

Esquema Adaptación Propia, Fuente de Esquema: Carrillo Castro "La Reforma administrativa en México" 4ª Edición, Porrúa, México, 1980, pág. 41

El Sistema Cliente, se compone por los solicitantes, que son las personas que demandan los servicios de la Consejería Jurídica y Servicios Legales, y los usuarios, que son las personas a las cuales la organización ya atiende a sus demandas, es decir que reciben un servicio para satisfacer sus necesidades.

Finalmente entre estos sistemas existe una retroalimentación, es decir, que los bienes y servicios para el público influyen en la misma organización, ya sea como nuevas demandas de servicios o apoyo en cualquier aspecto, (económico, político, social, etc.) que contribuyen a la eliminación, sustitución o supervivencia de la organización.

TEORÍA DE SISTEMAS APLICADA A LA ORGANIZACIÓN

Para conceptualizar a la organización, existen varias teorías y varios enfoques que toman una serie de supuestos los cuales establecen como verdaderos.

Los enfoques que conceptualizan a la organización son los siguientes:⁸

- **Enfoque Administrativo**

Este enfoque se basa en la existencia de preceptos fundamentales dentro de la ciencia de la Administración, sus mayores expositores son Taylor, Fayol y Gilberth, entre otros, sosteniendo que una organización debe conducirse sistematizando los elementos siguientes de la Administración: Planeación, Organización, Dirección, Ejecución y Control.

- **Enfoque Científico**

Este enfoque nace desde el mismo interés por investigar científicamente los problemas que se presentaban en la industria. Dentro de este enfoque se manejan conceptos tales como: división del trabajo, especialización, métodos de trabajo, rendimiento, etc.

- **Enfoque Humano Relacionista**

Se refiere a las relaciones humanas, al trabajo como la actividad más importante del hombre. Las ciencias que intervienen con gran importancia son la Psicología y la Fisiología del trabajo, como factores esenciales para mejorar las condiciones de los trabajadores. Cabe señalar que se estudia la actividad humana dentro de la organización como una actividad grupal y no individual.

- **Enfoque Neohumano- Relacionista**

Este enfoque es una actualización del enfoque Humano Relacionista. Toma algunos elementos del enfoque estructuralista, como la relación entre la organización productiva y el medio social. Se considera que el hombre dentro de las organizaciones hace su vida en grupos, movimientos y asociaciones de todo género, pero dentro de ello se amolda a reglas, normas y estatutos para una mayor eficacia de la actuación colectiva, puesto que se desarrollan técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de las relaciones humanas, con el objetivo de aumentar eficiencia mediante una mayor productividad del personal; afirmación en la cual coincide Isaac Guzmán Valdivia en su tema "El hombre y la organización".⁹

⁸ Andrae, Camarena y otros, Op. Cit., p. 32

⁹ Guzmán, Valdivia Isaac, "La Ciencia de la Administración" 1ª Edición, 7ª Reimpresión, Editorial Limusa, México 1985, pág. 63

- **Enfoque Burocrático o Estructuralista**

Este enfoque es una síntesis del enfoque administrativo y del enfoque de relaciones humanas, ya que analiza los grupos formales e informales de la organización, las compensaciones sociales y materiales y los efectos de unas sobre otras. Este enfoque da lugar al estudio de las organizaciones desde el punto de vista sociológico. Por ejemplo, considera que los seres humanos tienden a asociarse para la consecución de los objetivos que superan la capacidad y los medios de que pueden disponer los individuos aisladamente.

- **Enfoque de Sistemas**

Este enfoque no pretende buscar soluciones a problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación a la realidad empírica. Se considera a la organización como un sistema sociotécnico, compuesto por cierto número de subsistemas."

Las diferencias y similitudes entre los enfoques de conceptualización de las organizaciones, son importantes y para su comprensión se ilustra en un cuadro comparativo, el cual muestra los aspectos principales de las siguientes teorías:

Teoría Clásica
Teoría de Relaciones Humanas
Teoría Neoclásica
Teoría Burocrática
Teoría Estructuralista
Teoría Conductista
Teoría de Sistemas

Los aspectos que presenta el cuadro van desde el enfoque de la organización de cada teoría, concepto de organización, así como los principales exponentes que intervienen en cada conceptualización; también se muestran las características básicas de la administración, la concepción del hombre, es decir, como es definido dentro de cada organización así como el comportamiento que este presenta; los incentivos que el hombre recibe dentro de una organización y finalmente la relación que existe entre los objetivos que hay en la organización y los del mismo hombre dentro de ella; así como los resultados descados por cada teoría.

El siguiente cuadro permite ubicar a la organización en la Teoría de Sistemas, ya que es una base metodológica que permite entender el funcionamiento de dicha organización gubernamental. (Consejería Jurídica y Servicios Legales).

Dicho esquema permite visualizar que la teoría antes mencionada se encuentra inmersa en un sin fin de ellas, sin que para esta investigación sean retomadas las otras.

"CUADRO COMPARATIVO" ¹⁰

Aspectos principales	Enfoques prescriptivos y normativos		Enfoques explicativos				
	Teoría Clásica	Teoría de relaciones humanas	Teoría neoclásica	Teoría burocrática	Teoría estructuralista	Teoría conductista	Teoría de Sistemas
Enfoque de la Organización	Organización formal	Organización informal	Organización formal e informal	Organización formal	Organización formal e informal	Organización formal e informal	Organización formal e informal
Concepto de organización	Estructura formal como conjunto de órganos, cargos y tareas	Sistema social como conjunto de papeles	Sistema social con objetivos a alcanzar	Sistema social como conjunto de funciones	Sistema social intencionalmente construido y reconstruido	Sistema cooperativo racional	Sistema abierto
Principales representantes	Taylor, Fayol, Gilberth, Ganit, Gulick, Urwich, Mooney, Emerson	Mayo, Follet, maior, Dubin, Roethlis-berger, Cartwright, French, Lewin, Tannenbaum, Vitalas, Homans, Zalesnici	Drick, Koonts, Jous, Newman, Odiome, Humble, Gellner, Schieh, Dale	Weber, Marton, Salznick, Gouldnar, Michels	Etzioni, Thompson, Blay, Scott	Simon, Likert, McGregor, Barnard, Argyris, Cyert, Bennis Schein, Lawrence, Sayles, Lorsch, Beckhard, March	Katz, Kahn, Johnson, Kast, Rosenzwing, Rice, Burns, Churchman, Trnst, Hicks
Características básica de la administración	Ingeniería humana Ingeniería de la producción	Ciencias sociales aplicadas	Técnica social básica	Sociología de la burocracia	Sociología de organizaciones	Ciencias aplicadas de la conducta	Enfoque sistemático Administración de sistemas
Concepción del hombre	Homo economicas	Homo social	Hombre organizacional y administrativo	Hombre organizacional	Hombre organizacional	Hombre administrativo	hombre funcional
Comportamiento organizacional del individuo	Ser aislado que reacciona como individuo (atomismo Tylonano)	Ser social que reacciona como miembro del grupo	Ser racional y social vuelto hacia el alcance de objetivos individuales y organizacionales	Ser aislado que reacciona como ocupante de cargo y posición	Ser social que vive dentro de organizaciones	Ser racional que toma decisiones en cuanio a la participación en las organizaciones	Desempeño de papeles
Sistema de incentivos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos sociales y simbólicos	Incentivos mixtos	Incentivos materiales y salariales	Incentivos mixtos (materiales y sociales)	Incentivos mixtos	Incentivos mixtos
Relación entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	Identidad de intereses. No hay conflicto perceptible	Identidad de intereses. Todo conflicto indeseable debe ser evitado	Integración entre objetivos organizacionales y objetivos individuales	No hay conflicto perceptible. Prevalencia de los objetivos organizacionales	Conflictos inevitables y aun deseables	Conflictos posibles y negociables. Relación y equilibrio entre eficacia y eficiencia	Conflicto de papeles
Resultados deseados	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Máxima eficiencia	Eficiencia satisfactoria	Máxima eficiencia

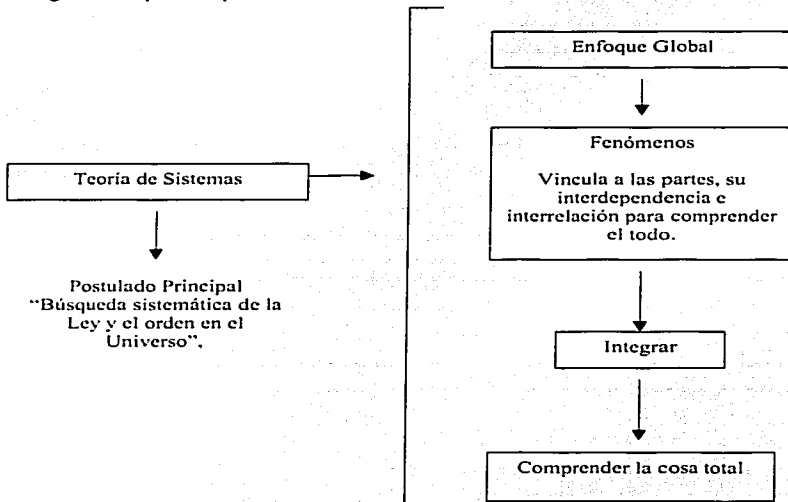
¹⁰ Audirac, camarena y otros, Op. Cit., p. 34

Retomando lo anterior es necesario conocer que es la Teoría de Sistemas.

1.3 TEORÍA DE SISTEMAS

La Teoría de Sistemas, es un enfoque de análisis para encarar fenómenos (complejos) como si fueran un sistema, como totalidad, con todas sus partes interrelacionadas e interactuando entre sí.¹¹

El siguiente esquema especifica su definición:¹²



¹¹ Robbins, Coulter, "Administración", Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 5a. Edición

¹² Idem Nueva York, 770 p.p.

Las características que distinguen a esta Teoría son:

1.- La independencia de objetos, atributos, acontecimientos y otros aspectos similares:

Interrelación

2.- Considera que el sistema es un todo no dividido:

Totalidad

3.- Señala que todos los sistemas incluyen componentes que interactúan y la interacción hace que se alcance alguna meta, un estado final o una posición de equilibrio:

Búsqueda de Objetivos

4.- Otorga importancia a los insumos y productos:

Concepto

5.- Puntualiza que lo que recibe el sistema es modificado por éste, de tal forma que la salida, difiere de la forma de la entrada:

Transformación

6.- Los objetos pueden caer en un estado de desorden:

Entropía

7.- La regulación (el control) implica acción y corrección de fenómenos que realizan el desorden:

Regulación

8.- Dentro de un todo, implica sistemas dentro de otros sistemas:

Jerarquía

9.- Cada unidad desempeña funciones especializadas, dándose diferenciación de especialización y división del trabajo:

Diferenciación

Ningún sistema es completo en sí mismo, todo sistema es un subsidiario en su delimitación y en sus aportes de otros sistemas que forman su entorno."¹³

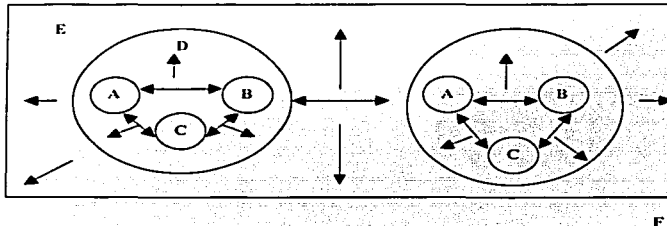
Con el propósito de conocer mejor esta teoría, es necesario saber ¿qué es un sistema?, a que se le llama sistema y como se compone éste.

1.3.1 SISTEMA

"Sistema es un conjunto de elementos, interrelacionados entre sí y con el medio o entorno que lo rodea, de tal manera que forman una suma total o totalidad."¹⁴

En esta definición el autor da a entender que los componentes o partes que constituyen a un sistema son los elementos, que al estar dentro de un marco de referencia, forman un conjunto, el cual se interrelaciona entre sí y con el entorno, que es todo aquello en donde se desenvuelve el conjunto, de tal forma que se encuentra y es parte de una suma total, es decir que puede haber más sistemas.

Por ejemplo: esquematizando la representación se ve así:¹⁵



A,B,C = Elementos
D = Conjunto
E = Entorno
F = Totalidad
↔ = Interrelación

Existen dos tipos de sistemas:

..

a) Sistema Cerrado

Todos sus recursos están presentes a un mismo tiempo. No existe flujo de recursos adicionales provenientes del ambiente a través del límite del sistema.

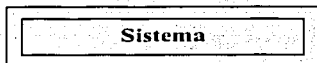
¹³ Audiara, Camarena y otros, Op. Cit. P. 55

¹⁴ Idem

¹⁵ Diseño Propio (Esquema)

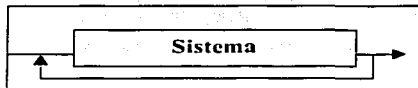
TESIS CON
F. LLA DE ORIGEN

Son sistemas estáticos.



b) Sistema Abierto

Es aquel que tiene ambiente, es decir, se relaciona, intercambia y comunica con otros sistemas. En los sistemas abiertos puede lograrse el mismo estado final con diferentes condiciones iniciales, esto se debe a la interacción con el medio. Todos los sistemas vivientes son sistemas abiertos. ¹⁶



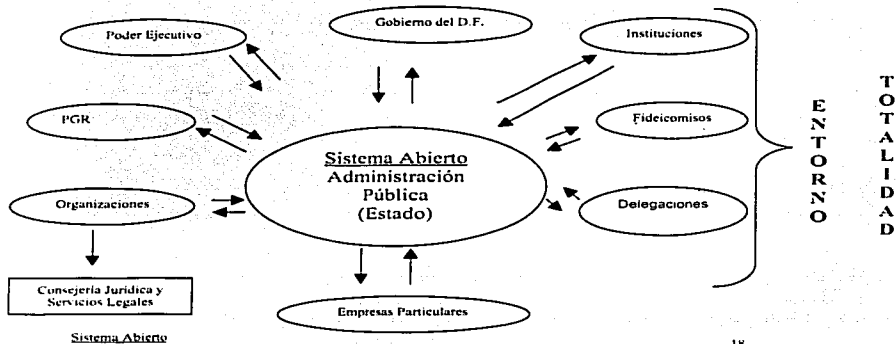
Hasta este punto, la Consejería Jurídica y Servicios Legales se considera un Sistema Abierto, aplicándose conceptos de la Teoría de Sistemas a la Administración Pública.

La Administración Pública, es un sistema social, es decir un conjunto de elementos en interacción constante que obedece a su propia lógica, distinta a cada una de sus partes y que contiene interacción con el medio o entorno. ¹⁷

¹⁶ Idem
¹⁷ Robbins, Coulter, Op. Cit., 770 p.p.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Si se ubica a la Administración Pública como un sistema social queda de la siguiente manera:



18

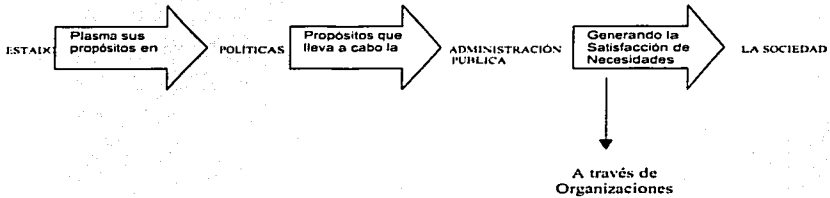
Dentro de la Administración Pública se desenvuelve la Consejería Jurídica y Servicio Legales, fungiendo como elemento de un sistema, y a su vez, se interrelaciona con otros, y así forma parte de una totalidad.

En este caso la Administración Pública y la Consejería Jurídica y Servicios Legales como elemento y sistema, no pueden considerarse independientes de los cambios que se producen en el medio político y social, ya que en su equilibrio interno dependen del flujo constante de energía del exterior, como es el caso de las demandas de la población.

Con el fin de dar respuestas a múltiples demandas el Estado utiliza la administración pública para mantener un orden político, satisfacer las necesidades de la población y conducir el desarrollo económico y social. Esta administración moviliza un gran conjunto de órganos, estructuras, personas y recursos.

1* Esquema Diseño Propio

El Esquema siguiente representa lo anteriormente mencionado:



19

Por lo tanto la Consejería Jurídica es uno de los elementos transmisores de las políticas del Estado, que como organización se encuentra mas en contacto con la población.

Así pues se considera importante la Teoría de Sistemas, aplicada a las organizaciones, ya que permite:

- Al estudio de una organización, una vista amplia y funcional.
- Facilita la identificación de sistemas y subsistemas y que son las entradas o salidas entre departamentos.
- Permite enfocar los objetivos del estudio en relación con sistemas, subsistemas, etc.
- Hace posible ubicar la especialización en el interior de cada sistema.
- Facilita la comprensión del medio, donde se encuentran los sistemas.
- Proporciona una base para conocer las operaciones de manufactura de servicios de cada sistema.

1.4 CLIMA ORGANIZACIONAL

Si una organización entre otras cosas, se conforma de personas, las cuales realizan trabajo conjuntamente para lograr los objetivos de la misma organización a la que pertenecen; ello implica que cada persona cuando asiste a un trabajo, lleva consigo una serie de ideas preconcebidas sobre sí mismo, quién es, qué se merece y qué es capaz de realizar, hacia dónde marcha el trabajo, etc.

“Estos preconceptos reaccionan frente a diversos factores relacionados con el trabajo cotidiano: el estilo de liderazgo del jefe, la relación con el resto del personal, la rigidez y flexibilidad de la organización, las opiniones de otros, su grupo de trabajo, y van a conformar el clima de la organización”²⁰

Es por ello que para lograr el objetivo de este trabajo, fue necesario conocer qué es, o como se conceptualiza el Clima Organizacional, cuáles son sus componentes, y que parámetros son sugeridos para su estudio y por consiguiente especificar los parámetros elegidos para el “CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE TRABAJO SOCIAL EN LA UNIDAD DE ORIENTACIÓN Y APOYO A LA DEFENSORÍA DE OFICIO”.

1.4.1 APROXIMACIONES DEL CONCEPTO DE CLIMA ORGANIZACIONAL

El Clima Organizacional es un concepto relativamente nuevo en el ámbito de la Psicología Industrial-Organizacional y su definición o su utilización varía a menudo en función de los investigadores que lo estudien.²¹

- Gonçalves (1997) lo define como las percepciones que tiene el trabajador de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.²²
- Según Hall (1996) el Clima Organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.²³

Según Dessler (1994), considera que existen básicamente dos enfoques que describen el Clima Organizacional desde sus respectivos puntos de vista:

- 1.- Un enfoque estructural, que considera factores organizacionales puramente objetivos, como es el caso de la estructura, las políticas y las reglas, por otro lado está;

²⁰ Davis, Keith “El comportamiento Humano en el Trabajo” Editorial Mc Graw Hill, México 1987

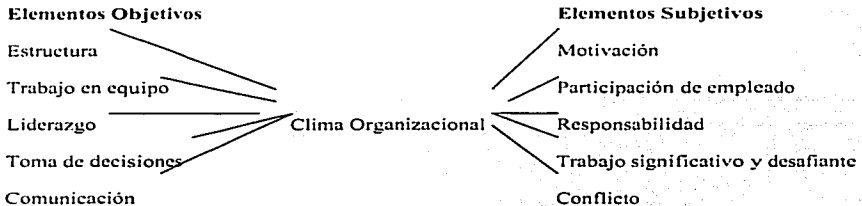
²¹ Brunet Luc. “El Clima de trabajo en las Organizaciones definiendo diagnóstico y consecuencias” Editorial Trillas, México 1992.

²² Gonçalves, Alexis P. “Dimensiones del Clima Organizacional” Sociedad Latinoamericana para Calidad, 1997 Internet.

²³ Hall R., “Organizaciones, Estructura, Procesos y Resultados” Editorial Prentice may

2.- Un enfoque subjetivo que toma en consideración factores mucho más difíciles de mediar como podrían ser la cordialidad y el apoyo que se recibe para el desempeño de una función dentro de una empresa.²⁴

- Kolb (1993) define al Clima Organizacional como: El resumen del patrón de expectativas y valores de incentivo que existen en un medio organizacional dado.²⁵
- Brow y Moberg (1990), manifiestan que el Clima Organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.²⁶
- Katz y Kahn (1990), se refieren al Clima Organizacional como un reflejo de la historia de las luchas internas y externas, los tipos de gente que la organización atrae; sus propios procesos laborales y su planta física, las formas de comunicación y cómo ejerce la autoridad.²⁷
- Hernández (1989), Clima Organizacional es el conjunto de actividades e interacciones que se reflejan en el ambiente de trabajo, como resultado de la percepción que tienen los individuos de los elementos objetivos y subjetivos de la organización para la cual trabaja, en términos de estructura, trabajo en equipo, liderazgo, toma de decisiones y comunicación, sobre la motivación, la participación, la responsabilidad, el trabajo significativo y desafiante, y el conflicto.²⁸



Según Davis (1987), el Clima Organizacional es el ambiente humano dentro del cual realizan su trabajo los empleados de alguna compañía. Este se refiere al ambiente de un departamento o de una unidad importante de la compañía.²⁹

²⁴ Dessler, Gary "Organización y Administración. Enfoque Situacional" Prentice may Hispanoamericana México, 1994, pag. 181.

²⁵ Kolb, David y otros, "Psicología de las Organizaciones. Problemas Contemporáneos", Editorial Prentice may, México 1993, pag. 111.

²⁶ Brow, W. Moberg, D. "Teoría de la Organización y Administración" Editorial Limusa pag. 100.

²⁷ Katz, Daniel y Kahn Robert, "Psicología Social de las Organizaciones", Editorial Trillas, México 1990, pag. 77.

²⁸ Hernández, Jiménez María, "Clima Organizacional, un método para Institución Educativa

"Tesis, México 1989, pag. 22.

²⁹ Davis, Keith, "El Comportamiento Humano en el Trabajo" Editorial Mc Graw Hill, México 1987

- Finalmente Tagiuri y Litwin (1986), lo definen como una cualidad relativamente duradera del medio ambiente interno de una organización que:
 - a) Experimentan sus miembros
 - b) Influye en su comportamiento y
 - c) Puede describirse en términos de los valores una serie particular de características o atributos de la organización.³⁰

Para fines del presente trabajo se realiza una definición propia de Clima Organizacional:

“Es el conjunto de percepciones que tienen los empleados, en diversos términos (Estructura, Responsabilidad Laboral, Identidad Laboral, Motivación Laboral, Trabajo en Equipo, Manejo de Conflictos, Comunicación, Toma de Decisiones, Liderazgo) que interactúan con el individuo y con la organización, influyendo directamente en el comportamiento del individuo y la dinámica laboral”.

1.4.2 ELEMENTOS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

De acuerdo a las definiciones anteriores, el Clima Organizacional tiene, como elementos fundamentales, las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su medio laboral (Goncalves, 1997), y es por ello que se citan a continuación algunos autores que señalan que elementos conforman un Clima Organizacional.

- Goncalves (1997)
Este autor da especial importancia al enfoque que reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores. Las percepciones dependen de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga de la organización.

A fin de comprender mejor el concepto de Clima Organizacional es necesario resaltar los siguientes características que propone Goncalves de este.

- El Clima se refiere a las características del medio ambiente de trabajo.
- Estas características son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio ambiente.
- El Clima tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- El Clima es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.

³⁰ Libert, Rensis y otros, “Nuevas Formas para solucionar conflictos” Editorial Trillas México 1986, pág. 110

- Estas características de la organización son relativamente permanentes en el tiempo, se diferencian de una organización a otra y de una sección a otra dentro de una misma organización.
- El Clima, junto con las estructuras y características organizacionales y los individuos que la componen, forman con sistema interdependiente altamente dinámico.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se clasifican en los siguientes elementos, los cuales son necesarios conocer para determinar un Clima en cualquier organización.

..

1.- Factores de liderazgo y prácticas de dirección. (Tipos de supervisión)

2.- Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización. (sistema de comunicaciones, relaciones de dependencia, promociones, remuneraciones)

3.- Las consecuencias del comportamiento en el trabajo. (Sistemas de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros)."³¹

- Fernández (1994) realizó un estudio a nivel educativo en el Instituto Tecnológico de Durango, y denominó a este estudio "Factores del Clima de Trabajo y de estudio del Instituto Tecnológico de Durango que intervienen en su desarrollo", este investigador propone los siguientes elementos para conocer un Clima Organizacional:

"Control de Trabajo, aceptación y deseo de cambio, satisfacción en el trabajo, responsabilidad, consideración, desinterés, tolerancia al riesgo y al conflicto claridad en normas de desempeño, conocimiento de objetivos y estructura, canales y receptores de la comunicación y estilo de liderazgo."³²

- Hernández (1989), realizó una investigación aplicada a una institución educativa de nivel medio, en la ciudad de Querétaro, Qro.

Esta autora propone que los elementos del Clima Organizacional son los siguientes:

"Elementos objetivos: Estructura, Trabajo en Equipo, Liderazgo, Toma de decisiones, Comunicación.

Elementos subjetivos: Motivación, Participación del empleado, Responsabilidad, Trabajo significativo y desafiante, Conflicto."³³

Walters, Halpin y Crofts, realizan una recopilación de lo que consideran que debe conformar un Clima Organizacional presentándolo de la siguiente manera:

³¹ Gonçalves, A., Op. Cit. Internet

³² Fernández, Escarza Arturo, "Factores del Clima de Trabajo y de estudio del Instituto Tecnológico de Durango que intervienen en su desarrollo" Reporte de Investigación, México, 1994, pág. 70.

³³ Hernández, Jimenez Maria, Op. Cit. pág. 22

"El Clima Organizacional puede ser vínculo u obstáculo para el desempeño satisfactorio de la organización, influyendo en el comportamiento de quienes la integran; en suma es la expresión personal de la "opinión que los trabajadores y directivos que se forman de la organización a la que pertenecen; para ello se diseña la siguiente escala de clima organizacional, donde se presentan sus posibles componentes.

NOMBRE EN ESCALA	→	DESCRIPCIÓN
1.- Desvinculación		Describe un grupo que actúa mecánicamente, un grupo que no está "vinculado" con la tarea que realiza.
2.- Obstaculización		Se refiere al sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que, se consideran inútiles. No se facilita su trabajo.
3.- Espíritu		Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
4.- Intimidad		Los trabajadores gozan de relaciones sociales, amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociadas a la realización de la tarea.
5.- Alejamiento		Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como formal e impersonal. Describe una distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
6.- Énfasis en la producción		Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es altamente directiva, insensible a la retroalimentación.

- 7.- Empuje
Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
- 8.- Consideración
Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
- 9.- Estructura
Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuantas reglas, reglamentos y procedimientos que hay.
- 10.- Responsabilidad
El sentimiento de ser cada uno su propio jefe, no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer; saber que es su trabajo.
- 11.- Recompensa
El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo: énfasis en el reconocimiento positivo más bien que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
- 12.- Riesgo
El sentimiento de riesgo e incitación en el oficio y en la organización.
- 13.- Cordialidad
El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo, el énfasis en lo que quiere cada uno: la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
- 14.- Apoyo
La ayuda percibida de los gerentes y otros empleados del grupo: énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
- 15.- Normas
La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.

16.- Conflicto

El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.

17.- Identidad

El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo, la importancia que se atribuye a ese espíritu.

18.- Conflicto e Inconsecuencia

El grado en que las políticas, procedimientos, normas de ejecución, e instrucciones son contradictorias o no se aplican uniformemente.

19.- Formalización

El grado en el que se formalizan explícitamente las políticas de prácticas normales y las responsabilidades de cada posición.

20.- Adecuación a la planeación

El grado en que los planes se ven adecuados para lograr los objetivos de trabajo.

21.- Selección basada en capacidad y desempeño

El grado en que los criterios de selección se basan en la capacidad y el desempeño, más bien en base a política, personalidad o grados académicos.

22.- Tolerancia a los errores

El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de aprendizaje, más bien que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar."³⁴

- Litwin y Stinger (1978), señalan que el Clima Organizacional es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo; toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el Clima Organizacional se mide la forma como es percibida la organización. Las características del sistema organizacional general un determinado Clima Organizacional. Este repercute sobre motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento.

Litwin y Stinger postulan la existencia de nueve dimensiones que explicarían el clima existen en una organización. Ejemplo:

³⁴ Hall R. Op. Cit. pág. 44

..

1. Estructura

Representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.

2. Responsabilidad (empowerment)

Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo.

3. Recompensa

Corresponde a la percepción de los miembros sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo.

4. Desafío

Corresponde al sentimiento que tienen los miembros de la organización acerca de los desafíos que impone el trabajo. Es la medida en que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos.

5. Relaciones

Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados.

6. Cooperación

Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados del grupo. El énfasis está puesto en el apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

7. Estándares

Es la percepción de los miembros acerca del énfasis que ponen las organizaciones sobre las normas de rendimiento.

8. Conflictos

Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar y solucionar los problemas tan pronto surjan.

9. Identidad

Es el sentimiento de pertenencia a la organización y sentir que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización."³⁵

A fin de aproximarse al tema en un sentido más específico se cita a Rensis Likert, autor de la "Teoría del Clima Organizacional de Likert", la cual permite conocer en términos de causa y efecto la naturaleza de los climas, así como las variables que los conforman.

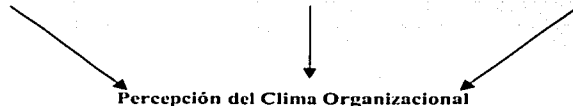
El autor postula tres variables:

1. Las variables del medio como el tamaño, la estructura de la organización y la administración de los recursos humanos que son externos al empleado.
2. Las variables personales, como las aptitudes y las motivaciones.
3. Las variables resultantes como la satisfacción y la productividad que están influenciadas por las variables del medio y las variables personales."³⁶

Variabes del Medio
(o causales)

Variabes Personales
(o Intermedios)

Variabes Finales
(o Resultados)



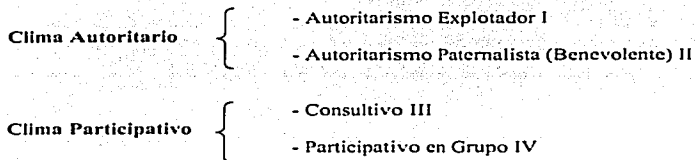
De acuerdo con esta teoría, el comportamiento de los empleados es el resultado de: El comportamiento administrativo y condiciones de la organización que ellos perciben y también de las informaciones, percepciones, esperanzas, capacidades y valores propios, de tal forma que lo que cuenta es la manera es que percibe las cosas y no la realidad objetiva de las mismas. Por tal motivo Likert establece cuatro factores que influyen en la percepción individual del clima.

- El contexto, la estructura organizacional y la tecnología.
- La posición jerárquica del individuo en la organización y aspectos de remuneración.

³⁵ Brunet Luc., Op. Cit. pag. 46
³⁶ Ibid., pag. 28

- Aspectos personales: personalidad, nivel de satisfacción y actitudes.
- La percepción de los otros: subordinados o superiores y colegas.

En la combinación e interacción de las variables (antes referidas) se determinan los cuatro tipos de climas, divididos en dos grandes clasificaciones: Clima tipo Autoritario y Clima tipo participativo.



I.- Autoritarismo explotador: Las decisiones en su mayoría son tomadas por los directivos y se distribuyen en una función descendente y los empleados trabajan en una atmósfera de miedo, coerción, castigos, etc. y las necesidades se centran en niveles psicológicos y de seguridad.³⁷

II.- Autoritarismo paternalista (benevolente): Aquí los directivos tienen una confianza condescendiente en sus empleados; las decisiones y los procesos de control son generalmente tomados por la dirección y en menores ocasiones por los niveles intermedios e inferiores.³⁸

III.- Consultivo: Los directivos tienen más confianza en sus empleados ya que existe representatividad de los niveles medios en la toma de decisiones y los empleados son quienes deciden en un sentido más específico en los niveles inferiores.³⁹

IV.- Participación en grupo: Existe plena confianza en los empleados por parte de los directivos y hay también procesos de toma de decisiones en todos los niveles encaminados a alcanzar los objetivos de la organización, mediante una planeación estratégica.⁴⁰

³⁷ Ibid. p. 31

³⁸ Ibid. p. 31

³⁹ Ibid. p. 31

⁴⁰ Ibid. p. 32

Tomando en cuenta lo anterior, lo que presenta cada autor, permite deducir que en cada organización existe un determinado Clima Organizacional que influye en los individuos básicamente en su comportamiento, y este comportamiento a su vez repercute en la organización por lo tanto se toma lo anterior como base, para señalar la importancia que existe en el presente trabajo, ya que el propósito es conocer el Clima Organizacional, en un área específica que es el área de Trabajo Social, encontrada en una Dirección Administrativa que es la Defensoría de Oficio, los parámetros que se investigan se especifican más adelante.

Como apoyo a esta investigación se revisan algunas teorías, tales como:

Teoría de la motivación del Maslow y la Teoría situacional de Hersey-Blanchard.

1.4.3 TEORÍA DE LA MOTIVACIÓN DE MASLOW

Motivación es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga algunas de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador.

El proceso se inicia con una necesidad humana: la falta de algo considerado útil o deseable, que produce tensiones cuando se reconoce;⁴¹ o sea, el individuo experimenta un sentimiento de inconformidad, cuya intensidad depende de la fuerza de la necesidad y la cantidad de tiempo desde que se reconoció y ha permanecido insatisfecho. Los motivos son las necesidades insatisfechas que sirven como base para la evaluación personal de las acciones alternativas que pueden realizarse para eliminar o reducir la tensión.

Con el fin de comprender mejor este concepto, es importante retomar la teoría de Abraham Maslow el cual es uno de los que más han contribuido a establecer la teoría de la motivación. Entre los teóricos de la administración y la organización, no hay probablemente otro autor tan citado en el tema de la personalidad, las necesidades y las conductas con sumatorias. La selección de la obra de Maslow es clásica: sus premisas para formular una teoría general son:

- a) El hombre es un animal con deseos; o sea, que alguna necesidad domina siempre su conducta;
- b) Existe una jerarquía de preponderancia en las necesidades del hombre; y
- c) Una necesidad satisfecha y una causa motivación.⁴²

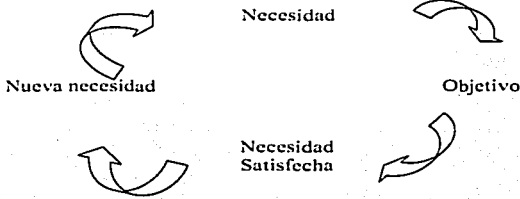
Pirámide de la necesidad (Maslow)

- 1) **Necesidades Fisiológicas:** Comprenden hambre, sed, vivienda, sexo y otras necesidades corporales.
- 2) **Necesidades de seguridad:** Incluyen seguridad y protección contra daño físico y emocional.
- 3) **Amar:** Abarca afecto, pertenencia, aceptación y amistad.
- 4) **Estima:** Incluye factores internos de estimación con respecto de sí mismo, autonomía y logro, comprenden también factores de estima como estatus, reconocimiento y atención.
- 5) **Autorealización:** Está representada por el impulso de llegar a ser lo que se puede ser; comprende crecimiento, realización del propio potencial y la autorización.

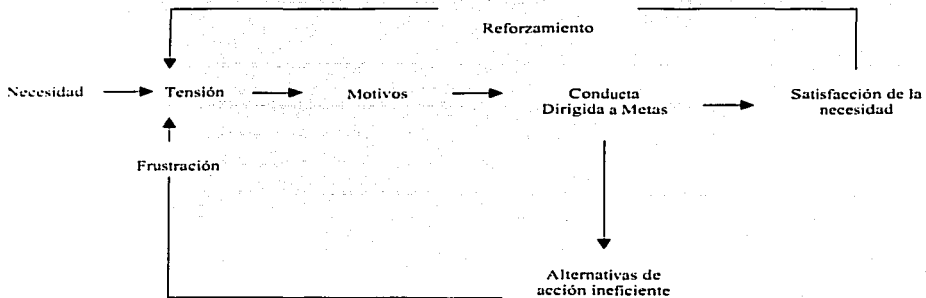
⁴¹ Arias, Galicia, Fernando, "Administración de Recursos Humanos", Editorial Trillas, México 1983, pág. 66

⁴² Ibid. p. 70

De lo anterior se puede observar, que la motivación es un proceso circular, ya que la satisfacción de una necesidad no finaliza en el logro del objetivo, sino que a partir de ella, se crean otras necesidades que llevan al individuo a repetir el ciclo de motivación.



43



44

Para sentir motivación una persona debe convencerse de que sus actos darán como resultado la satisfacción de la necesidad.

En una organización cada miembro tiene a su disposición muchas alternativas de acción y entre esas, hay variaciones en las probabilidades de satisfacción. Si un individuo escoge la alternativa apropiada y se le da reforzamiento, recibe una bonificación

Para su mayor productividad, ese reforzamiento le hará repetir la acción en el futuro tratando de obtener la misma reducción de una necesidad que le causa tensión.

⁴³Esquema Diseño Propio

⁴⁴Esquema Diseño Propio

Por otra parte, si escoge la alternativa inadecuada o es insuficiente el reforzamiento, de tal modo que su rapidez en el trabajo cause inexactitudes, su inconformidad puede manifestarse como falta de cooperación, retraso o ausencia.

Es por esto, que al hablar de estímulo dentro del área de trabajo se deben retomar aquellos aspectos que despierten el interés de una persona para realizar y eficientar su trabajo:

1.4.4 TEORÍA SITUACIONAL DE HERSEY-BLANCHARD

El liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para la obtención de metas, por ello, es de gran importancia para la organización, ya que a un líder se le confieren ciertos derechos. Por lo tanto, se han realizado varias teorías que indican lo más acertado posible en cuanto a las cualidades que debe de tener un líder.

Se han hecho abundantes investigaciones para aislar los factores centrales de la situación que afectan a la eficiencia del liderazgo; existen varios estudios de aislamiento de variables abstraídas de la situación en la que se desempeña un líder, un ejemplo de ellos es la Teoría Situacional de Hersey-Blanchard.

Uno de los modelos del liderazgo de mayor uso es la teoría situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard, ya que este modelo es aplicado en compañías como Bank of American, IBM, Mobil Oil y Xerox entre otras.

El liderazgo situacional es una teoría de la contingencia que se centra en los seguidores, donde se aclara que un buen liderazgo se logra escogiendo el estilo apropiado y ello depende de la madurez de dichos seguidores; se conceptualiza como seguidores a todos aquellos que participan en la aceptación o rechazo del líder.

Según la definición de Hersey y Blanchard la palabra madurez designa la capacidad y deseos de las personas de asumir la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Consta de dos componentes: madurez para el trabajo y madurez psicológico.

La primera comprende los conocimientos y destrezas. Los que ya la poseen tienen el conocimiento, capacidad y experiencia para realizar su trabajo sin la dirección de otros. La madurez psicológica denota la disposición o motivación para hacer algo.

Pero Hersey y Blanchard van más allá de clasificar cada variable como alta o baja sino que además las combinan y logran cuatro estilos específicos de liderazgo:

ORDENAR: (Gran orientación a la productividad y poca orientación a las relaciones interpersonales). El líder define los roles y le dice a las personas cuando, como y que cosa hacer.

PERSUADIR: (Gran Orientación a la productividad y gran orientación a las relaciones interpersonales). El líder tiene un comportamiento directivo y de apoyo a la vez.

PARTICIPAR: (Gran orientación a la productividad y gran orientación a las relaciones interpersonales). El líder y el seguidor participan en la toma de decisiones, siendo la función principal de líder facilitar y comunicar.

DELEGAR: (Poca orientación a la productividad y poca orientación a las relaciones interpersonales). El líder brinda poca dirección y apoyo.³⁵

Hersey y Blanchard proponen un test autoevaluatorio de liderazgo, para ubicar el estilo del líder de cualquier organización.

³⁵ Stephen, Robbins, "Comportamiento Organizacional, Conceptos, Controversias y Aplicaciones", Edit. Prentice may Hispanoamericana, S.A. 3ª Edición, 1987, 780 p.p.

"TEST AUTOEVALUATORIO DE LIDERAZGO"

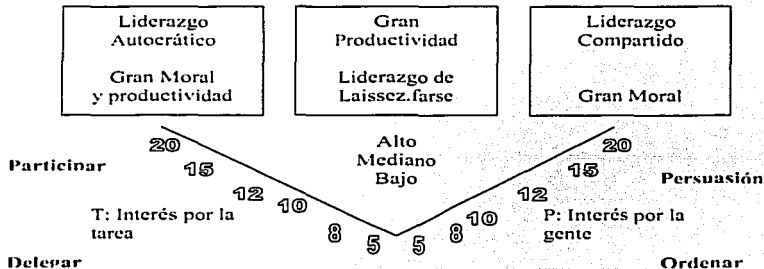
	A	F ⁴⁶	O	S	N
1 - Actúa como portavoz del grupo.	_____	_____	_____	_____	_____
2 - Es condescendiente con su personal.	_____	_____	_____	_____	_____
3 - Deja a los miembros absoluta libertad en su trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
4 - Alienta el uso de procedimientos uniformes para el trabajo del personal.	_____	_____	_____	_____	_____
5 - Permite a los miembros servirse de su propio criterio en solución de problemas.	_____	_____	_____	_____	_____
6 - Insiste en que el personal se supere para que sea competente.	_____	_____	_____	_____	_____
7 - Habla como representante del grupo.	_____	_____	_____	_____	_____
8 - Hace que los miembros proporcionen su mayor esfuerzo.	_____	_____	_____	_____	_____
9 - El grupo de trabajo lleva a cabo las ideas de usted.	_____	_____	_____	_____	_____
10 - Deja que los miembros realicen el trabajo basándose exclusivamente en su criterio.	_____	_____	_____	_____	_____
11 - El trabajo que realiza es para obtener un ascenso.	_____	_____	_____	_____	_____
12 - Tolera la espera y la incertidumbre en el trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
13 - Habla en nombre del grupo cuando hay visitantes o frente a otros líderes o jefes.	_____	_____	_____	_____	_____
14 - Mantiene un ritmo rápido de trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
15 - Asigna a los miembros tareas y les da entera libertad en su ejecución.	_____	_____	_____	_____	_____
16 - Resuelve conflictos cuando surgen dentro del grupo de trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
17 - Se deja abrumar por los detalles.	_____	_____	_____	_____	_____
18 - Representa al grupo en reuniones fuera de la organización.	_____	_____	_____	_____	_____
19 - Le es difícil dar a los miembros libertad de acción.	_____	_____	_____	_____	_____
20 - Decide lo que debe hacerse y como hacerlo.	_____	_____	_____	_____	_____
21 - Se esfuerza por evaluar la productividad del personal.	_____	_____	_____	_____	_____
22 - Delega a algunos miembros autoridad.	_____	_____	_____	_____	_____

	<i>A</i>	<i>F</i>	<i>O</i>	<i>S</i>	<i>N</i>
23.- Las cosas resultan como a sus deseos.	_____	_____	_____	_____	_____
24.- Deja al grupo un alto grado de iniciativa.	_____	_____	_____	_____	_____
25.- Asigna a los miembros del grupo determinadas tareas.	_____	_____	_____	_____	_____
26.- Está dispuesto a introducir cambios.	_____	_____	_____	_____	_____
27.- Pide a los miembros un mejor trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
28.- Confía en los miembros del grupo de trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
29.- El trabajo por realizar lo programa.	_____	_____	_____	_____	_____
30.- Rinde cuentas de sus actos a sus subordinados.	_____	_____	_____	_____	_____
31.- Convence a los demás para llevar a cabo sus ideas en el trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
32.- Deja al grupo fijar su propio ritmo de trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
33.- Evalúa a su personal.	_____	_____	_____	_____	_____
34.- Actúa sin consultar al grupo de trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
35.- Pide a los miembros del grupo de trabajo acatar reglas y normas.	_____	_____	_____	_____	_____

La calificación de este Test, se lleva a cabo como se presenta a continuación

CALIFICACIÓN

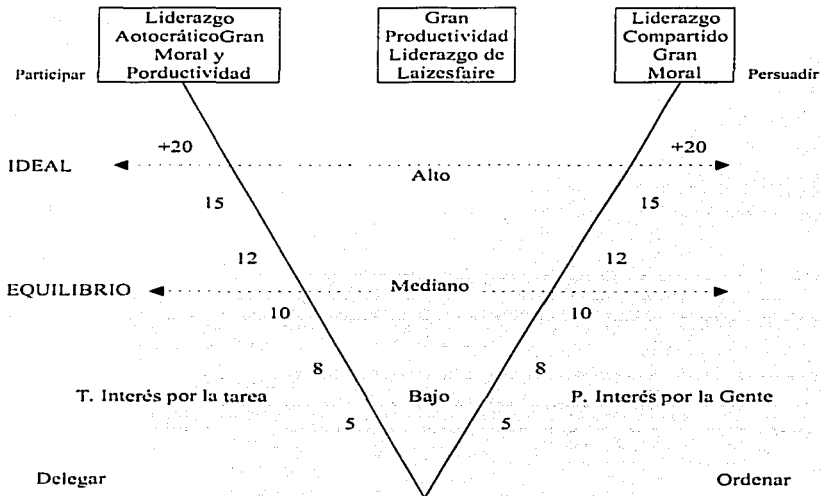
1. Encierre dentro de un círculo los números de preguntas para los puntos 8, 12, 17, 18, 19, 30 34, y 35
2. Escriba "I" delante de los puntos encerrados en un círculo a los cuales ha respondido (rara vez) o "N" (nunca)
3. Escriba un "1" delante de los puntos no encerrados en círculo a los cuales ha respondido A (siempre) o F (frecuentemente).
4. Encierre en un círculo los "1" que escribió delante de los siguientes puntos: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, y 35
5. Cuente los "1" encerrados dentro de un círculo. La suma es su puntuación del interés por la gente. Anote la puntuación en el espacio en blanco que viene después de la letra "P" al final del cuestionario.
6. Cuente los "1" no encerrados dentro de un círculo. La suma es su puntuación del interés por la tarea. Anote este número en el espacio en blanco que viene después de la letra "T".
7. Ahora consulte el diagrama. Encuentra su puntuación de la dimensión del interés por las tareas (t), sobre la flecha de la izquierda. A continuación vaya a la flecha de la derecha y encuentre su puntuación en la dimensión de interés por la gente (P). Trace una línea recta que intersecte la puntuación "P" y la puntuación "T". El punto donde la línea cruz la fecha del liderazgo compartido indica su puntuación en esa dimensión. ⁴⁷



48

⁴⁷ Idem
⁴⁸ Idem

La Gráfica en la cual se representa el puntaje de "Test Autoevaluatorio" de liderazgo es el siguiente:⁴⁹



⁴⁹ Idem

CAPITULO II MARCO INSTITUCIONAL

- 2.1. Consejería Jurídica y Servicios Legales del Distrito Federal.**
 - 2.1.1 Ubicación de la Consejería Jurídica y Servicios Legales en la Estructura General de Gobierno del D.F.**
 - 2.1.2 Marco de Aplicación Legal de la Consejería Jurídica y Servicios Legales del D.F.**
 - 2.1.3 Dirección General de Servicios Legales.**
 - 2.1.4 Marco Legal de la Dirección General de Servicios Legales.**
- 2.2 Dirección de Defensoría de Oficio y Orientación Jurídica.**
 - 2.2.1 Marco Legal de la Dirección de la Defensoría de Oficio y Orientación Jurídica.**
 - 2.2.2 Organigrama de la Defensoría de Oficio y Orientación Jurídica.**
- 2.3 Unidad Departamental de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio.**
 - 2.3.1 Esquema de Ubicación de los Trabajadores Sociales dentro de la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio.**
 - 2.3.2 Funciones de los Trabajadores Sociales dentro del área de trabajo.**

CAPITULO II MARCO INSTITUCIONAL

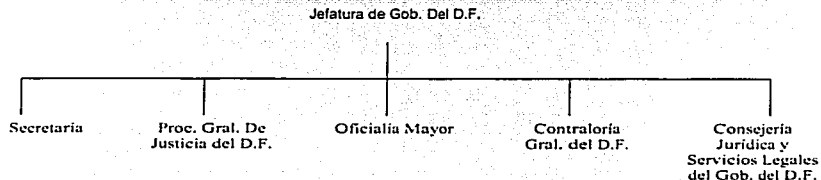
Tomando en cuenta que esta investigación es realizada en una Institución Gubernamental que está inmersa en una estructura compleja de organización, es necesario ubicarla desde un nivel macro (Consejería Jurídica y Servicios Legales) hasta llegar a un nivel micro (Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio), donde se encuentra específicamente el área de estudio (Área de Trabajo Social).

2.1. CONSEJERÍA JURÍDICA Y SERVICIOS LEGALES DEL DISTRITO FEDERAL.

Con la entrada en vigor del Reglamento Interior del Departamento del Distrito Federal, desaparece la Dirección General Jurídica y de Gobierno, y se crea la Coordinación General Jurídica, la que posteriormente cambia de nombre al de Secretaría de Asuntos Jurídicos y en la actualidad tiene el nombre de Consejería Jurídica y Servicios Legales de la cual depende la Dirección General de Servicios Legales.¹

2.1.1 UBICACIÓN DE LA CONSEJERÍA JURÍDICA Y SERVICIOS LEGALES EN LA ESTRUCTURA GENERAL DEL GOBIERNO DEL DISTRITO FEDERAL

Organigrama del Gobierno del Distrito Federal ubicando a la Consejería Jurídica y Servicios Legales.



¹ "Manuales Administrativos de la Unidad Departamental de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio"

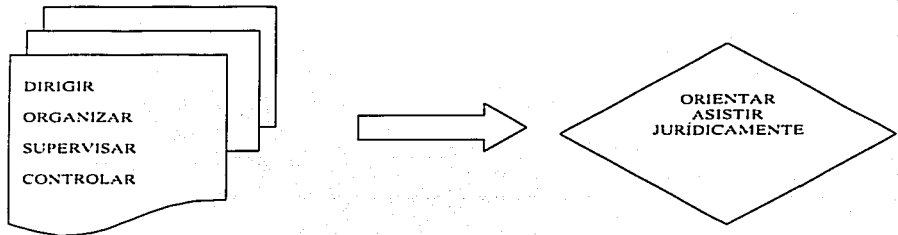
2.1.2 MARCO DE APLICACIÓN LEGAL DE LA CONSEJERÍA JURÍDICA Y SERVICIOS LEGALES DEL DISTRITO FEDERAL

En base a la Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal en su artículo II determina que esta dependencia será central, desconcentrada y paraestatal. La Jefatura de Gobierno del Distrito Federal, las Secretarías, la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, la Oficialía Mayor, la Contraloría General del Distrito y la Consejería Jurídica y de Servicios Legales, son las dependencias que integran la Administración Pública Centralizada. Bajo este mismo parámetro en su artículo 35, establece que a la Consejería Jurídica y de Servicios Legales le corresponde el despacho de las iniciativas de leyes y decretos que presente el Jefe de Gobierno a la Asamblea Legislativa; revisión y elaboración de los proyectos de reglamentos, decretos, acuerdos y demás instrumentos jurídicos y administrativos que se sometan a consideración del Jefe de Gobierno de los servicios relacionados con el Registro Civil, el Registro Público de la Propiedad y de Comercio y del Archivo General de Notarías.

Para tal fin estipula en 29 párrafos las atribuciones que competen a esta dependencia (C.J.S.L.*) siendo importante para esta investigación destacar el párrafo XIII, que a la letra dice:

“Dirigir, organizar, supervisar y controlar la defensoría de oficio del fuero común en el Distrito Federal, de conformidad con la Ley de la materia, así como prestar los servicios de defensoría de oficio, de orientación y asistencia jurídica”²

CONSEJERÍA JURÍDICA Y DE SERVICIOS LEGALES DEL GOBIERNO DEL D.F.



* www.gdf.gob.mx

• NOTA: C.J.S.L. → Consejería Jurídica y Servicios Legales

2.1.3 DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS LEGALES

El 30 de diciembre de 1972, se crea la Dirección General Jurídica y de Gobierno, de la cual como consecuencia el 29 de diciembre de 1978 se publicó una nueva Ley Orgánica del Departamento del Distrito Federal, lo que da como consecuencia que aparezca en el Diario Oficial el primer Reglamento Interior del mismo departamento, en el cual se contemplan las atribuciones de la Dirección General Jurídica y de Gobierno en su artículo 15.

Dentro del proceso de modernización administrativa en 1993, la D.G.J.G. crea dos direcciones de área, la Consultiva y de Gobierno y la Jurídica y Asuntos Contenciosos; de esta última en el marco de las funciones encomendadas, es el antecedente inmediato de lo que actualmente conforma la Dirección General de Servicios Legales.³

2.1.4 MARCO LEGAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS LEGALES

En el Reglamento Interior de la Administración Pública del Distrito Federal, en su artículo 116, encontramos el fundamento legal de la Dirección General de Servicios Legales en donde se estipulan sus diferentes funciones, que entre otras podemos encontrar:

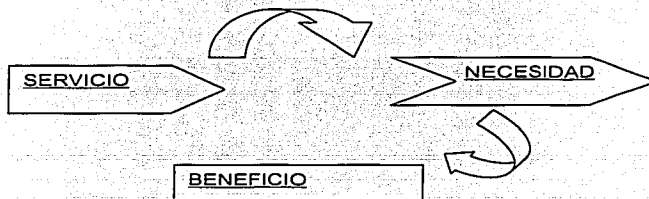
- Otorgar el servicio de Defensoría de Oficio en materia Penal, Civil, Familiar y Arrendamiento Inmobiliario de forma gratuita, conforme a derecho.
- Promover oportunamente los recursos legales durante el proceso a favor de su defensor.
- Atender las quejas de los defensores o de los familiares sobre irregularidades o irresponsabilidades de los defensores de oficio.
- Tramitar las excarcelaciones promovidas y atender las solicitudes de trámite de fianzas de interés social.
- Dar defensa jurídica en la colonia federal "Islas Marias".
- Brindar orientación a los infractores o familiares por parte de los colaboradores comunitarios.

Los objetivos que se persiguen dentro de esta dependencia, abarca todo lo relacionado del orden jurídico dentro del Gobierno del Distrito Federal, para la atención de intereses a favor de la institución y de la ciudadanía.

³ Manuales Administrativos, Op. Cit.

Para tal efecto podemos mencionar los siguientes:

- Representar al Gobierno del D.F. ante los tribunales en los juicios en los que sea parte, así como dar asesoría jurídica a las unidades administrativas y órganos descentralizados del propio sector.
- Proporcionar a la población el servicio de asesoría, patrocinio o defensa en materia Penal, Civil, Familiar y de Arrendamiento Inmobiliario de manera gratuita y obligatoria.
- Llevar a cabo la supervisión y vigilancia de los juzgados cívicos adscritos a las Delegaciones del Gobierno del D.F., a fin de que realicen sus funciones conforme a la disposición legal.⁴



2.2 DIRECCIÓN DE DEFENSORÍA DE OFICIO Y ORIENTACIÓN JURÍDICA

Con fundamento en el artículo 20 fracción IX, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, se crea la Defensoría de Oficio como Institución Jurídica eminentemente social.⁵

Su principal función era asesorar solo en materia penal a todo ciudadano que lo solicitara y esta hasta el año de 1987, por acuerdo presidencial, durante el sexenio del Presidente Miguel de la Madrid Hurtado que se crea la Subdirección Civil dentro de la Defensoría de Oficio, la cual otorga asesoría y patrocinio a las personas que presentan problemas jurídicos en material civil, familiar y de arrendamiento inmobiliario.

2.2.1 MARCO LEGAL DE LA DIRECCIÓN DE DEFENSORÍA DE OFICIO Y ORIENTACIÓN JURÍDICA

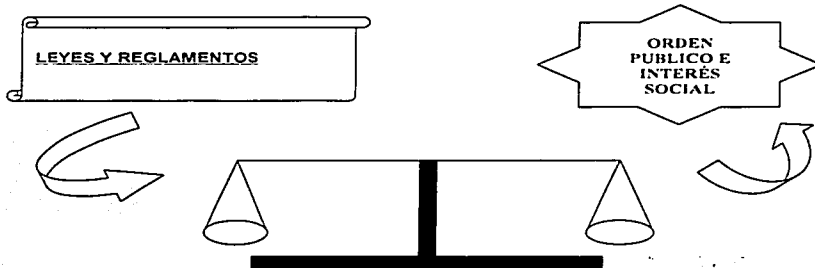
En el sexenio presidencial del Lic. Ernesto Zedillo Ponce de León, la asamblea de representantes del Distrito Federal decreta la Ley de la Defensoría de Oficio del Distrito Federal; en ella se establecen las disposiciones generales, las cuales se estipulan como de orden público e interés social.

⁴ "Reglamento de la Ley de la Defensoría de Oficio del Fuero Común en el D.F."

⁵ "Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos", México 2002.

Tiene por objeto, regular la institución de la Defensoría de Oficio del Distrito Federal y proveer a su organización y funcionamiento, así como garantizar el acceso real y equitativo a los servicios de asistencia jurídica, para la adecuada defensa y protección de los derechos y las garantías individuales de los habitantes del Distrito Federal.

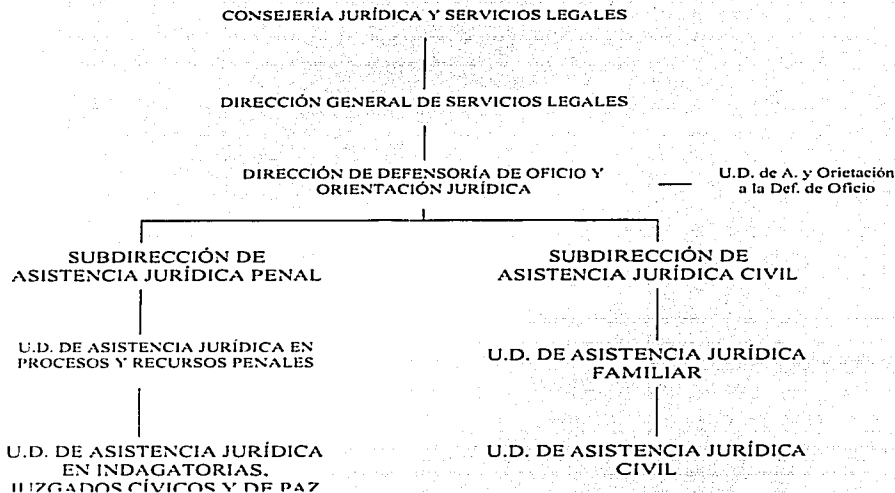
*



⁶ Fuente: Organigrama de la Dirección General de la Consejería Jurídica y Servicios Legales.

• Esquema Diseño Propio

2.2.2 ORGANIGRAMA DE LA DEFENSORÍA DE OFICIO Y ORIENTACIÓN JURÍDICA



2.3 UNIDAD DEPARTAMENTAL DE ORIENTACIÓN Y APOYO A LA DEFENSORÍA DE OFICIO

La Unidad Departamental de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio, dentro de la estructura administrativa, se encuentra en la Dirección de Defensoría de Oficio y Servicios Legales.

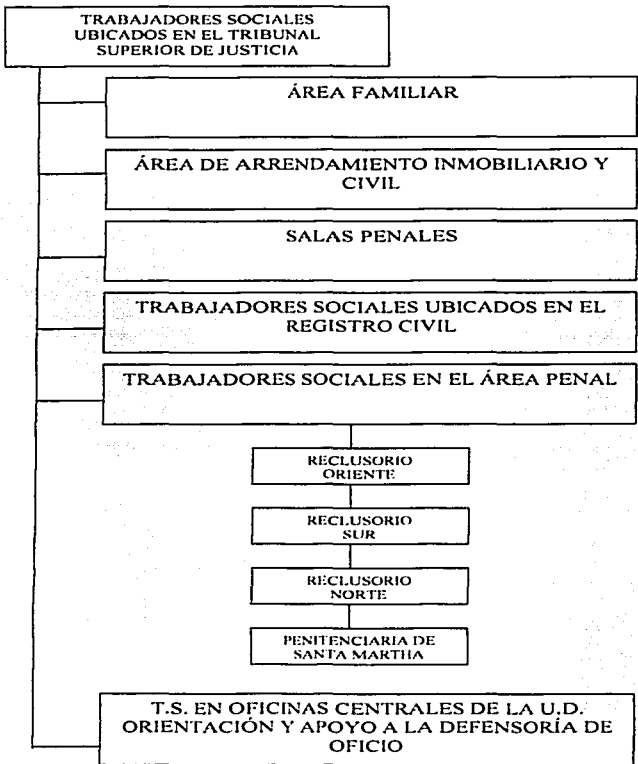
La función principal de la Unidad Departamental, es:

Orientar y Apoyar a la Defensoría de Oficio en los procedimientos judiciales en materia penal, civil, familiar y arrendamiento inmobiliario que lleva a cabo, con la intervención de peritos en diferentes profesiones, así como trabajadores sociales.

Controla y distribuye al personal de apoyo pericial, de acuerdo a las requisiciones que la Defensoría de Oficio le realiza, en sus diversas especialidades como médicos, psicólogos, arquitectos, etc.

Controla y distribuye el personal de Trabajo Social adscrito en las áreas: penal, familiar, civil, arrendamiento inmobiliario, así como sus funciones dentro de dichas áreas.”⁷

2.3.1 ESQUEMA DE UBICACIÓN DE LOS TRABAJADORES SOCIALES DENTRO DE LA UNIDAD DE ORIENTACIÓN Y APOYO A LA DEFENSORÍA DE OFICIO *



* Fuente: Diseño Propio

⁷ Manual de Bienvenida, Septiembre 2000.

2.3.2 FUNCIONES DE LOS TRABAJADORES SOCIALES DENTRO DEL ÁREA DE TRABAJO.

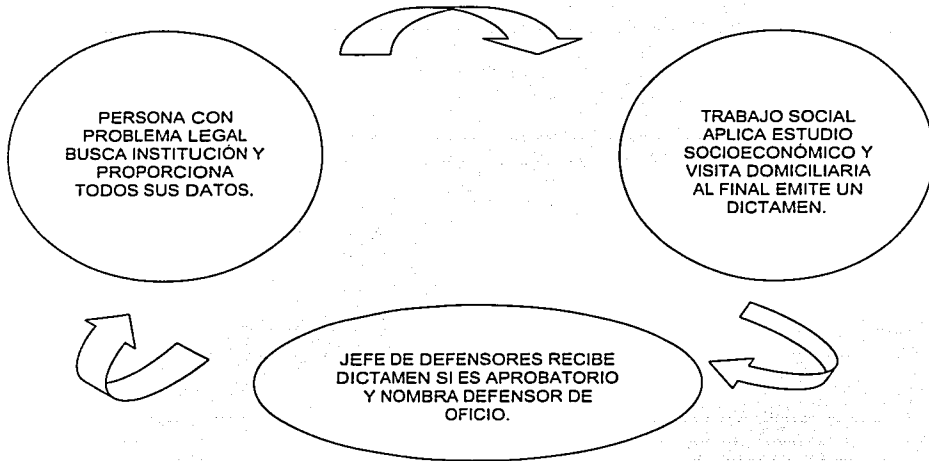
*** ÁREAS CIVIL, ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO Y FAMILIAR:**

Dentro de estas áreas de trabajo las funciones que realiza el Trabajador Social son las siguientes:

*** APLICACIÓN DE ESTUDIO SOCIOECONÓMICO: —————> Actividad**

- El Trabajador Social elabora y aplica el estudio socioeconómico como estipula la Ley de la Defensoría de Oficio del D.F. en su artículo 47 fracción I, el cual tiene por objeto determinar que el solicitante del servicio carece de recursos económicos para retribuir a un defensor particular.
- Para la realización de éste, el solicitante deberá presentar documentación reciente la cual permita avalar los datos informados, tales como identificación, comprobante de domicilio y comprobante de ingresos.
- Posterior a la entrevista con el solicitante, se realiza una visita domiciliaria con el fin de corroborar los datos obtenidos durante la misma. (Art. 10 R.L.D.O.)
- Con base en éste, el Trabajador Social emitirá un dictamen que justificará el otorgamiento del mismo, entregando el estudio foliado y firmado al Jefe de Defensores respectivo, quien previo acuerdo con el director designara al defensor que se hará cargo del mismo. (Art. 13 R.L.D.O.)
- Después de la realización de estudios socioeconómicos por día, el Trabajador Social registrara datos y número de folio de cada estudio en la libreta de registro, entregara un informe quincenal y reporte por escrito de las visitas domiciliarias realizadas. Como control interno, archivará copia de estudios y registrara los datos en hojas de estadística.⁸

⁸ Reglamento, Op. Cit.
R.L.D.O. —————> Reglamento Ley de la Defensoría de Oficio.



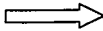
*** CAUSAS DE NEGACIÓN Y RETIRO DEL SERVICIO. (ÁREA CIVIL, FAMILIAR, ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO)**

- No se proporcionará el servicio de Defensoría de Oficio en Materia Civil, Arrendamiento Inmobiliario y Familiar a los solicitantes cuyos ingresos mensuales sean superiores a sesenta días de salario mínimo general vigente en el Distrito Federal. (Art. 12 R.L.D.O.)
- En el ramo civil y de arrendamiento inmobiliario además de lo estipulado en el párrafo anterior, no se le proporcionará el servicio cuando la finalidad del solicitante sea obtener un lucro, cuando este tenga calidad de arrendador en los juicios inquilinarios y cuando tenga el carácter de arrendatario y cubra una renta mensual superior a lo equivalente de veinte días de salario mínimo general en el Distrito Federal. (Art. 15 II, III, IV, R.L.D.O.).
- Será causa de retiro de servicio cuando exista falsedad de datos proporcionados por el solicitante, cuando este manifieste que no tiene interés en que se le siga prestando el servicio, cuando realice él o sus familiares actos violentos en contra del personal o cuando desaparezca la situación socioeconómica que dio origen al otorgamiento del servicio. (Art. 16 I, II, III, IV, R.L.D.O.).

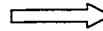
* Esquema Diseño Propio.
R.L.D.O. → Reglamento Ley de la Defensoría de Oficio

PROCEDIMIENTOS (9)

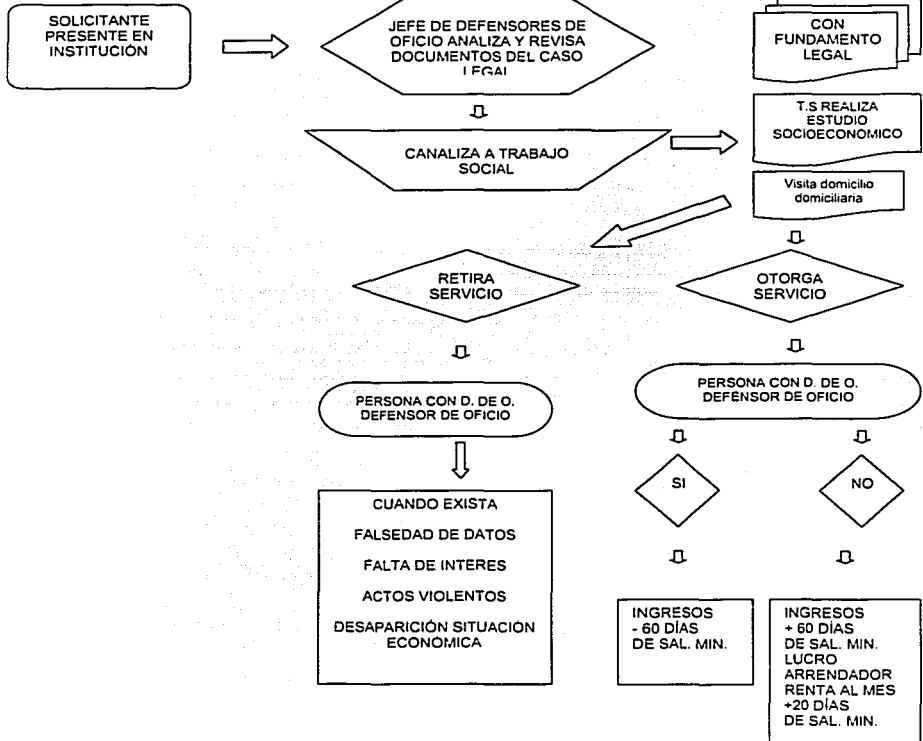
SOLICITANTE



SUBDIRECCIÓN DE ASISTENCIA
JURÍDICA CIVIL



TRABAJO SOCIAL



*ÁREAS PENALES, RECLUSORIOS, SALAS PENALES Y PENITENCIARIA

- Todas las actividades que realizan los T.S. en esta área están encaminadas a garantizar la libertad de los inculcados de escasos recursos económicos promoviendo requisitos de libertad y semilibertad.
- Los T.S. tendrán la función de promover la excarcelación de sentenciados en coordinación con las instituciones correspondientes, tramitar cuando proceda, las fianzas de interés social e intervenir ante las diversas instancias públicas o privadas que puedan atender las necesidades de los defensores (Art. 47 II, III, IV, R.L.D.O.)
- En esta área no se realizarán estudios socioeconómicos ya que la situación inmediata que el interno presenta, es en un estado de indefensión, circunstancia que la misma Constitución protege en su artículo 20, por lo cual aquí no se determina si el solicitante es acreedor o no del servicio, su situación es la única justificación ante la Ley.
- En caso de proceder las fianzas de interés social, la Defensoría de Oficio por medio de los trabajadores sociales, gestionará estas a fin de obtener la libertad de los internos.
- Para la tramitación de fianzas, se debe de verificar, que el interno haya nombrado un defensor de oficio del fuero común, que sea de escasos recursos económicos, que sea primodelincuente, que no lo culpen por delito sexual y que el monto de la fianza se garantice con bienes muebles o inmuebles propiedad de él obligado y que los datos relacionados con la causa sean ratificados por el defensor de oficio adscrito al juzgado correspondiente. (Art. 37 I, II, III, IV, V R.L.D.O.).
- En todos los casos el T.S. verificará la existencia de los bienes dados en garantía mediante la visita domiciliaria correspondiente y si el interno tiene antecedentes penales. (Art. 38 R.L.D.O.).
- Obtenida la póliza de fianza, el T.S. remitirá al Defensor de Oficio para que éste la exhiba ante el juzgado correspondiente.
- Junto con el Defensor de Oficio, el T.S. verificará la remesa de indiciados, los datos del procesado y si tiene beneficio de libertad.
- Se entrevista con las personas inculcadas de nuevo ingreso remitidas a los reclusorios e informará los beneficios que pudiera obtener así como si desea que se les informe a sus familiares de su situación.
- Orienta a los familiares y al inculcado sobre la manera en que pueden acceder a algún beneficio de libertad, así mismo dará a conocer su situación dentro del penal.
- Participa en la gestión de libertad anticipada de los internos que purgan una sentencia privativa en los centros de reclusión, analizando la situación del interno en cuanto al grado de avance del término sentenciado, que sea primodelincuente y que su delito no haya sido tipificado como delito sexual.

PROCEDIMIENTO (10)

TRABAJO SOCIAL
EN MATERIA
PENAL



OBJETIVO:
GARANTIZAR
LIBERTAD DEL
INDIVIDUO

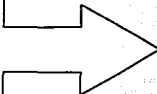


PROMOVER
EXCARCELACIONES

TRAMITE DE
FIANZAS DE
INTERES SOCIAL

VERIFICACIÓN DE
LA REMESA DE
INDICIADOS
(REVISAR SUS
DATOS PERS. Y SI
TIENEN DERECHO
AL BENEFICIO DE LA
LIBERTAD)

SI Y SOLO SI EL DELITO NO ES DE TIPO
SEXUAL NI DELITO GRAVE (Ó SEA QUE
EL MOTIVO POR EL CUAL ESTÁ PRESO
SEA POR HABER COMETIDO UN
DELITO COMÚN), O SI EL INculpADO
ES PRIMODELINCUENTE



INFORMACIÓN Y
ORIENTACIÓN DE
INculpADOS Y FAM.
DE SITUACIÓN
ACTUAL, GESTIÓN
DE LIBERTAD SI ES
QUE CUENTAN CON
EL BENEFICIO

CAPITULO III

3. PROCESO DE INVESTIGACIÓN

3.1 DIAGRAMA DEL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

3.1 PROCESO DE INVESTIGACIÓN

Este estudio Descriptivo se compone de tres fases, las cuales son, fase I consiste en una investigación documental, fase II se realiza un estudio exploratorio y en la fase III se hace una investigación de campo.

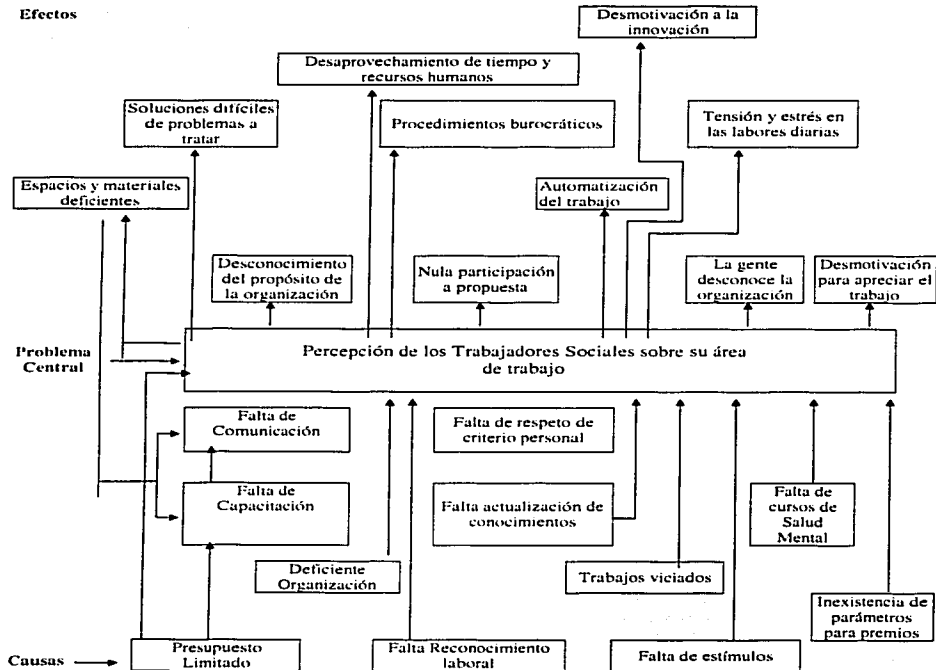
- Fase I: Consiste en el acopio de impresos que proporcionan datos útiles referentes a la investigación tales como: Manuales Administrativos de la Organización Gubernamental, Manuales proporcionados dentro del Diplomado de Planeación y Administración de Recursos Humanos impartido en el Centro de Educación Continua, etc.

Información obtenida vía internet y a todos aquellos textos que se vinculan con el presente trabajo, (Ver bibliografía).

- Fase II: Se realiza un estudio exploratorio que consiste en acercarse al medio ambiente en que los Trabajadores Sociales realizan sus funciones. Las técnicas de apoyo utilizadas son la observación y las entrevistas no estructuradas con referencia en temas relacionados con el Clima Organizacional. En esta fase surge como resultado el "Árbol de Problemas" (Técnica utilizada por el T.S.) con el fin de visualizar la causa y efecto de la percepción que tiene los Trabajadores sociales de su área de trabajo.

Esquemmatizando de la siguiente forma:

4.2.1 Arbol de Problemas (*)



(*) Técnica de Apoyo a Trabajo Social
Esquema: Diseño Propio

El esquema anterior, permite establecer los siguientes parámetros a estudiar:

Estructura:

“Representa la percepción que tienen los miembros de la organización a cerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. La medida en que la Organización pone el énfasis en la burocracia V.S. el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal e inestructurado.”⁽¹⁾

Responsabilidad:

“Es el sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y no tener doble chequeo en el trabajo”.⁽²⁾

“Es el sentimiento de pertenencia a la organización y sentir que es un elemento importante y valioso dentro del grupo de trabajo. En general es la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización”.⁽³⁾

Motivación:

“Es el proceso de estimular a un individuo para que realice una acción que satisfaga algunas de sus necesidades y alcance alguna meta deseada para el motivador”.⁽⁴⁾

Trabajo en Equipo:

De acuerdo a Hernández María (1989) considera que el trabajo en equipo se integra a los parámetros agrupados en Elementos Objetivos. (ver capítulo I Elementos del Clima Organizacional).⁽⁵⁾

Por lo tanto el Trabajo en Equipo consiste en la participación de más de dos personas que guían sus acciones bajo un mismo objetivo mediante el apoyo mutuo, tanto a nivel superior como inferior.

“Es el sentimiento del grado en que los miembros de la organización, tanto pares como superiores, aceptan las opiniones discrepantes y no temen enfrentar a solucionar los problemas tan pronto surjan”.⁽⁶⁾

⁽¹⁾ Brunet Lucopoit pág. 46

⁽²⁾ Idem

⁽³⁾ Idem

⁽⁴⁾ Arias, Galicia Fernando op. CH. P. 66

⁽⁵⁾ Hernández, Jiménez María, op. cit. p.22

⁽⁶⁾ Brunet Luc. op. cit. p. 46

Manejo de Conflictos:

Comunicación:

“Relación entre individuos encaminada a la transmisión de significados mediante el empleo del lenguaje, la mímica, los ademanes, las actividades, etc. En esta interacción ambas partes interactúan como emisores y receptores de los mensajes.

Se trata del proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción, la comunicación, es indispensable para lograr comprensión y acción, la comunicación es indispensable para lograr la necesaria coordinación de esfuerzos a fin de alcanzar los objetivos perseguidos por una organización.”⁽⁷⁾

Toma de Decisiones:

Hernández (1989) considera que la toma de decisiones es un proceso de comunicación o una serie de hechos relacionados que producen una acción al recibir un tipo de comunicación, es por ello que el autor ubica este rubro como elemento objetivo.⁽⁸⁾

Liderazgo:

“Se designa a la jefatura de la persona que elige un grupo o los miembros de una organización. Funciones de dirección, de mando y responsabilidad asumidas por uno más individuos que ejercen influencia para el logro de determinados objetivos. Existen diferentes formas de liderazgo según las funciones o tareas.”⁽⁹⁾

- Fase III: Consiste en una investigación de campo en donde se consideran tres rubros a investigar, lo cuales son:

1.- Solicitantes del servicio:

Con el fin de conocer como impacta la dependencia en los solicitantes se aplica una encuesta con el propósito de conocer la opinión que tienen sobre:

- Atención que reciben el personal Administrativo de la Defensoría de Oficio en materia familiar
- Atención que reciben de los Trabajadores Sociales adscritos a dicha área de trabajo.
- Percepción del espacio físico de atención al solicitante con la que dicha dependencia cuenta.
- Opinión que el solicitante tiene sobre los problemas que más percibe en la dependencia.
- Sugerencias que proporcionan a los problemas percibidos

⁽⁷⁾ Ezequiel Ander-Egg Diccionario de Trabajo Social. Ed. Lowen Argentina 1995 pág. 65

⁽⁸⁾ Hernández, Jiménez María, op. Cit. p.22

⁽⁹⁾ Ezequiel Ander. Eq. op. cit. p. 65

Los solicitantes a los cuales se les aplicó la encuesta guardan las siguientes características:

1. Que el solicitante se le haya aplicado un estudio socioeconómico.
2. Haber sido procedente en el servicio que presta la dependencia.
3. Saber leer y escribir.

La muestra considerada es no probabilística, ya que "en las muestras no probabilísticas, la elección de los elementos no dependen de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características investigadas. Aquí el procedimiento no es mecánico, ni con base en formulas de probabilidad sino que depende del proceso de toma de decisiones de una persona o grupo de personas, y desde luego las muestras seleccionadas por decisiones subjetivas tienden a estar sesgadas.

Elegir entre una muestra probabilística o una no probabilística depende de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de contribución que se piensa hacer con ella. "⁽¹⁰⁾

2.- Jefes mediatos e inmediatos que guardan relación con el área de Trabajo Social de la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio, tales como:

- Director de Defensoría de Oficio y Orientación Jurídica.
- Subdirector de Asistencia Jurídica Penal.
- Subdirector de Asistencia Jurídica Civil.
- Jefe de Unidad Departamental (familiar).
- Jefe de Defensores de Oficio (familiar).
- Jefa de la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio.

Todo esto con el fin de indagar sobre los rubros de liderazgo y toma de decisiones ya mencionados con anterioridad.

3.- Trabajadores Sociales adseritos a la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio:

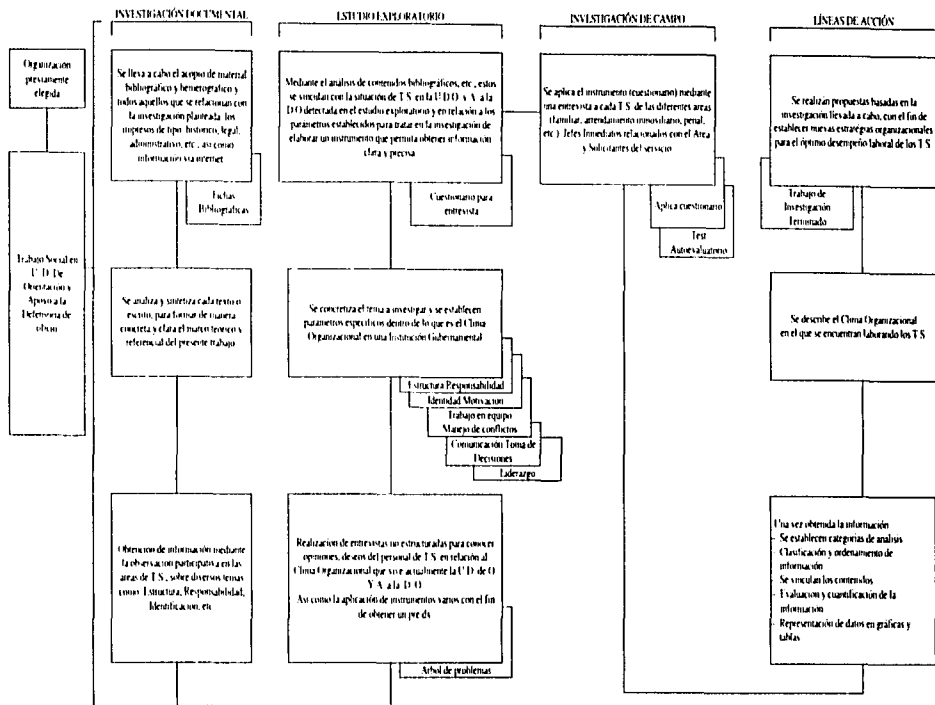
La Unidad cuenta actualmente con una planta de 32 Trabajadores Sociales, 2 de ellas realizan la presente investigación una más hasta el momento se encuentra en incapacidad laboral. Por lo cual se entrevistó a 29 T.S.

Así pues el 99.1% del personal adserito a dicha Unidad fue entrevistado en base a un cuestionario que inicialmente tiene un apartado de objetivo de la entrevista, instrucciones, datos generales (sexo, edad, escolaridad y antigüedad). Ésta integrado por las preguntas de opción múltiple que miden los siguientes parámetros: Estructura, Responsabilidad, Identidad, Motivación, Trabajo en Equipo, Manejo de Conflictos, Comunicación, Toma de Decisiones y Liderazgo.

En base de los resultados obtenidos es que se puede estructurar el siguiente capítulo donde se le da representación gráfica a dicha información.

⁽¹⁰⁾ Hernández, Sampieri Roberto "Metodología de la Investigación" 2ª Edición, Edit. Mc. Graw Hill, 1998, pag. 207 y 208

3.1. Diagrama del proceso de investigación (*)



(*) Fuente: Diseño Propio

U.D.O. y A. = Unidad de Orientación y Apoyo a la Delincuencia de Oficio T.S. = Trabajadores Sociales

RESULTADOS

CAPITULO IV

4.1 RESULTADOS DE SOLICITANTES

4.1.1 REPRESENTACIÓN GRÁFICA

4.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE TEST AUTOEVALUATORIO A JEFES MEDIATOS E INMEDIATOS

4.2.2 REPRESENTACIÓN GRÁFICA

4.3.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS TRABAJADORES SOCIAL

4.1 RESULTADOS DE SOLICITANTES

Los resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los solicitantes del servicio de la Defensoría de Oficio en materia familiar son los siguientes:

- ❖ El mayor porcentaje de personas atendidas oscilan entre los 26 y 38 años de edad, donde de un 100% el 78% son mujeres las que más demandan el servicio de la institución, ya que por la naturaleza de los juicios atendidos, afectan de manera directa el núcleo familiar conformado por padre, madre e hijos.
- ❖ El 75% de la muestra, determina que el personal de la Defensoría de Oficio lo recibe de forma cordial, en un 64% la asesoría que recibieron resolvió todas sus dudas y en un 92% éstas fueron resueltas con un interés notable. El 53% afirmó que la atención recibida hacia su persona fue de forma respetuosa, destinando para ello un tiempo de atención adecuado, el 80% de los solicitantes lo señalaron.
- ❖ En cuanto al espacio físico destinado para la atención al público el 49% manifestó que es reducido.

Los resultados obtenidos relacionados específicamente con el personal del área de Trabajo Social son los siguientes:

- ❖ El 46% de los solicitantes afirma que el personal del área lo atendió amablemente y el 45% de éste determinó que los trabajadores sociales se dirigieron a él de forma respetuosa.
- ❖ En cuanto al espacio determinado para la atención del solicitante en dicha área, el 49% percibe que es amplio y el 94% declara que la documentación que se le requiere para el estudio socioeconómico, está a su alcance.
- ❖ El 60% de la muestra percibe como principal problema, la excesiva demanda del servicio que presta la institución.
- ❖ El 70% da como principal sugerencia que se destinen más recursos invertidos en espacio, personal y sueldos.

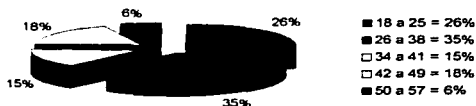
La mayoría de los indicadores determinan que en cuanto a la atención al público que solicita el servicio de la Defensoría de Oficio en materia familiar, por parte de trabajo social le es satisfactoria.

4.1.1 REPRESENTACION GRAFICA

De acuerdo al instrumento aplicado a los usuarios del servicio de la Defensoría de Oficio en el área familiar, se pudieron obtener los siguiente datos:

Sexo 22% son hombres y el 78% son mujeres

La tabla de edades se representa en:



Con respecto al indicador número uno en el cual se determina:

El personal de la defensoría de oficio lo recibió:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En cuanto al indicador número dos:

La asesoría proporcionada aclara mis dudas.



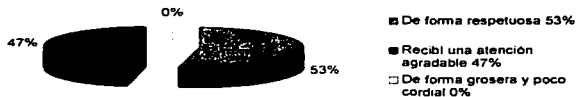
Al referirnos al indicador número tres:

El interés por resolver mis dudas fue:



Ahora bien, en el indicador número cuatro:

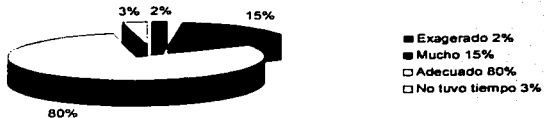
La atención hacia mi persona fue:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

En el indicador número cinco:

El tiempo de atención a mi problema fue:



Con respecto al indicador número seis:

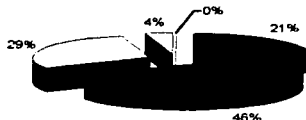
El espacio físico para la atención al público es:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Al referirnos al indicador número siete:

El personal del Area de Trabajo Social lo atendió:



- Rápidamente 21%
- Amablemente 46%
- Con interés a mi problema 29%
- Sin interés en mi problema 4%
- De forma grosera 0%

En el indicador número ocho encontramos:

El trabajador social que me realizó el estudio socioeconómico me atendió de forma:



- Respetuosa 45%
- Resolvió todas mis dudas 10%
- Tuvo interés en mi problema 18%
- Se limitó a preguntar 14%
- Me atendió de forma grosera 13%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Con respecto al indicador nueve:

El espacio destinado para el área de Trabajo Social es:



Por último, en el indicador número diez:

El documento que me requieren es:



A los usuarios del servicio se les pidió que respondieran cual era el principal problema que más noto en la dependencia: respondiendo a esta en tres parámetros en general:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Para concluir el instrumento, se les pide que den una sugerencia para el mejoramiento del servicio que se ofrece, obteniendo las siguientes sugerencias:



- Más recursos (espacio, personal y sueldos) 70%
- Más organización (poner unilíneas, señalización, guardias en la entrada para organizar a la gente) 15%
- Dividir el Área de Trabajo Social con la Asesoría Jurídica 15%

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

4.2 RESULTADOS OBTENIDOS DE TEST AUTOEVALUATORIO A JEFES MEDIATOS E INMEDITOS

Los resultados obtenidos por medio del Test aplicado al personal que por el momento ocupa un puesto de jefatura y tiene relación con el área de Trabajo Social; se detecta de acuerdo a la Teoría Situacional de Hersey y Banchard, que los líderes poseen una dirección con tendencia hacia tres de los puntos que determinan dichos autores, los cuales, se observan en las gráficas anexas, estos son:

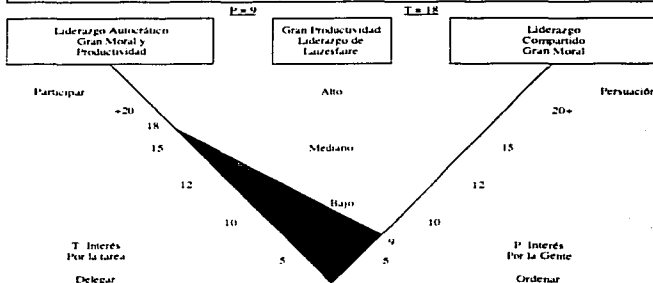
- ❖ Participar
- ❖ Delegar
- ❖ Ordenar

Y se puede observar que solamente uno de los líderes mantiene una tendencia de nivel medio considerando equilibrio entre los 4 puntos que definen Hersey y Blanchard:

- ❖ Participar
- ❖ Delegar
- ❖ Ordenar
- ❖ Persuadir

Considerando estos resultados, podemos observar que la demanda excesiva del servicio que la institución ofrece y que menciona el mismo público solicitante del servicio, repercute en el líder. Además de que en su mayoría los líderes autoevaluados señalan que los problemas de la institución son la demanda excesiva de los servicios y como solución proponen designar más recursos a dicha institución, así como la contratación de más personal. Esto marca el tipo de liderazgo detectado, pues estos líderes se ven obligados a dar respuestas al trabajo dejando a un lado las necesidades de su personal.

Subdirectora de Asistencia Jurídica Civil



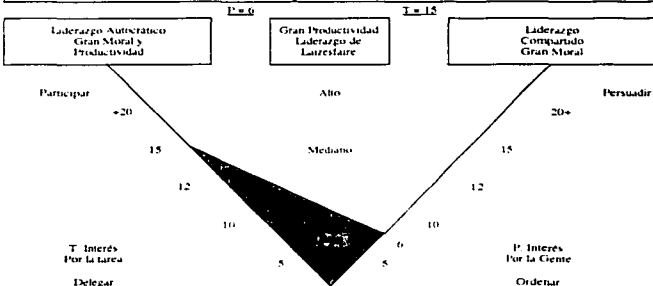
Edad : 29 años

Escolaridad:
Nivel
Licenciatura

Antigüedad
en el puesto :
1 año

- Líder inclinado al interés de la tarea dentro de los parámetros (Participar, Delegar Ordenar)

Jefe de Unidad Departamental

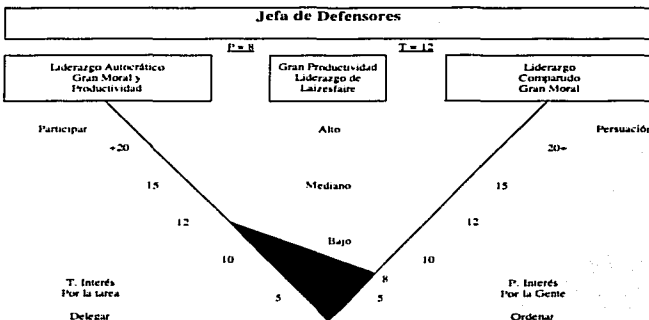


Edad : 34 años

Escolaridad:
Maestría
en Derecho
Civil

- Líder inclinado al interés de la tarea dentro de los parámetros (Participar, Delegar y Ordenar)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

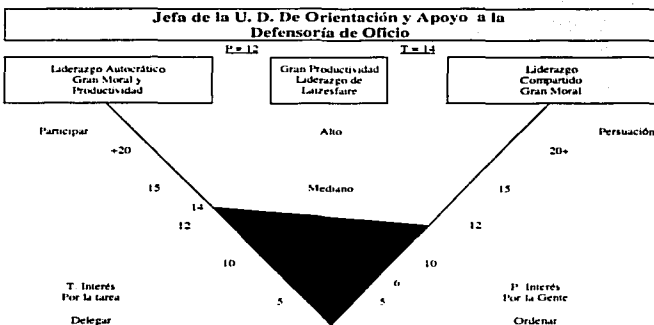


Edad : 32 años

Escolaridad:
Nivel
Licenciatura

Antigüedad
en el puesto:
2 años

- Líder inclinado al interés de la tarea dentro de los parámetros (Participar, Delegar y Ordenar)



Edad : 41 años

Escolaridad
Carrera
Técnicas en
Trabajo
Social

Antigüedad
en el puesto
1 año 8 meses

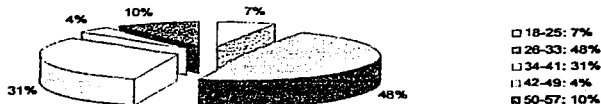
- Líder inclinado al interés de la tarea dentro de los parámetros (Participar, Persuasión, Delegar y Ordenar)

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

4.3 RESULTADOS OBTENIDOS DE LOS TRABAJADORES SOCIALES

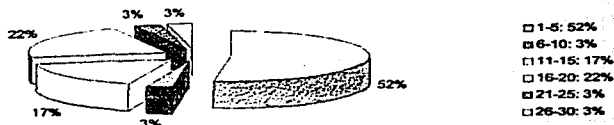
Los trabajadores sociales que laboran en la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio los cuales respondieron al instrumento diseñado para esta área en específico, conformaron 29.

De los 29 que respondieron el 72% son Mujeres y el 28% son Hombres de los cuales 34% tienen una escolaridad a nivel medio y el 66% a nivel licenciatura, sus edades oscilan entre:



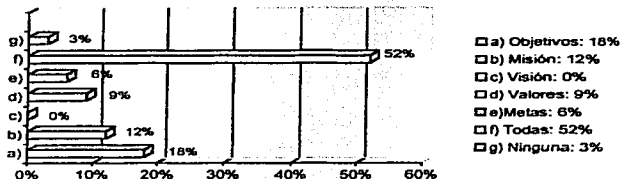
Resaltando así que la mayoría de los T.S. son mujeres integradas a la población económicamente activa.

La antigüedad dentro de la organización va desde 1 año hasta 30, representándose de la siguiente manera:



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

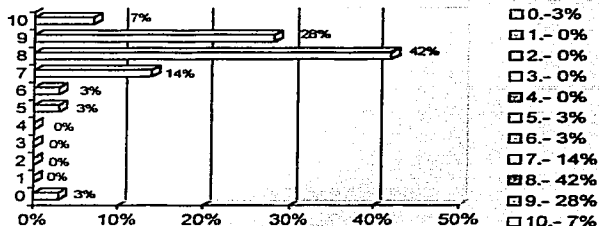
1.- Por el tiempo que usted ha permanecido laborando en la institución ¿Qué conoce de la dependencia?



El 52% de los T.S., manifiestan que conoce todos, señalando que fue a través del tiempo, ya que nadie se los proporcionó por escrito.

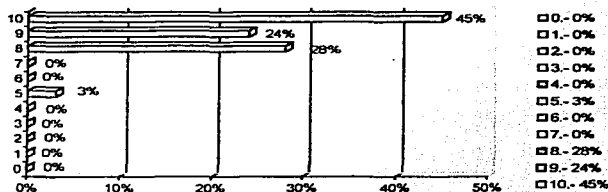
El 18% conoce los objetivos y el 12% la Misión de la dependencia. Cabe resaltar que ninguno menciona conocer la visión. En este parámetro se permitió responder más de una opción.

2.- ¿Cómo califica el conocimiento que tiene sobre la Ley y el Reglamento, en una escala de 0 al 10%?



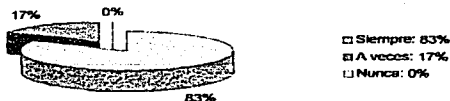
El 42% se califica en un parámetro de 8, el 28% con un 9, el 14% con un 7 y solo el 7% se considera tener un 10 en cuanto al conocimiento que tiene sobre la Ley y el Reglamento que rige a la dependencia.

3.- ¿Cómo considera usted el interés y dedicación que destina para llevar a cabo el trabajo diario, en escala de 0 al 10?



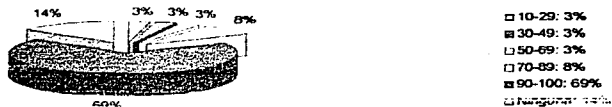
El 45% se califica con un 10 en la dedicación e interés que pone en su trabajo, el 28% destina un 8 y el 24% un 9.

4.- Considera que sus funciones dentro del área de T.S. donde se desempeña son importantes para la dependencia en la cual trabaja:



El 17% determina que a veces se considera importante para la dependencia la función que desempeña el T.S., pero el 83% considera que siempre sus funciones son tomadas en cuenta.

5.- En el trabajo que lleva a diario, el trato con las personas es imprescindible, ¿En qué porcentaje considera usted que el trato es siempre (considera) a la persona con la que trabaja con el usuario, cuando este tiene algún problema y/o solicita su ayuda?

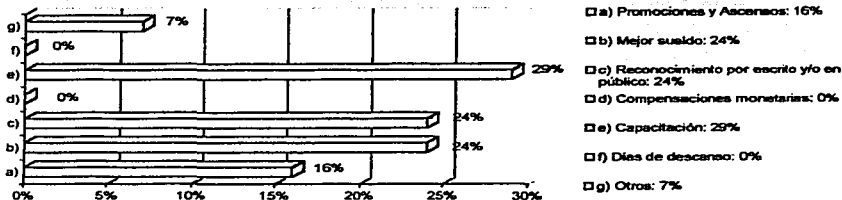


En otras palabras que el usuario siempre es atendido en el trabajo.

Los que se considera en un 70-89% y de 90 a 100% suman el 5% respectivamente. Cabe mencionar que el 14% no se considera tampoco con el usuario al cual atiende.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

6.- ¿Qué considera que sea un factor motivante para un mejor desempeño de sus funciones?



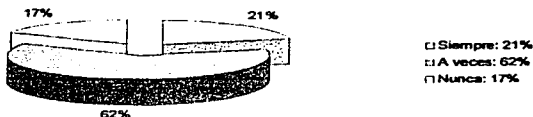
Mejor sueldo y reconocimientos por escrito y/o en público registraron un 24% respectivamente. El 7% considera que ninguno de los anteriores es factor motivante para el mejor desempeño de sus funciones. La capacitación es importante para el 29% de los T.S.

7.- ¿Considera que la actualización de conocimientos de manera continua ayuda a un mejor desempeño de sus funciones?



En contraste al parámetro anterior (pregunta 6) el 7% considera que a veces la actualización de conocimientos ayuda a un mejor desempeño de sus funciones. El 93% considera que siempre y el 0% que nunca.

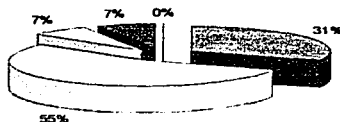
8.- ¿Considera que la U.D. de O. y A. fomentan el trabajo en equipo?



El 62% de los T.S. considera que a veces la unidad fomenta el trabajo en equipo el 21% menciona que siempre y el 17% que nunca.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

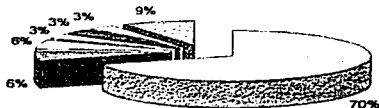
9.- ¿Cómo considera en el área de T.S. el apoyo de sus compañeros para realizar el trabajo en equipo?



- Excelente: 0%
- Buena: 31%
- Regular: 55%
- Mala: 7%
- No existe: 7%

55% de los T.S. menciona que recibe un apoyo regular en cuanto al trabajo en equipo, el 31% lo considera bueno y el 7% determina en cuanto a mala o no existe, respectivamente.

10.- ¿Cuándo se le presenta a usted un problema laboral a quien recurre?

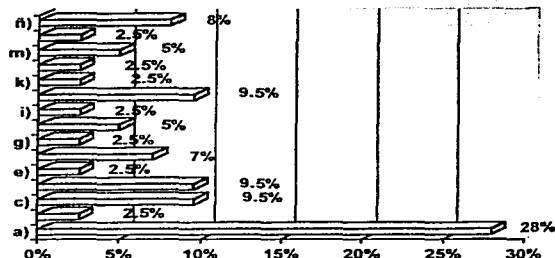


- Jefe inmediato: 70%
- Jefe de Defensores: 8%
- Compañeros: 6%
- Superior Jerárquico: 3%
- Sindicato: 3%
- T.S.: 3%
- Omisión: 9%

Cuando se les presenta un problema laboral a los T.S. el 70% recurre a su Jefa de Unidad o a su Jefe Inmediato, algunos por su cercanía se apoyan en el Jefe de Defensores y/o compañeros (6% respectivamente), el 3% recurre al Jefe Superior el cual es el Director General y por último bajo estas circunstancias buscan resolución con el sindicato o con un compañero en específico, registrando un 3% para cada uno, el 9% omitió su respuesta.

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

11.- Mencione los tres problemas más importantes que afectan su desempeño laboral.



- a) Falta de Recursos (Mobiliario, papelería, instalaciones y R. Humanos): 28%
- b) Falta de apoyo económico para programas: 2.6%
- c) Exigencia de usuario: 9.5%
- d) Poco interés por parte de directores (Mala Comunicación): 9.5%
- e) Desconocimiento de funciones del T.S.: 2.5%
- f) Falta de respeto hacia el trabajo por compañeros: 7%
- g) Falta de libertad para tomar decisiones: 2.5%
- h) Estimulos que reciben (Económicos): 6%
- i) Envidia entre compañeros: 2%
- j) Falta de unificación de criterios (Organización, descripción de puestos, planificación de acciones): 9.5%
- k) Conflictos con defensores: 2.5%
- l) Cuestiones de salud (Incapacidades): 2.5%
- m) Falta de capacitación: 5%
- n) No hay compañerismo: 2.5%
- ñ) Omisión: 9%

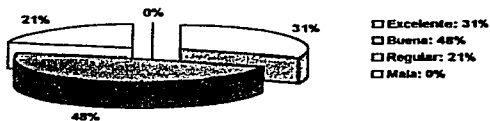
Y como se puede observar son señalados más de 3 problemas.

El problema más sentido por los T.S. con el 28% es la falta de recursos; como se puede observar en la gráfica, la gama es muy amplia ya que consideran que la exigencia que los usuarios hacen, la falta de unificación de criterios y el poco interés por parte de directores registran un 9.5% respectivamente.

El 9% no respondió este cuestionamiento a pesar que en repetidas ocasiones recibimos comentarios de que nadie se detiene a cuestionarles sobre sus carencias o problemas laborales.

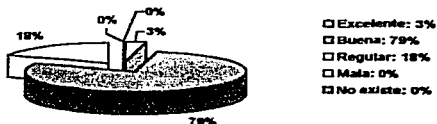
TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

12.- ¿La comunicación que usted establece con su Jefe es?



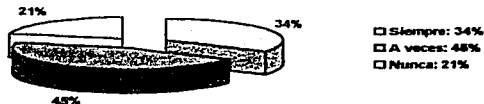
Este parámetro, nos permite observar que la relación que guardan los T.S. con la Jefa de Unidad es estrecha ya que el 48% manifestó que la comunicación con su superior es buena, y el 31% lo calificó como excelente.

13.- ¿Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?



El 79% de los T.S. determinan que existe una buena relación con sus compañeros de trabajo y el 18% lo califica como regular esto considerando que en el centro de adscripción específica puede haber de 3 a 8 compañeros los cuales realizan sus labores en convivio diario; la relación con todos los demás compañeros es ocasional.

14.- ¿Su Jefe, propicia su participación en propuestas para un mejor desempeño laboral?



TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

Los T.S. consideran que a veces se propicia por medio de su Jefe la participación en propuestas para un mejor desempeño laboral, registrando el 45%; el 34% determina que siempre se propicia y el 21% que nunca.

15.- ¿Le permiten tomar decisiones libremente para desempeñar sus funciones en el trabajo que específicamente realiza?



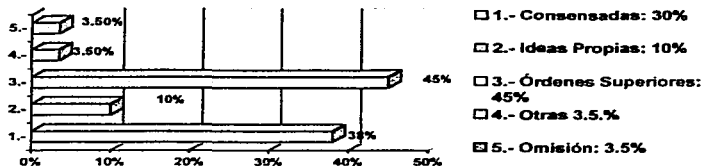
52% de los T.S. manifiestan tener siempre la libertad de decisión para desempeñar sus funciones en el trabajo, el 45% determina que a veces tiene esta libertad y el 3% dice que nunca.

16.- ¿Cómo considera el interés de su jefe en cuanto al trabajo que desempeña en su área?



Los T.S. consideran en un 48% que el interés de su jefe en cuanto al trabajo que desempeñan en su área es alto, mientras que el 41% lo considera medio. 7% calificó este interés como bajo y el 4% lo designó como nulo.

17.- Las decisiones que se toman en su área de trabajo por parte de su jefe son:



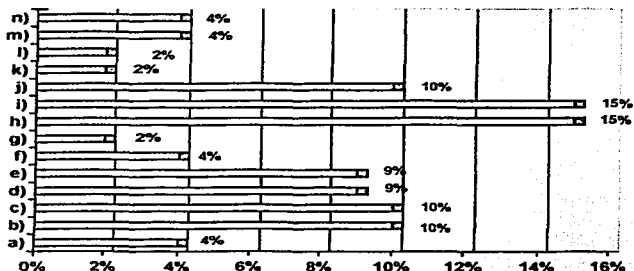
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

ESTA TESIS NO SALIÓ
DE LA BIBLIOTECA 79

Las decisiones que se toman en el área de trabajo por parte del Jefe de Unidad son consideradas por los T.S. como ordenes superiores (45%); el 38% considera que son consensadas y el 10% determina que son ideas propias.

18.- Mencione los tres primeros aspectos que contemplaría en su área de trabajo para crear o mantener un desempeño laboral satisfactorio.

Se observa que son más de 3 aspectos a considerar para crear o mantener un desempeño laboral satisfactorio.



- a) Realización de reuniones periódicas: 4%
- b) Recursos: 10%
- c) Respeto de dictamen: 10%
- d) Programas de mejora al servicio: 9%
- e) Organización (descripción de puestos, evaluación desempeño, políticas de comportamiento en el área, incremento a vaticos): 9%
- f) Supervisión: 4%
- g) Reestructuración de estudio socioeconómico: 2%
- h) Comunicación: 16%
- i) Capacitación: 16%
- j) Mayor Salario (Reconocimiento Monetario): 10%
- k) Trabajo multidisciplinario (T.S. Abogado): 2%
- l) Mejor ambiente de trabajo: 2%
- m) Mejores instalaciones: 4%
- n) Omisión: 4%

TESIS CON
 FALLA DE ORIGEN

Como se puede observar en la gráfica, dos de los principales aspectos que los T.S. contemplan para crear o mantener un desempeño laboral satisfactorio en su área laboral es la comunicación y la capacitación (15% respectivamente); el incremento salarial, el respeto a su dictamen y el aumento de recursos, registran un 10%. Con un punto menos a lo anterior (9%) determinan la organización y los programas de mejora al servicio.

19.- ¿Considera importante que la U.D. de O. y A. a la D.O. implemente cursos de actualización de conocimientos al personal que labora en el área de Trabajo Social?



La gráfica nos muestra que casi todos los T.S. (90%) consideran esencial la impartición de cursos propedéuticos al personal de nuevo ingreso; al 7% le da lo mismo y el 3% considera que nos es necesario.

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

CAPITULO V

- 5. CLIMA ORGANIZACIONAL EN EL ÁREA DE TRABAJO SOCIAL EN LA UNIDAD DE ORIENTACIÓN Y APOYO A LA DEFENSORÍA DE OFICIO.**
- 5.1 ESTRUCTURA**
- 5.2 RESPONSABILIDAD**
- 5.3 IDENTIDAD**
- 5.4 MOTIVACIÓN**
- 5.5 TRABAJO EN EQUIPO**
- 5.6 MANEJO DE CONFLICTOS**
- 5.7 COMUNICACIÓN**
- 5.8 TOMA DE DECISIONES**
- 5.9 LIDERAZGO**

5.1 ESTRUCTURA.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la entrevista aplicada a los Trabajadores Sociales, se obtiene que el 52% conoce los objetivos, misión, visión, valores y metas de la organización conocidos a través del tiempo que han trabajado en la dependencia, ya que expresan que nadie se los ha proporcionado por escrito de los cuales por ser una institución gubernamental no existen como tal en un manual.

Del 48% restante, el 18% menciona conocer los objetivos, el 12% conoce la misión, el 9% los valores y el 6% las metas de la institución.

Resaltando que del 48% restante, ninguno de los entrevistados expresa conocer la visión de la organización. Retomando la pirámide estratégica que propone el Ing. Raúl Macías García el cual menciona que la visión es "la capacidad de ver más allá y de ver lo que los otros no ven" (ver capítulo 1, Pirámide Estratégica), se puede decir que el área de Trabajo Social de la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio cuenta con personal que no tiene ninguna proyección a futuro dentro de la organización. Reflejando esta realidad en su trabajo diario burocratizado.

Al estandarizar la calificación que ellos tienen sobre el conocimiento de la Ley y reglamento de la institución, se determina que el 42% se ubicó en una calificación de 8.

El 58% restante se ubica:

- 3% no la conoce
- 3% se califica con 5
- 3% se califica con 6
- 14% se califica con 7
- 28% se califica con 9 y
- 7% se califica con 10.

Por lo cual, sólo para el 7% es de suma importancia las reglas y procedimientos que la organización establece previamente.

De esto se concluye que la mayoría de los T.S conoce a la organización de forma regular, lo cual puede ocasionar problemas ya que es un aspecto importante para toda institución. Respecto a la estructura organizacional (metas, objetivos, valores, etc.) sólo un poco más de la mitad del personal del área de trabajo social los tiene claros, para mejorar esto sería importante crearlos ya que con el conocimiento de éstos se lograría un mayor compromiso hacia el trabajo y hacia la institución.

5.2 RESPONSABILIDAD.

Solo el 45% de los entrevistados se califica con un 10 en cuanto a la dedicación e interés que pone en su trabajo diario. El 24% se califica con un 9 y el 28% con un 8.

Por lo tanto se puede visualizar que la mayoría del personal se siente responsable de su trabajo, ya que lo realiza sin la necesidad de una supervisión estrecha.

Es necesario mencionar que no existe un área específica de supervisión dentro de la unidad, además de que el contacto con el jefe inmediato no es cotidiano ya que éste se encuentra ubicado en unas instalaciones proporcionadas por el gobierno del Distrito Federal y los trabajadores sociales cuentan con diversas áreas de adscripción como ya se mencionó en el capítulo II, siendo así que la supervisión estrecha representa personal especializado o una actividad extra al jefe de la unidad.

5.3 IDENTIDAD

El 83% de los Trabajadores Sociales se consideran importantes a través de sus funciones, reflejando ésto, en que el 69% utiliza la empatía en el trato diario con las personas que atiende.

Esto nos permite percatarnos que el personal de dicha unidad se siente identificado con la organización reflejándolo en su trabajo diario. Reflejo de ello son los resultados obtenidos en la encuesta realizada al público solicitante del servicio el cual dijo que el servicio que reciben es bueno bajo su consideración.

5.4 MOTIVACIÓN

Según Maslow: "Los motivos son las necesidades insatisfechas que sirven como base para la evaluación personal de las acciones alternativas que pueden realizarse para eliminar o reducir la tensión".

Retomando este concepto, el 29% de los trabajadores sociales entrevistados considera a la capacitación como un factor motivante para el mejor desempeño de sus funciones y en un 93% considera la actualización de conocimientos. Otros factores son el reconocimiento por escrito y/o público en un 24% y en el mismo porcentaje un mejor sueldo.

Gran parte del personal siente motivación por parte de su jefa inmediata para hacer bien su trabajo y se sienten importantes para la organización, esto habla de una alta motivación, aspecto fundamental para que se de un clima satisfactorio, donde los trabajadores sociales realicen su trabajo con ánimo y como consecuencia se atiende de forma cordial al público que solicita los servicios de la institución. Esto se puede ver reflejado en los resultados obtenidos de la encuesta al público solicitante del servicio, ya que la mayoría de sus afirmaciones son positivas en cuanto al servicio que reciben de la organización en el área de familiar como ya se mencionó anteriormente.

5.5 TRABAJO EN EQUIPO

En este rubro el 62% considera que la jefa de la unidad, a veces fomenta el trabajo en equipo y el 55% considera el apoyo de sus compañeros como regular al realizar funciones en equipo.

Por lo tanto se puede tomar en consideración que la baja participación en equipo, puede convertirse en un factor desmostrativamente en el área de trabajo. Así pues se considera importante que este

trabajo en equipo se fomente por medio de reuniones periódicas con todos los miembros de la unidad y así se genere su participación en propuestas que mejoren su desempeño laboral en cada uno de ellos.

5.6 MANEJO DE CONFLICTOS

Cuando al personal de trabajo social se le presenta un conflicto laboral, el 70% recurre a su jefa inmediata con el fin de dar solución a sus problemas, los cuales en un 28% son la falta de recursos materiales, en un 9.5% respectivamente es la exigencia de los usuarios, la falta de unificación de criterios y el poco interés por parte de los directores. Estos líderes se ven obligados a dar respuestas al trabajo dejando a un lado las necesidades de su personal, como se puede ver en las gráficas del "Test Autoevaluatorio de Liderazgo" que se presenta en el capítulo anterior explicando así el porque de su actuar frente al personal que tiene a su cargo.

5.7 COMUNICACIÓN

El 48% menciona tener una buena comunicación con su jefe inmediato, y el 31% la menciona como excelente; tomando en cuenta, que esta buena y excelente relación es a un nivel personal, ya que como se ve anteriormente no se ve reflejada dicha comunicación en lo que corresponde al trabajo en equipo.

Así pues, el 79% expresa que la relación que guarda con sus compañeros de trabajo es buena, el 18% dice que es regular y sólo el 3% lo menciona como excelente.

Esto habla de que la mayoría de las personas entrevistadas tienen confianza para hablar con su jefe inmediato, lo que demuestra que hay una buena comunicación en el área de trabajo social. Sin embargo algo que resulta contradictorio es que algunos compañeros consideran regular el trato con sus compañeros lo que se refleja en su escasa participación en cuanto se considera el trabajo en equipo.

Los líderes dentro de esta organización desconocen el impacto que está generando su forma de actuar ya que ni ellos mismos tienen conciencia de ello. Por lo cual resultaría importante publicar los resultados obtenidos por medio de la aplicación del instrumento el cual está basado en una teoría con el fin de proporcionarles información objetiva obtenida por medio de su participación.

5.8 TOMA DE DECISIONES

El 52% de los entrevistados siempre toma decisiones libremente para desempeñar sus funciones en el trabajo que específicamente desempeña.

Esto representa que el personal que trabaja en esta área de la dependencia siente confianza para realizar su trabajo diario y de igual forma para recurrir a su jefa inmediata cuando no se encuentra a su alcance la resolución de ciertos problemas.

Para el clima organizacional es importante que el personal se sienta identificado con la organización porque esto se verá reflejado en su trabajo diario como es el caso de este rubro.

5.9 LIDERAZGO

El 48% de los trabajadores sociales menciona que el interés que la jefa de la unidad pone en cuanto al trabajo que desempeñan es alto. Pero el 45% señala que las decisiones que esta jefa toma en cuanto a su área de trabajo, dan respuesta a órdenes de jefes superiores, ya que este tipo de comunicación es común en cualquier organización que comprenda un organigrama estructural formal, donde se estable una comunicación horizontal interdepartamental.(1).

El liderazgo predominante es el democrático, el ideal para un buen clima organizacional, sin embargo, algunos opinan que el liderazgo que ejercen sus jefes mediatos es autoritario, o sea que toman decisiones sin ser consultados.

Por último, de acuerdo a la teoría de Rensis Likert, el Clima Organizacional en el área de Trabajo Social, en la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio, se describe como un clima "Autoritarista-paternalista (benevolente)" ya que aquí algunos directivos tienen una confianza condescendiente con su personal subordinado; las decisiones y los procesos de control son generalmente tomados por la dirección y las menos de las veces en los niveles intermedios e inferiores. El ambiente es generalmente estable y las necesidades de los trabajadores son principalmente de tipo social.

El tipo de comunicación que existe es de tipo horizontal-interdepartamental, esto es, que las decisiones se toman en la cumbre pero se permite a los subordinados tomar otras, se delegan de arriba hacia abajo con sentimiento de responsabilidad.

Es importante mencionar que para dicha investigación se consideró la percepción que tiene el solicitante del servicio como reflejo del clima organizacional en donde desempeñan sus funciones los trabajadores sociales.

A pesar, de que en dicho estudio se perciben problemáticas sentidas por el personal de trabajo social, éstas no impactan en la atención que el solicitante está recibiendo, ya que como se mencionó con anterioridad, la mayoría de los indicadores basados en las respuestas de los encuestados, determinan factores favorables en cuanto a la calidad de atención que recibieron por parte del personal de la dependencia incluyendo a los T.S.

Todo parece estar bien dentro de la organización, pero hay factores que se pueden identificar sobre los cuales se debe de poner atención, ya que se podría ocasionar otro tipo de conflictos. Estos fueron encontrados en los siguientes parámetros:

- Falta de conocimiento de la estructura organizacional en cuanto a visión, misión, valores, objetivos, estrategias, metas y programas que la organización establece.
- En cuanto al trabajo en equipo por la poca participación que se genera por los compañeros de trabajo y el jefe inmediato de la Unidad.
- Falta de comunicación con el fin de trabajar el manejo de conflictos de forma grupal.
- La necesidad de dar respuestas a las demandas que los Trabajadores Sociales consideran motivantes, tales como: la actualización de conocimientos por medio de cursos que la Unidad les proporcione.

CAPITULO VI

PROPUESTAS

PROPUESTAS

Los problemas detectados dentro del clima organizacional en el área de Trabajo Social dentro de la U.D. Orientación y Apoyo a la defensoría de Oficio;

Nos permite elaborar propuestas mismas que pueden ser operadas por el grupo de T.S. que labora en la U.D. Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio.

Estas son:

PROPUESTA:

Curso de actualización de conocimientos a los trabajadores sociales de la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio.

PROPÓSITO:

Brindar a los trabajadores sociales de la Unidad conocimientos de temas relacionados con su trabajo diario.

UTILIDAD:

Fortalecer los conocimientos ya adquiridos, con información reciente generando un mejor desempeño en sus funciones diarias.

IMPACTO ORGANIZACIONAL:

Que la organización cuente con personal de Trabajo Social capaz de proporcionar un buen servicio a las demandas que a ella realiza el público usuario.

Contar con personal en el área de Trabajo Social apto para brindar una orientación integral a los demandantes del servicio de la organización.

PROPUESTA:

Elaboración de Manual de Organización de la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio.

PROPÓSITO:

Explicar de manera concreta y sistemática los objetivos de la organización, así como la razón de ser de ésta; las expectativas de crecimiento y desarrollo, antecedentes de la institución, valores, políticas generales y las funciones que se realizan en el área, entre otras cosas.

Es decir, que a partir de un manual, el personal que trabaja en el área y el de nuevo ingreso, pueda acceder a esta información en el momento que lo desee.

UTILIDAD:

Homologación de la terminología administrativa, para facilitar la comunicación entre las diferentes áreas.

Descripción de procedimientos para realizar las actividades.

Permite tener en forma escrita y estructurada las relaciones y funciones de cada uno de los departamentos de acuerdo a los objetivos y políticas institucionales.

IMPACTO ORGANIZACIONAL:

Mejorar los sistemas de información.

Favorece la Coordinación Departamental.

Propicia que se involucre el personal administrativo en el cumplimiento de los objetivos que establece la organización.

Optimizar el recurso humano.

PROPUESTA:

Realización de juntas periódicas con todo el personal que integra el Área de Trabajo Social dentro de la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio.

PROPÓSITO:

Tratar asuntos relacionados con las funciones y actividades del área, así como los problemas que se presenten y sus posibles soluciones concensadas por los integrantes de ésta.

UTILIDAD:

El identificar problemáticas dentro del área de Trabajo Social y darle posible solución.

El estructurar propuestas de trabajo para un desempeño adecuado a las necesidades del área.

IMPACTO INSTITUCIONAL:

Unificación de criterios en cuanto a la forma de realizar el trabajo diario

Generar líneas de comunicación directas entre jefe y personal.

Planeación de actividades.

PROPUESTA:

Elaboración de Manual de Descripción de Puestos en específico del área de Trabajo Social de la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio.

PROPÓSITO:

Contar con la descripción sistemática del puesto de trabajador social con la finalidad de identificar sus características específicas.

UTILIDAD:

Proveer información para el reclutamiento y selección de personal acorde a las necesidades de la Institución.

Determinar específicamente el trabajo que debe realizar el T.S. en las distintas áreas de trabajo.

IMPACTO ORGANIZACIONAL:

Que la Institución tenga a su alcance información necesaria para el adecuado programa de capacitación y actualización de conocimientos para el personal del área.

Determinar parámetros de evaluación y clasificación de cargos, lo cual facilitaría la evaluación del mérito funcional y la promoción para el personal.

Establecer una guía de supervisión del trabajo de los subordinados y guía para el empleado, para el desempeño de sus funciones.

CARTA DESCRIPTIVA DEL CURSO DE ACTUALIZACION DE CONOCIMIENTOS PARA LOS TRABAJADORES SOCIALES DE LA U.O.A.D. DE O.

Objetivo: Actualizar los conocimientos de los Trabajadores Sociales sobre temas de maneja en su trabajo diario.

Alcances: Se impartira a todos los Trabajadores Sociales adscritos a la U.O.A.D. de O.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

TEMA	TECNICA	DURACION	EXPOSITOR	MATERIAL
1.- Nuevas reformas al Código Penal	Lluvia de ideas	3 horas por día	Un Abogado y un Trabajador Social	Diapositivas de Retroproyector de diapositivas
2.- Nuevas reformas al Código Civil	Lluvia de ideas	3 horas por día	Un Abogado y un Trabajador Social	Diapositivas de Retroproyector de diapositivas
3.- Ley y Reglamento sobre la violencia familiar	Conocimientos	3 horas por día	Un Abogado y un Trabajador Social	Pizarra, plumones y material fotocopiado
4.- Instituciones de apoyo a la Defensoría de Oficio	Comunicación	3 horas por día	Un Trabajador Social	Pizarra, plumones y material fotocopiado.

U.O.A.D. de O. Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Para que un trabajador realice con éxito sus actividades diarias, es necesario que la organización cuente con la atención necesaria para sus empleados, y así éste a su vez, brinde lo mejor de sí.

Además, para ofrecer un servicio (como en el caso de la Consejería Jurídica de Servicios Legales), se hace necesario trabajar hacia adentro de la organización, para que satisfechas las necesidades de los trabajadores, estos se sientan comprometidos con los objetivos de la misma y así se tendrá por un lado que empleado contento con su trabajo y por otro una organización satisfecha del servicio que brinda.

En el caso de la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio, podemos mencionar, que a partir del clima organizacional obtenido, se puede implementar una gama de programas, pero únicamente para esta investigación en cuatro grandes rubros: Estructura, trabajo en equipo, motivación y comunicación. No quiere decir que estos sean los más importantes o los únicos, sino que son los que presentan mayor relevancia con respecto a los resultados obtenidos.

Todo lo anterior porque en el Clima Organizacional en la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio se expresa una apatía remarcada hacia el trabajo, así como la falta de reconocimiento por medio de la organización. Por ello, es necesario profundizar en el tema de dicha investigación y aplicar modelos organizacionales con el fin de proponer alternativas de solución que generen cambios y repercutan en la subsistencia de las organizaciones públicas de servicios, para que la ciudadanía, al hacer uso de estas lo hagan con credibilidad hacia los servidores públicos al obtener una respuesta positiva a sus requerimientos.

Como Trabajadores Sociales es interesante darnos cuenta que con todo el conocimiento obtenido a lo largo de la investigación nos permite obtener herramientas que serán determinantes para el desempeño de nuestra profesión.

Es necesario señalar, que el presente trabajo sólo permite llegar a propuestas que contribuyan a que las dependencias que poseen problemas similares, los atiendan de manera profesional.

ANEXOS

INSTRUMENTO PARA USUARIOS Y/O SOLICITANTES DE LA DEFENSORIA DE OFICIO

INSTRUCCIONES: Marque con una "X" la respuesta que considere más apropiada a las siguientes preguntas.

NOTA: Sólo marque una sola alternativa.

EDAD: _____

SEXO: _____

ESCOLARIDAD: _____

1.- El personal de la defensoría lo recibí?

- De forma cordial _____
- De forma interesada en mi problema _____
- Sin mucho interés _____
- De forma grosera _____

2.- La asesoría proporcionada aclara mis dudas?

- Todas mis dudas _____
- Algunas dudas _____
- No resolvió ninguna _____
- Me genero más dudas _____

3.- El interés por resolver mis dudas fue?

- Notable _____
- Poco interés _____
- No mostraron ningún interés _____

4.- La atención hacia mi persona fue?

- De forma respetuosa _____
- Recibí una atención agradable _____
- De forma grosera y poco cordial _____

5.- El tiempo de atención a mi problema fue?

- Me permitieron explicar mi problema ampliamente _____
- Pude moderadamente explicar mi problemática _____
- Considero que es un tiempo reducido para mí _____
- No me permitieron explicar en lo más mínimo mi problema _____

6.- El espacio físico para la atención al público es?

- Amplio y espacioso _____
- Reducido pero cómodo _____
- Muy pequeño e incómodo _____
- Excesivamente reducido _____

7.- El personal del área de trabajo social lo atendió?

- Rápidamente _____
- Amablemente _____
- Con interés a mi problema _____
- Sin interés en mi problema _____
- De forma grosera _____

8.- El trabajador social que me realizo el estudio socioeconómico me atendió de forma?

Respetuosa

Resolvió todas mis dudas

Tuvo interés en mi problema

Escucho todo lo que le dije

Se limito a preguntar

Me atendió de forma grosera

9.- El espacio destinado para el área de trabajo social es?

Amplio

Reducido

Excesivamente pequeño

10.- La documentación que me requieren es?

Se me explica para que son

No se explica para que son

Son excesivos

Son difíciles de conseguir

*** El Problema que mas noto en la dependencia es:**

*** Mi sugerencia para resolverlos es:**

GRACIAS POR LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA.

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.

ESCUELA NACIONAL DE TRABAJO SOCIAL.

Objetivo: Analizar los factores que determinan el clima organizacional en la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio, dentro del área de Trabajo Social.

Instrucciones: Conteste las preguntas de acuerdo a la experiencia y conocimientos que usted tenga en el trabajo, anote sólo una "x" frente a las respuestas.

Sexo: _____
Edad: _____
Escolaridad: _____
Antigüedad: _____

1.- Por el tiempo que usted ha permanecido en la institución. ¿Qué conoce de la dependencia?

- a) Objetivos (sus fines) _____
- b) Misión (razón de ser de la dependencia) _____
- c) Visión (lo que se ha propuesto a futuro) _____
- d) Valores (Éticos, Profesionales, Morales, etc.) _____
- e) Metas (trabajo fijado en número y tiempo determinado) _____
- f) Todas _____
- g) Ninguna _____

2.- ¿Cómo califica el conocimiento que tiene sobre la Ley y el Reglamento de la institución de 0 al 10? _____

3.- ¿Cómo califica usted el interés y dedicación que destina para llevar a cabo en su trabajo diario, en una escala de 0 al 10? _____

4.- Considera que sus funciones dentro del área de Trabajo Social donde se desempeña, son importantes para la dependencia en la cual trabaja:

Siempre _____
A veces _____
Nunca _____

5.- En el trabajo que lleva a diario, el trato con las personas es indispensable. ¿En qué porcentaje considera usted que utiliza la empatía (entender a la persona con la que trata), o sea el usuario, cuando este tiene algún problema y/o solicita su ayuda?

- a) del 10% al 29%
- b) del 30% al 49%
- c) del 50% al 69%
- d) del 70% al 89%
- e) del 90% al 100%
- f) Ninguna

6.- ¿Qué considera que sea un factor motivante para un mejor desempeño de sus funciones?

- a) Promociones o ascensos.
- b) Mejor sueldo.
- c) Reconocimiento por escrito y/o en público.
- d) Compensaciones monetarias.
- e) Capacitación.
- f) Días de descanso.

7.- ¿ Considera que la actualización de conocimientos de manera continua ayuda a un mejor desempeño de sus funciones?

- Siempre
- A veces
- Nunca

8.- ¿ Considera que la jefa de la Unidad de Orientación y apoyo a la Defensoría de Oficio fomenta el trabajo en equipo?

- Siempre
- A veces
- Nunca

9.- ¿ Cómo considera en el área de Trabajo Social el apoyo de sus compañeros para realizar el trabajo en equipo?

- Excelente
- Buena
- Regular
- Mala
- No existe

10.- ¿Cuándo se le presenta a usted un problema laboral a quien recurre?

11.- Mencione los tres problemas más importantes que afectan su desempeño laboral:

12.- ¿ La comunicación que usted establece con sus jefes es?

Excelente
Buena
Regular
Mala
No existe

13.- ¿ Cómo considera la relación con sus compañeros de trabajo?

Excelente
Buena
Regular
Mala
No existe

14.- ¿ Su jefe, propicia su participación en propuestas para un mejor desempeño laboral?

Siempre
A veces
Nunca

15.- ¿ Le permiten tomar decisiones libremente para desempeñar sus funciones en el trabajo que específicamente realiza?

Siempre
A veces
Nunca

16.- ¿ Cómo considera el interés de su jefe en cuanto al trabajo que desempeña en su área?

Alto _____

Medio _____

Bajo _____

Nulo _____

17.- Las decisiones que se toman en su área de trabajo por parte de su jefe son:

Consensadas _____

Ideas Propias _____

Ordenes superiores _____

18.- Menciona los tres primeros aspectos que contemplaría en su área de trabajo para crear o mantener un desempeño laboral satisfactorio a nivel personal?

19.- ¿ Considera importante que la Unidad de Orientación y Apoyo a la Defensoría de Oficio implemente cursos de actualización de conocimientos para los trabajadores sociales que laboran en esta área de trabajo?

Lo considero esencial _____

Me daría lo mismo _____

No es necesario _____

No me importa _____

Gracias por su información, ésta será confidencial.

"TEST AUTOEVALUATORIO" DE LIDERAZGO

OBJETIVO: Conocer los aspectos de comportamiento de los líderes de grupo de trabajo de la Unidad de Orientación y Apoyo a Defensoría de Oficio y Servicios Legales.

INSTRUCCIONES: Anote una "X" de acuerdo a la respuesta que satisfaga a su criterio los siguientes enunciados, donde:

A: Siempre **F:** Con Frecuencia **O:** Esporádicamente
S: Rara vez **N:** Nunca

EDAD: _____
 PUESTO: _____
 ESCOLARIDAD: _____
 ANTIGÜEDAD EN EL PUESTO: _____

	A	F	O	S	N
1.- Actúa como portavoz del grupo.	_____	_____	_____	_____	_____
2.- Es condescendiente con su personal.	_____	_____	_____	_____	_____
3.- Deja a los miembros absoluta libertad en su trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
4.- Alienta el uso de procedimientos uniformes para el trabajo del personal.	_____	_____	_____	_____	_____
5.- Permite a los miembros servirse de su propio criterio en solución de problemas.	_____	_____	_____	_____	_____
6.- Insiste en que el personal se supere para que sea competente.	_____	_____	_____	_____	_____
7.- Habla como representante del grupo.	_____	_____	_____	_____	_____
8.- Hace que los miembros proporcionen su mayor esfuerzo.	_____	_____	_____	_____	_____
9.- El grupo de trabajo lleva a cabo las ideas de usted.	_____	_____	_____	_____	_____
10.- Deja que los miembros realicen el trabajo basándose exclusivamente en su criterio.	_____	_____	_____	_____	_____
11.- El trabajo que realiza es para obtener un ascenso.	_____	_____	_____	_____	_____
12.- Tolera la espera y la incertidumbre en el trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
13.- Habla en nombre del grupo cuando hay visitantes o frente a otros líderes o jefes.	_____	_____	_____	_____	_____
14.- Mantiene un ritmo rápido de trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____
15.- Asigna a los miembros tareas y les da entera libertad en su ejecución.	_____	_____	_____	_____	_____
16.- Resuelve conflictos cuando surgen dentro del grupo de trabajo.	_____	_____	_____	_____	_____

	A	F	O	S	N
17.- Se deja abrumar por los detalles.	—	—	—	—	—
18.- Representa al grupo en reuniones fuera de la organización.	—	—	—	—	—
19.- Le es difícil dar a los miembros libertad de acción.	—	—	—	—	—
20.- Decide lo que debe hacerse y como hacerlo.	—	—	—	—	—
21.- Se esfuerza por evaluar la productividad del personal.	—	—	—	—	—
22.- Delega a algunos miembros autoridad.	—	—	—	—	—
23.- Las cosas resultan como a sus deseos.	—	—	—	—	—
24.- Deja al grupo un alto grado de iniciativa.	—	—	—	—	—
25.- Asigna a los miembros del grupo determinadas tareas.	—	—	—	—	—
26.- Está dispuesto a introducir cambios.	—	—	—	—	—
27.- Pide a los miembros un mejor trabajo.	—	—	—	—	—
28.- Confía en los miembros del grupo de trabajo.	—	—	—	—	—
29.- El trabajo por realizar lo programa.	—	—	—	—	—
30.- Rinde cuentas de sus actos a sus subordinados.	—	—	—	—	—
31.- Convence a los demás para llevar a cabo sus ideas en el trabajo.	—	—	—	—	—
32.- Deja al grupo fijar su propio ritmo de trabajo.	—	—	—	—	—
33.- Evalúa a su personal.	—	—	—	—	—
34.- Actúa sin consultar al grupo de trabajo.	—	—	—	—	—
35.- Pide a los miembros del grupo de trabajo acatar reglas y normas.	—	—	—	—	—

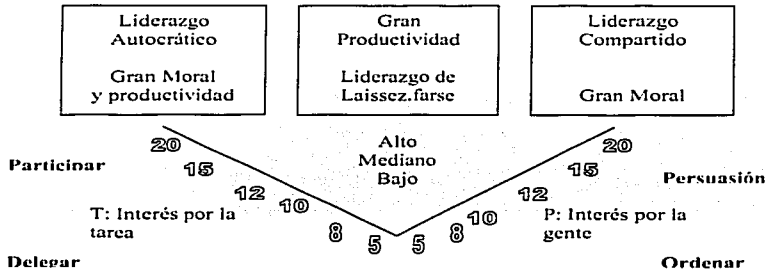
Escriba el o los problemas que más se le presentan dentro de la organización donde presta sus servicios.

Sugerencias para resolverlos.

GRACIAS POR SU INFORMACIÓN, ESTA SERÁ CONFIDENCIAL.

CALIFICACION

1. Encierre dentro de un círculo los números de preguntas para los puntos 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, y 35.
2. Escriba "1" delante de los puntos encerrados en un círculo a los cuales ha respondido (rara vez) o "N" (nunca)
3. Escriba un "1" delante de los puntos no encerrados en círculo a los cuales ha respondido "A" (siempre) o "F" (frecuentemente).
4. Encierre en un círculo los "1" que escribió delante de los siguientes puntos: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, y 35.
5. Cuente los "1" encerrados dentro de un círculo. La suma es su puntuación del interés por la gente. Anote la puntuación en el espacio en blanco que viene después de la letra "P" al final del cuestionario.
6. Cuente los "1" no encerrados dentro de un círculo. La suma es su puntuación del interés por la tarea. Anote este número en el espacio en blanco que viene después de la letra "T".
7. Ahora consulte el diagrama. Encuentra su puntuación de la dimensión del interés por las tareas (t), sobre la flecha de la izquierda. A continuación vaya a la fecha de la derecha y encuentre su puntuación en la dimensión de interés por la gente (P). Trace una línea recta que interseque la puntuación "P" y la puntuación "T". El punto donde la línea cruz la fecha del liderazgo compartido indica su puntuación en esa dimensión.



GLOSARIO

A.P: Administración Pública.

Adscrito: Individuo al cual se le destina o agrega al servicio de un cargo.

Antecedentes Penales: Datos concernientes a un individuo haciendo constar la existencia o inexistencia de hechos delictivos.

Arrendador: La parte que en un contrato de arrendamiento, se obliga a conceder el uso o goce de un predio por un precio.

Arrendamiento inmobiliario: Según el Código Civil, contrato que en dos partes se obliga recíprocamente, una a conceder el uso del bien inmueble, y la otra a pagar por ese uso un precio determinado en dinero.

Beneficio: Jurídicamente es aquel bien que se hace o se recibe estando un individuo cumpliendo una condena y para obtener por ejemplo: una libertad condicional, etc.

Bien Inmueble: Aquel bien que dada su naturaleza, esta fijo en un lugar determinado y en consecuencia es difícil o imposible trasladarlo.

Burocracia: Organización formal, en gran escala, que se halla diferenciada y organizada por medio de reglas formales y departamentos u oficinas, con el fin de coordinar y dividir el trabajo, dándose siempre una cadena jerárquica de mando, en cuanto a la toma de decisiones dentro del mismo trabajo a realizar.

C.J.S.L: Consejería Jurídica de Servicios Legales

C.O: Clima Organizacional.

Carta de no asalariado: Formato en donde declaran los solicitantes de la Defensoría de Oficio bajo protesta de decir verdad, su situación laboral, al momento de que un Trabajador Social le practica una entrevista para el estudio socioeconómico; generalmente es para la gente que trabaja por su cuenta y no tiene manera de comprobar sus ingresos.

Clase Social: Terreno comprendido dentro de un parámetro cualquiera.

Competitividad: Capacidad para competir en condiciones de igualdad con otro.

D.G.J.G: Dirección General Jurídica y de Gobierno.

Defensor de Oficio: Abogado en defensa de una persona de bajos recursos económicos, que proporciona el mismo Estado.

Delito Común: Es el sancionado por la legislación penal ordinaria es decir por el Código Penal.

Delito Grave: Se entiende por tal, el acto típicamente antijurídico, culpable y sometido a veces a condiciones objetivas de penalidad, imputable a un hombre y sometido a una sanción penal.

Dependencia: Oficina pública o privada, dependiente de otro superior.

Derechos: Bienes individuales establecidos constitucionalmente.

Descentralizado: Existe descentralización, cuando las acciones del Estado, son cumplidos por organismos de competencia limitada regionalmente, supone la división del trabajo en relación a la organización técnica de los servicios públicos.

Dictamen: Opinión o juicio que se emite sobre una cosa. Normalmente lo realiza un perito en determinada ciencia o arte, previo requerimiento de personas interesadas o a petición de alguna autoridad o en forma espontánea.

Estado: Forma política de asociación humana mediante la cual una sociedad se organiza bajo la acción de un gobierno que reclama soberanía legítima sobre un área territorial, y autoridad sobre todos los miembros de la misma sociedad, con derecho a usar la fuerza física cuando sea necesario asegurar el efectivo ejercicio de su control legítimo.

Estado de Bienestar: O Estado Benefactor, en materia económica, a partir de los años 30's, se pone en marcha en los países occidentales un sistema de solidaridad social, que apunta en contra de las injusticias del capitalismo, en donde el Estado es considerado como el responsable del progreso social de la población.

Estímulo: Agente o causa que incita, mueve o anima a realizar una determinada acción.

Estudio Socioeconómico: Es aquel estudio que realiza el Trabajador Social, es un formato donde se recopilan datos básicos de los solicitantes del servicio de la Defensoría de Oficio, desde el nombre hasta sus ingresos monetarios, núcleo familiar, etc., con el fin de que el T.S. evalúe una situación social y económica de la persona de acuerdo a lo establecido en la Ley de la Defensoría de Oficio del Fuero Común en el D.F.

Excarcelación: libertad de un individuo, que se halla preso por mandato de un juez, bajo fianza o sin ella.

Externación: Se refiere al beneficio de semilibertad, consiste en la alternación de periodos de libertad y privación de la libertad.

Extinción de la Pena: Se refiere a la desaparición de la pena a cumplir de un individuo por diversos motivos. Por ejemplo: muerte del delincuente.

Instrumento: Dentro de Trabajo Social, todo aquel documento específico dentro de la profesión que sirve de apoyo para la realización de actividades y funciones del propio T.S.

Insolución Económica: Estado económico de una persona al no poder solventar sus necesidades básicas (alimentación, vivienda, vestido, etc.).

Insumo: Dinero o bienes empleados en la producción de otros bienes (Recursos).

Interrelación: Relación de correspondencia mutua entre fenómenos cosas o personas.

Interno: Persona que se encuentra privada de su libertad en prisión.

Interpersonal: Interrelación que existe entre dos o más personas.

Islas Marías: De acuerdo al Sistema Penitenciario Nacional, es una Colonia Penal, donde se encuentran reos purgando sus penas por haber cometido algún delito, esta colonia penal se encuentra en terrenos y playas de las Islas María Madre. Los internos se encuentran con su familia, así como el personal administrativo, todo con el fin de lograr la readaptación social de los internos.

Legalidad: Todo lo referido o establecido de acuerdo con las normas de la Constitución.

Manual administrativo: Instrumento o guía de procedimientos organizacionales de una empresa u organización.

Medio Ambiente: Entorno que rodea a un individuo.

Método: Meta "hacia" o "camino", se puede definir como el conjunto de operaciones o procedimientos que, de una manera ordenada, expresa o sistemática debe seguirse dentro de un proceso preestablecido, para lograr un fin o resultado deseado.

Metodología: Es el estudio de los métodos en sí, es decir, la definición, construcción o validación de los métodos como conjunto de actividades intelectuales que, con presencia de los contenidos específicos, formas de razonar, operaciones, procedimientos y reglas que, de una manera ordenada y sistemática, deben seguirse para lograr un fin dado o resultado.

Multidisciplinario: Dícese de la participación de varias disciplinas o profesiones.

Oficialía Mayor: Órgano que administra los recursos humanos, financieros tecnológicos y materiales de la institución.

Organigrama: Gráfica que representa como se organiza una entidad, una empresa o una actividad.

P.G.J.D.F.: Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.

Paraestatal: Se aplica al órgano o centro que por delegación de un estado colabora para los fines de este sin formar parte de su administración pública.

Patrocinio: Toda defensa, amparo, protección o asesoramiento que cumple el estado con su cliente conforme a derecho ante los tribunales.

Penitenciaria: Institución en donde pagan sus condenas los individuos que cometen un delito y que han sido juzgados previamente conforme a las leyes.

Rol: Papel social, palabra empleada dentro de la Sociología, para designar las expectativas de comportamiento que una sociedad dada exige de un individuo en una situación determinada. Cuenta con posición social y status.

Salario Mínimo: Es el menor salario o pago que obtiene un trabajador por sus labores, establecido por zonas regionales.

Salas Penales: Denominación de "Salas", en los tribunales de justicia que se da a las varias secciones en que se dividen las ramas jurídicas, con el fin de acelerar la tramitación de alguna nueva resolución en los juicios ya resueltos anteriormente por un juez.

Sentencia: Acto decisivo que pone fin a las cuestiones de fondo, planteadas en un proceso.

Sentenciado: Individuo que recibe una sentencia por una autoridad correspondiente.

Sistema: Conjunto ordenado de normas o procedimientos que contribuyen a un fin o que funciona o se hace funcionar una cosa.

Sociedad: Grupo de personas que tiene una cultura común y en cierta manera diferenciable, que ocupan un área territorial determinada, organizada por un sistema de gobierno específico elegido por la misma.

Solicitante: Individuo que demanda o solicita el servicio de la dependencia.

Estandarizada: Que se encuentra ajustada a un modelo o norma.

Subsidio: Ayuda o auxilio de carácter económico y oficial otorgado a una persona que no trabaja o que no puede hacerlo.

Subsistema: Parte o dependiente de un sistema.

Subdirección de Asistencia Jurídica Civil: Supervisa la Asistencia Jurídica del interesado, atendiendo a los resultados del estudio socioeconómico, en juicios que corresponden a esta materia.

Subdirección de Asistencia Jurídica Penal: Supervisa la asistencia jurídica que le brinda la dependencia dentro de un juicio penal.

Sustentabilidad: Que tiene fundamento o razón.

Técnica: Conjunto de acciones (actos técnicos) realizados conforme a las reglas empíricas que se utilizan para hacer algo o para obtener un resultado determinado.

Tensión: Estado de excitación y nerviosismo producido por una determinada situación o actividad.

Tipicidad: Los hechos cometidos por el hombre, para que se le pueda sancionar con una pena, deben estar descritos en la Ley. Esta descripción legal, desprovista de carácter valorativo sustituye la tipicidad.

Unidad Departamental de Asistencia Jurídica Civil: Brinda representación jurídica a interesados en juicios que corresponden a esta materia.

Unidad Departamental de Asistencia Jurídica Familiar: Brinda representación jurídica a interesados en juicios que corresponden a juicios como: divorcio, pensión alimenticia, adopción, intestados, etc., con respecto a dicha materia.

Unidad Departamental de Asistencia Jurídica en Indagatorias, Juicios Cívicos y de Paz Penal:

Brinda asistencia jurídica a los interesados que tienen interpuestas querrelas en contra correspondientes a estas materias jurídicas.

Unidad Departamental de Asistencia Jurídica en Procesos y Recursos Penales:

Brinda asistencia jurídica al procesado penal, con respecto al artículo 20 constitucional.

Universalidad: Características de las cosas universales. Tendencia Política que defiende a la unificación de los Estados o al menos la supresión de los obstáculos que impiden su plena comunicación.

Usuario: Individuo que utiliza un servicio dentro de los que una institución presta.

Visita domiciliaria: (Técnica). Es aquella que el Trabajador Social practica a los solicitantes del servicio de la Defensoría de Oficio, con el fin de corroborar su situación social y económica, además de estar fundamentada en el reglamento de la Ley de la Defensoría de Oficio del Fuero Común en el D.F.

BIBLIOGRAFÍA

- 1.- A. SABINO CARLOS. "El proceso de investigación" Ed. Lumen Hvmnitas 1996 p.p. 223.
- 2.- ALIER, JIMÉNEZ ELENE Y OTROS. "Relaciones en el entorno de trabajo" Ed. Paraninfo, España 1999 p.p. 130
- 3.- ANAYA LOERA MARÍA GUADALUPE "Manual: Manejo de las relaciones laborales" Diplomado: "Planeación y administración de recursos humanos" Centro de Educación Continua de la Escuela Nacional de Trabajo Social. Universidad Nacional Autónoma de México. D.F 2002 p.p. 63.
- 4.- ANAYA LOERA MARIA GUADALUPE "Manual: Seguridad Social: Sueldos Salarios y Prestaciones" Diplomado: "Planeación y administración de recursos humanos" Centro de Educación Continua de la Escuela Nacional de Trabajo Social. Universidad Nacional Autónoma de México. D.F 2002 p.p. 39.
- 5.- ARIAS GALICIA FERNANDO "Administración de recursos humanos" Editorial Trillas México 1986 p.p. 400.
- 6.- AUDIRAC, CAMARENA Y OTROS. "A.B.C. del desarrollo organizacional" 1ª. Ed. Editorial Trillas México 1994 p.p. 105
- 7.- BACU OLAWENDI LAURA BOKSER Y OTROS. "Léxico de política" Ed. FOLASCO-SEP-CONACYT Heinrich boll Fondo de Cultura económica México 2000 1ª. Edición p.p. 1459.
- 8.- BROW, W. MOBERG D. " Teoría de las organizaciones y administración" Ed. Limusa p.p. 850.
- 9.- BRUNET LUC. "El clima de trabajo en las organizaciones" Ed. Trillas México d.f. 1992p.p. 121.
- 10.- CASTILLO NAJERA VERÓNICA "Manual: Diseño de referencias administrativas para la organización y el desarrollo del factor humano" Diplomado: "Planeación y administración de recursos humanos" Centro de Educación Continua de la Escuela Nacional de Trabajo Social. Universidad Nacional Autónoma de México. D.F 2002 p.p.19.
- 11.- CARRILLO CASTRO "La reforma administrativa en México" 4ª. Edición editorial Purrua, México 1980 p.p. 190.
- 12.- CHAMBITA HUGO, PAZ GAJARDO Y SUSANA GAMBA "Diccionario de Ciencias Sociales y Políticas" Ed. MECE 1ª Ed. Argentina 2001 p.p. 776.
- 13.- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS.

- 14.- DAVIS, KEITH "El comportamiento humano en el trabajo" Ed. Mac Graw Hill, México 1987 p.p. 480.
- 15.- DESSLER, GARY "Organización y administración, enfoque situacional" Prentice Hall Hispanoamericana, México 1994 p.p. 340.
- 16.- DICCIONARIO DE SOCIOLOGÍA. A. Echanove 3ª Edición Ed. Jus México 1976 p.p. 371.
- 17.- EZEQUIEL ANDER-EGG "Diccionario de Trabajo Social" Ed. Lumen. Última edición Buenos Aires, Argentina, 1995 p.p. 351.
- 18.- EZEQUIEL ANDER-EGG "Técnicas de investigación social" Ed. Humanitas 1ª. Edición p.p. 294.
- 19.- FERNÁNDEZ ESCARZA ARTURO. "Factores del clima de trabajo y de estudio del Instituto Tecnológico de Durango que interviene en su desarrollo" reporte de investigación México 1994 p.p. 400.
- 20.- FLORES ROBLEDO JOSÉ MANUEL: "Manual: Diseño e implementación, programa de capacitación y desarrollo humano" Diplomado: "Planeación y administración de recursos humanos" Centro de Educación Continua de la Escuela Nacional de Trabajo Social. Universidad Nacional Autónoma de México. D.F 2002 p.p.41.
- 21.- FLORES ROBLEDO JOSÉ MANUEL: "Manual: Enfoque a teorías sobre organización" Diplomado: "Planeación y administración de recursos humanos" Centro de Educación Continua de la Escuela Nacional de Trabajo Social. Universidad Nacional Autónoma de México. D.F 2002 p.p.14.
- 22.- GRAN DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA. Ed. Larousse Ed. 1996 Barcelona p.p. 1856.
- 23.- GUZMÁN VALDIVIA ISAAC."La ciencia de la administración" 1ª. Edición 7ª. Reimpresión Ed. Limusa México 1985 p.p. 200.
- 24.- GONCALVES, ALEXIS P. " Dimensiones del clima organizacional". Sociedad latinoamericana para la calidad 1997 internet.
- 25.- HALL R. "Organizaciones, estructura, procesos y resultados" Ed. Prentice Hall p.p. 506.
- 26.- HERSHEY PAUL H. BLANCHARD KENNETH E. JOHNSON DEWEY. "Administración del comportamiento organizacional. Liderazgo situacional" Ed. Prentice Hall Hispanoamericana 7ª Edición 1998 p.p. 480.
- 27.- HERNÁNDEZ JIMÉNEZ MARIA. "Clima organizacional, un método para instrucción educativa" tesis México 1989 p.p. 220.
- 28.- HERNÁNDEZ SAMPERI ROBERTO Y OTROS. "Metodología de la investigación" 2ª. Edición Ed. Mac Graw Hill 1998 p.p. 481.

- 29.- J. MANZO ABELARDO "Manual para la preparación de monográficas" Ed. Hymanitas Buenos Aires 1986 p.p. 135.
- 30.- KATZ DANIEL, KAHN ROBERT." Psicología social de las organizaciones" Ed. Trillas México 1990 p.p. 230.
- 31.- LEY DE LA DEFENSORÍA DE OFICIO DEL FUERO COMÚN.
- 32.- LIKERT, RENSIS Y OTROS. "Nuevas formas para solucionar conflictos" Ed. Trillas México 1986 p.p. 537.
- 33.- LLOYD L. "El proceso de la administración estratégica. Un modelo y terminología" Enmanagerial Planning 32 No B (1987) p.38 Traducción Marco Antonio Castro Ramos.
- 34.- MANUALES ADMINISTRATIVOS DE LA UNIDAD DE ORIENTACIÓN Y APOYO A LA DEFENSORÍA DE OFICIO.
- 35.- MANUAL DE BIENVENIDA DE PERSONAL DE CONFIANZA SEPTIEMBRE 2000. G.D.F. CONSEJERÍA JURÍDICA Y DE SERVICIOS LEGALES. DIRECCIÓN GENERAL DE SERVICIOS LEGALES.
- 36.- MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE DEFENSORÍA DE OFICIO 2001. SUBDIRECCIÓN CIVIL Y SUBDIRECCIÓN PENAL.
- 37.- PEÑA CAMPUZANO ELOY. "Manual: Estrategias prácticas para el reclutamiento y selección de personal" Diplomado: "Planeación y administración de recursos humanos" Centro de Educación Continua de la Escuela Nacional de Trabajo Social. Universidad Nacional Autónoma de México. D.F 2002 p.p.67
- 38.- REGLAMENTO DE LA LEY DE LA DEFENSORÍA DE OFICIO DEL FUERO COMÚN DEL DISTRITO FEDERAL. México D.F.
- 39.- ROBBINS COULTER. "Administración" Prentice Hall Hispanoamericana S.A. 5ª Edición Nueva York p.p. 770.
- 40.- SOLÍS SANVICENTE SILVIA. "Los fundamentos de la planeación en México y los programas sociales (1982-1988)" ENTS-UNAM.
- 41.- STEPHEN P. ROBBINS "Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones". 3ª edición México 1987 p.p. 403.

INFORMACIÓN VÍA INTERNET

DIR: www.empresafiscal.com.mx "Administrate Hoy"
 DIR: www.rrhmagazine.com.mx "Como detectar el clima laboral"
 DIR: www.areach.com.mx "Evaluación de 360"
 DIR: www.improvenconsultores.com.mx "Motivación, Clima Organizacional y Liderazgo"
 DIR: www.inp.el "Recursos Humanos y Clima Laboral"
 DIR: www.gdf.gob.mx