

885202



UNIVERSIDAD AMERICANA DE ACAPULCO
EXCELENCIA PARA EL DESARROLLO

FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN
E INFORMÁTICA

INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE MÉXICO

EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA
DELEGACIÓN ESTATAL GUERRERO DE LA
SAGARPA - OFICINA DEL DISTRITO
DE DESARROLLO RURAL 02

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN PRESENTA:

MARIANA FUENTES BIBIANO

ASESOR: L.A.C. FAUSTO AMADO MARCÍN CASAS



ACAPULCO, GRO

2004



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.

ESTA TERCERA NO SALE
DE LA BIBLIOTECA

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Americana de Acapulco

Por construir en mí a una profesionalista.

A la L.A..E.C. Lourdes Romero Andrade

Por brindarme su apoyo para la realización y seguimiento de este trabajo de investigación.

Al L.A.C. Fausto Amado Marcín Casas

Por dedicarme sus conocimientos, su apoyo incondicional, su tiempo y sus consejos, con los cuales pude lograr una de mis grandes metas: la realización de la presente tesis.

A mis profesores

Por darme la oportunidad de concederme sus conocimientos y experiencias que forjaron en mí el carácter profesional para desenvolverme en el ámbito laboral.

A la Lic. Julieta Alvarez Carbajal

Muchas gracias por darme las guías necesarias para llevar a cabo este trabajo de investigación.

Al Ing. Salomón Sánchez Rosas

Por permitirme realizar la presente investigación en el Distrito de Desarrollo Rural 02, por brindarme las herramientas e información necesaria para cumplir con mis expectativas, gracias por otorgarme su tiempo; gracias por creer en mi.

DEDICATORIAS

A MI MADRE, Maria Luisa Bibiano Salgado

Con todo respeto y admiración, te dedico esta tesis que es por lo que hemos luchado tu y yo en todos estos años. Gracias madre por esperarme tanto, gracias por soñarme en este día, gracias madre por sentirte tan orgullosa de mi. Es solo el comienzo, vamos a seguir adelante madre tu y yo juntas como siempre

GRACIAS POR TODO. TE AMO MUCHO

A mi tía Pita

Gracias por considerarme tu hija, por consentirme tanto, por estar a nuestro lado incondicionalmente, gracias por compartir conmigo los momentos más importantes de mi vida.

A mi tío Gil

Gracias por ser mi padre, gracias por quererme tanto, por enseñarme a caminar y ayudarme a llegar hasta aquí, gracias por que siempre, siempre estas ahí.

A toda mi Familia

A mis tías Carlota, Alfa; a mis primos Juan, Reyna, Miguel, gracias por tratarme y quererme siempre como la más pequeña de ustedes; gracias a los Ricardez, por apoyarme cuando los necesitaba y por compartir conmigo momentos tan importantes como estos.

A mis cuatro amigos y hermanos

Fueron esa noche el motor que me impulso a realizar uno de mis más grandes sueños ahora concluido.

David

En todas y cada una de las decisiones más significativas de mi vida estas tú, eres una de las personas mas importantes en mi existencia. Gracias por tu amistad totalmente incondicional, sin límite alguno, gracias por darme todo de ti. Creo en ti con los ojos cerrados.

Marcela y Areli

Gracias por tener las puertas de su corazón siempre abiertas para mí, gracias por brindarme su tiempo, su casa, sus ánimos; gracias por darme todo sin pedir nada a cambio, gracias por estar siempre conmigo.

Alejandro

Gracias por aceptarme como soy, por estar conmigo cuando sabes que te necesito, gracias por quererme tanto y por ayudarme con tu cariño y tus risas a lograr mis metas.

A Manuel Mauleón

Gracias por ayudarme a cumplir mi sueño y por enseñarme a confiar. Tus constantes consejos siempre me acompañan.

GRACIAS POR TENER FE EN MI

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
CÁPITULO I	
1.- MODELO DE INVESTIGACIÓN	
1.1 Selección Del Tema	3
1.2 Delimitación Del Tema	3
1.3 Justificación	3
1.4 Objetivos	5
1.4.1 General	5
1.4.2 Específicos	5
1.5 Planteamiento del Problema	5
1.5.1 Marco Teórico	6
1.6 Hipótesis	10
1.7 Metodología	10
1.8 Índice Tentativo	12
CÁPITULO II	
2. -EL CLIMA ORGANIZACIONAL	
2.1 Relación entre el Clima Organizacional y otros conceptos	16
2.2 Importancia del Clima Organizacional	20
2.3 Características de un buen Clima Organizacional	22
2.4 Factores del Clima Organizacional	25
2.4.1 Organización	27
2.4.2 Recurso Humano	32
2.4.3 Conducta y Personalidad	33
2.4.4 Procesos y Herramientas administrativas de las que hacen uso las organizaciones	44
2.4.5 Condiciones de trabajo	51
2.5 Liderazgo	52

CÁPITULO III

3.- DISTRITO DE DESARROLLO RURAL 02 LAS VIGAS DE LA DELEGACIÓN ESTATAL GUERRERO DE LA SAGARPA

3.1 La Administración Pública	59
3.2 Funciones de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)	66
3.2.1 Antecedentes de la SAGARPA	68
3.3 Delegaciones de los Estados	69
3.3.1 SAGARPA Delegación Estatal Guerrero	70
3.3.2 Organigrama	73
3.4 Los Distritos de Desarrollo Rural (D. D. R.)	75
3.4.1 Perfil de los Jefes de Distritos de Desarrollo Rural	76
3.5 Distrito de Desarrollo Rural 02 "Las Vigas"	77
3.5.1 Coordinación de Fomento y Protección Agropecuaria	80
3.5.2 Coordinación de Planeación y Desarrollo	82
3.5.3 Coordinación de Administración	83

CÁPITULO IV

4.- POLÍTICA DE GOBIERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA MEXICANA VICENTE FOX QUESADA

4.1 Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006	86
4.2 Agenda Presidencial de Buen Gobierno	88
4.2.1 Gobierno de Calidad	89
4.3 Modelo de Calidad INTRAGOB	96
4.4 Lineamientos de la Política Administrativa del sector SAGARPA	100

CÁPÍTULO V

5.- ANÁLISIS Y APLICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL JEFE DEL DISTRITO, Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL "02 LAS VIGAS" DE LA DELEGACIÓN ESTATAL GUERRERO DE LA SAGARPA

5.1 Inventario del estilo de liderazgo	103
5.1.2 Metodología	103
5.1.3 Modelo de cuestionario	106
5.1.4 Resultados	109
5.2 Análisis del Clima Organizacional del Distrito de Desarrollo Rural "02 Las Vigas" de la Delegación Estatal Guerrero de la SAGARPA.	111
5.2.1 Metodología	112
5.2.2 Modelo de cuestionario	114
5.2.3 Información de la aplicación del cuestionario	119
5.2.4 Análisis e información de datos	120
5.2.4.1 Información general	121
5.2.4.2 Mi puesto de trabajo y su entorno	123
5.2.4.3 Mi superior Jerárquico	131
5.2.4.4 Mi evaluación del desempeño y mi capacitación	135
5.2.4.5 Mi organismo público	139
5.2.4.6 Mi departamento de trabajo	148
5.2.5 Análisis FODA	151
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	156
BIBLIOGRAFÍA	162
ANEXOS	167

INTRODUCCIÓN

En la actual Administración Pública, se está dando un proceso de cambio organizacional donde las fuerzas exógenas están cambiando ofreciendo nuevas oportunidades en el ambiente político para, mejorar el sistema que se había venido dando desde años atrás en las dependencias de gobierno; y donde se desarrolla todo un modelo a seguir por las distintas organizaciones cuyo objetivo es que se logre una Administración Pública de calidad orientada a satisfacer plenamente las necesidades de los ciudadanos y donde se toman medidas para cubrir las expectativas y satisfacciones de los servidores públicos.

Esto implicó que se haya iniciado un programa de desarrollo organizacional en el interior de las entidades de gobierno. Por ello, es importante que previamente conozcamos y sepamos identificar el clima organizacional que se desarrolla en cada dependencia que conforma el Gobierno Federal, ya que una vez que es conocida la condición y el nivel del clima que se desarrolla, se podrán tomar las medidas necesarias para adecuar a este a los nuevos requerimientos políticos; requerimientos que han sido el resultado a las exigencias y atenciones que ha venido demandando la ciudadanía.

El Distrito de Desarrollo Rural 02 "Las Vigas" forma parte de la Delegación Estatal Guerrero de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) y con la información que se obtuvo a partir del cuestionario que fue aplicado a los servidores públicos que lo conforman, podremos conocer el ambiente organizacional que es percibido por sus trabajadores.

1. MODELO DE INVESTIGACIÓN

1.1. Selección del Tema

Desarrollo y percepción del Clima Organizacional dentro de una Dependencia del Gobierno Federal.

1.2. Delimitación del Tema

Evaluación del "clima organizacional" de una dependencia del Gobierno Federal.

Caso: Oficina del Distrito de Desarrollo Rural 02 "Las Vigas" de la Delegación Estatal Guerrero de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)

1.3. Justificación

Las dependencias del gobierno difieren no solamente en su estructura física, sino también en sus funcionarios públicos y en las costumbres y prácticas que cada uno de sus miembros comunica con ellas. La siguiente tesis se realiza con la intención de precisar la definición, características y factores que condicionan el clima organizacional dentro de una dependencia del Gobierno Federal, en este caso concreto, dentro del Distrito de Desarrollo Rural 02 las Vigas de la Delegación Estatal Guerrero SAGARPA, para poder identificar la percepción de los trabajadores hacia los valores organizacionales y conocer la satisfacción laboral de los mismos, la cual va a determinar su nivel de desempeño dentro de la organización.

Hoy día la satisfacción de los usuarios se ha visto mermada por el burocratismo en el ofrecimiento de los servicios públicos, esto en gran medida por la insatisfacción por parte de los trabajadores que envuelve su vida laboral; la ausencia de motivación a sus labores, de programas de estímulo y de reconocimiento personal han limitado su disposición en su carácter de atención a los ciudadanos.

La falta de reconocimiento social al servicio público en general a deteriorado la calidad en el servicio de las dependencias del Gobierno. Por ello, la necesidad de conocer y analizar el desarrollo del clima organizacional dentro de una dependencia del Gobierno Federal, conocer cuáles son las conductas que inhiben el progreso de una cultura organizacional abierta y humana que aliente la participación y conducta madura de todos los miembros de una administración pública, y así poder obtener una visión real de las circunstancias por las que atraviesan las dependencias ante la percepción que tienen los empleados de los elementos culturales que los presiden.

De la evaluación que se tenga sobre la presente tesis se podrá beneficiar, principalmente al personal del Distrito para que se desarrolle una provisión eficaz y oportuna de los servicios que requiera la sociedad, satisfaciendo las necesidades de los ciudadanos y/o clientes ambos sujetos fundamentales dentro de los procesos de la administración pública.

1.4. Objetivos

1.4.1 General

Describir, analizar y evaluar la relación que existe entre el clima organizacional y la satisfacción laboral que se desarrolla en el Distrito de Desarrollo Rural 02 "Las Vigas" de la Delegación Estatal Guerrero de la SAGARPA.

1.4.2 Específicos

- Describir los factores que intervienen en el clima organizacional.
- Determinar la relación que existe entre las variables de clima organizacional y satisfacción laboral en el Distrito.
- Señalar si existen diferencias significativas entre las opiniones emitidas al caracterizar el clima organizacional y conocer la satisfacción laboral.
- Analizar el estilo de liderazgo del Jefe del Distrito de Desarrollo Rural 02 "Las Vigas".
- Analizar cuáles son los principales deficiencias que existen en el clima organizacional y la satisfacción laboral en el Distrito.

1.5. Planteamiento del Problema

¿De que manera se puede mejorar la instrumentación eficaz de los planes de gobierno mediante el adecuado conocimiento de la percepción del clima organizacional de los servidores públicos?

1.5.1. Marco Teórico

Cada organización posee su propia personalidad o clima organizacional que marca la diferencia una de la otra. El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional percibida o experimentada por los miembros de la organización, que influye en su comportamiento. El termino se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, a los aspectos de la organización que provocan diversos tipos de motivación en sus miembros.¹

La percepción que los trabajadores tengan del clima, proporciona un desarrollo óptimo para la organización o bien obstaculiza su progreso. Por ello es muy importante generar en los trabajadores una percepción correcta de su entorno. Entre los factores que influyen de manera constante la percepción del clima organizacional se encuentran los siguientes:

Factores relacionados con la conducta y personalidad de cada individuo:

- Motivación
- Actitudes
- Valores
- Estrés
- Personalidad

¹ CHIAVENATO, Idalberto *Administración de Recursos Humanos*. Quinta edición Edit. Mac Graw Hill p. 120. Colombia 2003

- Frustración
- Conflicto
- Liderazgo

Elementos característicos y distintivos de toda organización:

- Misión y visión
- Estructura organizacional
- Objetivos
- Normas
- Políticas

Procesos y herramientas administrativas de las que hacen uso las organizaciones:

- Comunicación
- Grupos de trabajo
- Evaluación del desempeño
- Capacitación
- Prestaciones

Recurso Humano.

- Sexo
- Edad
- Escolaridad
- Estado civil
- Satisfacción

Condiciones ambientales y atmosféricas de trabajo.

- Iluminación

- Ruido
- Temperatura
- Mobiliario
- Tecnología

Donde podemos identificar las siguientes variables:

Variable dependiente.- La satisfacción laboral de los servidores públicos que tendría como resultado una mejor realización de sus funciones para optimizar y eficientar el desempeño organizacional.

Variable independiente.- El conocimiento del clima organizacional como herramienta administrativa que beneficie las relaciones interpersonales en el Distrito de Desarrollo Rural 02 las Vigas.

Los factores anteriormente mencionados son punto medular dentro del desempeño de toda organización, por ello el actual Gobierno Federal se ha preocupado por esta situación y ha desarrollado un método enfocado a mejorar las dependencias y entidades con la finalidad de transformar la Administración Pública Federal en un Gobierno de Clase Mundial, implantando un plan llamado *Modelo de Calidad INTRAGOB*, el cual esta enfocado a consolidar una cultura de calidad, mejorar la productividad, así como fortalecer la actuación responsable del personal de todas las dependencias y entidades. Este modelo de calidad contribuye a las seis estrategias de la "Agenda Presidencial de Buen Gobierno", la cual busca alcanzar una sociedad más justa y próspera.

El tener un conocimiento certero de las condiciones en que se desarrolla el clima organizacional dentro de la oficina es un elemento determinante para que las nuevas políticas de gobierno enfocadas a generar un cambio positivo en el servidor público generen los resultados esperados, ya que si bien se han comenzado a implementar estas políticas, los trabajadores no cuentan con un panorama preciso de las condiciones que envuelven su ambiente laboral. El diagnóstico del clima organizacional es una herramienta administrativa eficaz, cuyos resultados desembocarían en la optimización de estos nuevos programas de estímulo.

El marco de referencia del ambiente laboral que impera en la oficina se encuentra fuertemente arraigado de tal manera que para satisfacer las necesidades sociopolíticas del presente y futuro es necesario conocer el contexto para poder responder a estos cambios. El propósito es lograr que los trabajadores identifiquen su percepción del ambiente laboral y como resultado concientizar sobre su comportamiento de trabajo. Fortalecer, como servidores públicos que son, el orgullo y satisfacción por su labor.

Para la presente investigación se consideró única y exclusivamente al Distrito de Desarrollo Rural, "02 las Vigas". Ante este contexto no se puede identificar ni determinar que los resultados que se expongan puedan considerarse para la Delegación Estatal Guerrero, como para toda la Secretaría.

1.6. Hipótesis

“El conocimiento de la percepción del clima organizacional dentro del Distrito de Desarrollo Rural 02 ‘Las Vigas,’ favorecerá la acertada vinculación de las nuevas políticas de mejoramiento de la Administración Pública Federal, ya que contribuirán a la optimización del mismo.”

1.7. Metodología

Se trata una investigación cuyo objetivo es describir el clima organizacional que se desarrolla en una dependencia del Gobierno Federal, el cual se medirá en relación a los factores que intervienen en la satisfacción laboral. Concretamente conocer la percepción del personal que labora en el Distrito de Desarrollo Rural 02 “Las Vigas” de la Delegación Estatal Guerrero de la SAGARPA.

Para desarrollar la siguiente investigación se iniciará y se concluirá con un estudio descriptivo, ya que se seleccionarán una serie de variables que integran el contexto a investigar y se medirá cada una de ellas de forma independientemente, para así (Vg.) describir lo que se investiga.

Durante el desarrollo de la investigación se empleará también el estudio explicativo ya que una vez descritos los conceptos que intervienen en el contexto de la investigación se explicarán las causas que provocan ciertos hechos.

Se utilizarán dos técnicas para realizar la investigación del tema. La primera técnica que se manejará será la investigación documental a través de la cual se obtendrá información de documentos brindados por el Distrito, en fuentes bibliográficas y páginas de Internet.

La segunda técnica a utilizar será la investigación de campo efectuando una observación directa dentro del Distrito, realizando visitas al área de trabajo y efectuando primero un análisis de liderazgo al Jefe del Distrito, tomando como base conceptual la teoría de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard, para ello se aplicará un cuestionario donde se representarán 12 situaciones adaptadas a este modelo²

Así mismo, se aplicará un cuestionario a los trabajadores de la oficina el cual estará dirigido a los trabajadores de 4 áreas del Distrito de Desarrollo Rural con la finalidad de obtener información significativa para el desarrollo de la investigación; posteriormente se procederá a realizar el análisis adecuado y evaluar los resultados obtenidos para obtener el diagnóstico de las respuestas que arrojaran dicho cuestionario, el cual estará compuesto de 6 apartados.

El universo de esta investigación corresponde a los trabajadores que desempeñan sus funciones en la SAGARPA pertenecientes a la Delegación Estatal Guerrero.

² Teoría situacional de Hersey y Blanchard

Los límites de la población están conformados por los trabajadores del Distrito de Desarrollo Rural 02 "Las Vigas" (N=114). Se tomó una sub población del universo no probabilística comprendida por los trabajadores correspondientes a cuatro áreas del Distrito de Desarrollo Rural 02, estas áreas son la de Jefatura del Distrito la cual cuenta con 4 trabajadores, la Coordinación de Fomento con 18, la Coordinación de Planeación con 11 y la Coordinación de Administración con 16 trabajadores; sin embargo para el departamento de Jefatura serán tomados en cuenta a solamente 3 trabajadores ya que uno de los miembros es el Jefe del Distrito a quien, como ya fue explicado, se le aplicará un cuestionario dirigido especialmente a conocer su estilo de liderazgo. Luego entonces, el total de trabajadores será de 48 (n=48).

El objeto de estudio se enfoca en la Administración Pública, para mejorar en el trabajador la satisfacción por su labor y al mismo tiempo, generar una provisión eficaz y oportuna de los servicios que requiere la sociedad.

1.8. Índice Tentativo

Cáp. 1. MODELO DE INVESTIGACIÓN

1.1 Selección Del Tema

1.2 Delimitación Del Tema

1.3 Justificación

1.4 Objetivos

1.4.1 General

1.4.2 Específicos

- 1.5 Planteamiento del Problema
 - 1.5.1 Marco Teórico
- 1.6 Hipótesis
- 1.7 Metodología
- 1.8 Índice tentativo
- Cáp. 2 EL CLIMA ORGANIZACIONAL
 - 2.1 Relación entre el clima organizacional y otros conceptos
 - 2.2 Importancia del clima organizacional
 - 2.3 Características de un buen clima organizacional
 - 2.4 Factores del clima organizacional
 - 2.4.1 Organización
 - 2.4.2 Recurso humano
 - 2.4.3 Conducta y personalidad
 - 2.4.4 Procesos y herramientas administrativas de las que hacen uso las organizaciones
 - 2.4.5 Condiciones de trabajo
 - 2.5 Liderazgo
- Cáp. 3 DISTRITO DE DESARROLLO RURAL 02 "LAS VIGAS" DE LA DELEGACIÓN ESTATAL GUERRERO DE LA SAGARPA
 - 3.1 La Administración Pública
 - 3.2 Funciones de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)
 - 3.2.1 Antecedentes de la SAGARPA
 - 3.3 Delegaciones en los Estados
 - 3.3.1 SAGARPA Delegación Estatal Guerrero

- 3.3.2 Organigrama
- 3.4 Los Distritos de Desarrollo Rural (D. D. R.)
 - 3.4.1 Perfil de los jefes de Distritos de Desarrollo Rural
- 3.5 Distrito de Desarrollo Rural 02, "Las Vigas"
 - 3.5.1 Coordinación de Fomento y Protección Agropecuario
 - 3.5.2 Coordinación de Planeación y Desarrollo
 - 3.5.3 Coordinación de administración
- Cáp. 4 POLÍTICA DE GOBIERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA MEXICANA, VICENTE FOX QUESADA
 - 4.1 Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006
 - 4.2 Agenda Presidencial de Buen Gobierno
 - 4.2.1 Gobierno de Calidad
 - 4.3 Modelo de Calidad INTRAGOB
 - 4.4 Lineamientos de la Política Administrativa del sector SAGARPA
- Cáp.5 ANÁLISIS Y APLICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL JEFE DEL DISTRITO, Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL "02 LAS VIGAS" DE LA DELEGACIÓN ESTATAL GUERRERO DE LA SAGARPA
 - 5.1 Inventario del estilo de liderazgo
 - 5.1.2 Metodología
 - 5.1.3 Modelo de cuestionario
 - 5.1.4 Resultados

5.2 Análisis del clima organizacional del Distrito de Desarrollo Rural "02 Las Vigas" de la Delegación Estatal Guerrero de la SAGARPA.

5.2.1 Metodología

5.2.2 Modelo de cuestionario

5.2.3 Información de la aplicación del cuestionario

5.2.4 Análisis e información de datos

5.2.4.1 Información general

5.2.4.2 Mi puesto de trabajo y su entorno

5.2.4.3 Mi superior Jerárquico

5.2.4.4 Mi evaluación del desempeño y mi capacitación

5.2.4.5 Mi organismo público

5.2.4.6 Mi departamento de trabajo

5.2.5 Análisis FODA

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA

ANEXOS

2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

2.1 Relación entre el clima organizacional y otros conceptos

La eficiencia con la cual pueda ser operada cualquier organización, se relaciona con la forma en que los empleados perciben el ambiente que los rodea. Los cambios y tendencias en el ambiente externo están causando un nuevo impacto en el ambiente laboral. Es por ello que el clima organizacional es hoy un tema de gran importancia para casi todas las organizaciones que buscan brindar calidad en sus servicios, aumentar su productividad optimizando sus técnicas sin desmeritar el recurso humano.

Para entender el clima organizacional es necesario conocer primero el concepto que define su significado.

El clima organizacional se refiere al ámbito interno existente entre los miembros de la organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros. El clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas, y viceversa.³

³ Ídem pp. 86-87

Desde sus inicio a este concepto se le ha llamado de otras maneras, así como también existen otros términos cuyo significado se asemeja mucho al concepto de clima organizacional, a continuación se hará mención de los mismos ya que es importante definirlos, así como señalar las diferencias que existen entre ellos, para poder conocer su naturaleza y las similitudes que guardan con nuestro concepto base.

La *cultura organizacional* expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas, valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistema de valores propios. Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización.⁴

El proceso de *cambio organizacional* comienza cuando surgen fuerzas que crean la necesidad de establecer transformaciones en una o varias secciones de la organización. Estas fuerzas pueden ser exógenas o endógenas a la organización.

Las fuerzas exógenas provienen del ambiente, como nuevas tecnologías, cambio en los valores de la sociedad o nuevas oportunidades o limitaciones del ambiente (económico, político, legal y social). Estas fuerzas externas generan la necesidad de introducir cambios en el interior de la empresa.

⁴ Ídem p. 589

Las fuerzas endógenas, que crea la necesidad de cambiar las estructuras y el comportamiento, provienen del interior de la organización y son producto de la interacción de sus participantes y de las tensiones provocadas por la diferencia de objetivos e intereses.⁵

El *Comportamiento organizacional* es el estudio y la aplicación de los conocimientos acerca de la forma en que las personas (individual y grupalmente) actúan en las organizaciones. Trata de identificar maneras en que los individuos pueden actuar con mayor efectividad.⁶

El *Desarrollo organizacional* tiene como objetivos abarcar una mejor calidad de la vida laboral, productividad, adaptabilidad y efectividad. Se pretende aplicar los conocimientos del comportamiento para cambiar creencias, actitudes, valores, estrategias, estructuras y prácticas, de modo que la organización pueda adaptarse mejor a las acciones competitivas, los adelantos tecnológicos y el ritmo acelerado de otros cambios en el entorno. El objetivo general del desarrollo organizacional es modificar todas las partes de la organización para que respondan más humanamente, sean más efectivas y tengan mayor capacidad de aprendizaje organizacional y autorenovación".⁷

De lo anterior podemos decir entonces que estos conceptos se diferencian del clima organizacional de la siguiente manera, *el cambio organizacional* se origina cuando surgen fuerzas externas o internas en

⁵ Idem p. 591

⁶ DAVIS, Keith y NEWSTROM Jhon *Comportamiento humano en el trabajo*. Undécima edición. Edit. Mac Graw Hill. México 2002.p. 4

⁷ Idem pp. 412-413

el ambiente que obligan a las organizaciones a asumir una transformación; el comportamiento organizacional, se enfoca específicamente a conocer la conducta de los trabajadores para el óptimo desarrollo de la organización, además de ser esta concepción la que más se asemeja al clima organizacional.

El *desarrollo organizacional* tiene como objetivo implementar procesos para optimizar la eficacia organizacional donde la capacitación del recurso humano es punto primordial para la correcta implementación de los nuevos procesos, además es un plan a largo plazo; el *clima organizacional* tiene como principal característica la percepción del ambiente laboral en una organización la cual está influenciada por diversos factores motivacionales que influyen en el desempeño de los trabajadores.

Luego entonces podemos decir que estas cinco herramientas de la administración se relacionan entre sí y que una de las maneras en que estas se complementan es la siguiente, cuando se innovan herramientas para mejorar el desarrollo organizacional como consecuencia de un cambio en el ambiente ya sea interno o externo a la organización, es necesario contar con un conocimiento certero del comportamiento humano de los trabajadores de la misma, para que el clima organizacional que impera en ella se adapte de manera adecuada a los cambios constantes que se generan en todo contexto organizacional.

2.2 Importancia del clima organizacional

Hoy día para todas aquellas organizaciones que buscan un continuo crecimiento y un aumento en su productividad, el conocimiento del clima organizacional que domina en su ambiente forma parte fundamental para el mejoramiento continuo del entorno de su organización. El clima organizacional es una herramienta humana en todas las organizaciones como empresas, organizaciones de servicio, organismos de gobierno y escuelas. Donde haya organizaciones existe la necesidad de conocer, describir y administrar el comportamiento humano.

Los individuos se encuentran con un proceso permanente de adaptación para lograr la satisfacción de sus necesidades y mantener un equilibrio personal. El clima organizacional influye en el estado de motivación de las personas y por ende en la satisfacción laboral que exteriorizan, lo cual va a determinar el logro de sus necesidades y el equilibrio que aspiran. Si las personas se sienten satisfechas se logrará un clima de confianza y respeto recíproco y el individuo tratará de aumentar la productividad en su trabajo para ir escalando otros niveles de necesidades y las organizaciones obtendrán los resultados esperados en el rendimiento del personal.

Un buen clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización ya sea a nivel positivo o negativo, definidas por la percepción que los miembros tengan de la misma. Es por ello que es sumamente importante generar en los trabajadores una percepción

correcta de su entorno. Se puede decir que el clima de una organización constituye la personalidad de esta.

Igualmente cuando las circunstancias a las que se enfrenta una organización cambian con rapidez y en forma fundamental, presentan un flujo de problemas que deben ser atendidos sobre la marcha, por lo tanto no se puede tener un cambio total de actitudes de la noche a la mañana, ya que el clima organizacional se forma a lo largo de los años, y la calidad del clima que tenga una empresa va a determinar el éxito o el fracaso de los cambios a los que se enfrente la misma.

Cuando se presentan estos cambios en el ambiente, ya sea internos o externos, los empleados comienzan a experimentar sentimientos de resistencia al mismo, por ello es importante que estén seguros y que sepan que sus intereses están protegidos cuando estas alteraciones se presenten y además deben de estar convencidos de que se beneficiaran con ellas, y el tener conocimiento pleno de las características del clima que ellos aprecian en su ámbito de trabajo, ayudará a determinar si estas evoluciones pueden representar una oportunidad o una amenaza a la organización y además a que se acelere el éxito en la adaptación de los trabajadores a los nuevos cambios.

El estudio del clima organizacional esta orientado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los

trabajadores en la organización, su proximidad a estas variables es a través del discernimiento que los individuos tienen de ellas.

2.3 Características de un buen clima organizacional

El clima organizacional está caracterizado por diversas variables que asemejan la composición del ambiente laboral en una empresa u otra, pero existen también distintas maneras en que el mismo es percibido por los trabajadores, esto es que, aunque las variables que componen y determinan el ambiente organizacional y la satisfacción laboral pueden inclusive ser las mismas en distintas organizaciones, la percepción que se tengan de ellas ya sea individual o conjuntamente, varía de un empleado a otro.

Esto se debe esencialmente a las diferentes situaciones en las que se encuentre la empresa, como por ejemplo el giro de la organización de la que se está tratando, la estructura de la misma, el contexto en el que se encuentre y hasta el país en donde esté ubicada, ya que existen fuertes diferencias en cuanto cultura organizacional entre una nación y otra.

Si bien no se podría realizar un señalamiento o definición exacta de las características que marquen la excelencia que debe haber en todo clima organizacional, también es cierto que hay condiciones en la misma que son indicadores de que el ambiente se está desarrollando de manera adecuada, esto lo podríamos observar a través de las condiciones en las que se está dando el rendimiento del personal de la empresa.

Se podría decir que un juicio importante, mas no determinante, de un buen clima organizacional se obtiene a través de deducciones como el dictamen que den directamente los empleados, esta es una de las maneras de determinar si el clima organizacional esta o no en optimas condiciones para enfrentar diversas situaciones a las que se enfrenta toda empresa, y para generar el desarrollo continuo que se espera en las mismas. Sin embargo, se debe tomar en cuenta la opinión del universo de la organización y no simplemente la de un solo elemento ya que la percepción que de él se tiene, varia de un empleado a otro según las características y expectativas personales que se tenga.

Otro aspecto a numerar es el logro de las metas y objetivos los cuales establecen el por qué de la existencia de una organización y de lo que va a realizar, mediante la concesión de funciones y actividades a los colaboradores de la misma. Luego entonces la realización oportuna y continua de las metas y objetivos planteados ofrecen de manera recíproca tanto a trabajadores como a las organizaciones una visión del contexto en el que va progresando la misma ofreciendo a los primeros, una guía para medir el éxito de la organización y a las segundas, una opción de valoración tanto de la productividad obtenida como del rendimiento de sus colaboradores.

Por consiguiente a través de los resultados obtenidos de los metas y objetivos planteados se puede apreciar la efectividad del ambiente laboral, ya que si este se encuentra en condiciones optimas, el cumplimiento de los mismos se lograrán mas ágilmente.

Si bien la efectividad del clima organizacional se determina tomando en cuenta la empresa en su totalidad, en ocasiones suele suceder que este difiera de un departamento a otro, es decir en determinados casos el ambiente laboral que impera entre departamentos es distinto en su percepción uno del otro, luego entonces aunque se pueda apreciar una satisfacción laboral óptima en determinada área de trabajo, puede suceder lo contrario en otra, por ello se debe realizar una medición adecuada del clima tomando en cuenta todas las áreas que comprende una entidad, o bien especificar, en su caso, los departamentos que se estén tratando.

Así mismo, el reconocimiento externo, es decir la manera en que personas ajenas a la organización aprecian el clima laboral es otra manera de reconocer su efectividad ya que refleja lo que ocurre dentro de ella pues brinda un contexto de la situación tanto laboral como operativa de la misma.

Como ya se ha mencionado el ambiente organizacional óptimo da como resultado satisfacción laboral y productividad continua, lo cual se transmite a las relaciones que mantiene una entidad con el exterior, como lo son sus clientes y/o usuarios, sus proveedores, la sociedad, y demás relaciones externas.

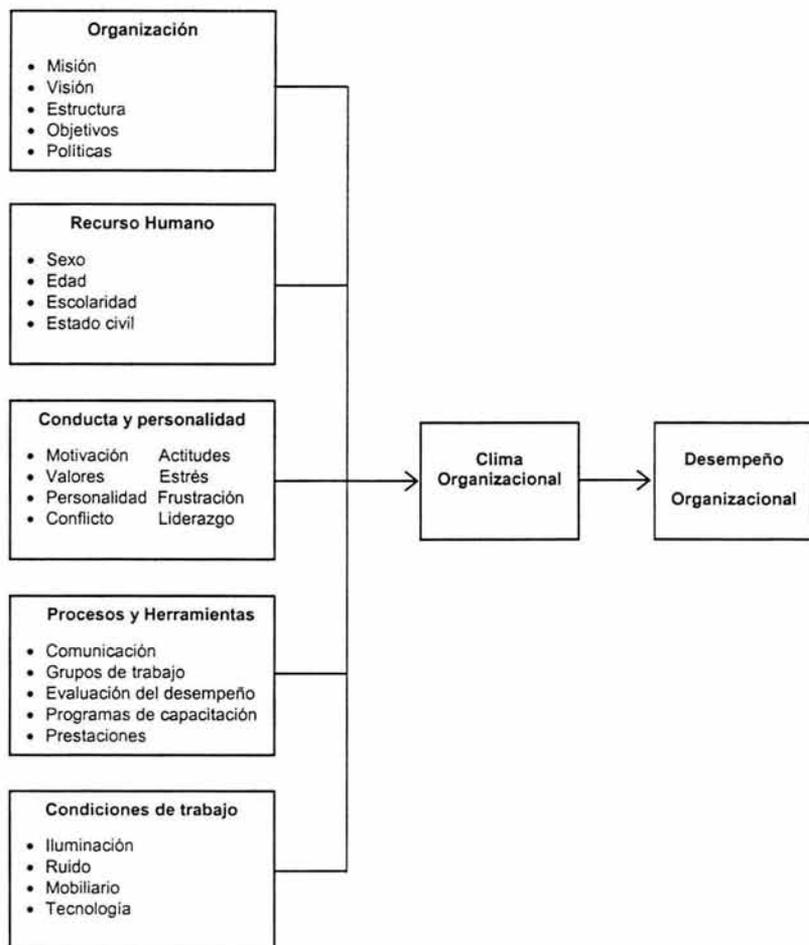
Otra característica que demuestra un clima laboral eficaz, es la buena comunicación y la solución de conflictos como resultado de la confianza y seguridad que brinde la misma, ya que si bien no todas las

dificultades se derivan de un mal proceso de comunicación, también es cierto que, si hay una adecuada selección del canal de información que beneficie el flujo de la misma tanto internamente (entre trabajadores, entre jefe-subordinado, o bien entre departamentos), como exteriormente (proveedores, otras empresas de la misma industria o ramo, clientes, etc.), reducirá el tiempo en que se de la resolución de los conflictos.

Toda organización es única teniendo cada una su propios métodos, estructuras procedimientos, sistemas, etc., no obstante el clima organizacional de cada una se identifica mas fácil cuando los elementos y características que la componen e integran son identificados y analizados para beneficio tanto de la empresa como de sus recursos humanos.

2.4 Factores del clima organizacional

El clima organizacional se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización. Las variables consideradas para la presente investigación, las podemos apreciar a través del siguiente esquema, el cual nos da un marco de referencia para analizar las mismas y señalar de que manera se relacionan con el desempeño organizacional.



Cada uno de los elementos que componen estas cinco fuerzas afectan el clima, todas las partes del sistema son interdependientes y cada una esta sujeta a la influencia de las demás. A continuación se hablará de las propiedades que conforman a las mismas.

2.4.1. Organización

Los elementos principales del sistema organizacional son su misión, visión, estructura, objetivos y sus políticas ya que la guiarán de manera constante a alcanzar sus metas planteadas y a tener un crecimiento progresivo. Estos elementos deben ser planeados y establecidos conscientemente y se deben ir actualizando regularmente para irse adaptando a las condiciones siempre cambiantes del ambiente y de esta manera encaminar a la empresa al crecimiento constante.

La conjunción de estos elementos lleva a crear la cultura organizacional que influirá de manera decisiva en el clima de la empresa, y a medida que estos también sean conocidos y difundidos por la organización, se logrará una mejor comunicación interna y nos ayudará a ejecutar los planes para lograr el éxito en cada uno de ellos e ir realizando una medición constante de los alcances de la entidad.

El primer componente que ira estructurando el sistema de toda organización, es la declaración de su misión. *La misión* identifica el campo de negocios de una organización, los nichos de mercado a los que intenta servir, los tipos de clientes que probablemente tendrá y las razones de su existencia. En contraste con la visión, las declaraciones de la misión son más descriptivas y menos orientadas al futuro.⁸

La misión le permite al recurso humano saber quién es y hacia dónde se dirige la organización donde labora. Una característica importante de

⁸ Ídem p. 33

la misión es que le proporciona a los clientes la información necesaria sobre la empresa y así le permite conocer más de ella. La misión es el punto clave para un buen comienzo de la organización, pues en ella especificamos en que consiste nuestro negocio.

En la medida en que se involucra al personal de la empresa con la misión, lograremos hacerla parte de ellos, lo cual es una excelente manera de motivarlos y sin duda repercutirá en el desempeño organizacional.

En seguida se debe tener una visión orientada al futuro, la cual debe estar relacionada con la misión planteada para la empresa, la visión nos proporciona el camino a seguir para cumplir con la misión.

La visión es un desafío respecto a lo que pueden ser la organización y sus miembros, un futuro posible y deseable. Una vez creada la visión es preciso comunicarla entusiasta y persistentemente para convencer a los empleados de todos los niveles, de modo que la asuman como compromiso.⁹

La visión es el desafío que tiene que librar la organización y sus elementos de trabajo. Es necesario que se creen proyecciones hacia el rumbo que debe tomar la organización, tomando en cuenta los cambios importantes que se vislumbren en el futuro.

⁹ DAVIS, Keith, *op. cit.*, p. 33

Una vez que son identificadas y planteadas la misión y visión empresarial, comienza a surgir la estructura orgánica de la entidad, ya que a través de ella se van a ir delimitando, los departamentos y puestos que la conformaran, las actividades que realizara, etc.

La estructura organizacional define la relación formal y las funciones de las personas en las organizaciones. Se requieren diferentes puestos para realizar todas las actividades de la empresa. Todas las personas tienen que estar relacionadas de manera estructurada para que su trabajo se coordine efectivamente.¹⁰

Todas las organizaciones difieren en su estructura, y la manera en que está planificada produce una gran influencia en las actitudes y conductas de los empleados, generando en ellos su propia percepción de la misma, es decir se forman una imagen subjetiva de la organización; percepciones que en ocasiones no se parecen con las características estructurales con que fue creada. Por ello se debe prestar atención a los elementos del clima organizacional, ya que a través de ellos conoceremos las experiencias y puntos de vista de los empleados para que, ya sea que se identifiquen las limitantes del progreso del clima o bien, conozcamos nuevas formas de acrecentar la eficacia del mismo y por ende de la organización.

Una vez establecido lo anterior, se deben plantear los objetivos, la planeación de los objetivos debe realizarse tomando en cuenta no solo

¹⁰ DAVIS, Keith, op. cit p. 6

los motivos e intereses de la organización, sino también las expectativas individuales y grupales de tal forma que se logre una integración total, esto, debido a que a través de la especificación de los objetivos se logrará detallar las metas, para llevar a cabo la misión empresarial.

Los objetivos representan los resultados o fines que la organización piensa o espera lograr. Los objetivos indican lo que se desea lograr, se establecen como parte del proceso de planeación y se aplican a determinado periodo de tiempo, por ejemplo, un año, cinco años, u otro periodo. Los objetivos que cubren los periodos mayores requieren ser un tanto amplios, con el resultado de que pueden necesitar traducirse en términos más específicos para un periodo más limitado, si es que van a tener valor realista. Estos objetivos para periodos más limitados por lo general se expresan en términos cuantitativos, tales como dinero u otras unidades estadísticas. Sin tomar en cuenta si una organización existe o no para lucrar, sus objetivos deben relacionarse con el servicio al bienestar público.¹¹

Los objetivos se clasifican de la siguiente manera:¹²

- Individuales y colectivos
- Generales y particulares
- Básicos, secundarios y colaterales

¹¹ CHRUDEN, Herbet y SHERMAN, Arthur *Administración de personal* Vigésima segunda edición. Edit Cecs. México, 1999 p. 95

¹² REYES, Agustín. *Administración de Empresas. Teoría y práctica. Primera parte.* Trigésima séptima edición. Edit. Noriega Limusa. México, 1990. p 109-111

- A corto y largo plazo
- Naturales y subjetivos o arbitrarios

Mediante el logro de los objetivos podemos darnos cuenta de los avances y logros de la empresa y si son detectadas algunas fallas (como el retraso en el logro de los mismos) aplicar las medidas necesarias en beneficio de la organización y de todos sus elementos de trabajo. El conocimiento del clima organizacional nos ayuda a contar con información constante de la trayectoria que lleva el cumplimiento de los objetivos.

Una vez definido lo anterior y para que se de una correcta administración del personal se deben implantar políticas que medien las relaciones internas, las cuales les proporcionarán seguridad al personal ya que les aportará una base que respalde la realización de sus actividades

Las políticas guían las acciones que son necesarias para lograr los objetivos. Las políticas proporcionan los medios para llevar a cabo los procesos administrativos y, como tales, son una ayuda en la toma de decisiones. Al igual que los objetivos pueden ser generales o específicos; flexibles o inflexibles; cualitativos o cuantitativos, etc.¹³

Los individuos que componen a las organizaciones, difieren todos en sus valores, conductas e intereses y por lo mismo generalmente surgen

¹³ CHRUDEN, Herbet, op. cit., p. 97

conflictos entre los grupos de trabajo. La labor de las políticas es precisamente mediar las diferencias que surjan y tratar de cubrir los intereses de todos.

2.4.2 Recurso Humano

Sin recurso humano no existe la organización, toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener el progreso y continuidad. *Los recursos humanos* son personas que ingresan, permanecen y participan en la organización, en cualquier nivel jerárquico o tarea, están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría), y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios). Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimientos, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen, cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización, además difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc.¹⁴

Los recursos humanos de una organización se clasifican de la siguiente manera:¹⁵

- Directores
- Altos ejecutivos

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto, op. cit., p. 128

¹⁵ REYES, Agustín, op. cit., p. 73

- Técnicos
- Supervisores
- Obreros
 - Calificados
 - No calificados

Las características personales como la edad, sexo, estado civil, y escolaridad, tienen consecuencias en la productividad, la rotación, la satisfacción de los empleados, etc. Desde el punto de vista de la administración, lo importante es conocer en que difieren las características y personalidades de las personas y aprovechar sus capacidades para lograr que el empleado rinda debidamente en el trabajo.

A través del conocimiento de estos factores podemos conocer la situación en que se encuentran los empleados respecto al ambiente laboral en el cual se desenvuelve la organización. Nos da una oportunidad más para conocer la relación entre la personalidad y conducta de los trabajadores respecto a estas variables, a la estructura de la empresa, la efectividad de las herramientas y sistemas utilizados por la organización y demás elementos a investigar respecto al clima organizacional.

2.4.3 Conducta y personalidad

La conducta y la personalidad son características inherentes a cada individuo las cuales se revelan a partir de los acontecimientos

acaecidos en su vida. Ambos elementos manifiestan diversos aspectos según el entorno en el que se encuentren. El administrador debe darle la importancia debida al conocimiento que se debe tener acerca de los aspectos que comprenden y causan los diferentes tipos de comportamientos en las personas, ya que conocer los elementos que forman las conductas y personalidades de los individuos, les permitirá tener una mejor dirección del personal que forma parte de la estructura de la empresa.

La motivación es una característica muy importante que influye en el comportamiento y conducta del personal ya que el grado de motivación con la que cuenten los trabajadores, influenciará en el nivel de desempeño de sus funciones; la motivación que les sea proporcionada ira formando la satisfacción en sus actividades laborales, es por ello que los elementos motivacionales son implícitos para la percepción del personal de su ambiente laboral.

La motivación es la voluntad para hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.¹⁶

Existen una gran variedad de teorías que exponen las características propias de la motivación de los individuos; lo cierto es que todas concuerdan en que el grado de motivación que adopten las personas, influirá en la eficiencia de sus actividades laborales y personales y por

¹⁶ ROBBINS, P. Stephen *Comportamiento organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones*. Sexta edición. Edit. Prentice Hall. México 1995. p.107

ende en los objetivos organizacionales que dependen del buen desempeño de sus trabajadores. Por ello, es importante que el administrador identifique vías de motivación para los empleados y de esta manera obtener las contribuciones personales de cada uno de ellos.

Parte esencial de la conducta laboral son las actitudes que los trabajadores tienen. En ocasiones las actitudes no son netamente característica elemental de los individuos, ya que estas se van adaptando respecto a las situaciones prevalecientes en el ambiente, es decir, en ocasiones la actitud de cada individuo esta determinada por la manera en que este perciba y califique el clima organizacional de la empresa donde labora.

Las actitudes son proposiciones evaluatorias (favorables o desfavorables) de objetos, personas o circunstancias. Reflejan los sentimientos personales respecto a algo. Las actitudes no son lo mismo que los valores, pero los dos están interrelacionados. A diferencia de los valores, las actitudes son menos estables. En las organizaciones, las actitudes son importantes por que afectan la conducta laboral.

Se han abordado tres tipos actitudes: la satisfacción laboral, la cual se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo; el interés laboral, el cual es el grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa en el de manera activa y considera que el rendimiento es importante para su autoestima; y la entrega a la

organización, que es la posición personal ante la organización en términos de lealtad, identificación y participación.¹⁷

Sin embargo, en ocasiones las personas difieren en su disposición personal cuando laboran en una empresa, y es entonces cuando las actitudes que toman, van muy de la mano con la personalidad individual, por ello es importante saber identificar si la actitud que esta manifestando determinado empleado es característica propia de su personalidad, o bien, si es por alguna limitante en el progreso y mejora del ambiente laboral.

Los valores tienen un carácter dominante dentro de las actitudes de las personas, ya que al ser sentimientos mas estables y arraigados, y ser parte de la filosofía y éticas personales influyen en la manera en que sus actitudes son encausadas.

Los valores representan la convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra forma de conducta o de condición última de la vida contrarias u opuestas. Contienen un elemento de juicio porque incluyen los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable.¹⁸

¹⁷ Ídem. pp. 179-180

¹⁸ Ídem. pp. 173-175

Luego entonces, los valores son parte importante dentro del estudio del clima organizacional ya que nos dan la base para entender las actitudes y los puntos de motivación de los individuos.

Otro elemento que influye en la conducta de los trabajadores es la satisfacción laboral, la cual esta relacionada con la actitud afectiva de los empleados hacia la manera de ver su trabajo. La satisfacción puede verse de manera individual o de manera grupal. La satisfacción es dinámica ya que puede disminuir con rapidez.

Se ha definido la *satisfacción laboral* como la actitud general que adopta la persona ante su trabajo. Los factores más importantes que conducen a la satisfacción laboral son los siguientes:

El trabajo que represente un desafío para la mente, ya que los empleados prefieren los trabajos que les permitan emplear sus facultades y capacidades y que les ofrezcan una serie de actividades, libertad e información en cuanto a su rendimiento.

Las recompensas justas. Los empleados quieren sistemas salariales y políticas de ascenso que consideren justas, claras y afines a sus expectativas.

Condiciones laborales adecuadas. Los empleados se preocupan por su entorno laboral tanto por comodidad personal como para realizar bien

su trabajo. Los empleados prefieren entornos físicos que no sean peligrosos ni incómodos.

Los buenos compañeros. En el caso de muchos empleados, el trabajo también satisface la necesidad de interacción social. Por lo tanto, no es raro que el hecho de tener compañeros amigables y solidarios aumente la satisfacción laboral. La conducta del jefe también es una determinante fundamental de la satisfacción. La satisfacción de los empleados aumenta cuando el supervisor inmediato es comprensivo y amigable, reconoce el buen rendimiento y manifiesta un interés personal por ellos.¹⁹

Los administradores debemos procurar una continuidad de la satisfacción pues las necesidades y expectativas de los empleados suelen estar en cambios constantes, por ello es necesario estar siempre observando las actitudes de los trabajadores las cuales van de la mano con la satisfacción laboral, ya que a través de estas podemos percatarnos de los puntos a mejorar dentro del clima laboral.

Además existen otros aspectos a tomar en cuenta dentro de la satisfacción, como lo son las condiciones de trabajo, el surgimiento constante de conflictos, etc., los cuales generalmente concluyen en el surgimiento del estrés laboral, dando como resultado una baja en el rendimiento personal.

¹⁹ Idem. pp. 186-188

El *estrés* se refiere de manera general a las presiones que las personas sienten en la vida. La presencia de estrés en el trabajo casi es inevitable en muchos puestos. Cuando la presión empieza a acumularse, causa tensión y esta tiene efectos adversos en emociones, procesos intelectuales y estado físico del sujeto. Si el estrés se vuelve excesivo, surgen en los empleados diversos síntomas de estrés que pueden dañar su salud y rendimiento laboral e, incluso, poner en riesgo su capacidad para enfrentar el entorno.

Algunas causas de estrés relacionadas con el trabajo son:²⁰

- Sobrecarga de trabajo.
- Presiones de tiempo.
- Supervisión de calidad deficiente.
- Falta de control personal.
- Frustración.

Nadie es ajeno al estrés, ya sea que éste sea causado por el ambiente laboral o bien, se de por causas ajenas a este. El administrador debe ser capaz de identificar las causas laborales que provocan estrés en los empleados, ya que si este aspecto no es tomado en cuenta, puede repercutir en efectos negativos a la organización, debido a que el trabajador que manifieste un alto nivel de estrés, puede deteriorar la ejecución de sus funciones y mermar el trabajo de otros.

²⁰ DAVIS, Keith, op. cit., pp. 427-428 y 433

Sin embargo, también hay que saber identificar si el nivel de estrés que tiene determinado individuo, al contrario de afectar su desempeño, llega a motivarlos, ya que en ocasiones este puede ser un factor positivo para que las personas hagan uso de sus recursos satisfaciendo y cumpliendo las exigencias del trabajo.

Un elemento más que va a caracterizar tanto las actitudes como la conducta de cada sujeto, es la personalidad que identifica a cada persona. *La personalidad* se refiere a un concepto que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. La personalidad de un adulto está integrada por factores genéticos y ambientales y moderada por los elementos de la situación.

Los factores hereditarios son los que se definen en el momento de la concepción. Los factores ambientales como la cultura en la que crecemos, las normas de nuestra familia y los grupos sociales son otros factores que ejercen presión en la formación de nuestra personalidad. El entorno al que estamos expuestos desempeña un papel medular para dar forma a nuestra personalidad.

Los factores hereditarios fijan los parámetros o límites exteriores, pero el potencial completo del individuo estará determinado por su facilidad para adaptarse a las demandas y los requisitos del entorno.²¹

²¹ ROBBINS, P. Stephen, op. cit., pp. 101-103

La personalidad de cada individuo determinará ampliamente la percepción que tengan del clima organizacional, el grado de motivación que manifiesten y sus actitudes, lo cual finalmente desembocará en el desempeño que tengan y también la manera en como realizan sus actividades. Esto significa que la labor de cada uno va a ser totalmente diferente y única a la de los demás trabajadores. De aquí la importancia de conocer de que manera podemos los administradores influir en la personalidad, comprendiendo que tiene su origen tanto en los rasgos hereditarios, como los adquiridos en su entorno.

No obstante, no siempre se logran alcanzar las metas u objetivos personales lo cual genera frustración en los empleados al no lograr cubrir sus necesidades y por lo tanto disminuye su capacidad de motivación. Todo esto puede concebir un estado de inconformidad que puede obstruir el desempeño de sus labores y su habilidad de trabajar con los compañeros de trabajo.

La *frustración* resulta de la presencia de una barrera para el logro de un objetivo y para la satisfacción de una necesidad, dando como resultado que la tensión inicial en los individuos se haga persistente o se vuelva más fuerte. Cuando una persona se ve bloqueada para lograr un objetivo por alguna barrera, se dice que esta frustrada. Tales barreras para la satisfacción de las necesidades pueden ser externas o internas.

Algunas de las barreras de obstáculos externos para la satisfacción de las necesidades se encuentran en la forma de supervisores hostiles,

trabajos monótonos, condiciones de trabajo desagradables, inseguridad económica, etc. Algunas de las posibles barreras internas que pueden frustrar al empleado son los malos hábitos y la personalidad o actitud inadecuada para un trabajo en particular.²²

Los administradores deben conocer e identificar las fuerzas que generan la frustración para poder proveer un ambiente laboral libre de estas condiciones en la medida de lo posible.

Algunos individuos al creerse frustrados, inmediatamente se ponen tensos, ansiosos, estresados, etc., lo cual puede ir generando conflictos. La frustración y el conflicto son experimentados por todo el personal de una organización sin diferenciar nivel jerárquico.

Los conflictos son toda situación en que dos o más partes sienten que sostiene posiciones opuestas. El conflicto es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos en cuanto a los objetivos que deben alcanzarse o los métodos para lograrlos. Además de los conflictos relativos a objetivos o métodos, surgen otros por la interdependencia de tareas, la ambigüedad de roles, las políticas, los reglamentos, las diferencias de personalidad, la comunicación inefectiva, la competencia por recursos escasos y las diferencias en las actitudes, creencias, y experiencias.

²² CHRUDEN, Herbet, op. cit., pp. 275-276

Existen diferentes niveles de conflictos como lo son:

El conflicto intrapersonal, el cual es el conflicto de roles intrapersonal, se da desde el interior del individuo, como resultado de los roles competitivos que se asumen.

El conflicto interpersonal son los conflictos que afectan profundamente las emociones de las personas. Cuando se ve amenazado el concepto de sí mismo, ocurre una alteración grave y se deterioran las relaciones. Se origina regularmente cuando hay choque de personalidades o falta de comunicación o diferencias de percepción.

Y los conflictos intergrupales los cuales surgen de causas como puntos de vista distintos, lealtad al grupo y competencia por recursos.

Algunas fuentes generadoras de conflicto son:²³

- Cambios organizacionales
- Conjunto de valores distintos
- Amenazas al estatus
- Percepciones contrastantes
- Falta de confianza
- Choque de personalidades

Generalmente se percibe que la generación de un conflicto es negativo para el ambiente laboral, sin embargo al igual que el estrés, se deberá saber identificar el nivel del conflicto que se está presentando o bien el

²³ DAVIS, Keith, op. cit., pp. 307-309 y 311

punto de inicio de éste para así poder determinar si es una fuerza positiva donde los grupos de trabajo reflejarán su rendimiento.

Los posibles elementos por los cuales surgen los conflictos, son la comunicación y las variables personales. La primera deberá de ser confiable, clara y constante dentro de la empresa para que si bien se llegará a presentar un conflicto este pueda ser identificado con mayor rapidez, mientras que las variables personales son condiciones constantes e independientes a la estructura organizacional, ya que las diferencias de personalidades son una explicación para que se presenten conflictos entre miembros de los equipos de trabajo.

2.4.4 Procesos y herramientas administrativas de las que hacen uso las organizaciones.

El éxito con el cual los sistemas utilizados por la administración puedan alcanzar sus objetivos, depende en gran parte de la efectividad, con que estos sean planeados e implantados al personal; de tal forma las organizaciones requieren al mismo tiempo de procesos y herramientas efectivos.

Una de estas herramientas es la comunicación. La comunicación puede concebirse como el proceso dinámico que fundamenta la existencia, progreso, cambios y comportamiento de todos los sistemas vivientes (individuos u organizaciones). La comunicación puede ser entendida como la función indispensable de las personas y de las organizaciones mediante la cual la organización o el organismo se relaciona consigo

mismo y su ambiente y relaciona sus partes y sus procesos internos uno con otro.

La comunicación formal tiene lugar entre el personal de acuerdo con las líneas de autoridad que han sido establecidas por la gerencia. Es el sistema nervioso de la organización que proporciona los canales mediante los cuales se transmiten hacia abajo, de la gerencia superior al personal subordinado, los procedimientos, prácticas, instrucciones de trabajo y los razonamientos que los sustentan, así como la retroalimentación necesaria para los subordinados. También establece los canales por los cuales fluye la comunicación ascendente, esto es, se anima a los subordinados a expresar sus ideas, actitudes, etc.

La comunicación informal se encuentra entre las personas de una organización cuyas relaciones mutuas pueden ser independientes de su autoridad y de las funciones de su puesto. Estos contactos siguen patrones independientes de la estructura formal de la organización.²⁴

La comunicación puede fluir de manera *vertical o lateral*. La dimensión *vertical* de la comunicación se puede dividir también en *ascendente o descendente*. La *comunicación descendente* fluye de un nivel del grupo o la organización a otro más bajo. La *comunicación ascendente* fluye hacia un nivel más alto en el grupo o la organización.

²⁴ CHRUDEN, Herbet, op. cit., pp. 313-314; 317 y 323

La *comunicación lateral* se da entre miembros del mismo grupo de trabajo, miembros de grupos de trabajo del mismo nivel, administradores del mismo nivel o personal en el mismo estrato horizontal.²⁵

Las organizaciones no pueden existir sin comunicación, todo acto de comunicación influye de alguna manera en la organización. Cuando esta es efectiva mejora la satisfacción y rendimiento en el trabajo. La comunicación proporciona información requerida para planear, ejecutar los planes y llevar a cabo una retroalimentación continua. Cuando a través de la comunicación se lleva un control sobre la retroalimentación, nos podemos percatar de la efectividad con que se ejecutaron los planes y del avance del logro de objetivos de la organización.

Una parte significativa de toda entidad son los grupos de trabajo, ya que los grupos laborales van formando a toda la organización y es a través de ellos que los objetivos planteados se pueden llevar a cabo.

Un *grupo* se define como dos personas o más que interactúan, son interdependientes y se han unido para alcanzar objetivos particulares. Los grupos pueden ser formales o informales. Un *grupo formal* es el que define la estructura de la organización, mediante ciertas asignaciones de trabajo en las que se establecen actividades. En los grupos formales, las metas de la organización estipulan las conductas que se pueden observar y se dirigen a alcanzarlas. Por otra parte los

²⁵ ROBBINS, P. Sthepen, op. cit. , pp. 343-344

grupos informales. Son alianzas que no están estructuradas de manera formal ni determinadas por la organización. Estos grupos son formaciones naturales en un entorno laboral y se presentan como respuesta a la necesidad de contacto social.

Los grupos se pueden subdividir en grupos de mando, de trabajo, de interés o de amigos. La organización formal establece los grupos de mando y de trabajo, pero los grupos de interés y de amigos son alianzas informales.

Los organigramas determinan los grupos de mando, formados por subordinados que dependen directamente de un administrador dado.

Los grupos de trabajo también determinados por la organización, están constituidos por las personas que trabajan unidas en ejecución de una actividad laboral. Las personas formadas dentro de un grupo de mando o de trabajo común se pueden afiliar para alcanzar un objetivo específico de interés para cada uno de ellos, dando lugar a un grupo de interés.

Los grupos que se forman por que los miembros individuales tiene una o varias características en común, se llaman grupos de amigos.²⁶

Gran parte del proceso de logro de objetivos se logra mediante el esfuerzo conjunto de los miembros de los grupos de trabajo, ya sea que

²⁶ ROBBINS, P. Sthepen, op. cit. , pp. 293-294

trabajen unidos o separados pero con fines cooperativos ya que el trabajo de uno incide en el de un tercero. Por ello el clima organizacional debe desarrollarse sin perder la perspectiva la satisfacción de todos y cada uno de los miembros de los grupos, ya que el retraso de uno, mermara el desempeño de otros. El ambiente laboral es punto de partida para lograr la eficacia de los grupos, ya que , la infraestructura de la organización, las herramientas administrativas de las que se haga uso, la estructura, así como sus métodos de motivación, influyen en la facilidad de sus miembros de integrarse e involucrarse con la organización.

Una herramienta utilizada para tener un conocimiento preciso del desempeño del personal que conforma a una entidad es la evaluación del desempeño. La evaluación de desempeño es un instrumento que nos ayuda a tomar decisiones importantes respecto al personal de la empresa como por ejemplo, ascensos, las capacitaciones, el rendimiento, etc., y de esta manera se da una retroalimentación que nos proporciona información sobre los resultados que ha logrado la organización y poder medir de esta manera su eficacia.

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro. Constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa. Es un medio que permite localizar problemas de supervisión de personal, integración del empleado a la organización o al cargo que ocupan en la actualidad, desacuerdos,

desaprovechamientos de empleados con potencial más elevado que el requerido por el cargo, motivación, etc. Según los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño puede ayudar a determinar y desarrollar una política de recursos humanos adecuada a las necesidades de la organización.

La responsabilidad por la evaluación del desempeño humano puede atribuirse al gerente, al mismo empleado, al empleado y al gerente en conjunto, al equipo de trabajo, al órgano de gestión de personal o a un comité de evaluación del desempeño.²⁷

Aunque no exista un programa formal de evaluación en la organización, el desempeño de los empleados esta en constante observación por sus jefes. Los objetivos de un programa formal de evaluación del desempeño involucran a los diferentes niveles de la empresa, su aplicación busca diferentes metas en los distintos niveles, lo que implica motivar a todo el personal. La evaluación también proporciona información a los jefes sobre la satisfacción y del nivel de motivación y de su personal.

Así mismo, a través de los resultados obtenidos en las evaluaciones, podemos determinar los *programas de capacitación* que necesitan ser aplicados a los trabajadores para mejorar su rendimiento personal. Sin embargo, la aplicación de estos programas no depende en su totalidad

²⁷ CHIAVENATO, Idalberto , op.cit.. pp. 357

de que las evaluaciones sean o no realizadas, ya que estos son hoy en día un componente vital para el éxito de cualquier organización.

La *capacitación* se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a los empleados nuevas y actuales habilidades que requieren para desempeñar su trabajo. Para realizar una capacitación se debe analizar que tipo de capacitación se requiere en su caso.²⁸

Dentro de los programas de capacitación, en las organizaciones se aplica, según sea el caso, los programas de adiestramiento y de desarrollo. Los programas de *adiestramiento* se proponen mantener y mejorar el desempeño actual en el trabajo , mientras que los *programas de desarrollo* buscan desarrollar la destreza de los trabajadores futuros.²⁹

El desarrollo y aplicación de estos programas, es la fuente de bienestar al personal. Existe una estrecha relación entre estos programas y el crecimiento de la empresa, a través de ella le proporcionamos nuevos conocimientos y habilidades a los empleados para que permanezcan actualizados ante los constantes cambios y retos que se presentan en el entorno y de esta manera la empresa se mantiene en un nivel de competencia ante las demás.

²⁸ DESSLER, Gary *Administración de personal*. Octava edición. Edit. Pearson Prentice. México 2001 p. 249

²⁹ STONER, A. F. James, WANKEL, Charles. *Administración*. Tercera edición. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México 1989 p. 385

Los programas de capacitación nos permite escalar a nuevos niveles de productividad, tanto personal como organizacional; además es otra manera de motivar a los empleados ya que estos perciben interés en ellos por parte de la empresa y de esta manera saben que son tomados en cuenta.

Otra manera de complementar esta estimulación es el otorgamiento de *prestaciones* las cuales son pagos económicos indirectos que se entregan a los empleados, por ejemplo, pueden incluir seguros de vida y gastos médicos, vacaciones, pensiones y planes de educación y descuentos en productos de la compañía.³⁰

Un empleado se siente mas seguro y estable en una empresa donde les son otorgadas prestaciones, ya que la seguridad financiera que le son brindadas a través de las mismas, va muy ligado con la seguridad personal.

2.4.5 Condiciones de trabajo

El desempeño laboral esta ligado con las condiciones físicas en que los trabajadores realizan sus actividades, ya que si este aspecto es descuidado o no es tomado en cuenta la motivación laboral puede ser obstruida por este aspecto, pues bien es sabido que el espacio donde uno se desarrolla influye en la satisfacción de los individuos, por lo tanto el área física donde se labora debe proporcionar seguridad y bienestar,

³⁰ DESSLER, Gary, op. cit. p. 476

ya que este va creando un clima que puede facilitar la interacción entre empleados o bien restringir la misma.

Las *condiciones de trabajo* es el ambiente físico que rodea al empleado mientras desempeña un cargo, esta influido por tres grupos, las *condiciones ambientales de trabajo*, que esta compuesto por la iluminación, la temperatura, ruido, etc.; las *condiciones de tiempo* que comprende la duración de la jornada de trabajo, horas extras, periodos de descanso, etc.; y las *condiciones sociales*, donde se trata a la organización informal, el estatus, etc.³¹

Las condiciones de trabajo inadecuadas, pueden afectar las actitudes de la gente y frustrar cualquier intento de desarrollo en el clima de la organización. Unas buenas condiciones de trabajo facilitan el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y por lo tanto repercute en la calidad de su labor.

2.5 LIDERAZGO

Uno de los aspectos importantes a analizar para conocer el Clima Organizacional que es percibido por los trabajadores de la oficina del Distrito de Desarrollo, es determinar el estilo de liderazgo que desarrolla el Jefe de Distrito ya que a través del conocimiento de este podremos determinar las características de liderazgo que conforma su modo de Dirección y saber si este es el adecuado para orientar las tareas que le

³¹ CHIAVENATO, Idalberto , op.cit. pp. 481-482

competen al Distrito y adecuar las mismas a cada trabajador de tal manera que se sientan motivados, apoyados y satisfechos con la manera en que son dirigidos por este.

El *liderazgo* es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de los objetivos. Es el factor crucial que ayuda a que los individuos o grupos identifiquen sus objetivos y luego los motiva y auxilia para alcanzarlos. El liderazgo es el catalizador que transforma el potencial en realidad, es el acto final que identifica, desarrolla, canaliza y enriquece el potencial existente en una organización y sus miembros.³²

Existen una gran diversidad autores y teorías que hablan sobre los diferentes estilos de liderazgos, por ello a manera de síntesis se adaptó el resumen planteado por Judith R. Gordon en su obra *Comportamiento Organizacional* en donde se explican las siguientes teorías:³³

- *La teoría de los rasgos*, plantea que los líderes tienen características personales concretas. Así mismo dice que las capacidades, las habilidades y los rasgos distinguen a los líderes efectivos de quienes no lo son.
- *La teoría de la conducta*, establece que el liderazgo efectivo esta ligado a un interés por la tarea y a un interés por las personas. También especifica los roles del administrador.

³² DAVIS, Keith, op. cit., p. 193

³³ GORDON, R. Judith. *Comportamiento Organizacional*. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. México 1997. pp. 337 y 338

- *Las teorías situacionales del liderazgo*, se concentraron en la forma en la que el estilo del líder encaja con las características de la situación.
- McGregor señaló las diferencias entre los líderes que se ajustaban a los supuestos de la *Teoría "X"* y los que se ajustaban a los de la *Teoría "Y"*. Los administradores que se acoplan a la *Teoría "X"* presuponen que las personas son vagas, que tiene motivaciones extrínsecas, que son incapaces de ejercer disciplina o control sobre sí mismas y que quieren seguridad en sus empleados, pero sin responsabilidad. Los que encajan en *La Teoría "Y"* aceptan que las personas no tienen un desagrado inherente por el trabajo, que tienen motivaciones intrínsecas, que tienen control de sí mismas y que quieren tener responsabilidad.
- *La teoría de Fiedler*, afirma que la eficacia del estilo del líder depende de las relaciones entre el líder y los miembros, la estructura de la tarea y la posición de poder del líder.
- *La teoría de la ruta meta*, afirma que la eficacia del liderazgo depende de cómo encaja el estilo y las características de la situación, como la tarea, los subalternos, la autoridad formal, el grupo de trabajo y la cultura de la organización.
- *El modelo de Vroom y Yetton, para tomar decisiones* presentó un procedimiento que ayudaría a los líderes a decidir cuál es la cantidad adecuada de participación de los empleados en la toma de decisiones.

- *El modelo del ciclo de vida*, dice que la eficacia del liderazgo esta en función del grado en que encajan el estilo del líder y la madurez de sus seguidores.

En fechas más recientes, la teoría del liderazgo se ha concentrado en el *líder transformador y en el súper líder*.

- *Un líder transformador efectivo*, reconoce la necesidad de revitalizar la organización, crea una visión nueva de la organización y, a continuación, pone en práctica la visión y la institucionaliza.
- *Un súper líder*, fomenta que su seguidores actúen como líderes de los mismos.

Debido que se pretende determinar el liderazgo que le compete a un servidor público se consideró que el cuestionario que se aplicará al mismo se adaptará a la *teoría situacional de Hersey y Blanchard* la cual establece que es muy importante que el estilo de liderazgo se seleccione de acuerdo a la madurez de los seguidores y su nivel de preparación, esto es de acuerdo al grado en el cual las personas tienen la capacidad y la disposición para desarrollar una tarea específica.³⁴

Esta teoría se basa en las dos dimensiones del liderazgo que identifico Fiedler: el enfoque en la tareas y el enfoque en las relaciones. Sin embargo Hersey y Blanchard van más allá y las califican con grados de

³⁴ ROBBINS, P. Sthepen, op. cit., pp. 393-395

alto o bajo, combinándolas después con cuatro estilos específicos de liderazgo:

Estilo	Conducta	Característica
Mandar	Alta para tarea - Baja para relación	El líder define los roles y le dice a las personas qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Enfatiza las conductas directivas.
Persuadir	Alta para tarea - Alta para relación	El líder se comporta como director y proporciona apoyo.
Participar	Baja para tarea - Alta relación	El líder y el seguidor, de manera conjunta, toman decisiones y la función primordial del líder es comunicar y facilitar las cosas.
Delegar	Baja para tareas – Baja para relaciones	El líder proporciona poca dirección y apoyo.

La conducta de tarea, es el grado en que el líder detalla los deberes y las responsabilidades del individuo o del grupo. Este comportamiento incluye explicar qué hacer, cómo, cuándo dónde y por quién. La conducta de relación es el grado en que el líder practica una comunicación en dos o más direcciones. Tal conducta incluye escuchar, facilitar y respaldar.

No existe un estilo óptimo independientemente de la situación. Los cuatro estilo anteriormente mencionados pueden ser efectivos o inefectivos. La efectividad de un estilo de dirección dependerá de la situación en la que se aplique.

Se identifican dos tipos de madurez; la madurez psicológica la cual se relaciona con la disposición o motivación para hacer algo. Las personas que tiene una alta madurez psicológica en un aspecto concreto de su trabajo piensan que la responsabilidad es importante y tienen la confianza en sí mismos respecto a ese aspecto del trabajo. Y la madurez para el puesto, la cual se relaciona con la capacidad o competencia para hacer algo. Las personas que tiene una alta madurez para el puesto en un área particular de su trabajo tienen el conocimiento, la capacidad y la experiencia para desempeñar las tareas en ese aspecto de su trabajo sin la dirección de otros.

De estas se deriva cuatro combinaciones o niveles de madurez que pueden servir para describir a las personas:³⁵

M1	Las personas no pueden o no quieren asumir la responsabilidad para hacer algo. No son competentes ni tienen confianza.
M2	Las personas no pueden y sí quieren realizar las actividades laborales necesarias. Están motivadas pero, por el momento, carecen de las habilidades apropiadas.
M3	Las personas pueden, pero no quieren hacer lo que quiere el líder.
M4	Las personas pueden y quieren hacer los que se le pide.

La efectividad del liderazgo se considera como la adaptabilidad del estilo del líder a las circunstancias de la situación (al nivel de madurez de los subordinados). A cada nivel de madurez le corresponde un cierto estilo de liderazgo: M1 ↔ E1; M2 ↔ E2; M3 ↔ E3; M4 ↔ E4.

³⁵ Idem

Luego entonces, el liderazgo situacional se basa en la interacción entre la cantidad de dirección (conducta de tarea) que da el líder, la cantidad de apoyo socioemocional (conducta de relación) que éste brinda, y el nivel de madurez que los subordinados muestran para una tarea

Como veremos en el capítulo cuarto, la Administración Pública está viviendo un nuevo marco situacional, donde podremos observar las exigencias del actual gobierno por dar un giro innovador y moderno que beneficie el servicio brindado por los servidores públicos, y donde estos deberán adaptarse a los nuevos cambios que se presentan, haciendo uso de la madurez con la que cuentan para irse acoplando a este marco contextual.

Por ello el estilo de dirección del líder debe ir adecuándose a las nuevas situaciones que se desarrollarán como resultado de estos cambios constantes y donde la relación que debe existir entre él y sus miembros debe estar en constante equilibrio, contribuyendo así a que sean logradas las nuevas metas planteadas para lograr una Administración Pública diferente que concluya en un Gobierno de Calidad.

Así mismo al examinar las funciones que le competen al Jefe de Distrito (capítulo 3) podemos observar que requieren de actividades estructuradas con estricto apego a leyes y políticas, ya que así lo requiere las responsabilidades que le competen a una Dirección Pública.

3. DISTRITO DE DESARROLLO RURAL 02 LAS VIGAS DE LA DELEGACIÓN ESTATAL GUERRERO DE LA SAGARPA

3.1 La Administración Pública

El principal objeto de estudio de la presente investigación es conocer el clima organizacional (C.O.) que perciben los servidores públicos, donde los resultados de esta apreciación, determinan el desempeño de sus funciones; de la adecuada apreciación que del C.O. se tenga concluirá en un apropiado trato a los ciudadanos en los servicios que les brindan. Como se ha señalado anteriormente el objeto de estudio es el Distrito de Desarrollo Rural 02, "Las Vigas", el cual forma parte de la Delegación Estatal Guerrero de la SAGARPA. Esta Secretaría por ser parte del Gobierno Federal actúa conforme a la Administración Pública.

Por ello la importancia de conocer el contexto de la Administración Pública así como los antecedentes de la Secretaría, para ir apreciando el ámbito que envuelve al Distrito, y poder identificar cuales son las elementos previos al mismo los cuales delimitan su campo de acción.

Uno de los aspectos primordiales es definir primeramente los conceptos de Administración Pública y de Administración Privada:

La Administración Pública es la parte de los órganos del Estado que dependen directa o indirectamente del Poder Ejecutivo, tiene a su cargo toda la actividad estatal que no desarrollan los otros poderes (Legislativo y Judicial), su acción es continua y permanente, siempre

persigue el interés público, adopta una forma de jerarquización y cuenta con:³⁶

- a) Elementos patrimoniales
- b) Estructura orgánica
- c) Procedimientos técnicos

La Administración Privada es aquella función en la que no existe intervención directa de una autoridad soberana, o bien que tal intervención no se realiza precisamente bajo ese carácter. Por lo tanto, ninguno de los que intervienen en esa función ejerce "actos de autoridad", sino más bien "actos de gestión".³⁷

Como podemos observar existen amplias diferencias entre ambos tipos de Administración, la Administración Privada esta ligada a territorios perfectamente delimitados y pequeños en relación a la Administración Pública. La extensión territorial y el manejo de muy diversos asuntos que atañen a toda la sociedad, originan que la Administración Pública sea compleja y se dificulte el lograr alcanzar niveles de eficiencia y eficacia en ella, así como comprender su desarrollo y en última instancia, la planeación del mismo. Los territorios, el manejo de asuntos que atañen a un sector de la sociedad perfectamente definida como mercado, facilitan la operación de la Administración Privada, la cual queda en optimas condiciones de planear su desarrollo. La Administración Pública persigue finalidades de interés publico, que se

³⁶ ACOSTA, Romero. *Teoría General del Derecho Administrativo*. Décimo sexta edición. Edit. Porrúa. México 2002. p. 263

³⁷ REYES, Agustín, op. cit., p. 34

plantean desde el momento en que se establece un gobierno legítimo. La Administración Privada persigue fines lucrativos.³⁸

Las empresas públicas, fueron creadas con el propósito definido de auxiliar al Gobierno Federal en la atención de las funciones que la Constitución de 1917 otorgó al Estado mexicano. La intervención del Estado tiene como uno de sus principales objetivos procurar una más equitativa distribución de la riqueza, regulando o realizando directamente ciertas actividades que han sido consideradas de interés público, tales como las vinculadas con el desarrollo económico, la seguridad social, la educación, la vivienda popular, entre otras.

Los objetivos de las empresas públicas son acelerar el desarrollo nacional; aumentar la productividad y el empleo; elevar el nivel de vida; abrir fuentes de crédito; facilitar los procesos de reforma agraria y de redistribución de la riqueza; proporcionar servicios básicos que faciliten el desarrollo industrial.

La importancia de las empresas públicas es variable, dependiendo de la rama de actividad económica en que se desenvuelvan. Su significado va desde el monopolio o control de la oferta (en lagunas ramas), hasta no tener ninguna significación o solo una fracción muy reducida de la oferta en otras. En México la empresa pública adopta una amplia gama

³⁸ R. CASTELAZO, José. *Apuntes sobre teoría de la Administración Pública*. Segunda edición. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración pública. México 1979 p.p. 24, 38-39

de tipos legales, como podemos apreciar a continuación, cada una de las cuales deriva su existencia de diversas disposiciones jurídicas:³⁹

Administración Pública

- Sector Central
 1. Secretarías de Estado
 2. Procuraduría General de la República (puede ser sustituido por la Fiscalía General según propuesta del Presidente electo)
- Sector Paraestatal
 1. Organismos Desconcentrados
 2. Organismos Descentralizados
 3. Empresas Paraestatales
 4. Fideicomisos Públicos

Órgano	Características
Organismos Centralizados	<ul style="list-style-type: none"> • La centralización es la forma de la organización administrativa en la cual, las unidades, órganos de la Administración Pública, se ordenan y acomodan articulándose bajo un orden jerárquico a partir del Presidente de la República. • Implica la unidad de los diferentes órganos que la componen y entre ellos existe un acomodo jerárquico, de subordinación frente al titular del Poder Ejecutivo, de coordinación entre las Secretarías, Departamentos de Estado y Procuraduría General de la República, y de subordinación en el orden interno por lo que respecta a los órganos de cada Secretaría, Departamento de Estado y Procuraduría.⁴⁰

³⁹ BRASDEFER, Gloria, CUÉ DE DUARTE, Irma, JUÁREZ, Godolfino, MERINO, José, GARCÍA, Ariel. *INAP. Las empresas públicas en México. Su importancia en el sector industrial y comercio*. Editorial INAP. México 1976 p.p. 13-15 y 31,

⁴⁰ ACOSTA, Romero. Op. cit., p.273

Organismos Desconcentrados	<ul style="list-style-type: none"> • Son creados por una Ley o reglamento • Dependen siempre de la Presidencia o de una Secretaría de Estado. • Su competencia deriva de las facultades de la Administración Central • Su patrimonio es el mismo que el de la Federación, aunque también pueden tener presupuesto propio. • Las decisiones más importantes requieren de la aprobación del órgano del cual dependen. • Tienen autonomía técnica. • No puede tratarse de un órgano superior (siempre dependen de otro) • Su nomenclatura puede ser muy variada • Su naturaleza jurídica hay que determinarla teóricamente en cada caso, estudiando en particular el órgano de que se trate. • La desconcentración vertical consiste en delegar a órganos directamente dependientes y subordinados, determinadas facultades del órgano superior; en este caso el superior las facultades que considera necesarias al inferior para que este actúe con mayor eficacia y flexibilidad. • En la desconcentración regional, además de existir la delegación de facultades a los órganos inferiores, éstos se distribuyen geográficamente dentro del territorio, abarcando cada oficina un área superficial de éste, que demande la acción regional. • La desconcentración horizontal consiste en crear oficinas de igual rango entre sí, que pueden tener facultades en una misma ciudad o en otras áreas geográficas.⁴¹
Organismos Descentralizados	<ul style="list-style-type: none"> • Actúan como personas jurídicas autónomas dotadas de personalidad y patrimonio propios. • Su patrimonio se constituye total o parcialmente con fondos o bienes públicos o con los de otros organismos descentralizados, y de las asignaciones, subsidios, derechos, etc., que le adquieran en les aporta y / o otorga el Gobierno Federal. • Tiene como objetivos ya sea la prestación de un servicio público social, la explotación de bienes y recursos propiedad de la Nación, la obtención y aplicación de recursos para fines de asistencia o seguridad social, o bien, la realización de investigación científica y tecnológica.⁴²
Empresas de participación estatal	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas en las cuales el Gobierno Federal aporta o es propietario de parte del capital social o de las acciones de

⁴¹ Ídem. p.p.463, 466-468

⁴² INAP. op. cit., p.109

	<p>las empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen acciones (series especiales) que solo pueden ser suscritas por el Gobierno Federal. • El Gobierno Federal es quien designa a los miembros del consejo • Adoptan la forma de sociedades anónimas.⁴³
Empresas de participación estatal mayoritaria	<ul style="list-style-type: none"> • El Gobierno Federal aporta o es propietario de por lo menos el 50% de las acciones de las empresas. • Que en la constitución de su capital se hagan figurar acciones de serie especial que solo puedan ser suscritas por el Gobierno Federal o • Que el Gobierno Federal corresponda la facultad de nombrar a la mayoría de los miembros del órgano de gobierno o su equivalente, o bien designar al presidente o director general. • Las decisiones y cualquier actividad que las mismas desarrollen están determinadas generalmente por el Estado.⁴⁴
Empresas de participación estatal minoritaria	<ul style="list-style-type: none"> • Son sociedades mercantiles en las que una o varias instituciones nacionales de crédito, uno o más organismos descentralizados, o una o más empresas de participación estatal mayoritaria, poseen acciones o partes que representan menos del 50% y hasta el 25% de su capital.⁴⁵ <p>Nota: desde 1992 ya no existen las empresas de participación estatal minoritaria en la Administración Pública Federal por efecto de la privatización).</p>
Sociedades asimiladas a las empresas de participación estatal	<ul style="list-style-type: none"> • Son aquellas en las que una o varias instituciones nacionales de crédito, uno o varios organismos descentralizados, u otra u otras empresas de participación estatal, poseen acciones o partes del capital que representan el 50% de éste o más.⁴⁶
Fideicomiso público	<ul style="list-style-type: none"> • Contrato por medio del cual, el Gobierno Federal, los Gobiernos de los Estados o los Ayuntamientos; a través de sus dependencias centrales o para estatales, con el carácter de fideicomitente, transmite la titularidad de bienes del dominio público, o del dominio privado de la Federación, entidad o municipios o afecta fondos públicos, en una institución fiduciaria, para realizar un fin lícito, de interés público.⁴⁷

⁴³ Ídem. p. 112

⁴⁴ Ídem. p. 112

⁴⁵ Ídem. p. 121

⁴⁶ Ídem. p. 121

⁴⁷ ACOSTA, Romero. Op. cit., p.557

El Poder encargado de la Administración Pública Mexicana es el poder Ejecutivo. El Presidente de la República como titular del poder Ejecutivo de la Administración Pública Federal, es el que se encarga de la ordenación cooperativa de personas mediante la planificación, organización, educación de su conducta para la realización de los fines de interés general del país.

Las Secretarías de Estado, como se puede apreciar en el recuadro anterior, forman parte de la Administración Pública Centralizada; los titulares de las Secretarías de Estado y de los Departamentos Administrativos ejercerán las funciones de su competencia por acuerdo del Presidente de la República. Al frente de cada Secretaría habrá un Secretario de Estado, quien para el despacho de los asuntos de su competencia, se auxiliará por los subsecretarios, oficial mayor, directores, subdirectores, jefes y subjefes de departamento, oficina, sección y mesa, y por los demás funcionarios que establezca el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales.

Para la más eficaz atención y eficiente despacho de los asuntos de su competencia, las Secretarías de Estado y los Departamentos Administrativos podrán contar con órganos administrativos desconcentrados que les estarán jerárquicamente subordinados y tendrán facultades específicas para resolver sobre la materia y dentro

del ámbito territorial que se determine en cada caso, de conformidad con las disposiciones legales aplicables.⁴⁸

3.2 Funciones de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA)

Siendo nuestro objeto de estudio el clima organizacional que es percibido en una dependencia del Gobierno Federal, concretándonos en la Secretaría de Agricultura Ganadería y Desarrollo Rural, es crucial entender cuales son los objetivos y funciones que le competen a esta Secretaría:

La Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, es una Dependencia del Poder Ejecutivo Federal, que tiene entre sus objetivos propiciar el ejercicio de una política de apoyo que permita producir mejor, aprovechar mejor las ventajas comparativas de nuestro sector agropecuario, integrar las actividades del medio rural a las cadenas productivas del resto de la economía, y estimular la colaboración de las organizaciones de productores con programas y proyectos propios, así como con las metas y objetivos propuestos para el sector agropecuario en el Plan Nacional de Desarrollo.⁴⁹

⁴⁸ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal Art. 1°- 9°-11.-14.-17. D.O.F. 21 de mayo de 2003. <http://www.funcionpublica.gob.mx/leyes/loapf2000.htm#11> Sábado 13 de Marzo de 2004

⁴⁹ <http://www.sagarpa.gob.mx/info/introduccion.html> Sábado 13 de Marzo de 2004

Entre las actividades que corresponde a la Secretaría servir se encuentran los siguientes asuntos:

- La política general de desarrollo rural.⁵⁰
- Integrar e impulsar proyectos de inversión canalizando, productivamente los recursos públicos y privados al gasto social en el sector rural.
- El registro de la oferta y la demanda de productos relacionados con actividades del sector rural.
- Los programas y actividades para la asistencia técnica y la capacitación de los productores rurales.
- Coordinar las acciones que el Ejecutivo Federal convenga con los gobiernos locales para el desarrollo rural.
- Organizar y fomentar las investigaciones agrícolas, ganaderas, avícolas, apícolas y silvícolas.
- Promover el desarrollo de la infraestructura industrial y comercial de la producción agropecuaria.
- Promover, fomentar y asesorar técnicamente la producción, industrialización y comercialización de los productos pesqueros en todos sus aspectos.
- Regular la formación y organización de la flota pesquera.
- Proyectar, construir las obras de infraestructura pesquera y de acuacultura que requiere el desarrollo del sector pesquero.

Al enunciar las funciones de la Secretaría se subraya que la SAGARPA es el órgano desconcentrado de la Administración Pública encargada

⁵⁰ <http://www.sagarpa.gob.mx/Dgg/FTP/MANUALSAGARPA.pdf> domingo 14 de Marzo de 2004

de atender y cubrir las necesidades relacionadas al medio rural, a los sectores agrícola, ganadero y pesquero; vinculando siempre estas actividades con el cumplimiento de los objetivos y metas establecidas en el Plan Nacional de Desarrollo.

3.2.1 Antecedentes de la SAGARPA ⁵¹

Año	Antecedentes
1842	Se crea la Dependencia General de la industria.
1853	Ministerio de Fomento, Colonización, Industria y Comercio.
1891	Se establece la Secretaría de Fomento
1917	Se instaura la Secretaría de Agricultura y Fomento.
1934	Nace el Departamento Agrario como consecuencia de la publicación del Código Agrario.
1946	Se le da el nombre de Secretaría de Agricultura y Ganadería.
1977	Se fusionan la Secretaría de Agricultura y Ganadería, con la de Recursos Hidráulicos.
1983	La Secretaría de Agricultura y Ganadería, con la de Recursos Hidráulicos asume la coordinación del Programa de Desarrollo Rural.
1988	Se establecen los Distritos de Desarrollo rural y sus Centros de Apoyo.
1988	Se publica la Ley de Distritos de Desarrollo Rural.
1988	Se fusionan los Distritos de Riego y de Temporal, creando los Distritos de Desarrollo Rural.
1991	Se establece la Coordinación General de Delegaciones.
1991	Se crea el órgano administrativo desconcentrado Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (ASERCA).
1993	Se instaura la dependencia la Coordinación General de Política y Concertación
1993	Se establece la Coordinación del Servicio de Cuarentena Vegetal y Animal.
1993	Se lleva a cabo el Programa de Apoyos Directos al Campo.
1993	Se reestructura la Dirección General de Estadística, cambiando su denominación por Dirección General de Información Agropecuaria, Forestal y de Fauna Silvestre.
1994	La Secretaría de Agricultura y Ganadería, con la de Recursos

⁵¹ <http://www.sagarpa.gob.mx/Dgg/FTP/MANUALSAGARPA.pdf> Miércoles 24 de Marzo de 2004

	Hidráulicos cambia su denominación a Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural.
2000	La Secretaría de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural, cambia su denominación a Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación.
2001	Se crea la Comisión Nacional De Acuacultura y Pesca.

3.3 Delegaciones de los Estados

En el manual de organización general de la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 23 de septiembre de 2002 se informa lo siguiente:

Para el oportuno y eficiente despacho de los asuntos, la Secretaría contará con delegaciones y órganos administrativos desconcentrados que le estarán jerárquicamente subordinados, con facultades específicas para resolver sobre las materias que se les señalen y en el ámbito territorial que se determine. Éstos contarán con sujeción a su presupuesto autorizado, con su respectiva Contraloría interna.

Las delegaciones en el ámbito de su competencia y circunscripción territorial, deberán coordinarse institucionalmente, coadyuvando con los gobiernos de los estados y municipios a fin de consolidar el federalismo y alcanzar los objetivos fundamentales del Plan Nacional de Desarrollo, en lo relativo al sector agroalimentario.⁵²

⁵² Reglamento Interior de la SAGARPA Art. 32
<http://inp.semarnat.gob.mx/Docs/UJ/Leyes/reglamento%20sagarpa.pdf> Jueves 26 de Marzo de 2004

En Guerrero el Titular de la Delegación del Estado es el M.V.Z. Francisco Velarde García, quien debe cumplir con los objetivos de las Delegaciones Estatales, los cuales son organizar, fomentar, promover, coordinar, instrumentar, difundir, dar seguimiento y supervisar las acciones de la Secretaría en el ámbito estatal, para el fomento y desarrollo agropecuario, pesquero y agroindustrial, a fin de elevar la producción y productividad agropecuaria y pesquera en la entidad, así como el desarrollo rural, con base en las metas, objetivos, estrategias y prioridades señalados en el Plan Nacional de Desarrollo y en los programas de corto, mediano y largo plazo del sector, como complemento a las acciones del Gobierno Estatal.⁵³

Las Delegaciones Estatales están comprometidas a cumplir con las funciones propias de la Secretaría dentro del ámbito territorial asignado. Para que las facultades concedidas a las Delegaciones se lleven a cabo, estas deben estar coordinadas y vinculadas con los gobiernos de los respectivos Estados y Municipios, con el objetivo de impulsar las actividades que le competen a la SAGARPA en la entidad correspondiente.

3.3.1 SAGARPA Delegación Estatal Guerrero

Toda organización cuenta con un sistema de comportamiento organizacional, que guía sus acciones. Como se puede apreciar en el

⁵³ Manual de Organización General de la SAGARPA
<http://www.sagarpa.gob.mx/Dgg/FTP/MANUALSAGARPA.pdf> Viernes 27 de Marzo de 2004

segundo capítulo, este sistema esta compuesto por diversos elementos, como son su misión, visión, entre otros; cuya correlación lleva a forjar una cultura organizacional y al mismo tiempo va dando forma e influyendo en el clima organizacional de toda organización. Por esto es importante conocer los componentes que conforman el sistema organizacional de la Secretaría, para subrayar la razón de ser y estar al tanto de hacia donde se dirige el crecimiento de la misma.

Misión

“Fomentar la competitividad de las cadenas productivas agroalimentarias y pesqueras, que conlleven a un desarrollo rural integral y participativo, mejorando así el nivel de vida del sector”⁵⁴

Para llevar a cabo esta Misión, se deberá:

- Vigilar el cumplimiento de las normas y leyes.
- Brindar servicios de calidad a los clientes.
- Aplicar políticas federales de apoyo al sector rural.

Visión

“Ser reconocida como una institución rectora del desarrollo rural integral, impulsando la generación de productos agropecuarios y pesqueros con valor agregado que se comercialicen en los diferentes

⁵⁴ Manual de Organización General de la SAGARPA
<http://www.sagarpa.gob.mx/Dgg/FTP/MANUALSAGARPA.pdf> Viernes 27 de Marzo de 2004

mercados y proporcionen la capitalización y bienestar de los habitantes del medio rural".⁵⁵

Para lograr la realización de esta Visión, se deberá:

- Ser una delegación que ofrezca servicios de excelencia con procesos certificados. Ser una institución concertadora que promueva el desarrollo de las cadenas productivas en forma integral y
- Contar con personal permanentemente actualizado.

Valores⁵⁶

- Responsabilidad
- Honestidad
- Creatividad
- Disciplina
- Vocación de servicio
- Lealtad deseos de superación
- Liderazgo
- Eficiencia
- Respeto a los derechos de los demás

Política de calidad

Trabajar en la mejora continua de nuestros procesos, bajo un sistema de gestión de calidad, observando los valores éticos y de conducta que rigen al servidor público federal, apoyados en la normativa vigente

⁵⁵ Ídem

⁵⁶ Ídem

como herramienta para proporcionar un servicio de calidad que contribuya al desarrollo integral del sector agroalimentario y pesquero.⁵⁷

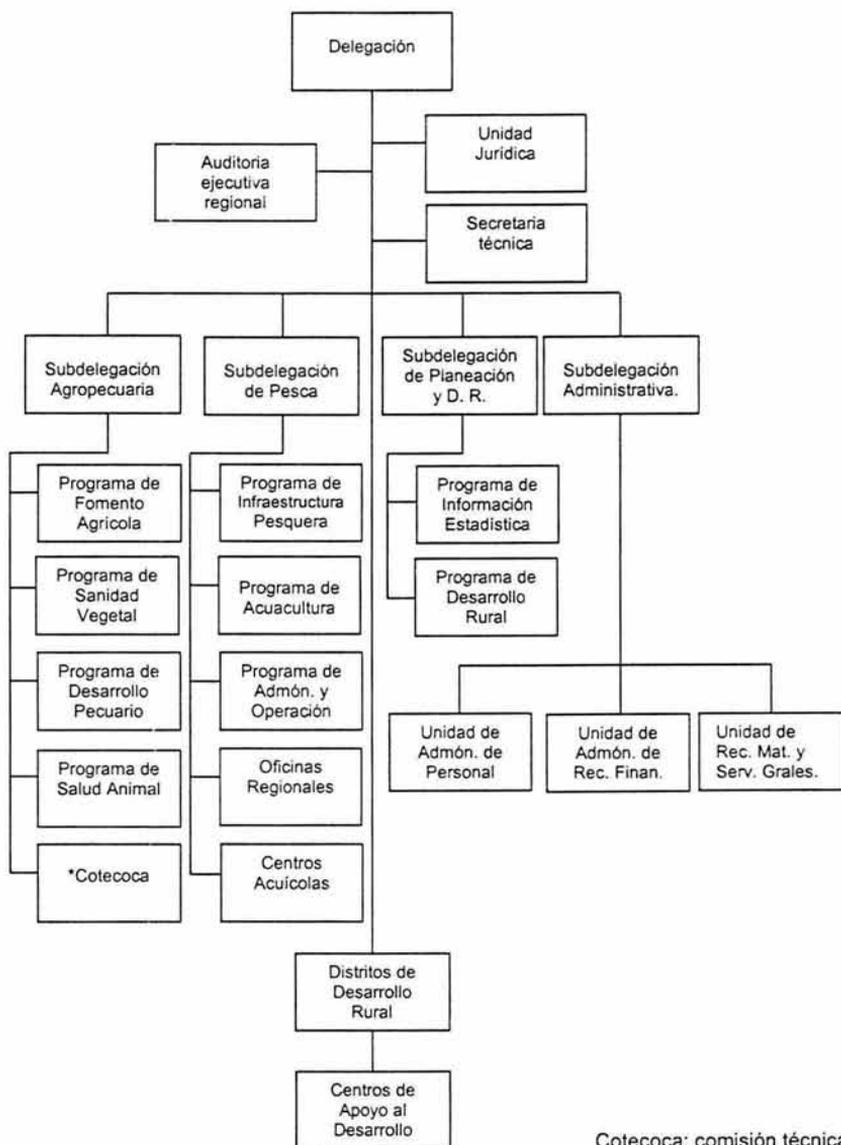
Como ya fue planteado las Delegaciones surgen con el propósito de cubrir las facultades específicas de la Secretaría en el territorio que se determine, luego entonces como se puede apreciar, la misión y visión correspondientes a la Delegación Estatal en Guerrero, están estructuradas con el fin de alcanzar los objetivos que le corresponden a esta Delegación; además podemos observar que ambas tocan el punto de calidad en sus servicios, calidad basada en procesos certificados y sobre todo menciona la importancia de contar con personal actualizado. Para lograr estos propósitos, dentro de su política de calidad plantea acciones a seguir en una forma más concreta; estas acciones están estructuradas adaptándose al nuevo entorno político y social, tomando al recurso humano como factor central para poder adecuar a la Administración Pública a las nuevos programas establecidas para lograr el desarrollo de la sociedad mexicana, de los cuales se hablará en el siguiente capítulo.

3.3.2 Organigrama de la Delegación Estatal de la SAGARPA en Guerrero⁵⁸

El actual organigrama de la Delegación estatal Guerrero esta estructurado de la siguiente manera:

⁵⁷ Manual de organización de la SAGARPA Delegación Estatal Guerrero

⁵⁸ Manual de competencia. Área: Subdelegación Administrativa SAGARPA p. 9



Cotecoca: comisión técnica agropecuaria

3.4 Los Distritos de Desarrollo Rural

El Distrito de Desarrollo Rural (D. D. R.) es la base de la organización territorial y administrativa de las dependencias de la Administración Pública Federal, Descentralizada que coadyuva en el fortalecimiento de la gestión municipal y apoya la formulación y aplicación de programas concurrentes municipales de desarrollo rural sustentable.

Con base en la Ley de Desarrollo Rural Sustentable, publicada en el Diario Oficial de la Federación el viernes 7 de diciembre de 2001, en sus artículos 29, 30 y 31, el Distrito de Desarrollo Rural asume un papel importante en la realización de los programas de la Administración Pública Federal y Descentralizada.⁵⁹

Los Distritos de Desarrollo Rural coadyuvarán a la realización, entre otras, de las siguientes acciones:

- La elaboración del programa de desarrollo del Distrito, concertando con los productores, gobiernos locales, dependencias e instancias que inciden en el sector.
- Supervisar los procesos de programación, presupuestación, organización capacitación y divulgación del Distrito y sus Centros de Apoyo.
- Promover la celebración de acuerdos y convenios con los gobiernos estatales, municipales y con los sectores social y privado.

⁵⁹ Ley de Desarrollo Rural Sustentable <http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/pdf/235.pdf>
Domingo 14 de Marzo de 2004

- Supervisar los programas de sanidad, protección y conservación de los recursos agropecuarios, agroindustriales y artesanales del Distrito.
- Promover la asociación y organización de productores para la realización de actividades que propicien el Desarrollo Social y económico del Distrito.
- Coordinar las actividades de apoyo a las transformación y comercialización de productos agropecuarios.

3.4.1 Perfil de los Jefes de Distrito de Desarrollo Rural ⁶⁰

Edad: 30 a 50 años
 Sexo: Masculino o Femenino
 Estado Civil: Soltero o casado
 Experiencia en funciones del área: 3 años

PERFIL:

- Disponibilidad de tiempo completo y de residir en cualquier parte de la República.
- No desempeñar cargos de elección y / o representación.
- No desempeñar asesorías o prestar otros servicio en SAGARPA.
- No tener antecedentes penales.
- No estar in habilitado por el Gobierno Federal o Estatal.

ESCOLARIDAD:

Ingeniero Agrónomo o Médico Veterinario ó carrera a fin al sector rural.
 Deseable: Maestría y / o Doctorado.
 Mínimo: Titulado

RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES:

- Coordinar la elaboración del programa de desarrollo del Distrito, concertando con los productores, gobiernos locales, dependencias e instancias que inciden en el sector.
- Supervisar los procesos de programación, presupuestos, organización, capacitación y divulgación del Distrito y sus Centros de Apoyo.
- Supervisar la ejecución de los programas operativos de coordinación interinstitucional, para vincularlos con los programas del Distrito, así como coordinar y supervisar los programas de contingencia.
- Establecer los patrones de cultivo prioritarios para la satisfacción de los requerimientos

⁶⁰ Manual de Competencia. Área: Subdelegación Administrativa SAGARPA. p.p. 23 de 40

nacionales, así como supervisar las instrumentación de prácticas agrícolas y sistemas de producción, que permitan aprovechar en forma óptima el suelo y el agua.

- Coordinar el otorgamiento de los apoyos, insumos, servicios a los productores y usuarios de acuerdo a los programas establecidos y a la gestión y tramitación correspondiente de las solicitudes de apoyo agropecuario que estos formulen.
- Participan como apoyo de la Alta Dirección en el Sistema de Gestión de Calidad ISO – 9001:2000.

CONOCIMIENTOS:

Técnico en materia agropecuaria, conocimientos sobre normativa aplicable, paquetería Word.

ACTITUD:

Promotor de la organización y del trabajo en equipo, respeto y dedicación.

HABILIDADES:

Imparcial, administración, objetivo, supervisión, capacidad de análisis, comunicación, organización y control, capacidad de juicio, relación interpersonal.

VALORES:

Integridad, honradez, justo, imparcial, leal, respetuoso, perseverante, y puntualidad.

3.5 Distrito de Desarrollo Rural 02, “Las Vigas”

El Distrito de Desarrollo Rural 02, “Las Vigas” , se encuentra ubicado en la región costa Chica del Estado de Guerrero con dirección Av. Costera Miguel Alemán No. 315 Col. Centro, Palacio Federal 1er. Piso C. P. 39900 Acapulco Gro. Está conformado por una Jefatura de Distrito, tres Coordinaciones Distritales y seis Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER's) y su ámbito de atención a productores corresponde a la región Acapulco y la Costa chica.

El D. D. R. Cuenta con una plantilla de 114 trabajadores, de las cuales 4 pertenecen a la Jefatura de Distrito, 18 a la Coordinación de Fomento, 11 a la Coordinación de Planeación, 16 a la Coordinación de Administración y 65 en los Centros de Apoyo al Desarrollo Rural. El nivel académico del personal del Distrito se presenta de la siguiente

manera: 27 cuentan con un nivel profesional, 41 con bachillerato, 32 con un nivel de secundaria o comercio y 14 cuentan solamente con la primaria.⁶¹

Estructura orgánica ⁶²

I. Distrito de Desarrollo Rural 02 "Las Vigas"

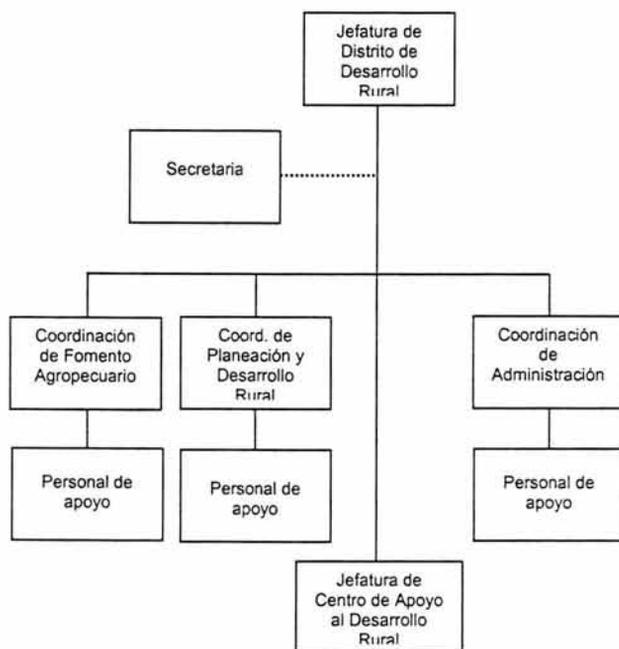
1. Jefe del Distrito de Desarrollo
 - a) Secretaria
 - 1.1 Coordinación de Fomento Agropecuario
 - 1.1.1 Personal de apoyo
 - 1.2 Coordinación de Planeación y Desarrollo Rural
 - 1.2.1 Personal de apoyo
 - 1.3 Coordinación de Administración
 - 1.3.1 Personal de apoyo
 - 1.4 Jefes de los Centros de Apoyo al Desarrollo Rural (CADER'S)
 - 1.5 Secretario técnico

⁶¹ Evaluación 2003 del Distrito de Desarrollo Rural "Las Vigas" Región "Acapulco – Costa Chica"

⁶² Manual de Competencia. Op. cit., p. 10 de 40

Organigrama General

SAGARPA
DISTRITO DE DESARROLLO RURAL 02 "LAS VIGAS"
ORGANIGRAMA GENERAL DEL D. D. R. Y DE LOS CADER'S



Nota: el personal de apoyo puede ser:

- Técnico especializado o
- Técnico superior

3.5.1 Coordinación de Fomento y Protección Agropecuaria⁶³

Las funciones de la Coordinación de Fomento y Protección Agropecuaria son:

- Tramitar, Coordinar y supervisar y evaluar la Normas y técnicas para el fomento de la producción.
- Fomentar, asesorar y coordinar la ejecución de programas de protección, preservación y desarrollo de los recursos agropecuarios.
- Asesorar la inspección y vigilancia de la sanidad fitopecuaria.
- Promover la generación y validación de la tecnología
- Promover y tramitar el registro de las organizaciones de productos agrícolas.
- Promover y participar en la celebración de exposiciones, ferias y concursos agropecuarios.

Estructura orgánica

1. Coordinación de Fomento y Protección Agropecuaria
 - a) Secretaria
 - 1.1 Área de Sanidad Agropecuaria
 - 1.1.1 Auxiliar
 - 1.1.2 Inspectores
 - 1.2 Área Fecuaría

⁶³ Idem

1.2.1 Secretaria

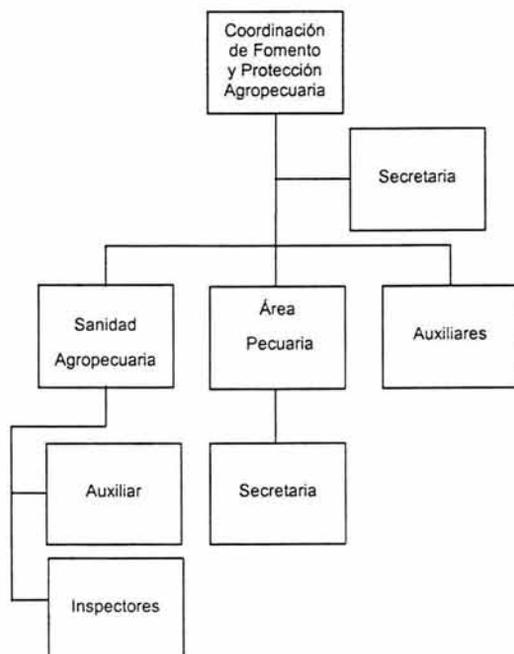
1.3 Auxiliares

Organigrama

SAGARPA

DISTRITO DE DESARROLLO RURAL 02, "LAS VIGAS"

Coordinación de Fomento y Protección Agropecuaria



3.5.2 Coordinación de Planeación y Desarrollo Rural ⁶⁴

Funciones de la Coordinación de Planeación y Desarrollo Rural

- Coordinar y supervisar la elaboración del Programa de Desarrollo del Distrito.
- Coordinar el Programa de Apoyos Directos al Campo (Procampo).
- Participar en la elaboración de estudios de Costos de Producción, Precios y Comercialización de Productos Agropecuarios.
- Operar el Sistema de Información Estadística Distrital (Agrícola, Pecuaria, Agroindustrial y de Infraestructura).
- Coordinar el programa de Procampo Capitaliza.
- Coordinar el Programa de Diesel Agropecuario.
- Seguimiento a los avances de pesca.
- Coordinar el Programa del FAPRACC
- Coordinar las actividades del Grupo Interno

Estructura orgánica

1. Coordinación de Planeación y Desarrollo Rural
 - 1.1 Auxiliares Técnicos
 - 1.2 Capturista

⁶⁴ Ídem

1.3 Auxiliares técnicos del Programa de Apoyos Directos al Campo

Organigrama

SAGARPA
DISTRITO DE DESARROLLO RURAL 02, "LAS VIGAS"
Coordinación de Planeación y Desarrollo Rural



3.5.3 Coordinación de Administración ⁶⁵

Funciones de la Coordinación de Administración

- Administrar los recursos humanos, financieros y materiales del Distrito.
- Aplicar la normatividad Administrativa.
- Ejercer el presupuesto conforme a la autorización.
- Revisar y tramitar las cuentas por liquidar certificadas.
- Efectuar el pago de sueldos y salarios al personal y prestadores de servicios.

⁶⁵ Ídem.

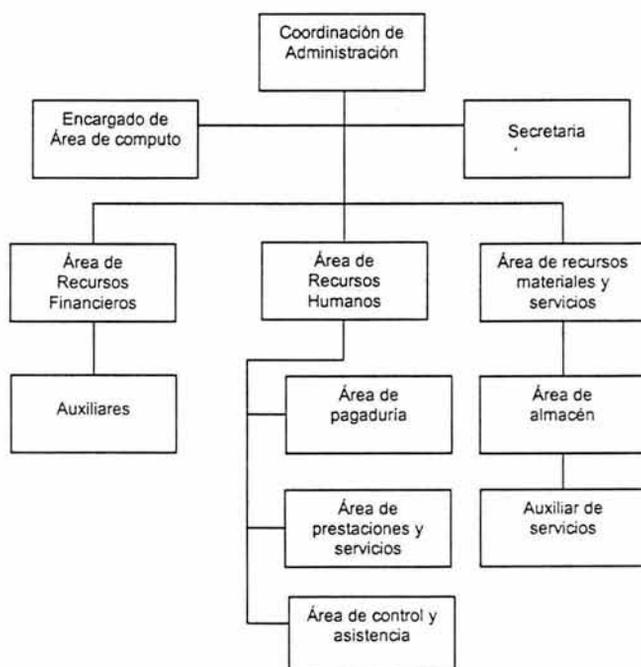
- Controlar los inventarios de bienes muebles e inmuebles.

Estructura orgánica

1. Coordinación de Administración
 - a) Encargado de área de computo
 - b) Secretaria
- 1.1 Área de Recursos Financieros
 - 1.1.1 Auxiliares
- 1.2 Área de Recursos Humanos
 - 1.2.1 Área de pagaduría
 - 1.2.2 Área de prestaciones y servicios
 - 1.2.3 Área de control y asistencia
- 1.3 Área de recursos materiales y servicios generales
 - 1.3.1 Área de almacén
 - 1.3.1.1 Auxiliares de servicios

Organigrama

SAGARPA
DISTRITO DE DESARROLLO RURAL 02 "LAS VIGAS"
Coordinación de Administración



4. POLÍTICA DE GOBIERNO PARA LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DEL PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA MEXICANA VICENTE FOX QUESADA

4.1 Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

Al inicio de cada sexenio el Presidente de la República Mexicana tiene como primer objetivo estructurar el Plan Nacional de Desarrollo que regirá su gobierno. En el se establecen los metas y las estrategias a seguir para llevar a cabo los planes establecidos; esto nos proporciona el contexto sobre el cual se dirigirá su Administración.

Dicho de otra manera, el Plan Nacional de Desarrollo (PND) es la guía del Poder Ejecutivo Federal, el cual, cumpliendo el mandato constitucional se compromete a profundizar la vida democrática y construir respuestas para mejorar el país; el PND expone la estructura de gobierno que ejecutará el Presidente de la República Mexicana durante su sexenio.

El esquema en el que se basa el PND 2001-2006 del C. Presidente Vicente Fox Quesada, refleja el propósito de generar una democracia moderna, donde la participación y opiniones de la sociedad se puedan atender y adecuar a las circunstancias rápida y eficazmente; la esencia es lograr que México responda con dinamismo y decisión a los cambios y transiciones del entorno y donde se señala la necesidad de replantear la estructura de la administración pública, teniendo como uno de sus objetivos terminar con el burocratismo, estableciendo una relación entre

el gobierno y la sociedad, con servidores públicos dispuestos a trabajar con ellos y en equipo.

La misión del Poder Ejecutivo Federal 2000-2006 es conducir responsablemente, de manera democrática y participativa, el proceso de transición del país hacia una sociedad más justa y humana y una economía más competitiva, consolidando el cambio en un nuevo marco institucional y estableciendo la plena vigencia del Estado de derecho.⁶⁶

Uno de los objetivos para lograr esta misión es *ser un buen gobierno, mediante la implantación de prácticas y procesos que garanticen la concentración de los resultados del PND 2001-2006*. Un gobierno de calidad total, de participación recíproca con la sociedad, con alto sentido de responsabilidad, una Administración inteligente capaz de utilizar lo más avanzados sistemas administrativos y tecnológicos. Una gestión donde los procesos burocráticos se rediseñen con un enfoque de calidad para atender las necesidades del ciudadano, y la innovación reemplace los sistemas burocráticos y que transformen a las organizaciones públicas en elementos de mejora y desarrollo, mediante un cambio profundo de la cultura y enfoques visionarios.⁶⁷

En la "Agenda Presidencial de Buen Gobierno", se establecen las estrategias a seguir para lograr cumplir con esta parte del Plan Nacional de Desarrollo.

⁶⁶ Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006

<http://pnd.presidencia.gob.mx/index.php?idseccion=8> Domingo 29 de Febrero de 2004

⁶⁷ ídem

4.2 Agenda Presidencial de Buen Gobierno

Uno de los principales propósitos del actual Gobierno del Presidente Vicente Fox Quesada es poner a nuestro país al día y a la vanguardia, tomando en cuenta las exigencia del pueblo mexicano por consolidar una ciudadanía democrática. Por ello concretó un esquema llamado "Agenda de Buen Gobierno", el cual esta enfocado a desarrollar una Administración cercana a la sociedad. Se espera que con la unión, coordinación y esfuerzo de las distintas dependencias y entidades, se logren alcanzar los objetivos planteados en la misma.

El 6 de noviembre de 2002, en el marco del 2º Foro de Innovación y Calidad en la Administración Pública, fue presentado el contenido y las metas planteadas en dicha agenda, de la cual se desprenden las siguientes estrategias programadas:⁶⁸

- Primera: alcanzar un gobierno eficiente.
- Segunda: garantizar un gobierno de calidad total.
- Tercera: desarrollar un gobierno profesional.
- Cuarta: consolidar un gobierno digital .
- Quinta: contar con un gobierno con mejora regulatoria, más ágil y flexible.
- Sexta: y principal característica, garantizar un gobierno honesto y transparente.

⁶⁸ http://innova.gob.mx/wb2/Innova/Lineas_Estrategicas Mensaje del C. Presidente de la República Vicente Fox Quezada en el 2º Foro de Innovación y Calidad en la Administración. Miércoles 25 de Febrero de 2004

El contenido de la "Agenda Presidencial de Buen Gobierno" se desglosa de la siguiente manera.⁶⁹

- Gobierno que cueste menos
- Gobierno de calidad
- Gobierno profesional
- Gobierno digital
- Gobierno con mejora regulatoria
- Gobierno honesto y transparente

La segunda estrategia, Gobierno de calidad, desarrollada en esta agenda, esta enfocada a tratar la problemática que se desarrolla dentro de los servicios brindados por la Administración Pública mediante las diversas dependencia y entidades del Gobierno, donde se destaca la necesidad de modificar ciertos mecanismos que han limitado el logro de los objetivos siempre enfocados a cubrir las necesidades de la ciudadanía.

4.2.1. Gobierno de calidad⁷⁰

Satisfacer o superar las expectativas de los ciudadanos en los servicios que se les brindan

⁶⁹ Ídem

⁷⁰ Ídem

1.1 Problemática

- La falta de un sistema de gestión de calidad certificado impide la asignación adecuada de recursos técnicos y económicos en los procesos y servicios sustantivos.
- El servidor público manifiesta incredulidad ante los programas gubernamentales.
- No existen estándares de calidad o cumplimiento cabal en los productos y servicios que se otorgan.
- Se requiere un gobierno de calidad, con procesos que se generen a partir de las necesidades del ciudadano, y que observe una mejora continua en sus niveles de eficiencia y satisfacción.
- Carencia de personal capacitado en materia de calidad.
- La cultura en la Administración Pública se enfoca hacia una gestión de cumplimiento que no toma en cuenta la satisfacción de las expectativas de los ciudadanos y la sociedad.

1.2 Líneas estratégicas

- Establecer el Modelo INTRAGOB del Gobierno Federal como estrategia para desarrollar una imagen confiable y transparente.
- Otorgar el Premio INTRAGOB.
- Rediseñar y, en su caso, contar con la certificación ISO 9000:2000 en los procesos de alto impacto.
- Formar administradores, instructores y evaluadores del Modelo INTRAGOB.

- Ser evaluado por el cliente (usuario / ciudadano).

1.3 Objetivos: 2003

1. Aplicar el Modelo INTRAGOB elaborando un diagnóstico inicial en las dependencias y entidades.
2. Identificar y mejorar los procesos que otorgan productos o servicios sustantivos con alto valor agregado a los ciudadanos y a la sociedad.
3. Contar con servidores públicos altamente capacitados en gestión de calidad y evaluación del Modelo INTRAGOB en las dependencias y entidades.
4. Medir la satisfacción del cliente (usuario / ciudadano) respecto de las estrategias de buen gobierno.

1.4 Objetivos: 2004–2006

1. Lograr una imagen confiable de las entidades y dependencias ante la sociedad, con el soporte de medición del Modelo INTRAGOB.
2. Contar con resultados tangibles respecto de la mejora de los procesos en las dependencias y entidades; medir permanentemente sus acciones y evaluar de manera continua la gestión de sus recursos y el impacto de sus programas a través de la percepción de los ciudadanos o clientes.

3. Rediseñar y, en su caso, certificar con ISO 9000:2000 todos los procesos de producción y de servicios sustantivos con alto valor agregado a los ciudadanos y a la sociedad.⁷¹

Dentro de la problemática planteada se señala que debido a la carencia de un método que mida la calidad del apropiado servicio que debe prevalecer en las entidades públicas, se desarrollan situaciones que han desvalorizado en gran medida la asistencia ofrecida por los trabajadores; es decir, debido a que no existen medios de control para este aspecto existen consecuencias tales como la incorrecta asignación de recursos en los servicios característicos, así como la desconfianza de los colaboradores ante el desarrollo y aplicación de nuevos programas administrativos.

Enfatiza también que los métodos que se desarrollen para mejorar la calidad en el servicio deben cubrir las expectativas de los servidores públicos, y sobre todo, satisfacer las necesidades e intereses de la sociedad.

Así mismo señala que una de las causas por las que se ha descuidado este aspecto dentro de la Administración Pública, se debe a la carencia del personal competente en materia de calidad, luego entonces, el desconocimiento que impera sobre la importancia de la misma, ha provocado que las demandas de la ciudadanía por mejorar este aspecto

⁷¹ http://innova.gob.mx/work/resources/LocalContent/328/2/APBG_para_difusion.pdf
Jueves 26 de Febrero de 2004

de la burocracia, no se hayan atendido de la manera más adecuada y conveniente para todos.

Las estrategias plantean el desarrollo de un programa llamado "Modelo INTRAGOB", cuya estructura estará basada en mejorar todas aquellas debilidades detectadas en materia de la calidad en el servicio brindado por la Administración Pública.

Para cubrir la carencia de personal capacitado en el contexto de calidad, se instruirán a profesionales que lleven a cabo la finalidad de los objetivos de este programa, quienes serán los responsables de llevar a cabo un seguimiento y control de lo establecido en el plan INTRAGOB; sin embargo somos los usuarios los que daremos la opinión final, de esta nueva cultura de calidad.

Además otra intención de este esquema es que el servicio brindado a la ciudadanía, este avalado por la certificación ISO 9000:2000, a través de la cual se aprecie un respaldo de calidad para las asistencias brindadas a la sociedad mexicana.

Igualmente será entregado anualmente el Premio INTRAGOB a las Dependencias o Entidades que cubran los requisitos planteados en dicho Modelo, el cual motivará a los servidores públicos a llevar a cabo las acciones planteadas.

El premio INTRAGOB es el reconocimiento a las mejores prácticas de calidad total en el Gobierno Federal, que es entregado anualmente por el Presidente de la República, a aquellas unidades que se distinguen por la madurez en la implantación de la cultura de calidad y que por ello representan un ejemplo a seguir.

A continuación se subraya tanto la misión como los beneficios que otorga esta distinción:

Misión

Seleccionar a través de un proceso de evaluación transparente, objetivo y confiable, a las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal que cuenten con las mejores prácticas de calidad total desarrolladas por Servidores Públicos que viven la cultura del mejoramiento continuo en el día a día.⁷²

Beneficios

El Premio INTRAGOB es una herramienta que permite diagnosticar los avances de los sistemas y procesos orientados hacia la calidad total. El beneficio inicia con la autoevaluación que los participantes realizan durante la elaboración de sus reportes de participación; posteriormente, al participar en el Premio INTRAGOB, el grupo evaluador analiza la información presentada, con la finalidad de ofrecer a los participantes un punto de vista externo.⁷³

⁷² <http://fifthglobalforum.org/index.php?idseccion=59> Viernes 27 de Febrero de 2004

⁷³ ídem

- Recibirán retroalimentación relativa a las áreas sólidas y de oportunidad de sus sistemas y procesos de calidad;
- Podrán realizar un autodiagnóstico de sus procesos y sistemas integrales;
- Documentarán sus procesos y sistemas para crear un modelo de calidad propio con base en las necesidades de la dependencia o entidad; y
- Colocar a las dependencias o entidades en un entorno de competitividad mundial.

En el 2003 los objetivos estaban orientados, inicialmente a identificar las debilidades existentes en las dependencias y entidades, así como conocer cuáles eran los productos y servicios característicos que se ofrecían a la sociedad; esto con el fin de mejorar y optimizar los procesos que eran utilizados para hacer llegar estos productos y servicios a manos de los usuarios.

Se capacitaron a los servidores públicos en gestión y evaluación de calidad, de esta manera serían aportadas nuevas habilidades que se requerirían para desempeñar esta nueva responsabilidad. Por último se evaluaron los resultados preliminares obtenidos de las estrategias de Buen Gobierno conociendo así el grado de satisfacción manifestada por los usuarios.

Mientras tanto, para el 2004, se tiene como objetivo que las dependencias y entidades ya estén avaladas por el Modelo INTRAGOB, así como continuar con las certificaciones de ISO 9000:2000 en los

procesos de producción y servicios substanciales ofrecidos por las diferentes entidades y dependencias.

Igualmente continuar obteniendo resultados de los progresos obtenidos y efectuar mediciones y retroalimentaciones constantes de los hechos llevados a cabo, así como comprobar los resultados generados en la sociedad

4.3 Modelo de Calidad INTRAGOB ⁷⁴

El Modelo de Calidad INTRAGOB está orientado a satisfacer plenamente las expectativas y necesidades de los clientes y ciudadanos sobre los productos y servicios que proporciona la Administración Pública Federal (APF), así como consolidar una cultura de calidad, mejorar la productividad, competitividad, e innovación tecnológica; además de fortalecer la actuación responsable del personal de todas las Dependencias y Entidades ante la sociedad.

El principal objetivo del Proceso de Calidad es la transformación radical de la Administración Pública Federal para evidenciar un nivel de madurez en el Modelo de Calidad INTRAGOB, que se refleje en la calidad de los procesos, productos y servicios, así como lograr una dignificación de la imagen de los servidores públicos, y de las Dependencias y Entidades, que coadyuve al incremento de la

⁷⁴ Modelo de Calidad INTRAGOB 2003
http://www.economia-premios.gob.mx/calidad/intragob/doctos/Modelo_2003.doc
Lunes 16 de Febrero de 2004

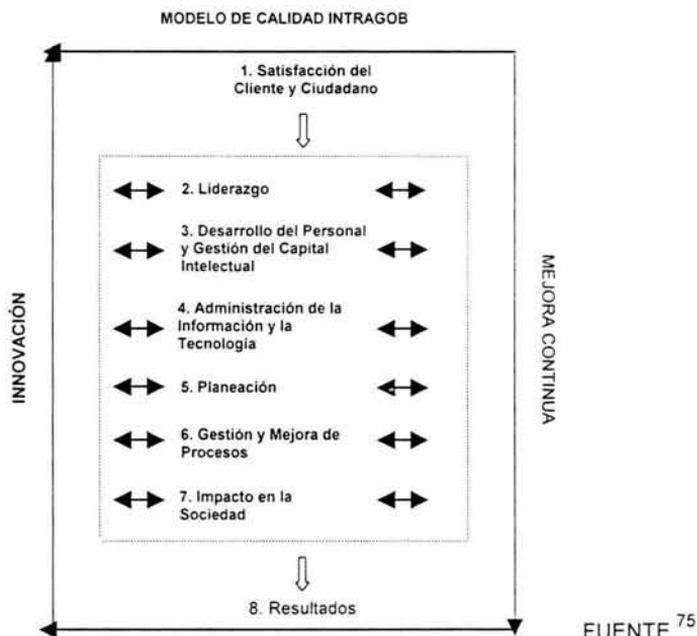
productividad, competitividad y ahorro; todo ello evaluado desde el punto de vista de la ciudadanía.

Para tal propósito, las directrices de implantación del Modelo de Calidad INTRAGOB, contienen los siguientes elementos:

- Mejorar la calidad de los productos y servicios del Sector Público que tienen un alto impacto en la ciudadanía, en el corto plazo.
- Consolidar una Cultura de Calidad en el Servicio Público.
- Lograr una Administración Pública Federal Íntegra y Transparente.
- Rendir cuentas y resultados en forma sistemática.
- Impulsar el ahorro y aprovechamiento de los recursos.
- Unificar una Visión de mejora continua, innovación y competitividad en la gestión de las Dependencias y Entidades del Gobierno Federal.

En el marco del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, el Modelo de Calidad INTRAGOB contribuye al cumplimiento de las seis estrategias de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno

Criterios del modelo de calidad INTRAGOB:



Conocer tanto el Plan Nacional de Desarrollo del Presidente de la República Mexicana Vicente Fox Quesada como su agenda presidencial y el Modelo de Calidad INTRAGOB, nos dan la pauta para conocer el contexto en el que se está desarrollando actualmente la Administración Pública y percatarnos y reflexionar del papel que juega el clima organizacional, dentro de las dependencias del gobierno.

⁷⁵ Idem

La actual Administración se ha caracterizado desde sus inicios por ser el Gobierno del cambio y la modernización; para lograr estas metas, el problema debe tratarse desde raíz dándole la importancia que merece al soporte de toda Administración Pública: el servidor público. El Gobierno Federal ha establecido varios modelos estratégicos para transformarse en un gobierno diferente, y el Modelo del Plan INTRAGOB es uno de ellos, el cual como ya se mencionó, va encaminado a mejorar la eficiencia y eficacia de la Administración Pública.

Por ello, y respondiendo a esta problemática que no ha detenido su crecimiento desde sus inicios, se expiden los nuevos "Lineamientos de la Política Administrativa" que regirán el Sector SAGARPA, donde se señalan los aspectos que han desmeritado la correcta operación de funciones de la Secretaría, así como los puntos a tratar y las correcciones a implantarse, y donde como primer propósito se plantea que *las políticas administrativas, arraiguen una nueva cultura de trabajo al Sector SAGARPA* en beneficio de los usuarios. Las Directrices de la Política administrativa establecen como uno de sus propósitos *Recobrar la identidad del Sector, mediante la dignificación del entorno laboral de su personal, acrecentando el orgullo institucional y su vocación de servicio.*⁷⁶

⁷⁶ Lineamientos de la Política Administrativa de la SAGARPA
<http://www.sagarpa.gob.mx/om/lpa/> Lunes 1 de Marzo de 2004

4.4 Lineamientos de la Política Administrativa del sector SAGARPA

Es por todos conocidos que toda organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios constantes del ambiente con la misma rapidez con que este evoluciona, y el contexto en el que actualmente se esta desarrollando la Administración Pública ha requerido que esta vaya respondiendo a las necesidades que el pueblo mexicano ha estado demandando a través del tiempo, pues su fin es lograr la máxima eficacia de los organismos dedicados a atender las peticiones de la sociedad, como lo son un mejor servicio brindado por los trabajadores públicos, tener una eficiencia operativa en sus funciones, etc.

Los "Lineamientos de las Nuevas Políticas Administrativas" que habrán de regir el sector SAGARPA, son un ejemplo del empeño que se esta poniendo por cubrir las deficiencias que afectan el correcto funcionamiento de las organizaciones de orden público, además es una manera de responder al las exigencias y responsabilidades que implica adaptarse al actual gobierno para cumplir con los compromisos que exige el Plan Nacional de Desarrollo.

Los componentes de los Lineamientos son los siguientes:⁷⁷

- Clima Laboral
- Seguridad
- Dignificación de los espacios de trabajo

⁷⁷ Lineamientos de la Política Administrativa de la SAGARPA
<http://www.sagarpa.gob.mx/om/lpa/laboral.html> Lunes 1 de Marzo de 2004

- Operación respaldada con tecnología de vanguardia
- Áreas de trabajo abiertas e instalaciones compartidas
- Elevar la eficiencia de la jornada laboral
- Atención al público y prestación de servicios
- Servicios institucionales
- Servicios complementarios

El objetivo que comprende el lineamiento del clima laboral es propiciar el trabajo en equipo, garantizando la armonía laboral y de congruencia con el entorno, entre el personal residente del edificio sede, para elevar la productividad en la atención eficiente, oportuna y cordial de los servicios públicos del sector SAGARPA.⁷⁸

Los compromisos establecidos se han llevado a cabo inicialmente en el edificio sede, pero la meta es aplicarlos gradualmente en el resto de las oficinas del sector SAGARPA.

Como podemos darnos cuenta el Clima Laboral ha tomado un papel preponderante para la realización de las nuevas estrategias, políticas y modelos de la nueva Administración Pública, y lo ideal es lograr que estos nuevos lineamientos sean implementados a todos los sectores que involucren las diversas competencias de la Secretaría.

⁷⁸ Ídem

Por ello, se reitera que el conocimiento de la percepción del entorno laboral del la oficina del Distrito de Desarrollo Rural 02 Las Vigas favorecerá la acertada vinculación de las nuevas políticas de mejoramiento del actual gobierno y por como resultado se lograrán más ágilmente el cumplimiento de las metas establecidas.

5. ANÁLISIS Y APLICACIÓN DEL ESTILO DE LIDERAZGO DEL JEFE DEL DISTRITO, Y DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DEL DISTRITO DE DESARROLLO RURAL “02 LAS VIGAS” DE LA DELEGACIÓN ESTATAL GUERRERO DE LA SAGARPA

5.1 Inventario del Estilo del Líder.

Existen una serie de características que configuran el papel de un buen líder. En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos del análisis de liderazgo el cual fue aplicado al Jefe del Distrito. Como ya se explicó en el segundo capítulo, el cuestionario que se aplicará se adaptará a la teoría situacional de Hersey y Blanchard. El instrumento de medida para su aplicación será el "Inventario del estilo del líder" el cual comprende uno de los instrumentos asociados al modelo, el LEAD (*Leader Effectiveness and Adaptability Description*). El objetivo de este instrumento es evaluar el estilo de dirección y su eficacia, es decir, permite determinar el estilo preferido del líder, el rango de estilos y la adaptabilidad del estilo

5.1.2 Metodología

En el cuestionario se plantean doce situaciones con cuatro alternativas de respuestas cada una, que corresponden a los cuatro estilos de liderazgo definidos en la teoría de liderazgo situacional: E1 (alta tarea,

baja relación); E2 (alta tarea, alta relación); E3 (baja tarea, baja relación) y E4 (baja tarea, baja relación).

La adaptabilidad, se evalúa a través del grado en que las respuestas del líder se ajustan a las prescripciones a la teoría de liderazgo situacional. Para aprobar el grado de ajuste de la respuesta del líder a la orden del modelo, se asigna un valor de -2, -1, +1 ó +2 a cada uno de los cuatro estilos. El resultado de las puntuaciones nos indica el grado de adaptabilidad en el estilo de liderazgo; donde se pueden adoptar valores entre -24 y +24.

Los siguientes pasos forman parte de las instrucciones del cuestionario explican, tanto la manera en que se elegirá la respuesta más adecuada, como el procedimiento a seguir para obtener el resultado final.

PASO 1 La persona supondrá que participará en cada una de las situaciones que se expondrán. Después de leer cada punto con atención elegirá la situación que se adapte a su forma de pensar y actuar. Después pondrá un círculo en torno a la letra de la alternativa que, en su opinión, describiría mejor su comportamiento en las situaciones presentadas. Usará sólo un círculo para cada opción. No cambiará el marco de referencia de la situación de una pregunta a otra.

PASO 2: Calificación

1. Pondrá un círculo en torno a la letra que haya elegido para cada situación en los espacios que se presentan en las columnas bajo

los títulos de Flexibilidad y Efectividad. Por ejemplo si fue elegida la alternativa c en la situación 1, se pondrá un círculo en las c de la fila 1 de Flexibilidad y Efectividad.

2. Sumará las cantidad de letras que señaló con un círculo en cada una de las columnas de Flexibilidad y anotará los totales en los cuadros marcados S1, S2, S3 y S4.
3. Concentrándose todavía en Flexibilidad, anotará el total de cada columna en el cuadrante correspondiente de la matriz del estilo. Es decir la calificación S1 va en el cuadro Estilo 1 (calificación alta para las tareas, baja para las relaciones), la calificación S2 va en el estilo 2 (calificación alta para las tareas, alta para las relaciones) y así sucesivamente.
4. Después, se sumarán la cantidad de letras que fueron marcadas con un círculo en cada una de las columnas de Efectividad y se anotarán en los cuadros que se encuentran en la base de cada columna.
5. Después cada número se multiplicará por el número que se encuentra justo debajo de él, asegurándose de marcar si el signo es + o - y anotar la respuesta en el siguiente cuadro debajo de éste.
6. Después se sumarán los cuatro números y se anotarán en el cuadro del Total. De nueva cuenta, asegurarse de incluir el signo + o -.
7. En la escala de Efectividad, encontrar el número del cuadro del Total y señalarlo con una flecha.

5.1.3 Modelo de cuestionario

INSTRUCCIONES: lea cuidadosamente las siguientes situaciones y en las resoluciones marque el inciso de la letra correspondiente a aquella que se identifique con su forma de pensar y actuar. Las respuestas serán confidenciales y recuerde, es un trabajo de investigación universitaria

SITUACIÓN 1

Los empleados de su programa, al parecer, están teniendo serios problemas para realizar su tarea. Su desempeño ha ido disminuyendo con gran rapidez. No han respondido a sus esfuerzos por ser amigable ni a sus manifestaciones de interés por su bienestar.

¿Usted qué haría?

- a) Volver a establecer que es necesario seguir los procedimientos del programa y cumplir la expectativas para la ejecución de las tareas.
- b) Asegurarse de que los miembros del equipo sepan que usted está abierto a las discusiones, pero que nos los presionará.
- c) Hablar con su empleados y , a continuación, establecer metas para el desempeño.
- d) Esperar a ver qué ocurre.

SITUACIÓN 2

En los meses pasados, la calidad del trabajo realizado por los miembros del equipo ha ido mejorando. Los plazos se han cumplido y están al día. Usted ha tenido cuidado de asegurarse de que todos los miembros del equipo conozcan cuáles son sus expectativas respecto al desempeño.

¿Usted qué haría?

- a) Permanecer al margen sin involucrarse.
- b) Seguir reforzando la importancia que tiene terminar las tareas y cumplir con los plazos establecidos.
- c) Apoyarlos y ofrecerles retroinformación clara. Seguir asegurándose de que los miembros del equipo conocen cuales son las expectativas respecto al desempeño.
- d) Hacer todos los esfuerzos posibles para que los miembros del equipo se sientan importantes y participen en el proceso de la toma de decisiones.

SITUACIÓN 3

El desempeño y las relaciones entre las personas de su equipo han sido buenas. Usted por lo general, los ha dejado solos. Nos obstante, se ha presentado una situación nueva, y al parecer, los miembros del equipo no han sido capaces de resolver el problema solos.

¿Usted qué haría?

- a) Reunir al grupo y trabajar en equipo para resolver el problema.
- b) Seguir dejándolos solos para que los resuelvan.
- c) Actuar de inmediato, con firmeza, para identificar el problema y establecer procedimientos para corregirlo.
- d) Fomentar que el equipo ataque el problema, informándoles que usted está a su disposición como recurso y para una discusión en caso de que lo necesitaran.

SITUACIÓN 4

Usted está considerando la posibilidad de hacer un cambio importante en su programa. Su equipo tiene un magnífico récord de cumplimiento, así como un decidido compromiso por la excelencia. Apoyan el cambio porque lo consideran necesario y han tomado parte de la planificación.

¿Usted qué haría?

- a) Seguir haciendo que el equipo participe en la planificación, pero usted dirigirá el cambio.
- b) Anunciar los cambios y, a continuación, ponerlos en práctica bajo estrecha supervisión.
- c) Permitir que el grupo participe en realizar el cambio, pero sin imponer el proceso.
- d) Permitir que el equipo administre el proceso de cambio.

SITUACIÓN 5

Usted sabe que le desempeño del equipo ha ido a la baja en los meses pasados. Necesitan recordatorios constantes para realizar las tareas a tiempo y, al parecer, no les interesa alcanzar los objetivos. En ocasiones anteriores, volver a definir los procedimientos y las expectativas de roles ha sido de gran ayuda.

¿Usted qué haría?

- a) Permitir que su equipo establezca su propia dirección.
- b) Pedir sugerencias al equipo, pero encargarse de que se cumplan los objetivos.
- c) Volver a definir las metas y las expectativas y supervisar atentamente.
- d) Permitir que el equipo participe en establecer las metas, pero sin presionarlos.

SITUACIÓN 6

Usted acaba de ser designado nuevo director de un programa que había estado funcionando correctamente bajo el mando de otra directora. Ella tenía fama de ser muy estricta. Usted quiere conservar la calidad del programa y la prestación de nuevos servicios, pero le gustaría empezar a humanizar el entorno.

¿Usted qué haría?

- a) No haría nada por el momento.
- b) Continuaría con el patrón administrativo establecido por la otra directora, vigilando al equipo y subrayando la importancia de que se realicen las tareas.
- c) Hacer que el equipo participe en la toma de decisiones y la planificación, pero seguir encargándose de que se alcancen los objetivos y se conserve la calidad.
- d) Acercarse a los miembros del equipo y hacerles sentir que son importantes y pueden participar.

SITUACIÓN 7

Usted está considerándola posibilidad de ampliar las responsabilidades de su unidad. Los miembros del equipo le han ofrecido sugerencias respecto al cambio propuesto y están muy entusiasmados. Son efectivos en las operaciones diarias y han manifestado su disposición a asumir responsabilidades.

¿Usted qué haría?

- a) Delinear los cambios y vigilar atentamente.
- b) Llegar a un consenso con el personal respecto a los cambios propuestos y permitir que los miembros del equipo organicen su aplicación.
- c) Solicitar al equipo información sobre los cambios propuestos. Pero conservar el control de su aplicación.
- d) Dejar que el equipo maneje el caso.

SITUACIÓN 8

Los miembros del equipo han estado trabajando bien. Las relaciones interpersonales y el estado de ánimo están bien. La calidad de los servicios prestados es excelente. Usted se siente inseguro por que existe una aparente falta de su liderazgo en grupo.

¿Usted qué haría?

- a) Tener cuidado de no perjudicar su relación con el equipo volviéndose demasiado directivo.
- b) Tomar medidas para asegurarse de que los miembros del equipo están trabajando de manera bien definida.
- c) Dejar tranquilo al equipo para que trabaje como lo han venido haciendo.
- d) Analizar las situación con el equipo y después emprende los cambios que se necesiten.

SITUACIÓN 9

Usted ha sido designado para reemplazar al presidente de un equipo de tarea que hace mucho que debería haber presentado un a serie de recomendaciones respecto a los requisitos de certificación. El grupo no tiene clara su meta, la asistencia a las juntas ha sido mala. Con frecuencia, las juntas se orientan más a lo social que hacia las tareas. En potencia, cuentan con los conocimientos y la experiencia para cumplir con la tarea.

¿Usted qué haría?

- a) Dejar que los miembros del grupo resuelvan sus problemas.
- b) Pedir recomendaciones al grupo, pero encargarse de que se cumplan los objetivos.
- c) Volver a definir y aclarar las metas, tareas y expectativas y supervisar atentamente el avance para terminar la tarea.
- d) Permitir que el grupo participe en establecer metas, pero sin presionar.

SITUACIÓN 10

Sus empleados, por regla general, tiene capacidad para asumir responsabilidades. No obstante, no están respondiendo bien a la nueva definición de las normas del desempeño.

¿Usted qué haría?

- a) Supervisar cuidadosamente para asegurarse de que se cumplan las normas.
- b) Solicitar información del personal en cuanto a las normas del desempeño, incorporar las sugerencias y vigilar a su avance para cumplir las normas.
- c) Permitir que el equipo participe en volver a definir las normas del desempeño, pero sin presionar.
- d) Evitar la confrontación. No aplicar la presión y esperar a ver que pasa.

SITUACIÓN 11

Usted ha ido ascendiendo al puesto de gerente. Al parecer, el gerente anterior no se involucraba en los asuntos del equipo. Ellos han manejado acertadamente las tareas y las responsabilidades. Su estado de ánimo es bueno.

¿Usted qué haría?

- a) Tomar parte activa en dirigir al equipo a fin de que trabaje de manera claramente definida.
- b) Incluir a su equipo en la toma de decisiones y reforzar consistentemente las buenas contribuciones.
- c) Analizar con su equipo el desempeño pasado y, a continuación, estudiar si hay necesidad de procedimientos nuevos.
- d) Seguir dejando al equipo tranquilo.

SITUACIÓN 12

Usted acaba de descubrir ciertos problemas internos en su equipo. Había venido trabajando bien todo el año pasado. El equipo tiene récord excelente de logros. Los miembros del equipo consistentemente han alcanzado sus metas de desempeño. Están bien calificados para sus roles dentro del programa.

¿Usted qué haría?

- a) Dejar que los miembros del equipo ataquen solos el nuevo problema.
- b) Decir al equipo que usted se propone atacar la situación y analizar la necesidad de estos procedimientos.
- c) Ponerse a su disposición para una discusión, pero sin poner en peligro su relación con el equipo por tratar de imponer el asunto.
- d) Actuar con presteza y firmeza para cortar el problema de tajo.

5.1.4 Resultados

A continuación se muestran los resultados obtenidos. Las respuestas que fueron elegidas por el Jefe del Distrito estarán resaltadas en letra **negrita** y con un tamaño diferente a las demás letras.

NÚMERO DE LA SITUACIÓN	FLEXIBILIDAD			
	S1	S2	S3	S4
1	A	C	B	D
2	B	C	D	A
3	C	A	D	B
4	B	A	C	D
5	C	B	D	A
6	B	C	D	A
7	A	C	B	D
8	B	D	A	C
9	C	B	D	A
10	A	B	C	D
11	A	C	B	D
12	D	B	C	A

2	5	1	4
S1	S2	S3	S4

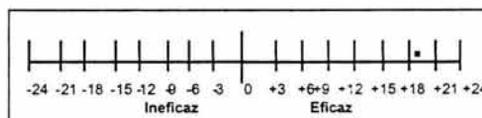
ESTILO 3 1 HR /LT	ESTILO 2 5 HT / HR
ESTILO 4 4 LR /LT	ESTILO 1 2 HT / LR

EFICACIA				NUMERO DE LA SITUACIÓN	
-2	-1	+1	+2		
D	B	C	A		1
A	B	D	C		2
C	B	A	D		3
B	A	C	D		4
A	D	B	C		5
A	D	B	C		6
A	C	D	B		7
B	D	A	C		8
A	D	B	C		9
A	D	C	B		10
A	C	D	B	11	
D	B	C	A	12	

0 0 5 7

Multiplice por:
-2 -1 +1 +2

0 + 0 + 5 + 14 = 19 TOTAL



Como podemos observar el estilo elegido en mayor cantidad de ocasiones es el estilo 2 seguido por el estilo 4, y en pocas ocasiones se elige el estilo 1 y 3, lo cual nos muestra un estilo de liderazgo con las siguientes características:

Estilo 2 = 5 → Alto para las tareas / Alto para las relaciones

Estilo 4 = 4 → Bajo para las relaciones / Bajo para las tareas

De lo cual podemos concluir lo siguiente:

El estilo de liderazgo del Jefe del Distrito es Mandar muy cercano al estilo de Delegar. Cuando impera el estilo de Mandar, el liderazgo que adopta es definir los roles y le dice a los trabajadores qué, cómo, cuándo y dónde realizar diversas actividades. Haciendo énfasis en las conductas directivas.

Cuando se inclina hacia el estilo de Delegar, proporciona poca dirección y apoyo a los trabajadores. En cuanto a la efectividad, el valor (+19) indica una adaptabilidad alta de el líder en su estilo de liderazgo.

5.2 Análisis del Clima Organizacional del Distrito de Desarrollo Rural "02 Las Vigas" de la Delegación Estatal Guerrero de la SAGARPA.

En este capítulo se presentaran los resultados que se obtuvieron del cuestionario aplicado a los trabajadores de la oficina del Distrito de Desarrollo Rural posteriormente se expondrá un análisis basado en las respuestas dadas por los mismos. El cuestionario fue adaptado de las encuestas de "motivación interna" que maneja la empresa "Encuestas Infortécnica"⁷⁹, cuya actividad es la realización de estudios de opinión para los diferentes medios de comunicación, empresas y organismos oficiales, ya que se considera que dicho cuestionario cubre las variables a tratar en este trabajo de investigación.

⁷⁹ [Http://www.infortecnica.com](http://www.infortecnica.com) Martes 18 de Marzo de 2004

Por ser una empresa del sector público las preguntas fueron adecuadas a las necesidades informativas de la investigación.

El objetivo de este instrumento de medición es conocer la percepción que tienen los empleados de los siguientes factores:

- Su puesto de trabajo y su entorno
- Su superior jerárquico
- La evaluación del desempeño y capacitación
- El organismo público
- Su departamento o área de trabajo

A través de la información que se obtenga podremos conocer el panorama del clima organizacional que se desarrolla en la oficina y la percepción que tiene los trabajadores del mismo.

5.2.1 Metodología

La metodología a seguir para la aplicación del cuestionario a los empleados es la siguiente:

1. Se presentará a los trabajadores un cuestionario el cual estará dividido en 6 apartados, cada uno corresponde a los factores anteriormente mencionados.
2. El cuestionario comprende varias afirmaciones, las cuales tendrán 3 alternativas de respuestas compuestas por los números 1, 2 y 3. El valor que tiene cada número es el siguiente:

- 3 = No
 - 2 = Lo ignoro
 - 1 = Si
3. En el primer apartado se pretende obtener información del empleado como su sexo, edad, estado civil, antigüedad, preparación académica, puesto que ocupa, y si cuenta o no, con personal a su cargo.
 4. El II apartado está compuesto por 8 preguntas de las cuales las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, son cerradas y la 8 esta compuesta por una pregunta abierta.
 5. El apartado III está compuesto por 6 preguntas cerradas.
 6. El apartado IV comprende 9 preguntas, 8 estructuradas como preguntas cerradas y una abierta.
 7. El V apartado, consta de 15 preguntas, 9 preguntas cerradas y 6 preguntas abiertas.
 8. Y por último, el apartado VI conformado en su totalidad por 6 preguntas cerradas.

5.2.2 Modelo de cuestionario

INSTRUCCIONES: Favor de leer cuidadosamente las siguientes afirmaciones. Cada una tiene tres alternativas de respuestas las cuales compuestas por los números 1, 2, y 3. El valor que tiene cada número es el siguiente:

Estoy inconforme	Lo ignoro	Estoy de acuerdo
1	2	3

Señale con una **X** si usted está inconforme, si ignora, o bien si esta de acuerdo con cada una de las situaciones expuestas. Las respuestas serán confidenciales y recuerde, es un trabajo de investigación universitaria.

114

I. DATOS GENERALES

Fecha:

Sexo:

M

F

Edad:

Estado civil:

Antigüedad:

Preparación académica:

Puesto que ocupa:

¿Tiene personal a su cargo?

Si

No

II. MI PUESTO DE TRABAJO Y SU ENTORNO

Objetivo: El objetivo de esta sección es conocer la percepción que tiene los trabajadores sobre su puesto y su ambiente de trabajo

	1	2	3
1 - Mi puesto y responsabilidades están claramente definidos (de forma escrita en un manual)			
2 - Sé lo que la Secretaría espera de mí.			
3.- Dispongo de los medios necesarios (equipo, materiales, etc.) para desarrollar plenamente mi trabajo			
4 - Estoy satisfecho del grado de autonomía del que dispongo en mi trabajo.			
5.- Estoy satisfecho con mi ambiente de trabajo			
6.- Mis compañeros colaboran y me ayudan a desarrollar mi trabajo			
7 - Me gusta mi trabajo.			

8.- Si usted ha respondido "estoy inconforme" a la pregunta número 3, según usted, ¿Qué medios sería necesario mejorar u optimizar?

Más capacitación

Más medios materiales (informática, herramientas)

Más información/comunicación

(Otros /especificar)

III. MI SUPERIOR JERÁRQUICO

Objetivo: La finalidad de este apartado es conocer la apreciación que tiene los empleados de su superior jerárquico.

	1	2	3
9.- Mi jefe sabe lo que tengo hacer y cómo lo hago			
10.- Mi jefe promueve y es receptivo a mis observaciones y sugerencias			
11.- Mi jefe cuida la comunicación dentro del equipo			
12.- Mi jefe motiva al equipo			
13.- Mi jefe esta disponible cuando lo necesito (me explica funciones, me aclara las dudas, me recuelve problemas			
14.- La frecuencia con la que comentamos el desempeño y la calidad de mi trabajo es la adecuada.			

IV. MI EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y MI CAPACITACIÓN

Objetivo: En esta sección se tiene como objetivo conocer la percepción que se tiene sobre la aplicación de la evaluación del desempeño de su trabajo y de los programas de capacitación.

	1	2	3
15.- Estoy satisfecho de la frecuencia con que se realiza la evaluación del desempeño			
16.- La evaluación de desempeño es la ocasión de tener un diálogo profundo sobre mi trabajo y mi desarrollo profesional.			
17 - Si lo necesito puedo hablar fácilmente con las personas de recursos humanos			
18.- Normalmente en el área de recursos humanos me resuelven las dudas o los problemas que se me plantean.			
19.- En el último año he participado en alguna capacitación			
20.- Los programas de capacitación que he recibido han sido los adecuados.			
21.- Tengo una visión clara de las posibilidades de evolución profesional que me ofrece la entidad			
22.- Me gustaría seguir mi carrera como servidor público			

23.- Si usted ha respondido "estoy inconforme" a la pregunta 20, ¿Cuáles programas de capacitación le gustaría que se aplicarán?

V. MI ORGANISMOS PÚBLICO

Objetivo: El Objetivo de esta sección es conocer la percepción que tiene los trabajadores sobre el Distrito.

	1	2	3
24.-Estoy bien informado sobre las actividades del Distrito. Sé a qué nos dedicamos, qué hacemos.			
25.-Conozco cómo contribuye mi trabajo a los objetivos del Distrito			
26.-Estoy bien informado sobre la organización del Distrito.			
27.-La organización del Distrito favorece la cooperación entre las diferentes áreas			
28.-La comunicación interna es satisfactoria dentro del Distrito			
29.-Estoy satisfecho del esfuerzo realizado en materia de seguridad (salida de emergencia, extinguidores, etc.)			
30.-La satisfacción de los usuarios es una prioridad para todos dentro del Distrito			
31.-Estoy informado sobre el Modelo de Calidad INTRAGOB			
32.-Estoy satisfecho del esfuerzo realizado por el Distrito para la aplicación del Modelo de Calida INTRAGOB			

33.-Si usted ha respondido "estoy inconforme" a la pregunta 29, ¿Cuáles son sus observaciones o proposiciones para desarrollar la comunicación interna dentro del Distrito? (respuesta abierta)

34.-Si usted ha respondido "estoy inconforme" a la pregunta 30, ¿Cuáles son sus observaciones para mejorar la seguridad? (respuesta abierta)

35.-Si usted ha respondido "estoy inconforme" a la pregunta 33, ¿Cuáles son sus observaciones para mejorar la adecuada aplicación del Modelo de Calidad INTRAGOB? (respuesta abierta)

36.-En su opinión, ¿En qué ha mejorado el Distrito en estos últimos años? (respuesta abierta)

37.-¿Qué podría mejorar a nivel organización? (respuesta abierta)

38.- ¿Qué estoy dispuesto a aportar al Distrito para contribuir al cumplimiento de los objetivos?

VI. MI DEPARTAMENTO O ÁREA DE TRABAJO

Objetivo: El propósito de esta última sección es conocer la percepción que tiene los trabajadores sobre su área o departamento de trabajo

118

	1	2	3
39.- Estoy satisfecho de trabajar en este departamento/área de trabajo			
40.- Creo que el funcionamiento de mi departamento o área de trabajo es el correcto			
41.- En mi área de trabajo se nos exige más de lo que podemos hacer con los medios y el personal que disponemos			
42.- Creo que nuestro departamento desarrolla una función importante dentro de la Secretaría			
43.- La relación con los otros miembros del departamento es buena, hay buen ambiente de trabajo			
44.- La comunicación y colaboración con otros departamentos o áreas de trabajo es la adecuada			

Muchas gracias por su colaboración

5.2.3 Información de la aplicación del cuestionario

En el capítulo 1 en el espacio de metodología se expone la subpoblación objetivo de la aplicación del cuestionario la cual es de 48 trabajadores. Sin embargo, para las fechas en que fue aplicado el mismo, me encontré con algunas contrariedades; tres departamentos habían sufrido modificaciones en su personal, el de Fomento, el de Planeación y el de Administración; un trabajador se encontraba incapacitado, tres más de vacaciones y sorprendentemente un miembro más prefirió no contestar el cuestionario, decisión que fue respetada ya que éste es solo un trabajo de investigación universitaria y, aunque fueron explicados ampliamente los objetivos del mismo para conseguir sensibilizar al trabajador, no se logró cambiar su opinión. A continuación se explicarán más ampliamente estos cambios:

- Tres trabajadores del departamento de Fomento se encontraban de vacaciones y uno más es asignado al departamento de Administración ya que estaba a cargo del programa llamado Progan (Programa Ganadero) el cual ha terminado su periodo de inscripción volviéndose a iniciar el próximo año. Quedando el total de 18 a 14 trabajadores.
- El departamento de Planeación asigna a un trabajador a uno de los CADER'S del Distrito. Quedando el total de 11 a 10 miembros.

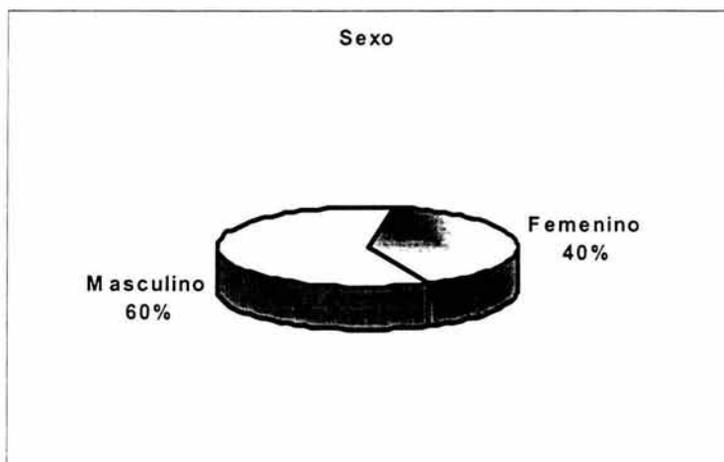
- En el departamento de Administración había un trabajador incapacitado, uno más prefirió no contestar el cuestionario y finalmente, es asignado un miembro más a este departamento (procedente del departamento de Fomento). Aplicándose así el cuestionario a 15 de los 17 trabajadores con los que cuenta.

De tal manera, quedó un total de 42 trabajadores a los cuales fue aplicado el cuestionario, el número se considera válido ya que si bien modificó la subpoblación considerada, esta razón no afecta el total de resultados arrojados.

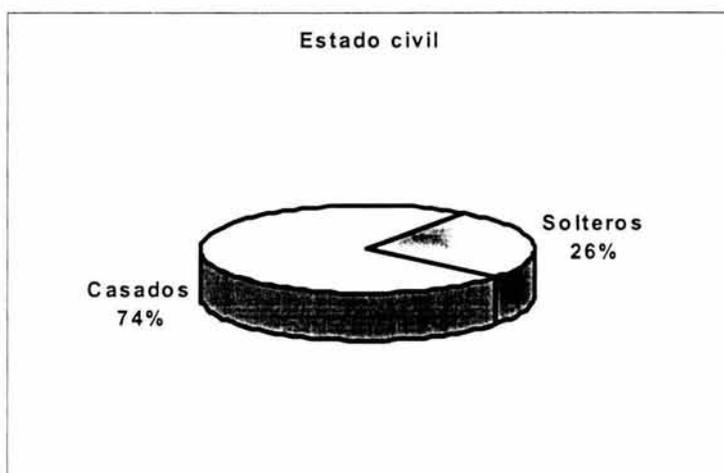
5.2.4 Análisis e información de datos

Aunque el total de preguntas fueron 44, en el análisis y presentación de resultados se expondrán aquellas que se consideran más relevantes y determinantes para la presentación de los resultados obtenidos y para la comprensión de la hipótesis. El resto de las gráficas se incluirán en los anexos correspondientes.

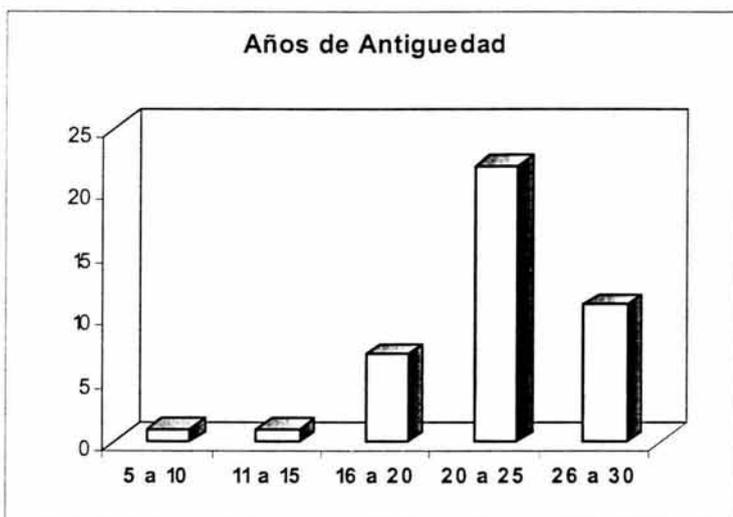
5.2.4.1 Información general



Gráfica N.1



Gráfica N.2



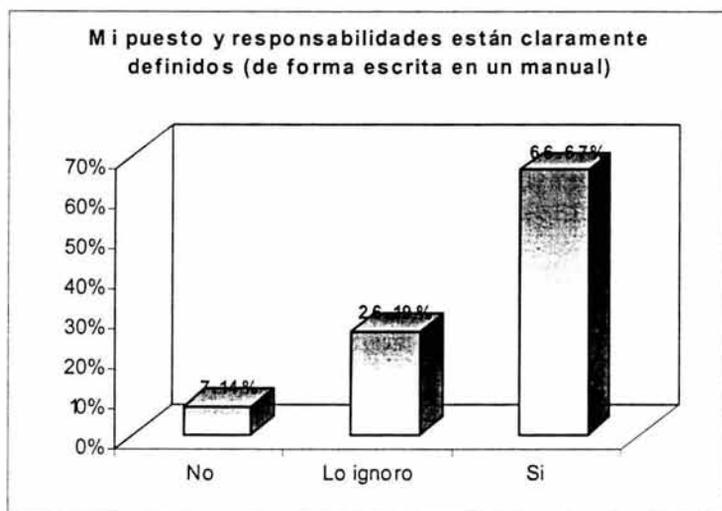
Gráfica N.3

Como podemos observar el recurso humano esta conformado en su mayoría por hombres, los cuales abarcan el 60% de la población (ver gráfica N.1), mientras que, respecto al estado civil (gráfica N. 2), un alto porcentaje de los trabajadores son casados en un 74%.

Referente a la antigüedad se observa que la mayoría de los trabajadores tiene una antigüedad de entre 20 y 25 años, seguidos por aquellos de 26 a 30 años de antigüedad (gráfica 3)

5.2.4.2 Mi puesto de trabajo y su entorno

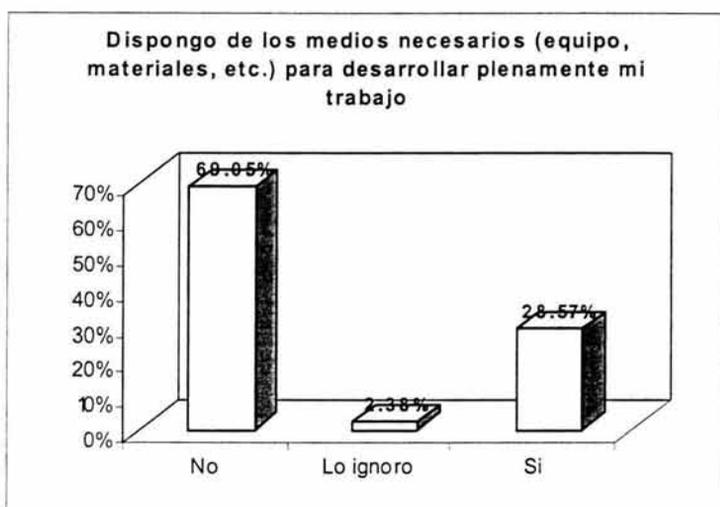
Las primeras gráficas a presentar serán las del segundo ítem, *mi puesto de trabajo y su entorno*; el objetivo de las preguntas es conocer la percepción que tienen los trabajadores sobre su puesto y su ambiente de trabajo y los resultados obtenidos fueron los siguientes:



Gráfica N.4

El 66.67% de los trabajadores tiene un conocimiento certero de que su puesto y responsabilidades de trabajo se encuentra plasmadas en un manual; 26.19% de ellos ignoran esta situación y un 7.14% no tienen conocimiento del mismo, sin embargo, se considera que si bien no desconocen del todo sus funciones, ese porcentaje no está seguro de que estas estén plasmadas en un manual. Habrá que retroalimentar

esta información a los empleados dando a conocer que los manuales están a disposición de ellos en el momento que lo requieran o lo consideren pertinente.



Gráfica N.5

Esta gráfica arroja un dato muy importante, en ella podemos observar que el 69.05% no cuenta con los medios necesarios para desarrollar plenamente su trabajo, contra un bajo 28.57% que considera que el material del que dispone le ayuda a realizar satisfactoriamente sus actividades y, el 2.30% de ellos, ignora si los medios para desarrollar sus funciones son satisfactorios. Por ser una dependencia del Gobierno Federal, sujeta a un presupuesto otorgado, no se pueden realizar muchas consideraciones al respecto ya que no está en manos del Distrito el poder solucionar óptimamente este problema, aunque sí

podemos recalcar que el hecho de no contar con los medios necesarios, retrasa las actividades realizadas entre los departamentos, lo cual, entre muchas otras situaciones, obstruye el logro de objetivos que pretenda realizar el Distrito en un tiempo determinado.

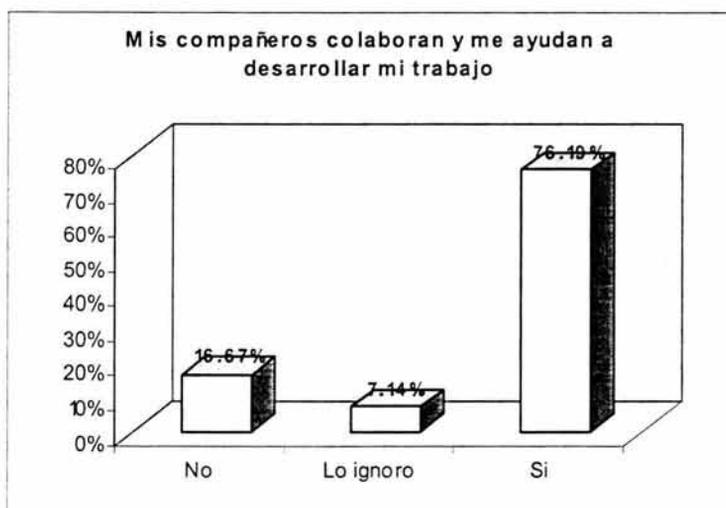
Para conocer la opinión y las inquietudes del personal respecto a qué medios consideran que son necesarios mejorar u optimizar se planteó una pregunta abierta donde podemos percibir lo consiguiente:



Gráfica N.6

El 37% del recurso humano expresa que los medios que son necesarios mejorar u optimizar, son los medios materiales, esto es, herramientas tecnológicas, papelería y mobiliario. El 28% hace énfasis en la capacitación, explicando que éstas se realicen de manera específica, esto es, que las capacitaciones que se impartan estén relacionadas a su campo de trabajo, ya que, como podremos observar más adelante, están satisfechos con las que se han impartido en los últimos periodos, sin embargo, consideran a las mismas como "pláticas", más que una

capacitación específica que les ayude a mejorar sus labores. Un 20% considera que lo que es necesario optimizar es el flujo de comunicación e información dentro del Distrito y el otro 15% señaló que es necesario mejorar los salarios; al respecto no se puede hacer ningún señalamiento ya que estos son establecidos por ley.



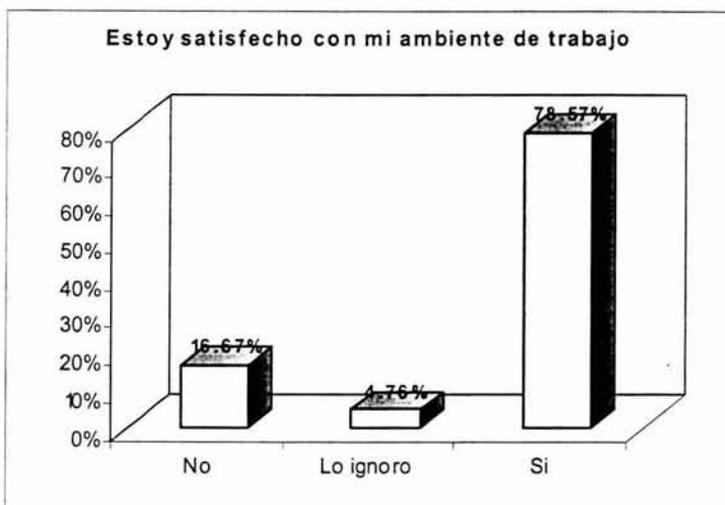
Gráfica N.7

La mayoría de los trabajadores, esto es, el 76.19% está de acuerdo en que sus compañeros colaboran con ellos y le ayudan a desempeñar su trabajo, esto es importante ya que demuestra la disposición de las personas para trabajar en equipo. El 7.14% expresa ignorarlo, respuesta que se toma como una evasiva, ya que si bien, no es que desconozcan esta situación, demuestran cierta inconformidad de

trabajar con sus compañeros; lo cual, aunado al 16.67% que expresa que no es así, limita el flujo de actividades y el trabajo en equipo.

La insatisfacción que se puede apreciar en los porcentajes que dicen ignorar y no estar de acuerdo con la colaboración de sus compañeros dan un total del 23.81%, esto es casi una cuarta parte de ellos. Esta circunstancia puede deberse a diversos factores, uno de ellos muy acentuado es la comunicación entre departamentos. En la gráfica correspondiente (gráfica N.24) podremos apreciar que los colaboradores expresan que ésta no es la más recomendable y siendo la comunicación una de las herramientas fundamentales para el correcto flujo de actividades, al no considerarla como la más adecuada para la interacción entre departamentos, los trabajadores pueden especular que existe poca disposición entre los miembros de las diferentes áreas para colaborar en la realización de las mismas.

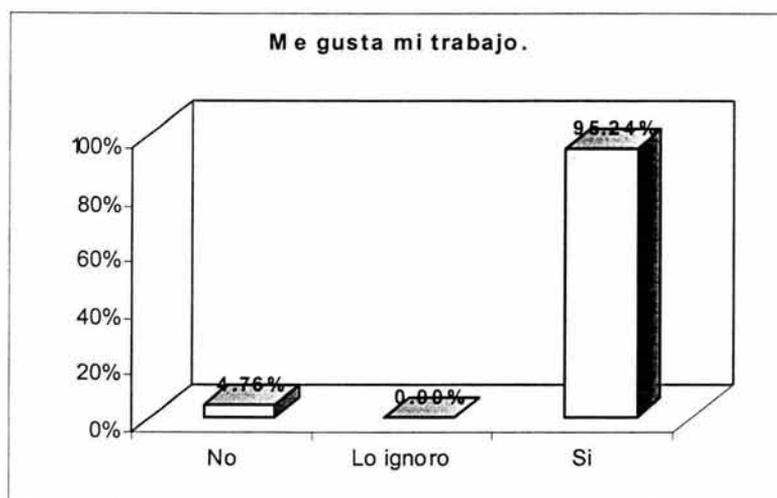
Esto se puede corroborar con el 28.57% de trabajadores que expresan que la comunicación interna en la oficina del Distrito no es satisfactoria (ver gráfica N. 19) y se puede ratificar una vez más con el 23.81% de trabajadores que están en desacuerdo con la relación que existe con los miembros de otros departamentos (ver gráfica N.23) y que considera que no hay buen ambiente de trabajo.



Gráfica N.8

Un 78.67% de los trabajadores está satisfecho con su ambiente de trabajo en contraste de un 16.67% que no está complacido con el mismo esto se puede deber a lo siguiente, es aceptable la apreciación del grado de autonomía del que disponen los trabajadores en la oficina (ver anexo 1, Gráfica 26), sin embargo al estar inconformes con la disponibilidad de medios necesarios para desarrollar plenamente su trabajo (gráfica N.5), tiene esto un efecto decreciente en su nivel de motivación laboral, ya que esto provoca que los trabajadores puedan sentirse limitados en la disponibilidad que expresan para contribuir al cumplimiento de los objetivos del Distrito (ver análisis FODA) en tal caso puede ser este un marco de referencia para aquellos que no se sienten satisfechos con su ambiente laboral.

También se puede asumir a esta insatisfacción el hecho de que 16.67% de los trabajadores expresan que la disposición de sus compañeros para colaborar y desarrollar sus actividades no es la óptima, y al 7.14% que expresan ignorarlo; estos porcentajes como pudimos apreciar en la gráfica anterior (gráfica N.7) conforma una cuarta parte de los trabajadores esto es un 23.81%, el cual concuerda, por una parte, con el 23.81% que expresa que la relación con los otros miembros del departamento no es buena y que consideran que no hay buen ambiente de trabajo (ver gráfica N.23), y con el 16.67% de esta gráfica que no se sienten satisfechos con su ambiente de trabajo y al 4.76% que ignora esta situación, lo que es considerado como una evasiva ya que, se puede considerar que si bien no es que ignoren su entorno laboral, no están satisfechos con la percepción de la misma; sumados ambos porcentajes nos dan un promedio de 21.43% de insatisfacción laboral el cual esta muy cercano al rango del 23.81% de lo que podremos observar en la gráfica N. 23.



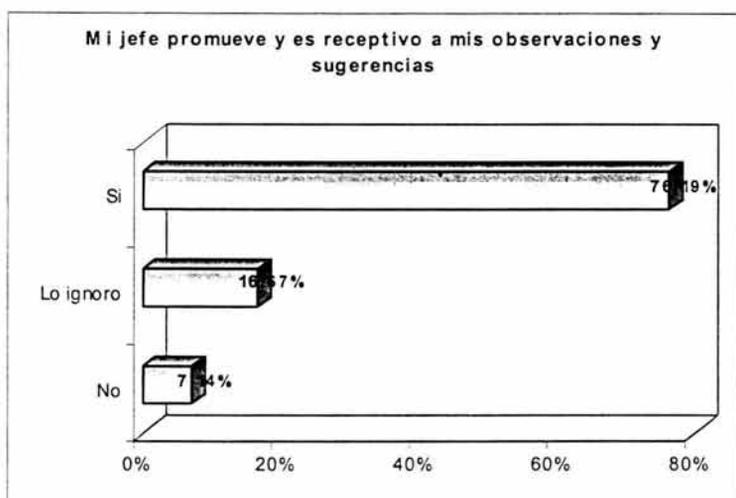
Gráfica N.9

Esta gráfica es muy representativa, ya que podemos observar cómo el 96.24% de los trabajadores expresaron que les gusta su trabajo. Al relacionar esta gráfica con las dos anteriores nos podemos dar cuenta que de un 21.43% que manifiesta insatisfacción laboral un 16.67% de ese porcentaje si le gusta su trabajo y solo un 4.76% se mantiene constante en expresar que no están satisfechos con su ambiente y que por lo tanto no les gusta su trabajo. Esto puede ser por diversas variables al respecto, por ejemplo la antigüedad, ya que, como podemos observar en la gráfica N.3, algunos de los trabajadores ya cuentan con una antigüedad muy alta, o bien como se puede percibir en el análisis anterior, este hecho puede darse porque no se sienten a gusto con sus compañeros de trabajo o porque la falta de medios

necesarios para realizar sus labores no les proporciona la satisfacción necesaria en su entorno laboral.

5.2.4.3 Mi superior jerárquico

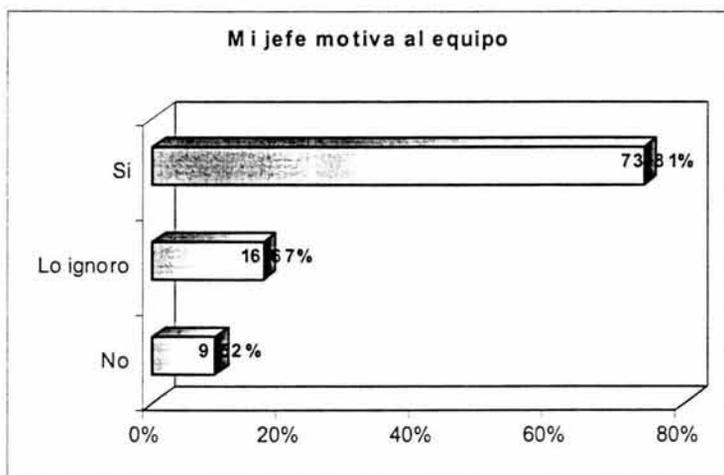
A continuación se presentaran las gráficas correspondientes al ítem número tres, *mi superior jerárquico*. La finalidad de éste apartado es conocer la apreciación que tienen los empleados de su superior jerárquico.



Gráfica N.10

La mayoría de los trabajadores, el 76.19% se encuentra satisfecho con la disponibilidad que demuestran los jefes respecto a sus inquietudes, en contraste al 16.67% que no se siente satisfecho con el liderato de

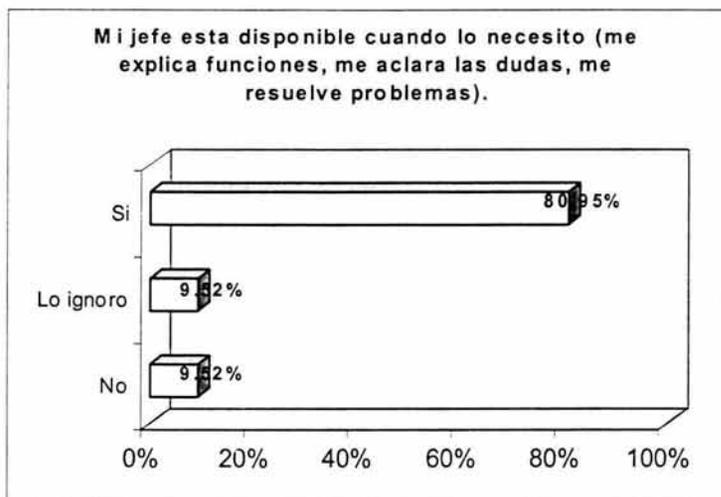
sus jefes y, solo, el 7.14% lo ignora. Habrá que ser más receptivo a aquellos trabajadores que demuestren cierto mutismo o estar siempre de acuerdo con lo que se les indica, ya que puede suceder que sientan timidez a expresar sus opiniones, o bien articulen opiniones y sus jefes hagan caso omiso de sus sugerencias. Como podemos analizar se mantiene la constante del 21.43% de insatisfacción laboral y el 23.81% que expresan que no hay buen ambiente de trabajo.



Gráfica N.11

El 73.81% de los trabajadores se siente motivado por su jefe, por lo tanto existe correlación con las respuestas anteriores en cuanto a la apreciación de su jefe inmediato sobre la promoción y recepción de observaciones y sugerencias que ellos aportan; 9.52% de ellos no perciben motivación por parte de su jefe esto quiere decir que no hay discrepancia en las respuesta y tan solo un 2.38% del 76.19% de los

trabajadores que contestaron que sí a la actitud de sus jefes en cuanto a la promoción, en esta pregunta señalan no sentirse motivados aunque les apoyen en sus observaciones y sugerencias (ver gráfica N. 10). Extrañamente es más alto el porcentaje que dice ignorar esta situación, 16.67%, esto nos podría indicar que las técnicas de motivación utilizadas por los jefes de departamentos pueden ser bien apreciadas por algunos trabajadores, mientras que otros no las consideran como elementos motivantes para su desempeño laboral. Habrá que recordar a los jefes de los respectivos departamentos que la motivación de los empleados aumenta cuando se sienten comprendidos y se les reconoce su buen rendimiento. Esto a su vez, mejorará la disponibilidad de los empleados para poder expresar sus observaciones y sugerencias ya que verán al jefe de una manera mas amigable y apreciarán un interés personal en ellos.

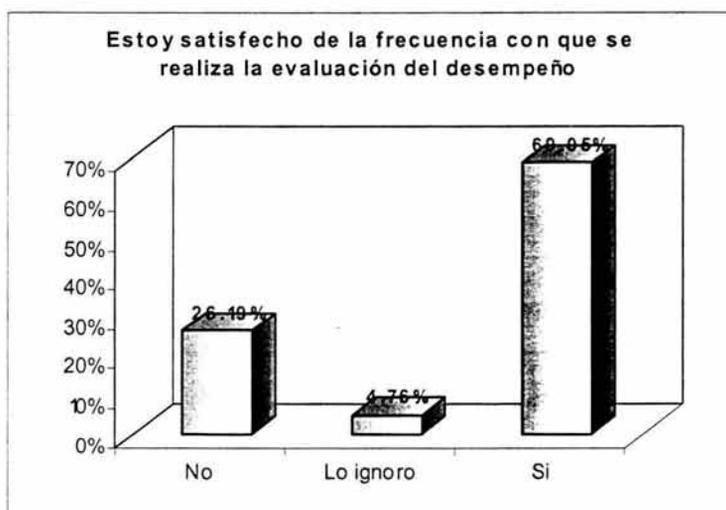


Gráfica N.12

El 80.95% de los trabajadores está satisfecho con esta situación, mientras que un 9.52% no lo está y otro porcentaje igual (9.52%) ignora la disponibilidad del jefe para aclarar sus dudas y problemas; podemos así observar que se desarrolla la misma tendencia, esto es, que el grado de disponibilidad que tiene el jefe para con sus subordinados es el adecuado y, que los trabajadores, sí están a gusto con él. Sin embargo, habrá que estar a la expectativa de los intereses personales de los empleados para que ellos puedan percibir que el jefe está, no solamente pendiente de las cuestiones laborales, sino también de los intereses personales de su equipo de trabajo.

5.2.4.4 Mi evaluación del desempeño y mi capacitación

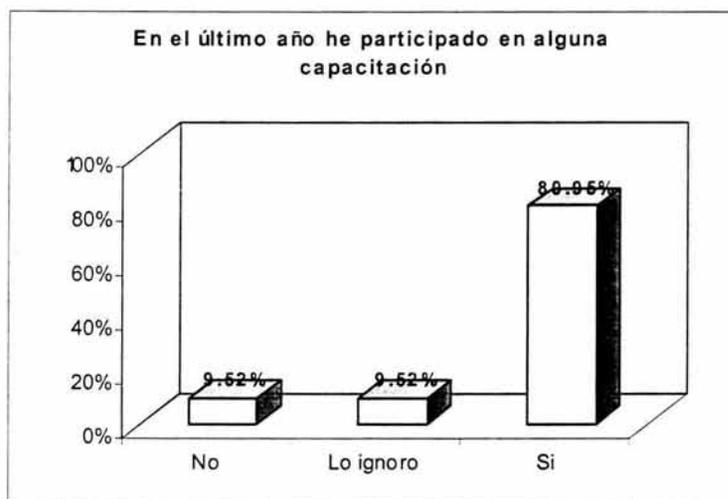
En seguida se presentaran las gráficas correspondientes al cuarto ítem, *mi evaluación del desempeño y mi capacitación* cuyo objetivo es conocer la percepción que se tiene sobre la aplicación de la evaluación del desempeño de los programas de capacitación impartidos.



Gráfica N.13

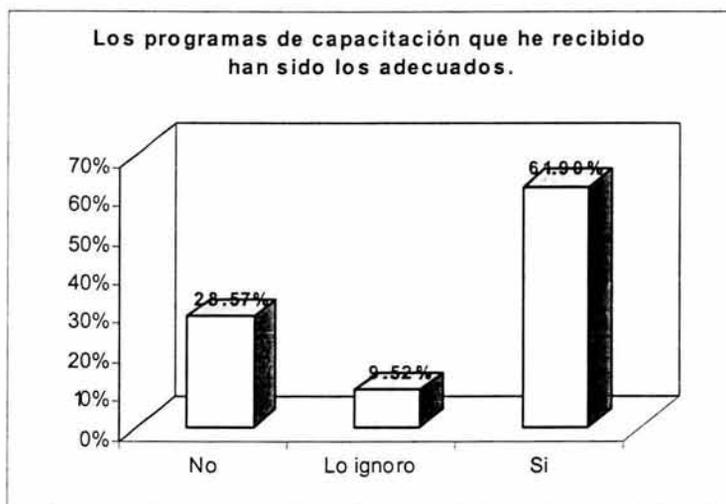
Un 69.05% de los trabajadores está satisfecho con la frecuencia con que les es aplicada la evaluación del desempeño, en disconformidad con esta situación está un 26.19% de ellos y, únicamente un 4.76% ignora esta situación. A este último porcentaje se le puede considerar

de igual forma que esta disconforme con los periodos de aplicación ya que éste es un hecho que no se puede ignorar debido a que se entendería que a este porcentaje de empleados no le son aplicadas las evaluaciones. La inconformidad del trabajador que representa en total un 39.95% (26.19% que dice no estar satisfecho más 4.76% que dice ignorarlo) se ve una vez más reflejada, ya que el no mostrar interés por saber cuál es el desempeño de cada uno de los elementos que integran el Distrito, propicia malestar y falta de motivación en ellos. Habrá que solicitar sugerencias, hacer una revisión y verificar si efectivamente es necesario ya sea incrementar o disminuir los periodos de aplicación.



Gráfica N.14

Como se puede apreciar en la gráfica casi la totalidad, el 80.95% de los empleados, ha participado en capacitaciones en el último año; el 9.52% manifiesta que no, y el otro 9.52% expresa que lo ignora. Aunque es mayor el porcentaje de trabajadores que dice haber participado en alguna, habrá que confrontar el hecho de que, aunque sea solamente una mínima parte, hay trabajadores que expresan que no o que ignoran esta situación, ya que el que lo ignoren manifiesta que no se han enterado de los programas de capacitación impartidos y por otro lado, negarlo significaría que no han sido tomados en cuenta para la aplicación de las mismas.



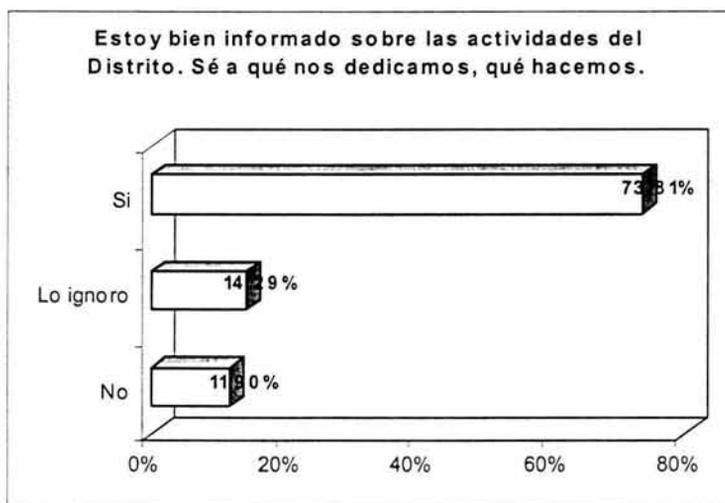
Gráfica N.15

Aquí un 61.90% de los empleados está conforme con los programas de capacitación que se les ha otorgado, 28.57% no lo están y 9.52% de ellos lo ignora. Esto quiere decir que más de una tercera parte de la trabajadores no han recibido una capacitación adecuada. Estos dos últimos porcentajes (los que expresan que no son adecuados y los que ignoran si lo son o no) expresaron que les gustaría que las capacitaciones que se les impartieran fueran más específicas, esto es, que estuvieran más enfocadas a su área de trabajo, ya que conciben a los programas de capacitación que han tomado como "pláticas", como programas muy generales y que no les proporcionan la ayuda esperada para mejorar sus funciones laborales. Los empleados sugirieron que los programas de capacitación que les gustaría recibir son aquellos que les

provean más conocimientos en el área de informática y de actualización en recursos materiales y servicios.

5.2.4.5 Mi organismo público

En esta sección se presentarán las gráficas correspondiente al ítem número cinco, *mi organismo público*. El objetivo que se persigue es conocer la apreciación que tiene los trabajadores respecto al Distrito.

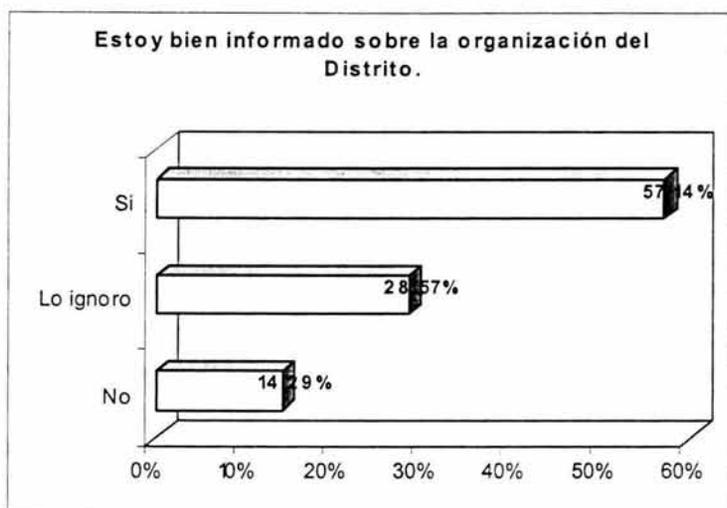


Gráfica N.16

Podemos observar que 73.81% del recurso humano esta bien informado respecto a las actividades que le corresponden al Distrito. Un porcentaje considerable, por la importancia que radica en el contexto de la pregunta, expresa ignorarlo, esto es el 14.29%; mientras que el

11.90% manifiesta no saber a qué es a lo que se dedican, sumando ambos porcentajes nos arroja un total de 26.19%, esto es más de un cuarto de los trabajadores que no están bien informados sobre las actividades que le competen al Distrito; esto podría generar un conflicto ya que estos trabajadores no sabrían que hacer ante las problemáticas presentadas a esta dependencia por la sociedad.

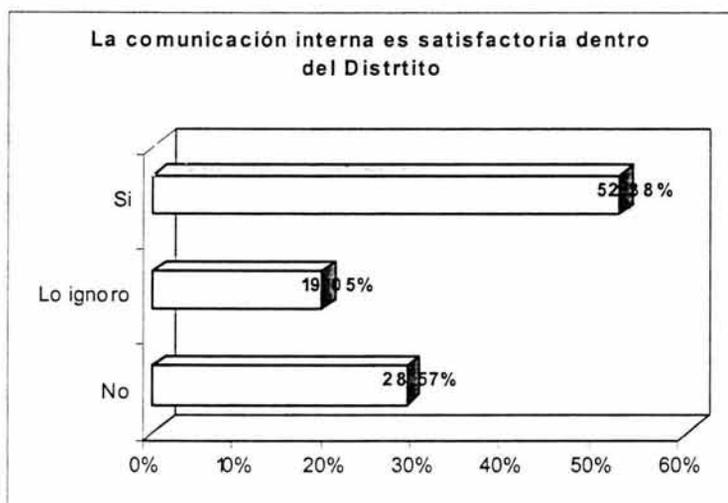
Habría que ejecutar una retroalimentación de información entre jefe - subordinado respecto a la misión, visión y objetivos que persigue el Distrito, ya que aunque estos están ubicados en lugares estratégicos dentro de la oficina con el fin de enterar sobre los mismos a los servidores públicos, como a la ciudadanía en general, probablemente habría que esclarecer las dudas que se pudiesen presentar al respecto para que no existan confusiones acerca de estos elementos sustanciales de todo sistema organizacional.



Gráfica N.17

Solamente el 57.14% del personal tiene conocimiento de la organización del Distrito, el 28.57% de ellos lo ignora, y el 14.29% expresa no saber cómo está organizado el mismo. Esto significa que también desconocen la estructura de la organización. La información que arroja esta gráfica es muy significativa ya que el hecho de que no estén informados sobre la organización del Distrito produce una gran confusión entre los trabajadores pues ésta es la que refleja la relación formal y las relaciones de las personas en las entidades y el desconocimiento de esto limita la coordinación efectiva del trabajo. Esto es un reflejo de la falta de comunicación interna, al verse evidenciado en un 42.86% el no saber y el ignorar la organización del Distrito.

Si bien se asume que no es que haya un desconocimiento total de la organización, si no que existen confusiones sobre la misma, esto debido a que, es una entidad de gobierno en donde la estructura organizacional dependerá siempre de condiciones externas a los miembros de la propia organización, aunque esto no es disculpa por ignorarlo.



Gráfica N.18

Como podemos observar solo el 52.38% de los trabajadores están satisfechos con la comunicación que se desarrolla dentro del Distrito, el 19.05% lo ignora, de lo cual se entiende que desconocen el sistema de comunicación que se utiliza y el 28.57%, no esta satisfecho con este. El 42.86% expuesto en la gráfica anterior sobre la falta de comunicación esta reforzado en este 47.62% (19.05% que expresan ignorarlo más el

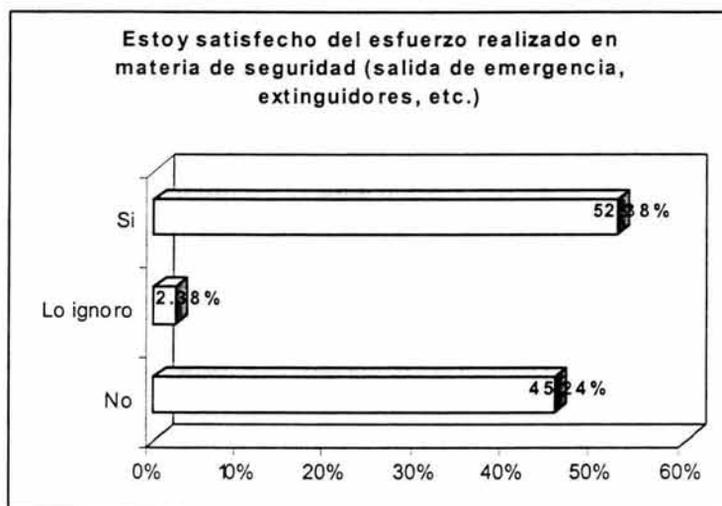
28.57% que establecen que no es satisfactoria) fortaleciendo así su opinión sobre la carencia de comunicación interna.

Esto quiere decir que 4.76% del 47.62% de los empleados están informados sobre la organización del Distrito, sin embargo consideran que los sistemas de comunicación no son los óptimos.

Aunque la comunicación que se da dentro de un departamento sea la adecuada, estos deben estar relacionados entre sí a través de la misma; habrá que realizar una retroalimentación del sistema utilizado actualmente para poder identificar las deficiencias que presentan, ya que éste factor puede ser uno de los causantes principales para que el trabajo encomendado no se entregue a tiempo y en forma.

Entre las sugerencias que presentaron los trabajadores para mejorar esta herramienta administrativa se encuentran las siguientes:

- Más relación y comunicación entre los distintos departamentos.
- Mayor interacción con el jefe del departamento.
- Eliminar los tratos preferenciales.
- Apertura al diálogo por parte del Jefe del Distrito.
- Más atención al personal.
- Más convivencia entre los compañeros.



Gráfica N.19

Un porcentaje significativo de los trabajadores el 45.24% no está satisfecho del esfuerzo que se ha hecho en materia de seguridad, contra un 52.38% que si lo está y solamente un 2.38% ignora esta situación. La observación más constante que hicieron los trabajadores en materia de seguridad es que se mantuviera abierta la puerta de acceso a la calle Morelos.

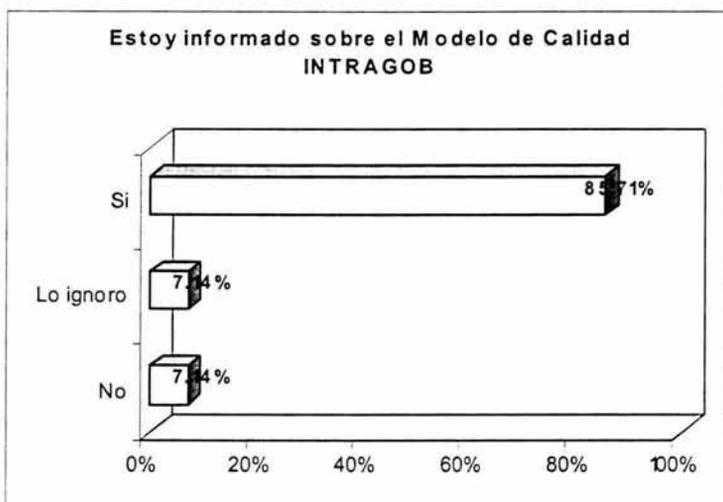
La oficina del Distrito cuenta con dos entradas, el acceso principal está ubicado en Costera Miguel Alemán y la otra entrada está en la calle Morelos, ésta segunda puerta, siendo la más cercana a la oficina, se encuentra siempre cerrada con candado. Sin embargo, esta es una disposición por parte del departamento de Administración del edificio (El Palacio Federal), y no está al alcance del Distrito poder solucionar ésta

problemática. No obstante con la remodelación del edificio fueron ubicadas puertas de emergencia para cada piso del mismo, lo cual amortigua sobremanera la problemática.

La segunda demanda más frecuente fue que se les fuera impartido programas de capacitación en materia de seguridad, esto es, de primeros auxilios y uso de material de emergencia como extinguidores, botiquín, etc.

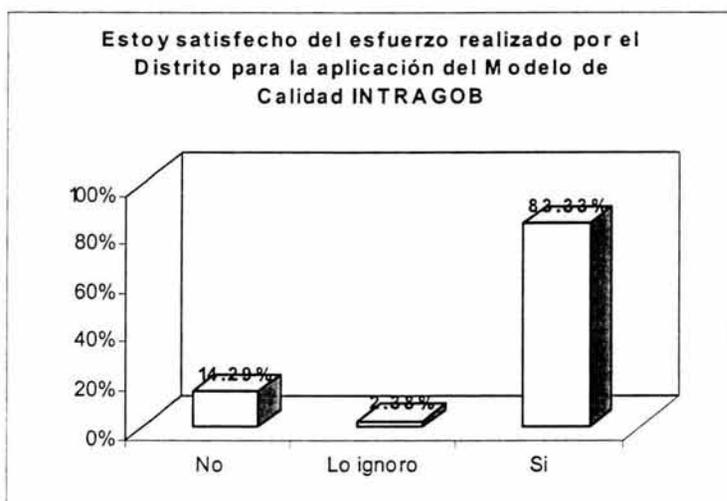
Otra observación planteada fue que la alarma de seguridad no se activara con demasiada frecuencia ya que esto provoca mucho desconcierto y temor de que al llegar al momento real de una emergencia esto demerite el interés y la atención a la misma.

Igualmente solicitaron la renovación de los extinguidores ya que comentan que estos se encuentran caducos, y además que les sea comunicado quiénes integran la brigada de protección civil del Distrito.



Gráfica N.20

La mayoría, el 85.71% de los colaboradores está bien informado sobre el Modelo de Calidad INTRAGOB; en oposición, un 7.14%, no lo está y otro 7.14% desconoce este Modelo. Esto refleja una vez más la falta de comunicación interna, en este caso, para dar a conocer las actualizaciones del servicio público. Como podemos, percibir el propósito principal que es dar a conocer y hacer parte a los miembros del Distrito de este modelo que caracteriza hoy día a la Administración Pública, esta por cumplirse. Habrá que reforzar los objetivos principales del mismo y los beneficios que traerá a los servidores públicos para que se disuelvan las dudas existentes y hacer parte de este programa a aquellos trabajadores que ignoren su contenido.



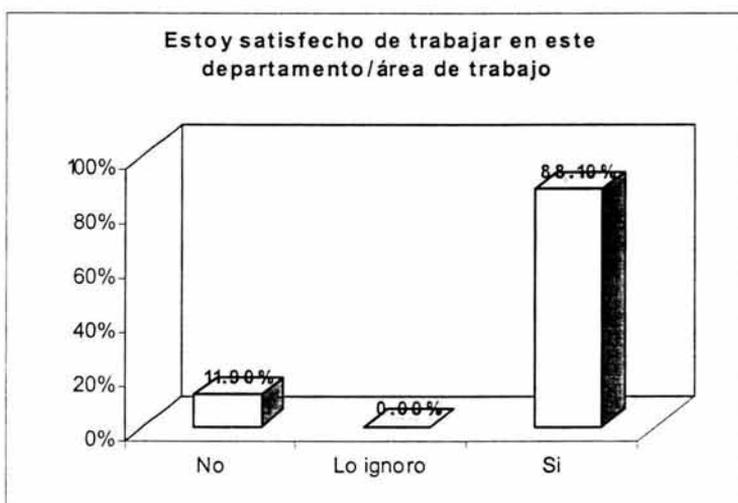
Gráfica N.21

El 83.33% de los empleados está satisfecho con la información que han recibido respecto al Modelo de Calidad INTRAGOB. El 2.38% ignora la información que ha sido proporcionada y el 14.29% está inconforme con la información que se ha suministrado al respecto, lo que confirma la pregunta anterior ya que la suma de estos dos últimos porcentajes nos arroja un 16.67% que se ubica dentro del rango del 14.28% de empleados que ignoran y que no están informados sobre el Modelo de Calidad INTRAGOB (ver gráfica N.21). Esto significa que un 2.39% de ellos desconoce el contenido del modelo, sin embargo, reconoce el esfuerzo realizado por el Distrito por comunicarlo.

Los empleados sugirieron que para mejorar la información sobre el contenido del Modelo, se impartan capacitaciones más específicas sobre los objetivos que persigue el INTRAGOB.

5.2.4.6 Mi departamento o área de trabajo

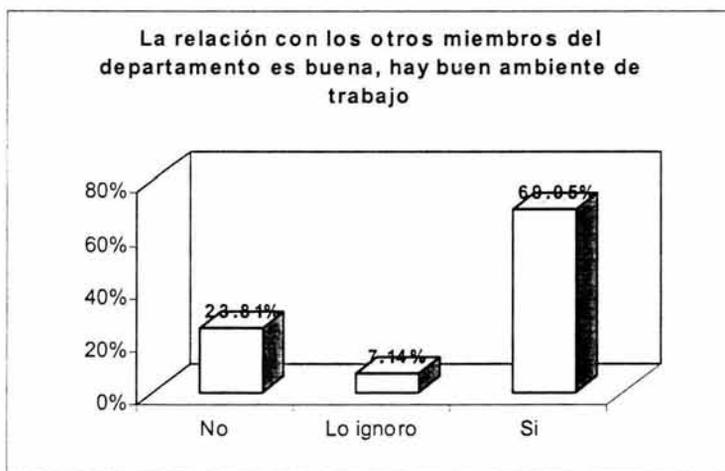
En este apartado se presentarán las gráficas correspondiente al último ítem *mi departamento o área de trabajo*. El propósito es conocer la percepción que tiene los trabajadores sobre su área de trabajo o departamento.



Gráfica N.22

Podemos observar en esta gráfica que la mayoría de los trabajadores, el 88.10%, está satisfecho de desempeñar sus funciones en su departamento de trabajo y solamente el 11.90% se siente inconforme

con esta situación. Los jefes de cada departamento tendrán que hacer hincapié de la importancia del trabajo que desempeña cada uno de los miembros de su equipo para lograr la integración total de los mismos, así como estar al pendiente de las sugerencias y observaciones de cada uno para conocer cuáles son sus inquietudes y/o dudas y poder identificar el motivo de la insatisfacción de formar parte de determinado departamento.



Gráfica N.23

Un 69.05% de los colaboradores opina que la relación con otros miembros del departamento es buena, lo que propicia un buen ambiente de trabajo. Un porcentaje importante, el 23.81% está inconforme con esta situación, éste puede ser la causa de que algunos de ellos no se sientan satisfechos de trabajar en determinado departamento; y un 7.14% de ellos ignora cómo es la relación que se da

con otros miembros del trabajo. Con esta gráfica podemos confirmar el análisis realizado en la gráfica N.7 y N.8 y nos da pie a pensar que mantienen al margen las relaciones personales con los otros miembros de su equipo, limitándose a colaborar con ellos sólo para actividades laborales.



Gráfica N.24

El 64.29% de los empleados está satisfecho de la comunicación y colaboración existente entre departamentos, 21.43% no lo está y el 14.29% ignora como se den estas. Se puede percibir, por esta gráfica y el análisis de las gráficas anteriores, que los sistemas de comunicación manejados por el Distrito no están siendo los adecuados, ya que un porcentaje importante de trabajadores a coincidido que, ya sea entre los miembros de su mismo equipo de trabajo, o entre departamentos, no se sienten satisfechos con la forma en que esta se provee.

Algunas preguntas abiertas que se plantearon en el cuestionario estaban enfocadas a conocer las opiniones e inquietudes respecto al Distrito, a su organización y a la disponibilidad de ellos para contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados en la organización; las respuestas obtenidas, así como los resultados del cuestionario nos dan las bases para conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene el Distrito.

5.2.5 Análisis FODA

A continuación se presentarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas detectadas a partir de la obtención y análisis de resultados del cuestionario aplicado a los trabajadores del Distrito.

FORTALEZAS

- El implantación del programa INTRAGOB.
- Los cursos de capacitación impartidos.
- Hay una mejor atención a los productores.
- La Certificación de Calidad.
- Sus instalaciones.
- Existen más beneficios a los productores.
- Los trabajadores perciben un mejor ambiente laboral.
- Ha mejorado el servicio al ciudadano.
- Tienen un mejor conocimiento de las funciones a desempeñar.

- Hay una mayor comunicación entre trabajadores y productores.
- El estilo de liderazgo que imparte el Jefe del Distrito.
- La organización del trabajo.
- La organización de sus archivos.
- La conservación y limpieza de sus instalaciones.
- Los manuales de organización.
- La disponibilidad de los jefes de departamentos a las sugerencias de sus subordinados.
- Los trabajadores se sienten motivados por sus jefes directos.
- A las personas les gusta su trabajo y les gustaría continuar siendo un servidor público.
- La disponibilidad de los trabajadores para:
 - Brindar un servicio de calidad a los productores
 - Seguir colaborando con su trabajo.
 - Apoyar en las actividades necesarias para brindar una mejor atención.
 - Tener una educación continua para aportar nuevos conocimientos.
 - Mejorar su actitud.
 - Voluntad y disponibilidad para trabajar.
 - Mejorar su desempeño.
 - Dar un mejor servicio a la ciudadanía.
 - Esfuerzos y conocimientos.
 - Disponibilidad al cambio.

- Laborar horas extras para no permitir atrasos en el trabajo.
- Su experiencia, sus habilidades.
- Cumplir con los programas establecidos para lograr los objetivos del distrito.
- Conservar todo lo que se ha logrado de acuerdo a las normas de calidad.

OPORTUNIDADES

- El apoyo del Gobierno Federal, para lograr mejoras en las Organizaciones Públicas.
- Continuar con las certificaciones de calidad, lo cual respaldará el servicio brindado a la ciudadanía.
- Promover entre los trabajadores su participación para lograr el premio INTRAGOB.
- Aprovechar las directrices de implantación del modelo de INTRAGOB para lograr una Administración Pública de Calidad.
- Aprovechar el apoyo de los Lineamientos de las Nuevas Políticas Administrativas que rigen al sector SAGARPA cuya meta es aplicarlos en el resto de las oficinas.

DEBILIDADES

- La entrega de los trabajos aún no se dan en tiempo y en forma.
- Los empleados perciben situaciones de preferencias entre los empleados.
- Algunos trabajadores no perciben la importancia de la organización.
- Los trabajadores del nivel operativo no están satisfechos con la comunicación que existe entre ellos y el Jefe del Distrito.
- El equipo de trabajo y el mobiliario.
- El apoyo entre los departamentos no es el óptimo.
- La calidad de los materiales utilizados en la actividades de trabajo.
- No se ha involucrado a todo el personal del Distrito en los procesos de la Certificación de Calidad.
- La coordinación entre los departamentos de trabajo, la cual se ha visto afectada por la insuficiente comunicación que expresan los trabajadores.
- Las condiciones de seguridad de la oficina.
- El sistema de comunicación utilizado en la oficina del Distrito.
- La frecuencia con que se aplica la evaluación del desempeño.
- Las dudas de los trabajadores sobre la organización del Distrito.

AMENAZAS

- Los cambios constantes que rigen a la Administración Pública provoca continuos cambios en su organización lo que genera desconcierto en los trabajadores.
- Los servidores públicos no creen en los nuevos programas ofrecidos por el Gobierno para mejorar a la Administración Pública y su entorno laboral.
- Carencia de recurso humano capacitado en materia de calidad.
- La limitante del Gobierno Federal por mejorar los salarios públicos, ya que los trabajadores no ven satisfechos sus necesidades básicas y al mismo tiempo provoca que tengan poca disposición para adaptarse a los nuevos cambios que promueve el Gobierno.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez terminado el trabajo de investigación, se procederá a realizar las conclusiones y recomendaciones sobre la situación que guarda el Distrito de Desarrollo Rural 02 "Las Vigas" en relación al Clima Organizacional que impera en la oficina.

- En cuanto a la organización del Distrito se concluye que sus componentes fundamentales, misión, visión objetivos y políticas se encuentra claramente definidas y son identificadas plenamente ya que se encuentran situadas en la oficina a la vista del personal que labora en ella y de todas aquellas personas que la visitan. Esto hace, que los trabajadores estén concientes de lo que el Distrito espera de ellos como equipo de trabajo. Además les permite saber identificar sin divagaciones cuáles son las actividades que competen al Distrito.
- Es conveniente esclarecer dudas y reiterar al personal la importancia que radica en el pleno conocimiento de éstos elementos ya que pudimos observar en el análisis previo que un porcentaje considerable de ellos tienen ambigüedades respecto al alcance de funciones del Distrito de Desarrollo, así como de la de la estructura organizacional en sí. En la observación de campo realizada en la oficina se pudo percatar que cada departamento de trabajo cuenta con un organigrama interno, donde queda establecido el orden y ubicación de cada elemento de trabajo

dentro del mismo, sin embargo, no todos los trabajadores tenían un conocimiento concreto de los organigramas de departamentos ajenos al suyo.

- Es recomendable señalar la relevancia que tiene el conocimiento de la estructura organizacional, ya que es ésta el marco de toda organización; así como dar a conocer el organigrama general del Distrito o bien, para no provocar confusiones ya que éste se sujeta a cambios constantes del entorno, es ideal que todos y cada uno de los departamentos tengan conocimiento de la estructura de cada área, de esta manera se podrán identificar claramente los puestos y funciones que le compete a cada trabajador y se podrá lograr la máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos que se pretenden alcanzar, así también podrían evitarse situaciones como la duplicación de funciones o conflictos que se puedan generar entre departamentos por el desconocimiento de responsabilidades.
- Los manuales que maneja el Distrito le permite a los colaboradores, identificar su puesto y sus responsabilidades de trabajo y conocer de qué manera sus funciones contribuyen al logro de los objetivos planteados; Sin embargo, aunque cuentan con los manuales pertinentes, un porcentaje considerable del recurso humano no conoce a bien el contenido de éstos. Siendo los manuales uno de los elementos principales para formular y presentar los planes organizacionales, es conveniente plantear una recordación a los empleados de la existencia de los mismos para

orientar y uniformar la conducta que se presenta en cada grupo humano de la empresa.

- Los trabajadores manifiestan estar satisfechos con los programas de capacitación aplicados, ya que, están contentos con los cursos y la frecuencia en que estos son impartidas, sin embargo manifiestan que les gustaría que los programas fueran más enfocados a sus respectivas áreas de trabajo, esto muestra la disponibilidad que tienen para tener una educación continua y que el aprendizaje adquirido se vea reflejado en la realización de sus actividades.
- Hay una insuficiencia de recursos materiales adecuados para desempeñar las funciones del Distrito, esto puede provocar que baje el nivel de motivación de los empleados ya que verán limitada la disposición que manifestaron tener para contribuir a los objetivos del Distrito, así como de sus actividades cotidianas. Los trabajadores expresaron que les gustaría que su mobiliario así como sus herramientas de trabajo, como máquinas de escribir y otros fueran reemplazados por recursos materiales más actuales como computadoras, nuevos escritorios, etc. Como ya fue señalado en el respectivo análisis, el Distrito está sujeto a un presupuesto, sin embargo se podría aprovechar las nuevas directrices en las que se está desarrollando el ambiente actual de la SAGARPA como pudimos conocer en el capítulo 4, entre ellas la dignificación de los espacios de trabajo y generar así propuestas

para que el Distrito se vea beneficiado por los Lineamientos de la Política Administrativa de la Secretaría.

- Los trabajadores del Distrito en general, experimentan y manifiestan satisfacción con su situación laboral, pues gran parte de ellos aceptó que se sentía satisfecho con su trabajo y que les gustaría seguir su carrera de servidor público. El mayor grado de satisfacción se manifiesta en la alta estima por pertenecer a sus respectivos departamentos y es muy valorado también el grado de autonomía que les proporciona la entidad, además se sienten motivados por sus jefes directos, sin embargo existen ciertas disconformidades en cuanto a la interacción y comunicación entre departamentos.
- Los trabajadores de niveles operativos perciben poca comunicación e interacción por parte del jefe del Distrito, esto ha provocado que aprecien ciertos favoritismos entre trabajadores. Esta situación se debe a que el tramo de control que éste maneja es muy amplio, teniendo que atender a las distintas áreas y actividades que le competen al Distrito y realizando constantes viajes a la ciudad de Chilpancingo, y a la Costa lo que provoca que constantemente no se encuentre laborando directamente en la oficina.

- La mayor insatisfacción que se percibe es el sistema de comunicación empleado dentro del Distrito y la frecuencia con que son aplicadas la evaluación del desempeño. Por ser estas una de las herramientas principales de control es conveniente analizar las deficiencias de estos y adecuarlos a los requerimientos y exigencias de todo sistema organizacional.
- Una vez conocidas las condiciones y la percepción del clima organizacional en el Distrito de Desarrollo Rural 02 "Las Vigas" se identifican cuáles con las áreas específicas tanto de satisfacción, como de insatisfacción laboral y de esta manera se podrá realizar una retroalimentación acerca de la percepción y sugerencias de los empleados y poder planear y dar seguimiento al cumplimiento del modelo de Calidad INTRAGOB para que sea aplicado y aprovechado para el bien común de la entidad.
- De esta manera queda comprobada la hipótesis planteada ya que la investigación realizada contribuirá a la optimización y vinculación de las nuevas políticas de mejoramiento establecidas por la Administración Pública Federal.
- La propuesta planteada para dar seguimiento a este trabajo de investigación, es que sean aplicadas evaluaciones trimestrales sobre satisfacción laboral que permitan tener un conocimiento continuo de los cambios que se vayan desarrollando en el Clima organizacional de la oficina. Así como compartir la información

obtenida con los trabajadores, de esta manera se podrá mantener una retroalimentación constante con ellos y podrán tener la garantía de que realmente les interesan sus ideas y de que las acciones emprendidas están basada en ellas.

- Así mismo realizar un simulador de calidad a través del cual se pueda conocer la percepción que tiene la ciudadanía sobre la atención y funciones del Distrito, de esta manera podríamos conocer tanto la apreciación que se tiene del Distrito a través de opiniones ajenas al personal, así como tener un conocimiento más certero sobre los beneficios que obtiene la sociedad, ya que uno de los objetivos principales de los cambios generados dentro de la Administración Pública, es que la ciudadanía mexicana se vea beneficiada con los mismos.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACOSTA, Romero. *Teoría General del Derecho Administrativo*. Décimo sexta edición. Edit. Porrúa. México 2002
2. CARRILLO, Alejandro, GARCÍA Sergio *Las empresas públicas en México*. Edit. Miguel Ángel Porrúa, S. A. Librero México 1986
3. CHIAVENATO, Idalberto *Administración de Recursos Humanos* Editorial Mc Graw Hill. Quinta Edición. Colombia 2003
4. CHRUDEN, Herbert J. y SHERMAN Arthur W. Jr *Administración de personal* Edit Cecsá Vigésima Segunda Edición. México 1999
5. DAVIS, Keith y W. NEWSTROM, John *Comportamiento humano en el trabajo*. Undécima Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 2002
6. DESSLER, Gary *Administración de Personal* Editorial Pearson Prentice. Octava Edición. México 2001
7. GORDON, R. Judith. *Comportamiento Organizacional*. Quinta Edición. Editorial Prentice Hall. México 1997

8. HERNÁNDEZ, S. Roberto, FERNÁNDEZ, C. Carlos, BAPTISTA, L. Pilar. *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición. México 1998
9. INAP. *Las empresas públicas en México. Su importancia en el sector industrial y comercia*. Editorial INAP
10. ROBBINS, Sthepen P. *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. Sexta edición. Editorial Prentice Hall. México 1995.
11. REYES, Agustín. *Administración de Empresas. Teoría y práctica. Primera parte*. Trigésima séptima edición. Edit. Noriega Limusa. México, 1990.
12. R. CASTELAZO, José. *Apuntes sobre teoría de la Administración Pública*. Segunda edición. Colegio de Licenciados en Ciencias Políticas y Administración pública. México 1979
13. STONER, A. F. James, WANKEL, Charles. *Administración*. Tercera edición. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México 1989

Sitios de Internet consultados

17. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal Art. 1°- 9°- 11.-14.-17. D.O.F. 21 de mayo de 2003.
<http://www.funcionpublica.gob.mx/leyes/loapf2000.htm#t1> Sábado 13 de marzo de 2004
18. <http://www.sagarpa.gob.mx/info/introduccion.html>
19. <http://www.sagarpa.gob.mx/Dgg/FTP/MANUALSAGARPA.pdf>
20. <http://www.sagarpa.gob.mx/Dgg/FTP/MANUALSAGARPA.pdf>
21. Reglamento Interior de la SAGARPA Art. 32
<http://inp.semarnat.gob.mx/Docs/UJ/Leyes/reglamento%20sagarpa.pdf>
22. Manual de Organización General de la SAGARPA
<http://www.sagarpa.gob.mx/Dgg/FTP/MANUALSAGARPA.pdf>
23. http://innova.gob.mx/wb2/Innova/Lineas_Estrategicas Mensaje del C. Presidente de la República Vicente Fox Quezada en el 2° Foro de Innovación y Calidad en la Administración.
24. http://innova.gob.mx/work/resources/LocalContent/328/2/APBG_para_difusion.pdf

22. <http://fifthglobalforum.org/index.php?idseccion=59>

23. Modelo de Calidad INTRAGOB 2003
http://www.economia-premios.gob.mx/calidad/intragob/doctos/Modelo_2003.doc

24. Lineamientos de la Política Administrativa de la SAGARPA
<http://www.sagarpa.gob.mx/om/lpa/>

25. Lineamientos de la Política Administrativa de la SAGARPA
<http://www.sagarpa.gob.mx/om/lpa/laboral.html>

26. <http://www.infortecnica.com>

27. Ley de Desarrollo Rural Sustentable
<http://www.cddhcu.gob.mx/leyinfo/pdf/235.pdf>

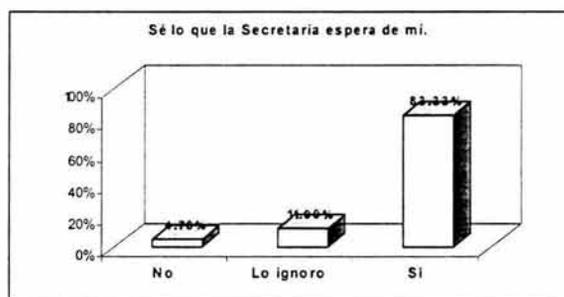
28. Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006
<http://pnd.presidencia.gob.mx/index.php?idseccion=8>

Otros documentos

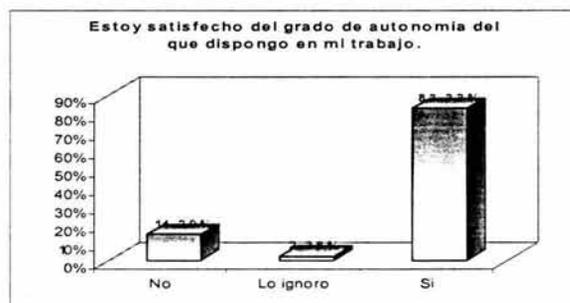
29. Manual de competencia. Área: Subdelegación Administrativa
SAGARPA
30. Manual de competencia. Área: Subdelegación Administrativa
SAGARPA
31. Evaluación 2003 del Distrito de Desarrollo Rural "Las Vigas"
Región "Acapulco – Costa Chica"

ANEXOS

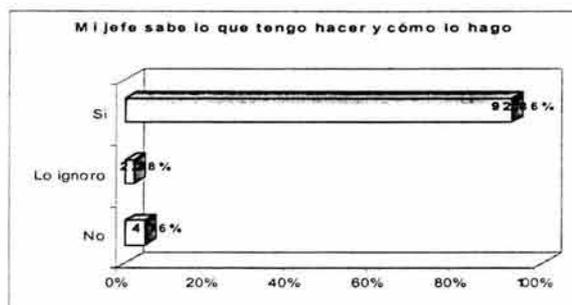
Anexo 1 Gráficas



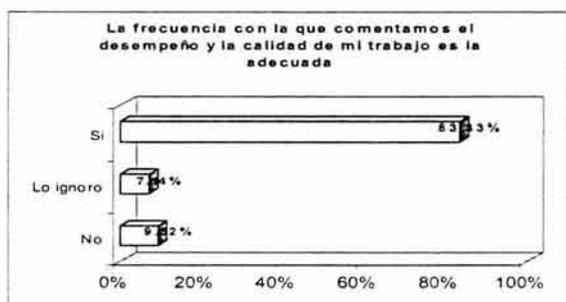
Gráfica N.25



Gráfica N.26



Gráfica N.27



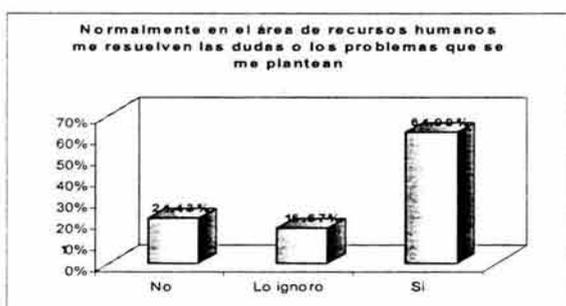
Gráfica N.28



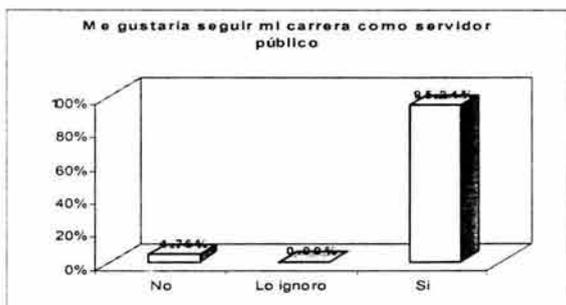
Gráfica N.29



Gráfica N.30



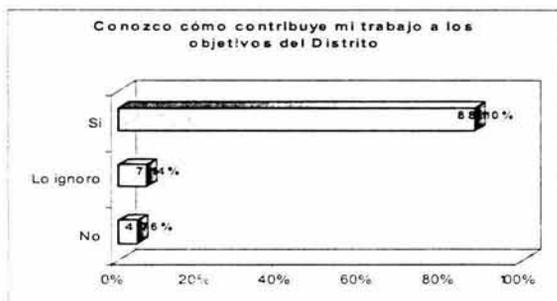
Gráfica N.31



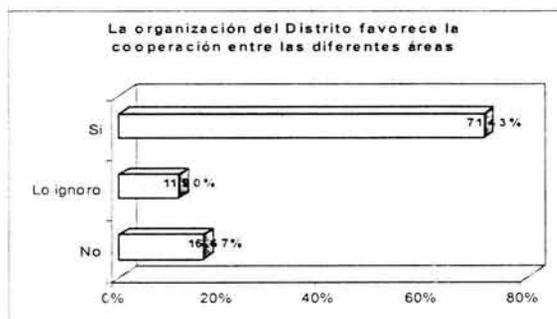
Gráfica N.32



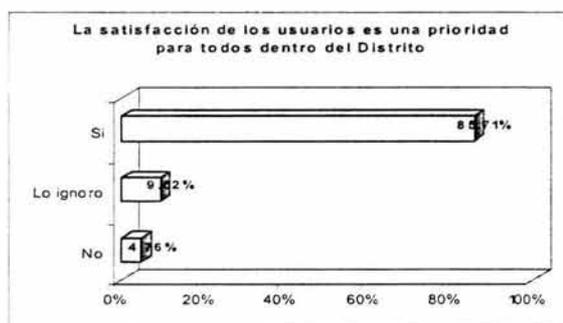
Gráfica N.33



Gráfica N.34



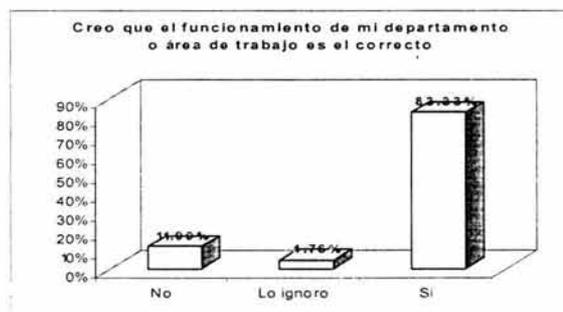
Gráfica N.35



Gráfica N.36



Gráfica N.37



Gráfica N.38



Gráfica N.39