



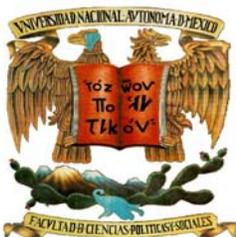
**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**
FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES

**“EL CLIMA LABORAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS
HUMANOS DE LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y
TRANSPORTES”**

TESIS
PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIADO EN CIENCIAS DE LA COMUNICACIÓN
ESPECIALIDAD EN COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

PRESENTA
ALMA ROSA LAGUNAS GONZÁLEZ

ASESORA
DOCTORA FRANCISCA ROBLES



CIUDAD UNIVERSITARIA, OCTUBRE 2007.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

RECONOCIMIENTOS

Mi agradecimiento entero a la Universidad Nacional Autónoma de México, a quien elegí para fuera mi casa de estudios, a quien elegiré para mis futuras generaciones, y a quien reconozco como la mejor Institución para aprender y vivir una vida universitaria.

Casa de estudios, que me ofreció el espacio para estudiar y aprender, la oportunidad de tener un respaldo académico, de vivir la pasión por el fútbol y pertenecer a un equipo, ahora soy parte de él, un Puma HECHO EN CU.

A mi Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, en donde viví los mejores años de mi vida, en donde encontré a mis actuales amigas, donde aprendí a trabajar y a hacer equipo con personas que jamás hubiera imaginado; donde estuvimos rodeados de compañeros y profesores valiosos dentro de las clases, clases donde aprendimos mucho de teoría y en los últimos semestres por fin la práctica; práctica que me ayudo a llegar a mi trabajo y hasta donde estoy actualmente.

A mis Profesores y Maestros que, cada uno con su estilo, y con sus frases preferidas, enseñaron e inculcaron en mí, mucho de lo actualmente soy. Algún día, estaré de este lado de la docencia, enseñando y devolviendo a la Universidad todo lo que me prestó.

Un reconocimiento especial, a mis profesores de la opción de Comunicación Organizacional, particularmente Salvador García Liñán, que sin conocernos nos persuadió a elegir esta especialidad. A todos y cada uno, Gracias.

A mi Asesora Francisca Robles, a quien conocí por los reconocimientos maravillosos que tiene entre los alumnos, por ser la una Maestra en el arte de la titulación.

A mis Sinodales, Rosa Ma. Valles, Juan Andrés Oliva, Ma. Elena Hernández, Ma. Guadalupe García, muchas gracias por el apoyo a este proyecto, por la confianza en él, y por las felicitaciones que éste mereció.

A mi familia, mi entero agradecimiento por ser parte de mi vida, por ser hasta ahora todavía una familia, gracias por su apoyo, por su cariño y por darme la oportunidad de convertirme en lo que profesionalmente soy ahora, en la persona que soy, y en la mujer que veo al espejo.

Mamá, muchas gracias por aguantarme y por quererme como soy, sé que no soy la hija modelo, ni me comporto como tú quisieras, sé que no te comprendo en todo lo que quisieras, hago un gran esfuerzo todos los días por hacerlo. Te quiero mucho, y no terminaría de escribir para agradecerte todos los cuidados, amor, regaños, educación, aguante, paciencia, comida y mil caprichos que tengo; gracias por tu paciencia, porque finalmente sí he de sentirme orgullosa por mi misma, es porque siempre estuviste criándonos y jamás te separaste de nosotras, gracias por mi ser mi mamá, no quisiera otra, te quiero a ti, y te quiero por tu lucha y esfuerzo por esta, que es mi familia.

Papá, a ti he de reconocerte todo el trabajo que has tenido que sufrir para darnos una educación a tus tres hijas, sí has podido y sigues igual de fuerte y paciente como antes. Muchas gracias por tratar de que esta sea una familia, por tu compañía, por tu congruencia entre los que dices y lo que haces, por la fuerza que me has enseñado que debo de tener, por impulsarme y presionarme para aprender, estudiar y conseguir ser alguien en la vida. Por los consejos y amor que nos has enseñado que debemos tener a los que forman parte de la familia Lagunas González. Te quiero mucho, y te aseguro que todas tus hijas somos y seremos personas de éxito, porque eso tú nos lo has enseñado.

Marina, mi hermanita, te quiero mucho, ya sé que a veces te "caigo mal", jijiji, pero he de decirte que te quiero mucho, que eres mi compañía siempre y la mejor amiga que está dentro mi vida, en la casa, con las amigas y también con las que no lo son. Eres sensible, y por eso siempre he sentido que debo cuidarte y aconsejarte. Sabes que te adoro y que ocupas todo mi corazón, no quiero que nunca nos alejemos y que siempre nos comuniquemos para que todo siempre tenga solución. Gracias Ma. Joaquina por tus consejos, porque me haces ser mejor persona, mejoras mis sentimientos y haces que no sea tan grosera y que tenga sensibilidad con quien nos quiere, me haces comprender lo que mi cabeza no alcanza a percibir.

Diana, mi hermanita la pequeñita, me da gusto que tengas una vida fuera de aquí, así no tienes que vivir lo que sucede en esta casa, jijji. Me da gusto que tu vida cada día vaya mejor, que estés bien y feliz, yo sabía que una niña tan linda como tú lo estaría. Muchas gracias por quererme, por aconsejarme mil veces en mi mal

comportamiento y corregirme mis payasas que les hago, ya tiene mucho que no me regañas, y ni yo a ti, sé que no es falta de amor, te quiero y tú me quieres mucho, somos una familia donde las paredes ni la distancia acabarán con nuestro amor. Gracias por todo lo que me has enseñado, que ha sido mucho, porque en miles de cosas hemos seguido tu ejemplo Marina y yo, y tú ni te enteras, pero así es. Te quiero mucho, mucho y debemos estar más tiempo juntas las tres.

Mi amor, eres la persona que sabe palmo a palmo mi vida, lo conoces todo, y no por entrometido, porque me queda claro que nunca te gustará el chisme como a mí, lo sabes porque en ti he encontrado al hombre que me escucha, que me aconseja, que me regaña, que me lleva de la mano para que haga lo mejor, que me ha buscado miles de oportunidades, que me adora, que me ama, y que ha hecho todo, hasta lo que parecía imposible por mí; por ello eres la persona en la que confío todo lo que me sucede, en quien encuentro calma y una mejor visión para hacer lo adecuado. Muchas gracias por ser mi compañero, mi amigo, mi novio, mi amor y la persona que me acompañará por todo mi camino. Me has enseñado, tolerado y amado tanto que en mucho tiempo no podré devolvértelo, lo bueno es que tengo toda mi vida para hacerlo. TACNTUI.

Si a alguien le debo la posibilidad de titularme este año, es gracias a ti, porque me hiciste ver lo importante que es terminar las cosas en su debido tiempo y ciclo, gracias por animarme, ayudarme y corregirme este proyecto, me diste el lugar, las herramientas y material para llevarlo a cabo, jamás lo olvidare, muchas gracias, este proyecto te lo dedico a ti Chiquito. Te amo.

Lizet, o debería decirte Bistek, jajaja. Amiga te adoro, eres la compañía que encontré desde el principio de la Universidad, la persona que vi y a la que elegí para ser mi amiga, te acuerdas que te fui a buscar, a hablar y ofrecer mi ayuda?, no sé si existe el destino, pero me queda claro que desde aquella vez supe que eres una buena persona, una niña valiosa. Tú eres la persona que me hizo la Licenciatura, mis materias, muchos exámenes, muchas clases, muchas firmas de asistencia, para que yo no tuviera faltas, mil ayuda para pasar mis materias, paciencia en los trabajos de equipo, tu compañía en clases donde ni te tocaba estar y que te metías conmigo por el cariño y amistad que me tienes. De verdad que estas cosas las recuerdo y me dan mil nostalgia, porque siempre me aguantaste, siempre me perdonaste todo, mis cambios de carácter, mi impuntualidad, cuando me alejé y cambie mucho, te acuerdas?, mis payasadas y mi intolerancia. Muchas gracias por tu amistad, consejos, ayuda y sobre todo por ser mi mejor amiga. Eres una mujer valiosa, llena de virtudes y de un carácter y risa excepcional. Te quiero y te quiero mucho.

Galleta, Karla. Pensé que nunca te iba a alcanzar en la titulada, pero mírame, aquí estoy. A ti he de agradecerte toda la paciencia de mundo que me has tenido, la compañía que me has hecho, la amistad que ha nacido entre nosotras, la complicidad que hemos hecho, los consejos y la ayuda que siempre me ofreces incondicionalmente. Te sé una mujer trabajadora, con principios irrompibles, con un talento para luchar y convertirte en lo que ahora eres. Me encanta que, no sólo digas que estás disponible para tus amigas, sino que lo hagas una realidad. Siempre estás ahí para mí, eso lo sé. Te quiero mucho y admiro mil cosas de ti, lo que has hecho para superarlas, lo incondicional que eres, el valor que le das a los compromisos que te estableces: laborales, académicos, familiares, y sobre todo de amistad, siempre los cumples y es porque eres congruente entre lo que dices y haces. Te quiero mucho, y no sabes que gusto que me consideres una de tus mejores amigas.

Dianona, quivo!!! Eres súper luchona, no te has dejado caer por nada del mundo, a pesar de las dificultades que has pasado, te admiro. Eres maravillosa, en ti he encontrado a la amiga más madura, siempre tienes algo que decir, siempre un consejo que dar, siempre mucha seguridad en lo que dices y aconsejas. Te sabes todo de mí, me sacas la sopa de todo, y eso lo consigues porque eres bien persuasiva, haces que uno mismo conteste sus dudas y se dé la respuesta correcta, que confiese lo que muchas veces no nos atrevemos a ver. Me pones a analizar mil cosas, hasta que por fin, me doy cuenta de por qué están así. Tienes esa capacidad de analizarnos y hacernos ver la realidad. Me has aconsejado en "n" número de cosas y me has hecho ver muchas más que mi cabeza no alcanza a ver. Te quiero mucho, y muchas gracias por ser mi amiga, mi consejera, por reunirnos, porque sin ti nos apashuatamos y no nos vemos, gracias por cultivar nuestra amistad.

Oli!!! Que bueno que ahora estás aquí, no quisiera que te apartaras, no quisiera verte lejos, pero sí con Félix, ah, que confusión, no? Mil gracias por ofrecernos tu casa, tu familia, tu ayuda y por tu incondicionalidad. Tú sabes que te debo mil cosas, y entre ellas mi *libertad*, no es cierto? Siempre has sido una súper amiga, eres una mujer sensible y entregada. Gracias por tu amistad y por ser, junto con la Dianona, quien se queda hasta el final, cuando el chupe se pone más bueno, cuando nos ponemos a hablar de tonterías y a confesar cochinadas, jajaja. Te quiero mucho y de verdad mil gracias por estar ahí siempre, no nada más para mí, sino para todas tus amigas, eres incondicional y por eso mucha gente te quiere, porque siempre estás para todos. Sé que te va a ir muy bien, porque siempre consigues todo lo que te propones, y sé que también vas a ser muy feliz pronto.

Clarita! No tengo estrellitas para ponerte una en este espacio, lo siento! Muchas gracias por el desmadre que siempre nos contagiaste y al mismo tiempo tu ternura. Debes saber que te quiero y que me da mucho gusto que los business de graduación nos hayan unido, que hayamos sido ya un equipo de amigas donde habemos de todo, que festejemos de todo, que platiquemos de mil cosas, que tengamos muchas cosas en común. Gracias porque siempre te acercas a mi, siempre estás al pendiente de cómo voy, de cómo vamos todas. Sabes que cuentas conmigo para lo que necesites, que te quiero y que me encanta tu forma de ser, a veces quiera tener la libertad que te das, tu personalidad tan alivianada y adaptada para todo, te quiero mucho.

Gracias también, a mis amigos que he hecho en el camino y que me han impulsado, ayudado, aconsejado y aguantado. Gracias Sr. Ness, sí me motivan sus consejos y su ayuda me ha servido de mucho; gracias Luisa por presionarme a hacer las cosas; gracias a mis amigos que hice en la Universidad y con los que compartí la mitad de ella, David y Adri.

Muchas gracias a todos lo que han formado parte de mi vida, a los que han ayudado voluntaria e involuntariamente al termino de este proyecto.

Alma Lagunas

ÍNDICE

	Páginas
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL	7
1.1. Clima Laboral como parte integral de la Comunicación Organizacional.	8
1.1.1. La Comunicación Organizacional	8
1.1.2. El Clima Organizacional.	13
1.2. Definición del Clima Organizacional	19
1.3. Dimensiones del Clima Organizacional	26
1.4. Factores que conforman en el Clima Organizacional.	32
1.4.1. Factores externos	33
1.4.2. Factores internos	43
1.5. <i>Un Buen Clima Organizacional</i> como resultado de la influencia en la opinión, actitud, conducta y comportamiento de sus integrantes.	56
CAPÍTULO II. SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTE	61
2.1 Administración Pública Federal.	62
2.2 Qué es la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.	68
2.3 Funciones, objetivos y finalidades que cumple la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.	71
2.4 Funciones que cumple la Dirección General de Recursos Humanos para contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.	75
2.5 Agenda Presidencial del Buen Gobierno (Metas Presidenciales) para la Secretaría de Comunicaciones y	83

Transportes.	
CAPÍTULO III. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	89
3.1 Finalidad del Diagnóstico Organizacional	90
3.2 El Diagnóstico Organizacional para determinar el Clima Laboral.	93
3.3 Instrumentos utilizados para diagnosticar el Clima Organizacional.	97
3.3.1 Cuestionario	98
3.4 Clima laboral de la Dirección General de Recursos Humanos de la SCT.	101
3.4.1 Resultados	105
3.4.2 Interpretación de resultados	109
3.4.3 Acciones Generales	125
3.4.4 Propuestas	127
CONCLUSIONES	131
ANEXOS	137
BIBLIOGRAFÍA	143

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se han dado a la tarea de sumar esfuerzos, no sólo en los aspectos operativos, técnicos, tecnológicos y materiales, sino también, en lo concerniente al capital humano, debido a que es considerado el activo que incide de manera directa en la productividad y por ende en el logro de los objetivos.

Es por ello que las disciplinas que estudian el comportamiento y desarrollo humano dentro de las organizaciones han crecido de manera considerable, o por lo menos el interés hacia éstas ha sido observado como herramienta valiosa en el gremio organizacional, lo que genera la oportunidad de dar apertura a un área destinada a crear, cuidar y mantener estrategias que contemplen como foco principal a los integrantes para la consecución de las metas.

Bajo esta idea, la comunicación organizacional ha ido afianzándose en las áreas de trabajo, lo que ha motivado a directivos y gerentes a ampliar los horizontes y su visión sobre el desempeño que la organización tiene dentro de la sociedad.

Tratando de construir una mejor sociedad, la Administración Pública Gubernamental ha entrado a esta dinámica, donde el factor humano es uno de los activos fundamentales para el buen desempeño de la organización, y por lo tanto, para la atención de los servicios que demanda la sociedad mexicana; bajo esta perspectiva se ha propuesto fomentar una nueva cultura basada en el respeto, orden, disciplina y transparencia, a través de mejores relaciones entre todos sus empleados y entre éstos y las áreas directivas.

La finalidad de emprender estos cambios internos -estructura burocrática- es finalmente, cambiar la opinión del público externo -sociedad mexicana- pues, teniendo mejores oportunidades, mejores relaciones sociales, mejores lugares

para trabajar, mejor situación laboral y mejor ambiente de trabajo, existirán mayores posibilidades de producir mejor, con menores costos, en menor tiempo y con mayor calidad y transparencia.

Partiendo de ese supuesto y con la intención de dar respuesta a las demandas y expectativas generadas por la sociedad y por modelos de empresas u organizaciones con alto nivel de cultura y desarrollo organizacional, la Administración Pública Gubernamental se ha propuesto construir un *Buen Gobierno* que genere cambios profundos y permanentes, a través del fomento a la innovación y a las óptimas relaciones sociales en toda la estructura gubernamental, incluyendo a los trabajadores que ocupan los niveles más bajos en la plantilla, hasta los altos mandos, de manera que el compromiso sea por satisfacción individual y que la suma de cada individuo dé como resultado la sinergia traducida en mejores servicios a la ciudadanía mexicana.

Bajo este entendimiento, la Administración Pública Federal ha trazado una ruta muy clara para encaminar sus esfuerzos, voluntad política y sinergia de sus servidores públicos para ir construyendo el “Buen Gobierno”, donde todos los servidores públicos participen en crear un ambiente de trabajo agradable, de respeto, ética, reconocimiento y disciplina en sus quehaceres gubernamentales y en las relaciones sociales con el personal que comparte sus actividades diarias, simpatizando con los factores que fomenten un Clima Laboral favorable, encontrando alternativas que procuren resultados positivos a los procesos federales.

En este sentido, se ha elegido presentar una investigación que permita encontrar las bases que impulsan la idea de cambiar la estructura burocrática, los estilos de dirección, las relaciones sociales internas, la cultura laboral y el ambiente de trabajo.

Una vez comprendidas las bases que impulsan tal compromiso en las Dependencias Públicas, esta investigación se dará a la tarea de colaborar en dichas metas, proponiendo un estudio que permita localizar los focos rojos, las deficiencias y en su caso, las oportunidades que permitirán mejorar el ambiente de los servidores públicos, enfocándose particularmente en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT).

De esta forma, se establecerán mecanismos que a través de diagnósticos de clima organizacional, logren detectar y evidenciar las debilidades y amenazas que provoquen bajo rendimiento, altos costos de productividad y desánimo en el desempeño laboral en la burocracia mexicana; además de las fortalezas y oportunidades que favorezcan óptimos resultados y que merecen ser reproducidas en todo el gobierno mexicano.

En este sentido, el objetivo general planteado por esta investigación es diagnosticar el Clima Laboral de Dirección General de Recursos Humanos (DGRH) de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, a través del estudio de factores que integran e inciden en el clima organizacional, la identificación de la estructura, objetivos, funciones y metas de la organización; así como de los elementos que permitirán analizar e interpretar el ambiente de trabajo que impera en dicha Dependencia.

Tal estudio logrará distinguir cuáles son los factores que inciden y afectan de manera favorable o desfavorable el comportamiento de los integrantes de esta Unidad Administrativa, permitiendo dar respuesta a la hipótesis planteada para el presente proyecto: *“Ratificar, a través de diagnósticos, que el desánimo, bajo rendimiento, productividad, ausentismo y conformismo en el personal de la Dirección General de Recursos Humanos, se deben al decremento en factores que inciden en el Clima Laboral, originando mayores niveles de debilidades y amenazas como consecuencia del Clima Laboral desfavorable”*.

Para ello, esta investigación teórica-práctica será presentada en tres capítulos, *I. La Comunicación y el Clima Organizacional*, *II. Secretaria de Comunicaciones y Transportes* y *III. Diagnóstico Organizacional* de la Dirección General de Recursos Humanos de la SCT, el cual incluye el análisis, interpretación y descripción detallada del Clima que prevalece en esta Unidad Administrativa.

El primer capítulo "*La Comunicación y el Clima Organizacional*", aborda la comunicación desde el punto de vista social, el rol que desempeña en las relaciones sociales, familiares y laborales; tema que encuentra sustento en la disciplina encargada de su estudio: la comunicación organizacional. Desde este punto de vista, se presenta un panorama lo suficientemente amplio, con definiciones y dimensiones que permitan comprender los factores que inciden en el comportamiento individual y colectivo, logrando así, establecer las variables que componen y afectan el clima laboral.

Bajo este contexto se desarrollarán ampliamente los estudios que abordan el clima laboral, su significado, connotación, los factores que lo componen y la influencia que tiene en el comportamiento de los miembros de la organización y, por ende, en su productividad.

El Capítulo II "*Secretaria de Comunicaciones y Transportes*" contempla los aspectos previos a la realización del Diagnóstico de Clima Organizacional, a saber, el campo de estudio. En este apartado se aborda a la Administración Pública Federal, su escenario en el sexenio 2000-2006, enfocándose en los compromisos establecidos para la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, y más específicamente en los fines planteados para la Dirección General de Recursos Humanos.

El propósito, es emprender un análisis de esta Unidad Administrativa, apoyarla a poner en marcha las metas que se establecieron en la Agenda para el sexenio que nos ocupa, específicamente la que compete al clima laboral. La tarea de este

capítulo es recopilar la información necesaria para establecer el marco de referencia en el que se realizará el estudio, diagnóstico y fortalecimiento del clima laboral, con el objeto de impulsar la participación de todo el personal que trabaje dentro del universo de estudio, a fin de crear las condiciones necesarias para el buen desempeño en sus actividades laborales.

Asimismo, se hace hincapié en la Agenda Presidencial 2000-2006, ya que es considerada la base de esta investigación, pues la oportunidad de examinar el clima laboral ha sido posible gracias al esfuerzo que la Presidencia de la República contempla en la Agenda en comento, la cual tiene dentro de sus metas crear y mantener un *Buen Ambiente de Trabajo* dentro de las oficinas gubernamentales, con el fin de mejorar los procesos y productividad de cada Dependencia que conforma la Administración Pública Federal.

Finalmente, el tercer capítulo, *Diagnóstico Organizacional*, está dedicado no sólo a connotar el significado, utilidad, diversidad y aplicación de la herramienta denominada diagnóstico, sino también contempla el trabajo de campo, es decir, los instrumentos utilizados para el estudio, análisis e interpretación del clima laboral de la Dirección General de Recursos Humanos.

Este último apartado, tiene como objeto determinar las fortalezas, oportunidades y debilidades que amenazan la estabilidad y productividad de la Unidad Administrativa en comento.

Asimismo, este capítulo recoge, además del diagnóstico, las acciones generales y propuestas adecuadas para el mejoramiento de las deficiencias encontradas y que pueden ser objeto de fortalecimiento, a fin de crear un compromiso que logre dar respuesta a los desafíos que demanda la nueva cultura laboral, que esté al día y a la vanguardia en las áreas de crecimiento con calidad, desarrollo humano y social, orden y respeto.

De esta forma, la investigación recoge los esfuerzos realizados para lograr que los servidores públicos que integran la Secretaría de Comunicaciones y Transportes impulsen y apoyen los procesos de Calidad, Innovación, Competitividad y Transparencia; además de las propuestas diseñadas por esta investigación, y que tienen como fin mejorar las deficiencias encontradas en el diagnóstico, con el objeto de alcanzar el compromiso establecido para la Administración Pública Federal 2000-2006: transitar dentro de un clima laboral de respeto, orden, y disciplina, hacia una mejor calidad de vida en el trabajo.

CAPÍTULO I

LA COMUNICACIÓN Y EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Como parte de un ciclo de vida, se obtiene que después del nacimiento, se despierta dentro de un hospital, se crece, en el mejor de los casos, dentro de un núcleo familiar, se recibe educación dentro de instituciones escolares, posteriormente surge la integración a la vida laboral dentro de una organización, empresa o grupo de trabajo, y durante todo este recorrido y etapas de la vida, se van formando e integrando diferentes círculos, a saber, amistosos, familiares, laborales y meramente sociales. Lo que quiere decir, que la mayor parte de la vida los seres humanos se encuentran despiertos y en interacción con otras personas o grupos; ya sea en la casa, en la escuela, en el trabajo, en la calle, etc. Y es precisamente en estos lugares y con estas personas, con las que invariablemente surge la necesidad de mantenerse comunicados a fin de mantener las relaciones necesarias para la sobrevivencia del grupo, con el objeto de que metas y objetivos en común se cumplan, para planear, coordinar y cumplir el rol que se desempeña dentro del equipo, y justamente es el proceso de comunicación el que permite conservar todas estas actividades, convirtiéndose en parte esencial de la vida y en una necesidad latente para la convivencia de todas las personas que viven en sociedad.

Debido al papel que juega la comunicación en el desarrollo de las relaciones sociales, familiares y laborales, el presente capítulo abordará la comunicación y, más específicamente, a la disciplina encargada de su estudio: la comunicación organizacional, como la facultada para emprender acciones que coadyuven a mejorar la integración en los grupos de trabajo, a través de estrategias encaminadas a mantener un ambiente laboral sano que se traduzca en beneficios laborales.

Bajo este contexto se desarrollarán ampliamente los estudios que abordan el clima laboral, su significado, connotación, los factores que lo componen y la importancia

que tiene dentro de toda aquella organización que desea obtener éxito en su desarrollo.

1.1 CLIMA ORGANIZACIONAL COMO PARTE INTEGRAL DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

1.1.1 La comunicación organizacional

Abordar la temática de la comunicación organizacional, conocer los estudios realizados para su formación, estar al tanto de las herramientas que ha establecido para la mejora en las organizaciones, hace necesario comprender su connotación y utilidad. Mismas que serán abordadas en el presente tema, a fin de llegar advertir el estudio del clima laboral.

Primero, es importante mencionar que etimológicamente la palabra comunicación se deriva del latín *COMUNICARE*, que significa poner en común¹. De manera sencilla, el concepto de comunicación se conoce como transferencia de información, ideas, mensajes que tiene lugar entre dos o más personas².

De esta forma y sin definir de manera técnica el significado que connota la comunicación, se puede resumir que: la comunicación es un proceso social donde los individuos intercambian información con el objeto de coordinar actividades que permiten la interacción de cada uno de los integrantes del grupo o equipo.

De igual forma, es importante destacar que la comunicación es en un proceso dinámico inherente a toda actividad humana, un fenómeno completo, variado y múltiple en sus formas, que articula los procesos al desarrollo de la vida en sociedad y facilita la adaptación del ser humano a su entorno; bajo este entendimiento, este proyecto se enfocará al proceso de comunicación dentro de

¹ *Diccionario de la Lengua Española*, Real Academia Española, Vigésima Segunda Edición, 2005, p 198.

² Felipe López Veroni, *La Ciencia de la Comunicación, Método y Objeto de estudio*, Edit. Trillas, México 1997, p. 73.

los grupos, equipos, y concretamente dentro de las organizaciones de trabajo, a fin de conocer la repercusión que ésta tiene en el desempeño y cumplimiento de las metas, tanto individuales, como grupales.

Los grupos que se reúnen con la finalidad de cubrir necesidades o demandas, son conocidos como organizaciones, mismas que se definen como la unión de dos o más personas que forman un sistema social, dividido en subsistemas, que se coordinan con el propósito de obtener el máximo aprovechamiento posible de los recursos materiales, técnicos y humanos, y que saben que ciertos objetivos sólo se alcanzan mediante actividades de cooperación, a efecto de cumplir con las metas que la propia organización persigue³.

Pero, ¿qué sucede si la comunicación dentro de una organización es escasa, ineficiente o ausente? Acaso, ¿realmente es de vital importancia para el desarrollo interior y para el éxito en el mercado?, ¿cuál es la función de la comunicación dentro de la organización?

La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la organización, tales como: proporcionar información de los procesos y trámites internos, posibilitar las funciones de mando, delegación de trabajo, la toma de decisiones, la solución a los posibles conflictos, la integración entre jefe-subordinado y entre los empleados mismos, así como establecer y afianzar relaciones sociales dentro de la institución.

De manera que la comunicación en las organizaciones se emplea, tanto en el desempeño y realización de actividades laborales, en la creación de nuevas estrategias que respondan oportuna y eficientemente al progreso económico, tecnológico, social y cultural, como en las relaciones personales que se dan entre los integrantes de la empresa.

³ Carlos Fernández Collado, *La comunicación en las organizaciones*, Edit. Trillas, México 1991, p. 29

En respuesta a la participación que la comunicación tiene en la realidad de las organizaciones, los resultados de éstas, su producción, el estado financiero y en la administración interna, la investigación de los estudiosos expertos en el tema, concuerdan en que la carencia de estrategias comunicativas al interior de la institución, la falta de adecuados canales o utilización de los mismos, genera lentitud en los procesos y en las actividades inherentes al trabajo, falta de coordinación en las actividades y por lo tanto rehacer el trabajo, así como desinformación en las políticas y estructura interna; dando como resultado la falta de competitividad y la baja en las utilidades, aunado a la problemática de interacción grupal a nivel interno.

Por estas razones, en los últimos años las organizaciones se han percatado del valor de la comunicación y la información como recurso estratégico para desarrollarse y sobrevivir en un universo altamente competitivo. En respuesta, han priorizado en su estructura organizacional un sistema de comunicaciones que dinamice los procesos que a nivel interno tienen lugar, con objeto de promover la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, a fin de que la organización encuentre su éxito y supervivencia.

De ahí la importancia de emprender procesos comunicativos que sean el eje motivador que integren esfuerzos y comprometan, mejoren las condiciones y conductas del grupo; sin embargo, su trabajo tiene y esfuerzo conlleva: implica considerar los ámbitos, flujos y niveles de comunicación dentro del sistema organizacional, definir responsabilidades y roles que dinamicen las acciones individuales en la colectividad, a fin de fortalecer el compromiso y responsabilidad global de la organización.

Desconocer y desvalorizar esta realidad, lleva a tener relaciones interpersonales basadas en rumores y suposiciones que desvirtúan y bloquean todo intento de comunicación eficaz, lo que resulta en un grupo desintegrado, con una

productividad inútil, capaz de desestabilizar su estructura, administración y éxito en general.

En respuesta a la importancia que reviste la comunicación en toda actividad, las investigaciones en las ciencias sociales encuentran relevante su estudio y práctica dentro de las organizaciones; a dicho estudio se le ha denominada comunicación organizacional y es considerada como una disciplina que estudia el comportamiento de comunicación de las personas que integran un grupo social organizado. A saber, su trabajo consiste en describir, predecir y explicar la conducta humana de comunicación⁴.

Dice Fernández de Collado, en su libro *La comunicación en las organizaciones*, que este concepto tiene generalmente tres acepciones⁵:

1. La comunicación es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización. La comunicación es el proceso social más importante. Bajo esta perspectiva la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio. Estos mensajes pueden transmitirse a través de canales interpersonales, pueden utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente.
2. La comunicación organizacional como una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio. En esta acepción la Escuela de Sistemas hizo énfasis en la necesidad de considerar el medio o entorno como un elemento fundamental para la sobrevivencia y desarrollo de la organización, y a la información como un factor clave dentro de los intercambios que se dan entre éstas y su ambiente.

⁴ Gerald Goldhaber, *Comunicación Organizacional*. Edit. Diana, México 1990, p 36.

⁵ Carlos Fernández Collado, *Op. Cit.* pp. 27-31.

3. La comunicación organizacional se entiende también como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos, con el fin de que la organización cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Desde este tercer enfoque, la comunicación organizacional se divide en *comunicación interna* (los programas están dirigidos al personal de la organización) y *comunicación externa* (se dirigen a los diferentes públicos externos).

Es decir, la comunicación organizacional es aquella que se desarrolla en el seno de una institución, destinada a interconectar a los integrantes de la organización, a los públicos externos (que no pertenecen a la organización y que sin embargo tienen contacto con la organización, tales como clientes, proveedores, etc.) y a ambos entre sí. Se trata de un proceso permanente que la organización debe asumir, desarrollar, fomentar y mantener, con la finalidad de influir en la percepción e inducir la conducta de sus integrantes, a efecto de desarrollar un adecuado comportamiento organizacional, generar éxito, y que sirve para:

- Proporcionar información de procesos internos
 - Posibilitar funciones de mando
 - Toma de decisiones
 - Mayor control en desempeño de tareas
 - Solución de problemas
 - Diagnosticar la realidad
 - Generar confianza en los empleados
- } Ayuda a mantener la estabilidad y equilibrio

Abordar el estudio de la organización a partir de la comunicación permite distinguir el tipo de comunicación interna, los niveles y dirección de la misma, detectar fortalezas y debilidades que repercuten en el desempeño de actividades, en la

integración del equipo, en la identificación con la organización, en las relaciones laborales y personales, en los patrones de comportamiento individual y colectivo; lo interesante de contar con el estudio en esta materia, radica en que con ello pueden planearse estrategias que contribuyan a mejorar el ambiente comunicativo, lo que permitirá disminuir la inseguridad sobre el futuro de la organización y fomentar estrategias que mejoren las condiciones labores y que promuevan determinado comportamiento individual.

Pero, ¿qué condiciones debe fomentar la organización para provocar cierta conducta?, es decir, ¿el comportamiento de los integrantes favorece o afecta el éxito de una organización?, y finalmente ¿qué papel juega la comunicación organizacional en esta materia?, ¿con qué herramientas cuenta para ejercer este papel, a fin de planear estrategias que induzcan determinado estado de ánimo en sus empleados y con ello crear cierto tipo de ambiente o clima dentro de sus oficinas?

1.1.2. El Clima Organizacional

Pareciera utópico crear un ambiente donde todos los integrantes de una organización caminen hacia un sólo objetivo, donde todos se comuniquen entre sí, donde la información sea oportuna y que no dé lugar a dudas, rumores y conflictos, donde lo que se haga sea confiable, perdurable y en general, donde cualquier esfuerzo tenga como meta la productividad y homogeneidad. A pesar de lo ilusorio que pareciera crear un ambiente con estas características, existe una disciplina que tiene como finalidad mantener este tipo de condiciones dentro de las organizaciones, nos referimos a la comunicación organizacional.

Como se mencionó en el apartado anterior, si la comunicación organizacional es un conjunto de técnicas y actividades orientadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, con la finalidad de influir en sus opiniones, actitudes y conductas, no resulta sorprendente que sus técnicas vayan encaminadas a procurar beneficios a la institución, a través de la

persuasión en el comportamiento, con el objeto de procurar un ambiente lo más agradable posible.

Para ello, las organizaciones deberán elaborar programas de inducción que comprendan canales confiables, estables y flexibles de comunicación entre todos los miembros, creando las condiciones necesarias para hacer de la empresa un lugar donde los individuos obtengan el reconocimiento, la realización personal y profesional.

Se trata de propiciar la creación y mantenimiento de relaciones óptimas entre los miembros de la organización, actitudes colectivas que compartan una visión en común, una actitud constante, coherente y consiente por trabajar juntos, en un sentido tal que colaboren por un objetivo en común.

Sin embargo, hoy en día es común escuchar comentarios acerca de los problemas de comunicación en las organizaciones, es muy característico que al recorrer los pasillos de una institución se escuchen diferentes idiomas, emociones, sentimientos, actitudes, comportamientos y percepciones respecto a la vida laboral, debido a la interferencia de las actitudes personales en la relación laboral, esta realidad tiene importantes impactos que de no ser gestionadas estratégicamente se convertirán en amenazas para la organización.

Este tipo de interferencias en las relaciones laborales generalmente derivarán en un comportamiento apático, errático e insatisfecho, en una posición contra las prácticas y políticas administrativas, creando situaciones críticas o de conflictos.

Este ambiente humano y físico que se desarrolla en el trabajo cotidiano, que puede ser estudiado o diagnosticado, las posiciones y percepciones que derivan en determinado comportamiento, las opiniones de las prácticas administrativas y de relaciones laborales e interpersonales, son una suma de factores que conforman el clima organizacional.

Debido a la importancia que el clima organizacional reviste, la comunicación organizacional se ha interesado en esta materia, teniendo como punto de partida el estudio de los aspectos de la organización que influyen en el comportamiento de los individuos, cuyo objetivo es mejorar la conducta grupal y organizacional como un medio para lograr la efectividad y salud de las organizaciones⁶.

En este contexto, el papel de la comunicación se ubica en lo que se conoce como clima o ambiente interior y su estudio parte de los aspectos de la organización que influyen en el comportamiento de sus miembros y cómo éste influye a su vez en el ámbito laboral.

La preocupación por el clima organizacional tiene sus inicios en la psicología, partiendo de la premisa de que todo individuo percibe de forma diferente la realidad de su trabajo y que esta percepción determinará cierto comportamiento laboral. Siendo el clima “una fusión de las percepciones de las personas en la organización, de sus roles en relación con otros, junto con sus percepciones de los roles de los otros.”⁷

En consecuencia, la comunicación organizacional se dio a la tarea de crear estudios que centran su atención en el individuo, a fin de mejorar las condiciones de trabajo y crearles el mejor ambiente posible.

Al introducirse en las organizaciones la idea psicológica de que la realidad de un individuo influye en su percepción de la misma, las investigaciones en esta materia no se hicieron esperar, así se tiene que este concepto reúne diversos elementos que, en su conjunto, aluden a la temática de la comunicación organizacional, a saber:

- Halpin y Crofs (1963) indican que toda persona percibe de un modo diferente la realidad y esta percepción influye en el comportamiento del

⁶ Luis Ferrer Pérez, *Guía práctica de desarrollo organizacional*, Edit. Trillas, México, 1976, p. 15

⁷ Manuel Fernández Ríos, *Manual de prácticas de la psicología organizacional*, p. 193

individuo en la organización, a saber, el clima organizacional es definido como la opinión que el empleado se forma de la organización.

- Litwin (1968) puso énfasis en los aspectos motivacionales del clima al definirlo como “la cualidad o propiedad del ambiente que: a) perciben o experimentan los miembros de la organización y b) influyen sobre la conducta de éstos”.⁸
- Payne (1971) definió el clima como un “concepto que refleja el contenido y fuerza de los valores, normas, actitudes, conducta y sentimientos prevalentes de los miembros de un sistema social que pueden ser medidos operativamente a través de sus percepciones o a través de datos y observaciones objetivas”.⁹
- Schneider (1972), James y Jones (1974) mencionan que el clima “es el conjunto de percepciones globales que los individuos tienen sobre su medio ambiente y que reflejan la interacción entre las características personales del individuo y las de la organización”.¹⁰
- Poster (1975) indicó que el término clima se refiere a “las propiedades habituales, típicas o características de un ambiente de trabajo concreto, su naturaleza, según es percibida y sentida por aquellas personas que trabajan en él o están familiarizadas con él”.¹¹
- Evan (1976) insistió también en sus dimensiones perceptivas. Según este autor el clima organizacional es “una percepción multidimensional por parte

⁸ José María Peiró, *Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas*. Edit. PPU, Barcelona, 1990, 2a ed, p. 202

⁹ *Ídem*, p 204

¹⁰ *Ídem*, p.204

¹¹ *Ídem.*, p. 205

de los miembros y los no miembros de atributos esenciales o del carácter de un sistema organizacional".¹²

- Litwin y Stringer (1978), afirman que los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.
- Mas tarde, Schneider (1983), hace referencia al clima organizacional como resultado de las interacciones que tienen los miembros de una organización entre sí".¹³
- Brow y Moberg (1990)¹⁴ refieren el término como una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.
- Hall (1996)¹⁵, apunta que el clima es un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados que, se supone, son una fuerza que influye en su conducta.
- Goncalves (1977)¹⁶ señala como elemento fundamental de la formación del clima en una organización las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral.

Como pudo observarse, a lo largo de décadas el clima organizacional ha sido objeto de estudios e investigaciones, de ahí el interés de identificarlo y describirlo, con objeto de entender el funcionamiento del sistema organizacional para administrarlo de la mejor manera posible.

¹² *Ídem*, p. 207

¹³ *Ídem*, p. 207

¹⁴ www.monografias.com, 2007

¹⁵ *Ídem*, 2007

¹⁶ *Ídem*, 2007

Todos los conceptos citados guardan coincidencia en apuntar al individuo como factor principal en el clima organizacional, a través de la reacción de su percepción sobre el comportamiento y la conducta.

Esta extensa investigación entiende al clima como el resultado de la postura u opinión de los factores que impactan directamente en la administración, dirección y políticas de la organización.

Así, el clima organizacional es entendido como un “conjunto de características o factores que describen a una organización, la distinguen de otras organizaciones, permanecen relativamente estables a lo largo del tiempo e influyen en la conducta de los miembros de la organización”.¹⁷

Por su extensión y con objeto de desarrollar ampliamente el estudio del clima organizacional, sus significados, los factores o elementos que lo conforman, la utilidad de tomarlo en cuenta para el futuro de toda organización y las consecuencias que éste tiene en la vida organizacional, a continuación se plantean las nociones básicas que este concepto demanda.

¹⁷ Manuel Fernández Ríos, *Op. cit.* p. 193

1.2 DEFINICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El interés de investigadores, estudiosos, empresarios y dirigentes de compañías, corporaciones e instituciones ha despertado innumerables intentos por definir y describir la realidad social del clima organizacional dentro de las organizaciones de trabajo, con la finalidad de explicar el comportamiento que lleva a los sujetos a tener un desempeño favorable o deficiente en sus labores, situación que definirá el éxito o fracaso de la empresa.

La importancia reside en que es el factor humano quien sostiene y da vida a las organizaciones, quien modifica y estructura los planes de trabajo, quien crea el producto o servicio que se ofrece a destinatarios finales, quien atiende y crea equipos para generar valores y utilidades, quien comparte información hacia los diferentes niveles estructurales, con la finalidad de fomentar la comunicación y tomar decisiones adecuadas para el óptimo desarrollo y crecimiento de la compañía. En suma, los individuos son quienes le dan “la personalidad” a la organización.

Por ello, es común calificar a toda una organización por sus normas, actitudes, conducta, comportamiento de sus trabajadores, disposición al trabajo, otorgar atención, música, pláticas, rumores etc., con la mera percepción que se tiene al pisar determinadas áreas de trabajo. Generalmente, se dice, “el ambiente está muy pesado aquí”, o, “se respira muy buen ambiente”, “aquí hay buenas vibras”, etc., de manera que, todas estas expresiones son un intento de aproximación por definir el clima laboral de una oficina o área de trabajo.

Etimológicamente la palabra *clima* proviene de la raíz griega que significa *pendiente* o *inclinación*.¹⁸ Sin embargo, el clima puede situarse como el tiempo, atmósfera y más socialmente como ambiente. El presente proyecto se concretará

¹⁸ *Diccionario de la Lengua Española*, Op. Cit, p. 175.

a desarrollar el Clima en términos sociales, más específicamente en grupos definidos y más particularmente dentro de organizaciones de trabajo.

De manera que para empezar a entender mejor el término **clima** a nivel social, a continuación se presentan una serie de definiciones que permitirán visualizar con claridad las implicaciones de estos términos dentro de las organizaciones.

Una primera definición fue la formulada por Tagiuri (1968) la cual es de carácter puramente descriptivo, *“el Clima es una cualidad relativamente estable del entorno total que es experimentada por los ocupantes e influye en su conducta, y puede ser descrito en términos de valores de un conjunto particular de atributos de un entorno cualquiera”*¹⁹.

Payne y Pugh (1976) ofrecen una definición de carácter más cultural: *“el Clima es un concepto molar que refleja el contenido y fuerza de los valores prevalentes, las normas, actitudes, conducta y sentimientos de los miembros de un sistema social”*.²⁰

Una tercera, es la de la escuela Topológica de Kurt Lewin. Este autor destacó la existencia de *“Totalidades Dinámicas”* equivalentes a un *“Campo Social”* constituido por una red social. Lo que ocurre en esas totalidades dinámicas o campos sociales depende de las relaciones que unen a las partes que los componen. El clima de una organización equivaldría a la *“red social”*, los trabajadores de la organización se ven forzosamente inmersos en un campo social o totalidad dinámica en el que una red social de fuerzas, añadidas a sus propias características personales, condicionan y determinan su comportamiento dentro de la organización.²¹

¹⁹ R. Tagiuri, & G. Litwin, *Clima Organizacional. Exploraciones de un Concepto*, Universidad de Harvard, Cambridge, 1968, p.25

²⁰ R. Pyne, & D.S. Pugh, *Clima y Estructura Organizacional, Manual Industrial y Psicología Organizacional*, Rand McNally, Chicago, 1976.

²¹ Kurt Lewin, *Principales Tópicos de Psicología*, McGraw-Hill, Nueva Cork, 1936.

Una cuarta definición, proviene del análisis estructuralista, quien entiende el Clima como “una actitud colectiva, producida y reproducida continuamente por la interacción de los miembros de un entorno (oficina, departamento, organización, etc.), siendo estas características las que describen a la organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de sus socios.”²²

Como pudo leerse las definiciones aquí presentadas se concretan en hablar del Clima como un entorno total que condiciona e influye en el comportamiento de sus integrantes. Sin embargo no dejan claro el por qué de su influencia o cómo es que sus integrantes lo perciben.

Por ello, otros autores añaden a sus definiciones atributos, tales como la percepción, término tan intrínseco a los propios integrantes de la organización. Según Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de ésta.

Hall (1996) define el clima organizacional como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados.

Dessler (1993) plantea que el significado del Clima organizacional podría definirse al sumar los factores puramente objetivos, a saber los organizacionales, tales como la estructura, políticas, reglas, procedimientos, etc., más los atributos *percibidos*, es decir los sentimientos, emociones y efectos personales que cada individuo advierte de su medio organizacional.

En estas acepciones puede observarse que los autores coinciden en ideas y características, y aunque le den un enfoque diferente, concuerdan con que el clima se trata de una **“totalidad, experimentada por sus integrantes que mantienen relaciones dinámicas, donde la percepción de normas, estructura, actitudes y valores, determinan el comportamiento de sus integrantes, situación que da vida al clima organizacional”**.

²² M. Poole, & R. McPhee, *Un Análisis Estructural de Clima Organizacional*, Sage, Londres, p. 213

Ahora bien, después de conocer la etimología y diferentes posturas sobre la terminología del Clima Organizacional, parece adecuado presentar los antecedentes que dieron lugar al empleo de este término, la disciplina que trajo a colación el uso de este vocablo y la importancia que su estudio fue trayendo al campo social dentro de las organizaciones.

El concepto de clima organizacional, fue introducido por primera vez en psicología industrial por Gelleerman en 1960, constituido por una amalgama de dos escuelas de pensamiento: Escuela de la Gestalt y la Escuela Funcionalista.

La Escuela de la Gestalt centra su enfoque en la organización de la percepción (el todo es diferente a la suma de las partes). Según esta escuela, los individuos comprenden el mundo que los rodea basándose en criterios percibidos e inferidos y se comportan en función de la forma en que ellos ven el mundo. De tal forma que la percepción del medio de trabajo y del entorno es lo que influye en el comportamiento de un empleado.

Por el contrario, la Escuela Funcionalista, asevera que el pensamiento y el comportamiento de un individuo dependen únicamente del ambiente que lo rodea, siendo las diferencias individuales o personales las que juegan un papel importante en la adaptación del individuo en su medio. Así, un empleado al interactuar con su medio estará participando y será el individuo más la suma de sus compañeros quienes determinarán el clima de espacio, medio o trabajo.

Desde entonces, este tema ha despertado el interés de los investigadores del campo, ya no únicamente de la psicología, sino también de la administración y de los estudiosos del Comportamiento Organizacional, y a pesar de las posturas y diversidad de sinónimos que han propuesto para este término, Ambiente, Atmósfera, Clima Organizacional, etc. sólo en las últimas décadas se han hecho esfuerzos por explicar su naturaleza e intentar medirlo.

En función del planteamiento sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima, no se ve ni se toca, sin embargo, tiene una existencia real que afecta y condiciona todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por lo que sucede dentro de ésta, razón por la cual es un término que dista mucho de la perpetuidad, se convierte en un vocablo transitorio que pende de infinidad de características que van desde la propia estructura organizacional, los atributos individuales de los socios, hasta lo menos objetivo, como lo es la percepción que cada individuo tiene de su organización.

Derivado de ello, se precisa conocer los enfoques desde los que se han estudiado los elementos que conforman el Clima organizacional y que las acepciones citadas párrafos atrás señalan (atributos organizacionales, individuales y lo subjetivamente percibido):

1. Conjunto Múltiple de Atributos Organizacionales: Este enfoque destaca las características estructurales (tamaño, organigrama, estilo de dirección, etc.) de la organización que, por su estabilidad, ejercen una influencia en la conducta de sus integrantes y condicionan los procesos sociales dentro de la organización. La ventaja de este enfoque proviene de la facilidad con la que dichas características pueden ser medidas, ya que por su estabilidad, es posible diagnosticar sus indicadores estructurales, con un alto grado de objetividad. Sin embargo, el Clima -dentro de este enfoque- se refiere a la interpretación que los individuos efectúan de las características de la organización, ya que son éstos quienes están sujetos a las normas, estilos de dirección, metas, misión y todo aquello que da identidad a una organización, y que repercute directamente en el comportamiento que deben tener sus integrantes.

2. El Conjunto de Atributos Individuales de los Sujetos Miembros de la Organización. Este enfoque hace referencia al conjunto de elementos individuales relacionados con los valores, creencias, actitudes, aspiraciones, expectativas demandas de los sujetos, en la medida en la que

éstos reciben una medida adecuada o insatisfactoria por parte de la organización. Aquí el Clima es identificado, definido o diagnosticado por la satisfacción individual o colectiva de los integrantes, más que por características propias de la organización como tal. La desventaja de este enfoque es que los Climas Organizacionales pueden ser tantos y tan variados, como las cambiantes expectativas de sus socios.

3. El Conjunto de Características Organizativas Subjetivamente Percibido. Es un enfoque que sigue el planteamiento inicial de Kurt Lewin y que se acerca mucho a lo que los sociólogos denominan “definición de la situación”. El “área” o la “definición de la situación” social es el resultado de sumar: los atributos objetivos de la organización (estructura), más, el conjunto de valores, necesidades y expectativas individuales percibidas subjetivamente. El elemento central de este enfoque es la interacción entre los individuos que se relacionan entre sí, a través de la comunicación (interacción-experiencia personal) creando lo que se denomina Clima.

De estos tres enfoques, a pesar de sus divergencias, se despenden algunos puntos en común, en donde el clima de una organización:

- Es totalmente diferente al de otra organización.
- A su vez, en cada organización es posible detectar la existencia de microclimas, ya sea por área, departamento o dirección.
- El clima es una condición o estado de carácter inestable e inconstante, debido a las alteraciones individuales, y en menor medida estructurales, situación que obedece a la vulnerabilidad del entorno.
- El estado del clima de la organización repercute directamente en el comportamiento de sus integrantes aunque éstos no lo perciban conscientemente.

A propósito de las características que conforman el clima organizacional, y sin adelantarnos a lo que en el apartado 1.4 se tocará a profundidad, se desprende que los elementos siempre presentes en el clima laboral son:

- **Multidimensionalidad:** Son muchos y muy dispares los elementos que conforman el clima concreto de una organización, es decir, los factores que pueden influir son tantos, como los pensamientos que cada uno de sus integrantes puede llegar a tener.
- **Influencia:** Activa en la configuración del comportamiento individual de cada integrante de la organización, así como también del posicionamiento de ésta última frente a las alternativas que su entorno ofrece.
- **Fragmentariedad:** Indica que el clima de una organización puede subdividirse en diversos microclimas correspondientes a las diferentes áreas, departamentos o grupos sociales en ella; es decir, dentro de una organización pueden existir innumerables climas, todos ellos diferentes, con características singulares.

Estos puntos permiten plantear una aproximación al concepto de clima y a los elementos que lo componen.

Características del Clima Organizacional²³:

1. El Clima es un concepto molar y propio de una organización, como la personalidad lo es para un sólo individuo.
2. El Clima está configurado por la suma de variables situacionales, provenientes del entorno.
3. Los elementos constitutivos del Clima pueden variar, aunque éste último puede seguir siendo el mismo, o por el contrario, cambiar radicalmente, no existen reglas.
4. El Clima tiende a la continuidad pero no de forma permanente, de manera que puede ser modificado por medio de la intervención particular.

²³ Luc Brunet, *El Clima de Trabajo en las Organizaciones*, Trillas, México; 1999, p. 13.

5. El Clima está determinado, en mayor parte, por la suma de las percepciones individuales que se tiene de la organización (conductas, aptitudes, expectativas) y por las realidades sociológicas y culturales propias de la institución.
6. El Clima es fenomenológicamente exterior al individuo quien, por el contrario, puede sentirse como un agente que contribuye a su naturaleza, así como a su producción y su reproducción continua.
7. El Clima es fenomenológicamemte distinto a la tarea, de tal forma que se pueden observar diferentes climas en los individuos que efectúan una misma tarea.
8. El Clima está basado en las características de la realidad externa tal como las percibe el observador o el actor (la percepción no es siempre consciente) y, al mismo tiempo, en la interacción social de unos miembros con otros.
9. Puede ser difícil describirlo con palabras, aunque sus resultados pueden identificarse fácilmente.
10. Es un determinante directo del comportamiento porque actúa sobre las actitudes y expectativas que son determinantes directos del clima.

1.3 DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

El carácter multidimensional del clima, al que se ha hecho referencia páginas atrás, plantea el problema de variedad de los factores que contribuyen a su formación y que mayor repercusión ejercen en el comportamiento de los integrantes de una organización. Esta multidimensionalidad debe ser entendida como un proceso circular en el que las características propias de la organización, la percepción subjetiva de las mismas y la percepción subjetiva del resto de actores sociales forman un conjunto de influjos cuyo resultado final compuesto es el que denominamos clima de la organización.

De acuerdo a las múltiples dimensiones que conforman el clima dentro de las organizaciones, a continuación se ofrecen diferentes modelos, en los que cada autor propone diversas dimensiones, nótese que en todos los modelos los autores hablan de “percepción”²⁴.

Halpin y Crofts (1963) ofrecen un modelo compuesto por ocho dimensiones:²⁵

1. Desempeño. Se refiere a la implicación personal de cada integrante en el ejercicio de su trabajo.
2. Obstáculos. Sentimiento de estar enfrascado bajo tareas rutinarias e inútiles por parte de su superior.
3. Intimidad. Posibilidad de entablar relaciones amistosas con sus compañeros de trabajo.
4. Espíritu. Satisfacción de las necesidades sociales del personal.
5. Actitud distante. Comportamiento formal e impersonal del superior hacia sus trabajadores.
6. Importancia de la producción. Comportamientos autoritarios y centrados en la tarea del director.
7. Confianza. Esfuerzos que hace el director para motivar al personal.
8. Consideración. Comportamiento del director que intenta tratar a su personal de la manera más humana posible.

Otro Modelo es el que ofrece *Likert*²⁶ (1967), el cual mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones:

1. Los métodos de mando.
2. Las características de las fuerzas motivacionales.
3. Las características de los procesos de comunicación.

²⁴ *Diccionario de la Lengua Española*, Op. cit., p. 1340. Percepción: del latín *perceptio*. Sensación interior, conocimiento, idea que resulta de una impresión material hecha a nuestros sentidos.

²⁵ www.monografias.com/organizacion-educativa

²⁶ R. Likert, *The Human Organizations: Its Management and Value*, MacGraw-Hill, Nueva Cork, 1967.

4. Las características de los procesos de influencia.
5. Las características de los procesos de toma de decisiones.
6. Las características de los procesos de planificación.
7. Las características de los procesos de control.
8. Los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento.

El *Modelo de Litwin y Stringer*²⁷ (1968) mide la percepción de los empleados en función de seis dimensiones:

1. Estructura. Percepción de las obligaciones, reglas y políticas de la organización.
2. Responsabilidad individual. Sentimiento de autonomía en la realización de labores.
3. Remuneración. Percepción de equidad en la remuneración.
4. Riesgos y toma de decisiones. Percepción del nivel de reto y de riesgo.
5. Apoyo. Sentimientos de apoyo y de amistad entre los empleados.
6. Tolerancia al conflicto.

El *Modelo de Crane*²⁸ (1981) analiza el clima en función de la percepción en cinco dimensiones:

1. La autonomía.
2. La estructura.
3. La consideración.
4. La cohesión.
5. Misión e implicación.

La dificultad que presentan estos modelos es su estrecha dependencia del elemento subjetivo de la *percepción* que los individuos tienen. Lo que conlleva a

²⁷ Litwin, R., & Stringer, R.A., *Motivación y Clima Organizacional*, Universidad de Harvard, Cambridge, 1968.

²⁸ J. D. Crane, *Dimensión del Clima Organizacional*. Universidad de Houston, Houston, 1981.

completar, de algún modo, este factor subjetivo, con indicadores que garanticen la precisión y exactitud de la percepción individual.

Por ello es necesario asistirse de una propuesta que además de la percepción presente elementos más objetivos, capaces de ser medidos por sí solos, tales como la *autonomía individual*, lo que se refiere a la libertad que cada individuo tiene para decidir por sí mismo sobre su trabajo, además de contar con instrumentos de medición que permitan evaluar el avance o progreso de trabajo.

También puede considerarse la *estructura de la organización*, o el grado en el que se han elaborado y establecido los procedimientos, objetivos, métodos de mando, políticas, etc., además de contar con instrumentos que permitan medir la difusión que el superior tiene para darlos a conocer plenamente a sus colaboradores. El *sistema general de recompensa y retribución* que se practica en la organización, además de contar con método contable que evalúe el rendimiento producido de los empleados.

El modelo, que además de contar con elementos subjetivos, cuenta también con este tipo componentes objetivos, es el ofrecido por Luc Brunet, quien ofrece un modelo de definición, contenido y relación de elementos del Clima Organizacional. En este modelo pueden advertirse tanto la multidimensionalidad de los elementos del Clima como los influjos individuales, grupales y corporativos que dependen de él.

Si la multiplicidad de elementos impide establecer un marco claro y preciso de las variables que pueden considerarse centrales o definitorias, no menos problemático resulta el pretender establecer la naturaleza del Clima en el sentido de que éste puede ser entendido como una variable independiente, a saber, como un factor que condiciona la conducta de los socios y como variable dependiente de todo un conjunto de elementos. Sin embargo, el Clima organizacional se ejerce, con

frecuencia, a un nivel inconsciente, donde el propio protagonista no puede dar razón de su origen y desarrollo.

Por lo tanto, el *clima* es la suma de atributos organizacionales y características individuales, construido y reconstruido constantemente dentro de la organización a base de la experiencia personal directa que los miembros tienen de la organización y de la interacción social mutua que mantienen entre ellos de forma estable. Para entender mejor el significado de este término llamado clima, no está de más aceptar la distinción del análisis estructural entre:

- Estructura. Reglas y recursos que la gente utiliza en la interacción social.
- Sistema Social. Resultados observables de la aplicación de la estructura.
- Estructuración. Producción y reproducción de los sistemas sociales a través de la aplicación de reglas y recursos de la interacción.²⁹

Así pues, las estructuras organizacionales, se convierten en la demarcación, que por principio de cuentas es lo que identificará a una organización de otra, es lo que delimitará las posibilidades del sistema social, actuando este último dentro de las fronteras que establece la estructura en comento, es decir, actuará bajo las reglas, políticas, estilos de dirección, remuneraciones y estándares establecidos; así el sistema se desenvolverá dentro de un marco claro, fácil de identificar, por lo menos hasta ahora, lo complicado sucede cuando ese sistema produce y reproduce los recursos y aplica las reglas a manera de voluntad, de forma individual, en muchas ocasiones de carácter dividido y como resultado de la interacción grupal, aplicándolo subjetivamente y como resultado de la percepción individual; lo que influirá y determinará el comportamiento de sus socios, por lo que la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales, sino también de la forma en que éste perciba su entorno, dando como resultado la creación, generación, reproducción y

²⁹ M. Poole. & R. McPhee, *Ob cit.*

modificación del clima que define y da características particulares a la organización, a su estilo, a la rentabilidad y a su imagen.

Por ello, no es posible pretender reducir el concepto de clima a un instrumento descriptivo carente de connotaciones valorativas. Ya que como se ha explicado a lo largo del texto, este concepto dista mucho de ser un concepto meramente descriptivo; de todos los enfoques sobre el concepto Clima organizacional, el que ha demostrado mayor utilidad es el que utiliza como principal elemento la percepción que tiene el trabajador de las estructuras y procesos organizacionales existentes, y en función a estas percepciones se da lugar a un determinado clima, y a su vez, este clima resultante induce determinados comportamientos y conductas en los individuos.

Finalmente, y después de revisar los antecedentes que dieron lugar al concepto de clima organizacional, las definiciones, los modelos y multifactores de este término, puede llegarse a comprender que la aparente simplicidad del concepto de Clima organizacional y su supuestamente indiscutible influjo sobre el comportamiento individual, encuentra inconvenientes para que, a la hora de definirlo, se hallen innumerables dificultades y para que la presupuesta simplicidad quede transformada en una cadena nada simple de factores e indicadores, tales como satisfacción, calidad, bienestar, familiaridad, compañerismo, etc. , por ser éstos indicadores volátiles, variables, subjetivos e inestables. De forma parecida, el supuesto influjo del clima se encuentra con que la investigación no acaba por demostrar de manera contundente (por la dificultad de aislar estadística y operativamente las variables) la influencia de sus factores en el comportamiento de los individuos.

Por ello, es importante que se conozcan las variables y factores que conforman el clima organizacional y, posteriormente, demostrar de manera contundente la influencia que éstos ejercen sobre el comportamiento de los individuos.

1.4 FACTORES QUE CONFORMAN EL CLIMA ORGANIZACIONAL

Una vez comprendido el significado del Clima Organizacional, es necesario advertir los componentes que lo definen, ello será un buen principio para entender todos los aspectos que influyen en el factor humano y que afectan positiva o negativamente, según sea el caso, la vida y el comportamiento organizacional.

Empero, de las diferencias que muchos autores consultados en la bibliografía para este proyecto tienen en este rubro, y con objeto de agrupar los suficientes y de mayor impacto en el clima de las organizaciones, y que a la vez intervienen en el funcionamiento y desarrollo de la institución, se atenderán las variables que engloban los elementos específicos que contribuyen a todo suceso dentro de la organización.

Como primer paso y con la finalidad de comprender este tema, hay que recordar que en el primer punto se hizo hincapié en ver a las organizaciones como un sistema de constante relación con todo aquello que la rodea. Así entonces, ésta se verá afectada por las relaciones que establece, tanto al interior como al exterior, debido a ello habrá que agrupar la multiplicidad de factores que conforman el Clima Organizacional, los cuales corresponden a dos grandes sectores: factores internos y externos. [Ver Figura 1]

A pesar de hacer esta distinción entre ambos sectores es importante señalar la correlación que guardan, es decir, además de influir cada uno por separado a la organización, al mismo tiempo ejercen influencia la una sobre la otra, es decir, si no existiera una dimensión externa que regulara el funcionamiento de una organización, no sería posible el desarrollo de la estructura interna porque ésta no tendría parámetros para establecer su política, reglamentación, administración, economía, etc.

Para entender esta relación es necesario, primero, entender e identificar cuáles son los elementos correspondientes a cada sector, así como sus particularidades, por ello a continuación se da una descripción detallada del tema.



Figura 1. Factores que conforman el Clima Organizacional.

1.4.1 Factores externos.

Como ya se ha mencionado, el clima organizacional es el estado de ánimo que la organización tiene a nivel interno, sin embargo, hay que recordar que éste es parte de un sistema aún mayor. La influencia de la dimensión externa sobre la organización es crucial, ya que es marco de referencia para las organizaciones, para definir sus acciones, relaciones y políticas.

Como primer paso para exponer los factores que integran el clima organizacional, se dará comienzo por los componentes externos, tal descripción no está hecha por orden de importancia, sino que, como se explicará más adelante, este tipo de elementos enmarcan y ofrecen un contexto o visión general del actuar de la

organización, de cómo deberá comportarse, establecerse, administrarse y desarrollarse, lo que hace necesario tener una visión general del exterior a fin de poder establecer estrategias para su interior.

A este rubro pertenecen todos aquellos elementos que no corresponden a la organización y que por lo tanto, ésta no puede manipular, sin embargo, impactan su estructura y procesos, es decir, son situaciones que suceden en su entorno, las cuales no pueden ser predecidas por la empresa, únicamente podrá dirigir de la mejor manera los factores que se presenten y que puedan afectarla directa, indirectamente, positiva o negativamente.

Este rubro es conocido como entorno³⁰, y pertenecen a él todas aquellas situaciones sociales, económicas, políticas, técnicas, de mercado, etc., que suceden fuera de los límites de la organización y que, como se mencionó en el párrafo anterior, impacta de manera importante los factores internos de la organización y el comportamiento interior de la misma, razón por la cual tienen importante relevancia en el establecimiento del clima organizacional. [Ver Figura 2]

Con el objetivo de identificar cómo es que estos factores ejercen influencia sobre la organización, habrá que hacer una división dentro de estos factores externos: entorno macro y micro.

Entorno macro.

Como su nombre lo explica, el entorno macro es de amplitudes extensas, de condiciones generales para todo tipo de organización, en términos más sencillos es el contexto bajo el que se desarrolla cualquier organización, que ésta no puede elegir y que como respuesta sólo puede tomar el camino de la adaptación, a saber:

³⁰ Entorno: del latín *en-* y *torno*. Ambiente, lo que rodea. Diccionario de la Lengua Española, *Op. Cit.*, p, 632

- **Contexto Político.** El tipo de influencia que ejerce sobre las organizaciones, radica en que la política establece el marco normativo bajo el que debe circular la sociedad, el régimen dentro del cual deben actuar los integrantes del país, ciudad, delegación, pueblo, organización, del estado en general, es decir, establece las condiciones operativas de las organizaciones, desde prohibiciones específicas sobre ciertos tipos de conducta, hasta, en gran parte, reglamentos para el personal.³¹

Este tipo de contexto establece las condiciones jurídicas, normativas y operativas de las organizaciones; bajo este entendimiento no es sorprendente que las empresas tengan que sujetarse a las normas establecidas, de manera que sean regulables sus derechos y obligaciones desde el punto de vista administrativo, hasta de relaciones laborales (patrón-empleado) que deben existir en su interior.

La importancia de identificar el ambiente político que se desarrolla dentro del país, y por el que atraviesa el entorno de la organización, radica en que ésta tiene la opción de dar un giro, de tal manera que le permita continuar con el buen desempeño de todos los integrantes de la organización.

El tipo de influencia que este factor tiene en el clima organizacional, tiene que ver con el descontento o resistencia que los empleados pudieran tener al verse sujetos por la normatividad en cuanto a descuentos, impuestos, inestabilidad política que provoque menores ingresos e incluso recortes de personal, políticas que permitan la entrada al mercado extranjero, provocando menores ventas en productos y/o servicios, traducándose en menor producción y por lo tanto en menores utilidades.

- **Contexto Económico.** Este contexto resulta muy importante, y a su vez el más inestable, ya que toda organización está supeditada a todo movimiento

³¹ Richard Hall, *Organizaciones: estructura y procesos*, Edit., Prentice, 3a. ed., México 1990, p. 287

del capital interno (ingresos y egresos), a la economía nacional, a los movimientos del mercado internacional, a los acuerdos económicos firmados fuera y dentro del país, ya que todo cambio presenta tanto oportunidades como riesgos, pues determina las posibilidades y capacidad para adquirir recursos materiales y sostener sus recursos humanos. Por ello, toda organización debe considerar la planeación de estrategias administrativas que contemplen periodos de crisis, austeridad o incluso de auge, de manera que en cualquier circunstancia se logren alcanzar sus objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Con el conocimiento del contexto económico, las organizaciones tienen la oportunidad de identificar cuál es su mercado potencial, la capacidad económica de sus clientes, sus necesidades y hasta su competencia, de esta manera las empresas contarán con mejores oportunidades de ofrecer sus productos o servicios, además de estar mejor preparados para los cambios que pudieran ocurrir en la economía nacional e internacional, lo que se traduce en mejores ganancias y estabilidad económica interna de la organización. Situación que se verá reflejada en los miembros de la organización, pues ésta tendrá la capacidad de cubrir sus necesidades y expectativas, y a su vez éstos últimos realizarán con mayor ahínco su trabajo, lo que convierte en un ciclo favorecedor para la empresa, pues si ésta cubre las expectativas de sus trabajadores, éstos responderán de buena manera en sus labores, la organización tendrá la capacidad de recompensarlos, y a su vez habrá un crecimiento de estabilidad y ganancias.

Como se puede observar, el contexto económico influye en la actitud y esperanza de los miembros en la organización y también en la administración y dirección de ésta. El que una organización cuente con recursos para mantenerse en el entorno y que el individuo encuentre

satisfacción económica en ella son determinantes en las relaciones que pueden establecerse y por lo tanto en el clima organizacional.

- **Contexto socio-cultural.** Este tipo de entorno es en el que la organización deberá desenvolverse desde su formación, al contrario de los dos contextos anteriores (político y económico), es el más estable, pues tiene que ver con los valores culturales, las normas, costumbres y hasta festividades que tenga determinada área geográfica y grupo en particular, en términos sencillos, se trata de la personalidad y carácter, lo que definirá el rol o posición del individuo y en general su conducta.

Trasladando estas características al campo organizacional, se obtiene que el individuo tendrá claro la manera en que quiere ser tratado, la conducta que desempeñará, la forma de conducirse y tratar a los otros, y la identificación que asumirá en relación con los valores y normas que la empresa ostente: esto debido a que muchas veces el individuo busca en una organización un ambiente con el cual se identifique y se sienta familiarizado.

La importancia de conocer este tipo de contexto radica en que, tomando como base la situación anterior, la organización podrá darle un rumbo a la relación de trabajo que permita cumplir con las responsabilidades de cada puesto, pues las características de sus relaciones personales son trasladadas a la vida organizacional, logrando con ello el desarrollo de todos y cada uno de sus miembros, y de la organización en general, estableciendo el mayor equilibrio posible entre la empresa y colaboradores, pues el contexto socio-cultural en el que está inmersa la organización “debe ser considerado, dado que permitirá, dificultará o, incluso, impedirá modos concretos de relación organizacional”³².

³² Darío Rodríguez M. *Diagnóstico organizacional* 3ª. edición, Edit. Alfaomega, México 1999, p. 62.

Finalmente, la información de la organización social, permitirá tener una visión de la cual se pueda partir para advertir la capacidad de adaptación a la estructura social de la empresa, para que éste y los demás aspectos no signifiquen un impedimento en el establecimiento y trayecto organizacional, a través del cual, también se podrán detectar los parámetros dentro de los cuales se dan las relaciones y comprender las causas o motivos de los conflictos.

No se olvide que este contexto es un requisito para establecer pautas normativas en la vida organizacional acordes a las ya existentes; con base a esta información la empresa podrá evaluar las probabilidades que tiene de triunfar o fracasar en sus relaciones. lo que permitirá una convivencia entre los miembros en una ambiente agradable, donde ambas culturas puedan converger.

En resumen, tanto el contexto socio-cultural, como el económico y político influyen de manera considerable en el clima de una organización ya que, como se ha mencionado, el individuo se encuentra inmerso en cada uno de ellos, forma su propia personalidad y la traslada a la organización y a su vez la organización también construirá una opinión de la situación y actuará conforme al entorno que la rodea, impondrá reglas, políticas y estrategias que vayan acorde al contexto, de manera que éste no sea un obstáculo para su desarrollo, sino por le contrario, sea una pauta que encamine y tutele la administración de la empresa.

ENTORNO MACRO

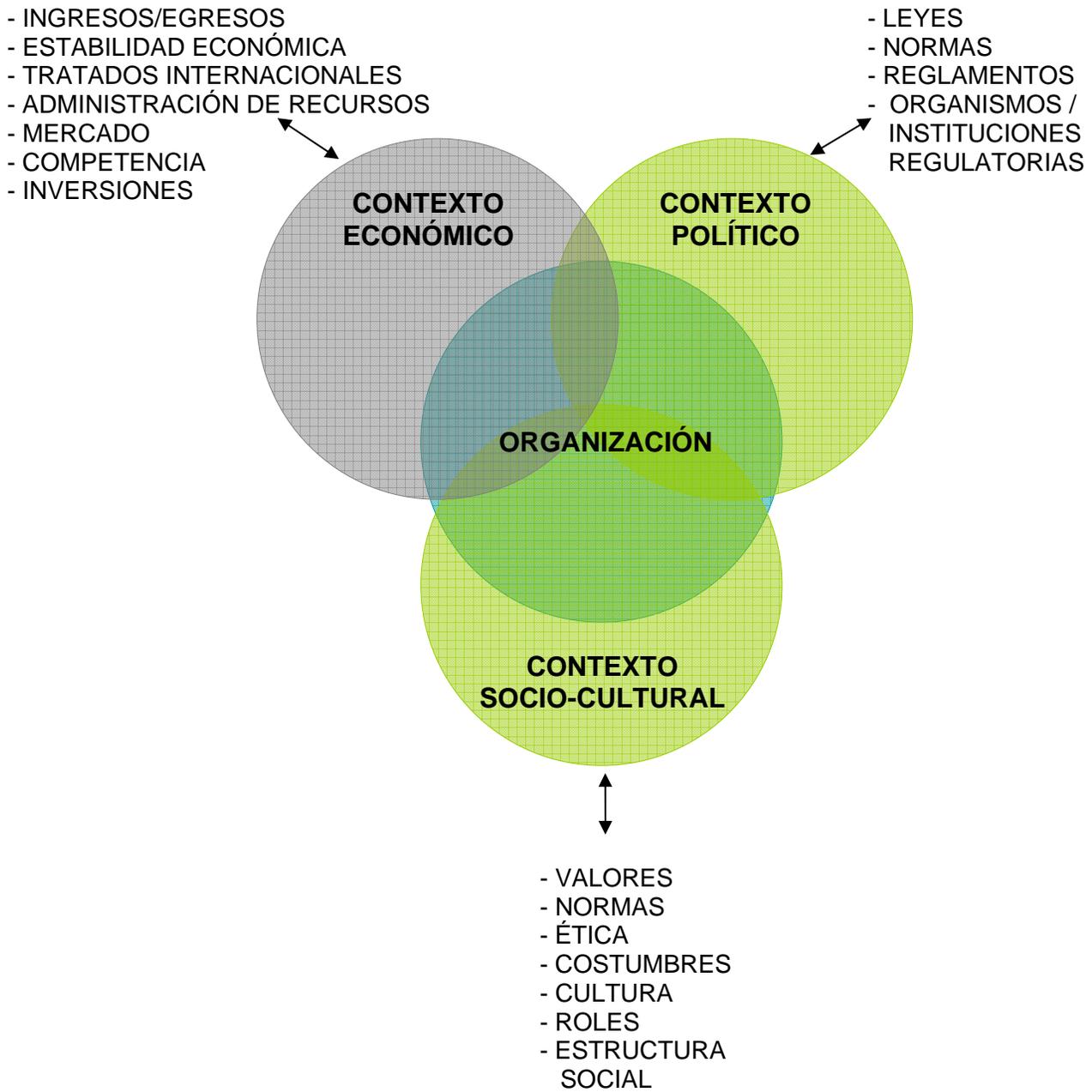


Figura 2. Componentes del Entorno Macro.

Entorno Micro

El entorno micro se refiere a aquellos elementos que ejercen un tipo de influencia particular y más directa con la organización, es decir, individuos, grupos y otras instituciones y/o empresas con las que mantiene relaciones más estrechas. Cabe señalar que, a diferencia del entorno macro, el cual es de extensiones amplias que abarca a cualquier tipo de organización que se establezca, este tipo de entorno variará de acuerdo al giro o actividad de cada organización.

Pertenecen a los elementos referidos en el párrafo anterior, y ejercen influencia directa en la organización. [Ver Figura 3]



Además de los elementos anteriores, también se tiene contemplado las otras organizaciones, generalmente esta clasificación la constituyen todas aquellas que pertenecen al mismo giro, mejor conocidas como la *competencia*, es decir todas aquellas que se dedican a ofrecer el mismo tipo de servicio o productos. Así como en los grupos anteriores, la finalidad es lograr mayor impacto, el conocer a la competencia servirá para poder tomar decisiones, establecer alianzas o colaboración conjunta, a fin de ofrecer mejores oportunidades y privilegios. Con ello se busca cubrir las debilidades organizacionales en las fortalezas del otro, evitando que éstas últimas se conviertan en una amenaza. Lo anterior hará más competitiva a la organización y con ello ganará más grupos de apoyo.



Figura 3. Componentes de Entorno Micro.

Habiendo revisado los dos entornos que comprenden los factores externos: entorno macro y entorno micro, se resume lo siguiente:

El que una organización tome en cuenta las características del entorno macro le da la oportunidad de formarse un marco de referencia general. Donde los contextos político, económico y social-cultural constituyen el entorno global bajo el que tendrá que adaptarse, de manera que éste no se convierta en una amenaza para la vida de la organización.

La dimensión externa a nivel macro incluye, como se ha visto en este tema, aspectos contextuales, a saber, las condiciones políticas ofrecen un marco

regulatorio para el establecimiento de reglas, situaciones laborales y dirección de actividades; el escenario económico es una base para que la organización considere entradas y salidas, capital e inversiones, ingresos y egresos, capacidad financiera para los recursos humanos, materiales y físicos; y finalmente, el entorno socio cultural es el complemento de información necesaria acerca del comportamiento y personalidad de los individuos. La suma de todos estos contextos se convierte en la herramienta más valiosa para la estabilidad de la organización, ya que ofrece un panorama general de cómo podría afectar su desarrollo.

Además del entorno macro, la organización interactúa con su micro entorno, el cual, como ya se vio, está constituido por los individuos, grupos, relaciones públicas y otras organizaciones con quienes establece relaciones más estrechas, aquellas cuyo giro es el mismo o relacionado con la actividad central de la organización. La interacción que la organización tiene con el entorno micro tiene la característica de ser inmediato y constante, razón por la cual, la organización requiere de estrategias inmediatas para enfrentarlo. Una opción para hacerlo es el trabajo conjunto con otras organizaciones.

Por su parte, el entorno micro se va formando como respuesta ante los hechos macro y ante el quehacer diario de la organización, además de que prevé las posibles reacciones de las personas, ya sea de manera individual, grupal o del mercado en general. Lo que da ventajas sobre los públicos, clientes y ante la propia competencia.

Sintetizando: las razones que motivan a conocer y desglosar uno a uno los tipos de factores y entornos que rodean a la organización, tiene que ver con la importancia que asume conocer las condiciones del lugar bajo las que se establece cualquier tipo de negocio, profesión o servicio, lo que se convierte en información valiosa para poder establecer sus políticas internas.

1.4.2 Factores internos.

En este capítulo se hizo referencia a la connotación del concepto Clima Organizacional y sus características, igualmente se señaló que éste es el resultado de la percepción de la estructura y los procesos internos, como parte de un proceso donde intervienen variables externas e internas, dando como resultado determinado clima laboral, el cual propiciará determinados comportamientos en sus integrantes.

También, se hizo referencia al impacto del entorno y la importancia que tendrá tomar en cuenta los diferentes tipos de contextos a fin de establecer las mejores estrategias que hagan perdurable y estable a la organización, con objeto de controlar el comportamiento de los integrantes. Entendido lo anterior, a continuación se da paso a la descripción de los factores internos que intervienen en el Clima organizacional, con la finalidad de entender la relación que ambos factores guardan en la formación del Clima.

Así como una organización entabla relaciones con el medio o entorno que la rodea, en su interior también se desarrolla una dinámica entre los diferentes elementos que la integran.

Como su nombre lo indica, este tipo de factores son todas aquellas variables que corresponden meramente al interior de la organización, aquellas que le permiten operar y alcanzar los objetivos para los cuales fue creada, las que por su naturaleza son planeadas, creadas y establecidas por la institución, sin embargo, a éstas también tendrían que agregarse aquellas que no son previstas o concebidas en el origen de cualquier empresa, que no constan en un organigrama, en los manuales, en la división de trabajo, ni en la estructura, y que no obstante se convierten en el factor más importante de cualquier organización, a saber, el factor humano y sus características personales, siendo éste el más difícil de predecir, pero al mismo tiempo las que jugarán un papel de vital importancia en la definición

del clima organizacional y que por ningún motivo pueden no ser consideradas. A excepción de la última variable, este tipo de factores tienen la característica de ser relativamente permanentes en el tiempo, es lo que diferencia una organización de otra y de una sección a otra dentro de una misma empresa.

Los factores internos van desde el ámbito personal hasta aquellos que intervienen en los procesos y estructura de la organización, los cuales, como se mencionó en el apartado anterior, están determinados, en parte, por la influencia exterior, y por otra, por los objetivos de la organización.

A pesar de las diferencias entre los estudiosos del tema, en lo que respecta a los elementos que afectan y componen el clima organizacional, y a fin de comprender la dimensión que ocupan, se ha decidido tomar en cuenta el estudio hecho por Luc Brunet³³, el cual propone agruparlos de la siguiente manera: a) ámbito organizacional, el cual está comprendido por las características estructurales y físicas, y b) aspecto individual, el cual se refiere a las características personales de los miembros que componen la organización.

Características estructurales

Como su nombre lo apunta, se refiere a la estructura interna que tiene la organización, ello podría verse reflejado en el organigrama, donde se estipula la división y coordinación de tareas, la interrelación o nexos que guardan los miembros, el funcionamiento y el control de todo el sistema organizacional, sin embargo, hay elementos que pueden no observarse, tales como el estilo de dirección y los estímulos hacia el personal.

Estas características se refieren a:

1. La actividad o giro al que pertenece la organización, ya que esta particularidad definirá los conocimientos o perfil que el personal que la integrará deberá cubrir, para el cumplimiento de las actividades.

³³ Luc. Brunet, *Op. Cit.*, pp. 19-20

2. Las reglas, normas u objetivos que la rigen, precisan el tipo de autoridad o liderazgo que deberá prevalecer en la organización, a fin de que logre controlar y hacer cumplir cabalmente sus lineamientos.
3. El tamaño de la organización, lo cual indica la cantidad de los miembros que la integrarán, las filiales y el crecimiento que pudiera tener, asimismo podrá ser una pauta que indique las posibilidades de crecimiento corporativo, y por lo tanto de las expectativas individuales.
4. División de trabajo, se refiere a la tarea asignada que cada uno de los integrantes de la organización tenga, que en conjunto con la de los demás, cumpla con los objetivos de la organización, la suma de estas actividades dará como resultado la formación de áreas o departamentos, y en consecuencia, la distribución de los puestos jerárquicos.
5. Las políticas internas que definen el tipo de relaciones laborales, a saber son:

5.1. Comunicación. Este elemento es referido en primer lugar, ya que como se mencionó en el apartado uno de este proyecto, es la base de toda actividad humana, por lo que, de no existir, ninguna otra tendría sentido.

Esta variable debe considerar desde el sistema de comunicación que la empresa lleve, la posibilidad de contar con un área dedicada a ello o de consultores externos para su estudio y diagnóstico que precise las necesidades internas de ésta, hasta la práctica entre sus miembros, dirección y los tipos que se permitan. La importancia radica en que a través de la comunicación, será como los empleados conocerán las metas que persigue la empresa, la manera de cumplirlas, las posibilidades que tienen de integrarse y comunicarse con su equipo de trabajo, además de las opciones que tienen para liberar sus dudas, para hacerlas llegar al destinatario adecuado, las inquietudes, demandas, aportaciones y

soluciones que den a determinado trabajo o conflicto. Asimismo, también es el elemento primordial para establecer y mantener relaciones sólidas de trabajo y personales. Es, como puede verse, el eje de todo movimiento, la razón de ser de cualquier actividad, además de que representa el camino para que los empleados se sientan escuchados, importantes y tomados en cuenta.

5.2. La participación. Se refiere a la posibilidad que los directivos o jefes inmediatos dan a los empleados de opinar, sugerir, crear y aportar. Esta variable tiene dualidad, ya que por una parte los empleados se sienten tomados en cuenta e importantes para el desarrollo de las actividades de la organización y útiles para su trabajo, equipo de trabajo y jefes, con la libertad de opinar, sin embargo, por el otro lado implica responsabilidad, ya que cuando se propone determinada alternativa también deberá asumir un compromiso con las posibles consecuencias. A pesar de esta dualidad, la participación es un elemento que a la hora de diagnosticar el clima laboral tendrá relevancia personal en los empleados y para la calificación que éstos le otorgan al liderazgo que los jefes ejercen sobre ellos.

5.3. Liderazgo. Además, de ser asumido por la cabeza de la organización y los jefes de la cada área, también podrá ser ejercido por diferentes personas que aparecen en el organigrama. El papel de un líder dentro de la empresa es obtener y difundir información relevante para sus integrantes, tanto en el ámbito personal, como laboral, a fin de inducir o influenciar en el comportamiento de sus seguidores de acuerdo a determinados objetivos e intereses.³⁴ Por ello, resulta importante poner atención en los líderes informales que se forman en la organización, pues además de representar una guía para los empleados, también pueden convertirse en un riesgo para la organización, pues habrá que buscar que éstos siempre estén de

³⁴ José Ignacio, Ruiz, Olabuenaga, *Sociología de las organizaciones*. Edit Universidad de Deusto, Bilbao, 1995, p. 132

lado de la organización y no que traten de sabotearla. Habrá que darles espacio y autoridad para toma de decisiones, siempre y cuando sean en beneficio de todos los que conforman la organización.

5.4. Toma de decisiones. Siendo éste un proceso que implica conocimiento e información del asunto para poder discernir las opciones y tomar la decisión adecuada. Es así como a los empleados se les puede *dar el poder*, consiste en que un empleado tenga la iniciativa y libertad de opinar, discutir o resolver conflictos de forma creativa y eficaz. Un sistema organizacional que permita al empleado opinar sobre la mejor opción, de acuerdo a su aptitud y actitud, para realizar su trabajo, será adecuado para hacerlo sentir útil, importante, confiable, capaz de entender y contribuir al rendimiento de la organización. Lo que reflejará mejores y más cordiales relaciones entre jefe-subordinado.

5.5. Capacitación. Esta herramienta guarda relación con la anterior, ya que para la toma de decisiones, será importante actualizar e incrementar los conocimientos. Ello es una responsabilidad que la organización adquiere cuando desea incrementar su potencial. La capacitación tiene como objeto mejorar el desempeño de los trabajadores, cuando un empleado permite ser capacitado es porque desea ampliar sus expectativas y aportar sus conocimientos en beneficio de la empresa, con la esperanza de que ésta le devuelva su esfuerzo. Es a través de la capacitación, como el clima organizacional se verá libre de frustración y con índices altos de personal satisfecho.

5.6. Satisfacción. Es la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.³⁵ La satisfacción es una sensación, un estado de

³⁵ Stephen Robbins, *Comportamiento Organizacional teoría y práctica*, 7ª Edición, Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 2000, p. 82

bienestar que se siente cuando las metas u objetivos han sido alcanzadas, de acuerdo a lo propuesto (tiempo, esfuerzo, gastos, resultados, ganancias, etc.), tales como el sueldo, las prestaciones, el tipo de liderazgo, la comunicación, la oportunidad de participación, la motivación, entre otras. Sentirse satisfecho en el campo laboral hará que los empleados mantengan una actitud cordial, de trabajo en equipo, de integración, y de pertenencia ante la empresa.

5.7. Motivación. Es un sentimiento que estimula, dirige e incentiva. Dentro de las organizaciones son los jefes y/o directivos los responsables de desarrollar un sistema de incentivos que contemple desde lo económico, físico, material, hasta lo afectivo o moral, y que sea lo suficientemente amplio para incidir directamente en las emociones de los integrantes.

5.8. Reconocimiento. Esta variable está muy ligada a la anterior, pues si un empleado es motivado a dar lo mejor de sí en el ámbito laboral, a mantener relaciones cordiales, a continuar esforzándose, en la mayoría de los casos será porque se le está reconociendo su esfuerzo y además se le está premiando económica o moralmente. Por esta razón, resulta importante reconocer las actividades, esfuerzo, trayectoria laboral y desempeño individual de los empleados, a fin de que éstos se sientan tomados en cuenta, importantes y productivos para la organización.

Características físicas

Este elemento, a pesar de no ser tomado en cuenta por muchos autores, es considerado importante para el presente proyecto, debido a que el lugar y todo lo que describe el espacio físico donde se trabaja representa un factor importante para el desempeño de labores, y por lo tanto para el clima laboral.

Es más probable que el lugar de trabajo se torne más atractivo cuando el espacio es agradable a la vista, empezando por el tamaño del sitio donde se realizan las tareas, los colores de la decoración, el tipo de mobiliario, su comodidad y/o distribución, lo cual posee una influencia significativa en el gusto por permanecer en el lugar, y por lo tanto en la satisfacción personal. No se olvide que existen diferentes posturas o teorías que pueden ser consultadas por los administradores de la empresa, a fin de obtener conocimientos sobre los colores que atraen y estimulan determinado estado de ánimo y comportamiento.

Asimismo, este elemento hace referencia a la capacidad o solvencia para atender las necesidades físicas del lugar, a saber, edificios u oficinas en buen estado, seguras y resistentes ante un desastre natural o casos de emergencia, con entradas y salidas amplias; zonas de seguridad, áreas verdes y de esparcimiento (comedor, zona de fumadores, etc). Todo ello, generará mayor confianza en la empresa, ya que los empleados se sentirán protegidos y acogidos en su lugar de trabajo, además de que la organización también obtendrá beneficios, ya que es más probable que las instalaciones en buen estado reduzcan el riesgo de sufrir accidentes y de actuar en casos de emergencia.

Dentro de esta categoría también se encuentra el tipo de prestaciones internas que la organización puede ofrecer a sus empleados, tales como el uniforme, lo que sugiere homogeneidad y mejor imagen ante el público o clientes, además de convertirse en aliciente para los miembros, ya que implica menos gasto personal al no tener que invertir en ropa.

Se trata de una inversión que será bien retribuida, pues los recursos materiales en la oficina son un bien necesario para el desarrollo y agilidad en el cumplimiento de tareas. Puede considerarse como un reflejo de las utilidades y disposición de la organización por invertir en determinado tipo de decoración, mobiliario, equipo de cómputo, ventilación, luces y acústica, entre otros, elementos acertados para incrementar la productividad y elevar el estado de ánimo en los empleados, pues

ello hablará de la preocupación de los directivos por las necesidades personales de sus empleados, además de que a primera vista puede percibirse el ambiente de ese sitio, lo que implica el primer acercamiento por hacer del clima laboral, una fortaleza para la organización.

Razones por las que resulta importante tomar en cuenta el aspecto físico del lugar de trabajo, debido a que facilitará la estancia de quienes laboran ahí, ya que, en muchas ocasiones, los empleados pasan gran parte de su vida en una organización. Y a pesar de que estas características no son determinantes, sí influyen en la conducta de los miembros, en el comportamiento individual, y finalmente en la actitud o postura hacia el trabajo y sus responsabilidades.

Lo que quiere decir, que si la organización se encuentra preocupada por mejorar el clima laboral dentro de sus oficinas, el espacio físico deberá ser tomado en cuenta para elevarlo, pues si, como se mencionó en el apartado anterior, el contexto o entorno es un elemento importante para la definición de clima, con mayor razón lo será el contexto interno de la organización. Entonces, la organización deberá preocuparse por hacerle atractivo los alrededores a sus colaboradores y persuadirlos sobre la preocupación hacia ellos.

Características personales

Este elemento tiene su naturaleza en el apartado de *factores externos*, en su subíndice *contexto socio-cultural*. La relación que guardan se debe a que el comportamiento de una persona dentro de la organización puede ser entendido mejor al conocer sus orígenes, necesidades y características individuales, como costumbres, religión e idiosincrasia dadas por su entorno, y que buscará satisfacer dentro de los grupos a los que pertenezca. Por lo que una vez más, esto demuestra que para el estudio del clima organizacional es necesario conocer todas las variables que intervienen en su definición, además de conocer la interrelación que guardan entre sí.

Estas características se refieren a las necesidades propias de cada sujeto, a saber, metas, propósitos y objetivos, actitud y aptitudes que tienen para llevarlos a cabo, de acuerdo a los valores y normas personales; la autoestima, preparación profesional y satisfacción para la consecución de las mismas, acordes al futuro propuesto individualmente. Cada uno de estos elementos corresponden a la personalidad de cada miembro de la organización.

La relación que guardan la consecución de logros y objetivos personales, tienen que ver con las metas generales de la organización, cada individuo relaciona las aspiraciones de la institución con aquellas necesidades propias, y en consecuencia actúa, trabaja y se comporta.

Tocar el tema de necesidades personales, nos lleva a hablar de las clasificadas por Maslow, quien apunta que *las necesidades humanas básicas están ordenadas en una jerarquía según su fuerza*, de manera que cada persona irá escalando o pasando de una necesidad a otra cuando la anterior haya sido cubierta o satisfecha. A continuación, las necesidades por las que un individuo atraviesa.³⁶



³⁶ Gerald Goldhaber, *Comunicación organizacional*, Edit. Diana, México, 1990, p. 71

En la base de la pirámide se encuentran las *necesidades fisiológicas*, su ubicación se debe a que son básicas para sobrevivencia de todo ser humano, pertenece a este escalón la alimentación, descanso, salud, vivienda, vestido y dinero para el sostén de la vida humana. La relación que guarda este primer eslabón con la organización, tiene que ver básicamente con que la percepción monetaria por una jornada laboral sea suficiente para cubrir las necesidades que permitan llevar una vida digna, de manera que el empleado sienta que recibe un pago justo por su trabajo y no se sienta explotado por la organización.

Hay dos opciones: que los integrantes vean a la organización como el sostén de su vida y traten de retribuirle con el mejor esfuerzo, o lo contrario, que se sientan explotados y traten de sabotear y hacer el menor esfuerzo por cumplir los objetivos del equipo.

Una vez que han sido cubiertas las necesidades fisiológicas, en el individuo predominará el segundo escalón: la *necesidad de seguridad*. Como su nombre lo indica la seguridad se refiere a la tranquilidad y estabilidad que el sujeto sienta en su entorno, tanto personal como laboral. En este caso, encontrar un lugar fijo de trabajo hará que el individuo pueda lograr constancia en la obtención de recursos materiales y profesionales, de manera que para conservar su trabajo, se integrará, trabajará con mayor ahínco, obteniendo mayor productividad. Por otro lado, si la situación laboral fuera inestable, el individuo trabajaría bajo estrés, con incertidumbre y la inseguridad que esta situación generaría, haría que predominara un sentimiento de indiferencia, poco interés, mal compañerismo, entre otros, haciendo que el clima laboral se impregne de apatía.

Ya cubiertas las dos necesidades anteriores, los individuos tenderán a satisfacer la *necesidad de pertenencia*, este eslabón se cubre cuando, no sólo, el individuo es parte de un grupo, sino cuando cuenta con su aceptación. Dentro de las organizaciones los integrantes buscarán, no sólo ser parte de un equipo de trabajo, sino también del grupo de amistades que se desarrollan en la oficina,

donde una vez aceptados, buscarán el reconocimiento y la satisfacción laboral, profesional y hasta personal.

Aunado a esta necesidad, se encuentra la *estima y autoestima*, este escalón guarda estrecha relación con sentirse parte de un grupo y encontrar el reconocimiento por parte de los demás, ello hará que el individuo satisfaga la estima, y una persona con autoestima alta tenderá a estar de mejor ánimo, con mayores aspiraciones, tenderá a establecer mejores relaciones interpersonales, tendrá mayor disposición para trabajar y crecer personal y profesionalmente. Esta actitud traerá beneficios para la organización, y viceversa, una persona con la estima por los suelos tenderá a verlo todo gris, sin ánimos para el trabajo para las relaciones, para comunicarse, hará tedioso su trabajo, pondrá resistencia para aprender y dar un plus en su trabajo. Obviamente la organización querrá contar con personal de alta estima.

Finalmente la necesidad que se encuentra en la cúspide de la pirámide corresponde a la *autorrealización*, se considera que esta necesidad es la más difícil de alcanzar, pues un individuo autorrealizado es aquel que considera alcanzó sus metas personales, profesionales familiares, amistosas y hasta monetarias. Lo que resulta difícil, pues ello implica un esfuerzo constante de capacidades y habilidades, mismas que serán, lo mismo, necesarias en lo personal como en lo profesional, siendo éste último el más difícil de medir, pues no implica que una vez alcanzada una meta organizativa, el individuo obtenga la realización personal; cada miembro, tiene sus parámetros para satisfacer sus objetivos y ello dependerá de la personalidad individual.

Como pudo observarse, las necesidades por las que atraviesan los individuos son amplias, y más aún cuando se sabe que cada persona tiene las propias, lo que lleva a concluir que existen tantas variables y expectativas como personas trabajando en una empresa.

Debido a la multiplicidad de diferencias en las características personales, resulta complicado para las organizaciones cumplir con las expectativas de todos sus integrantes, en este caso los estrategas tienen que ser muy perceptivos para actuar en grupo, de manera que se cubran las perspectivas generales o colectivas, aquellas que tiendan a desarrollar la mejor actitud ante las tareas laborales, persuadiendo la conducta y el comportamiento. Hay que tener presente que toda conducta tiene una causa y, en este caso, recae en el clima organizacional, alterándolo positiva o negativamente.

Por ello, es importante que los administradores y/o directivos elaboren detenidamente el perfil de puesto con el que deberá cumplir su personal al integrarse a la compañía, a través de entrevistas y exámenes de conocimientos, psicológicos, de personalidad, de perfil individual (edad, sexo, estado civil, etc.) entre otros, de manera que la organización cuente con los miembros que considera necesarios para el desempeño de sus actividades, además de que tendrá mayores probabilidades de crear estrategias para incrementar las fortalezas y debilidades con la finalidad de aprovechar al máximo las primeras y minimizar las segundas.

Como puede observarse, las ventajas que genera tomar en cuenta todas las características concernientes a los factores internos que forman parte en la definición del clima, resultan infinitamente favorables, ya que todas juegan un papel específico en la formación del clima organizacional. De manera que vale la pena no minimizar o ignorar la importancia de cualquiera de los aspectos mencionados, tanto en la dimensión interna como de la externa.

Ya que la interacción de los factores externos e internos impactan directamente en la conformación del clima organizacional. Las estructuras, características organizacionales y los individuos que la componen (con valores y creencias personales), las condiciones físicas (edificio, mobiliario, etc.), factores de liderazgo, prácticas y políticas de dirección son factores que condicionan el

comportamiento individual en el trabajo, y que por lo tanto hay que cuidar si lo que se quiere es mantener elevados los índices del clima laboral.

El objetivo de identificar la naturaleza tanto del clima organizacional como de los elementos que en él intervienen, sus características, a quién y cómo impactan, su importancia en la organización y los posibles escenarios que pueden presentarse, serán la mejor herramienta que la empresa podrá obtener para manipular la percepción de los integrantes, a fin de crear el clima laboral más conveniente para el desarrollo de la misma.

1.5 UN BUEN CLIMA ORGANIZACIONAL COMO RESULTADO DE LA INFLUENCIA EN LA OPINIÓN, ACTITUD, CONDUCTA Y COMPORTAMIENTO DE SUS INTEGRANTES.

Para el desarrollo de este apartado, y con la finalidad de conocer la tarea que la organización debe enfrentar a fin de influir en la conducta de sus miembros, es importante abordar el término *percepción*³⁷, ya que la importancia de este enfoque reside en el hecho de que el comportamiento de un miembro de la organización no es en sí el resultado de los factores organizacionales existentes (externos y principalmente internos), sino que depende de las **percepciones** que tenga el trabajador de cada uno de estos factores. Sin embargo, es importante señalar que estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la organización. De ahí que el Clima Organizacional se refiere a las diversas características (internas-externas) del medio ambiente de la organización en que se desempeñan los miembros de ésta, pero como resultado de la interacción entre características personales y organizacionales.

Estas características son percibidas directa o indirectamente por los miembros que se desempeñan en ese medio ambiente, esto último determina el clima organizacional, ya que cada miembro tiene una percepción distinta del medio en que desenvuelve, motivo por el cual, se dice que el clima organizacional de determinada empresa es resultado de las percepciones generalizadas que sus empleados, principalmente, utilizan para pensar y describir a la organización en la cual trabajan.

De ahí que el clima sea influido por factores internos y externos, ya que de la interpretación que se dé a cada uno de estos elementos, se materializara hasta hacer de la percepción individual la realidad colectiva de la organización. Por ello, resulta importante detenerse y estudiar la importancia que cobra la percepción en la concepción del clima organizacional, con objeto de que la comunicación

³⁷ Luc BRUNET, *Op. Cit.*, p. 46

organizacional tome en cuenta este elemento, a fin de poder estudiar, describir y diagnosticar el clima dentro de la organización.

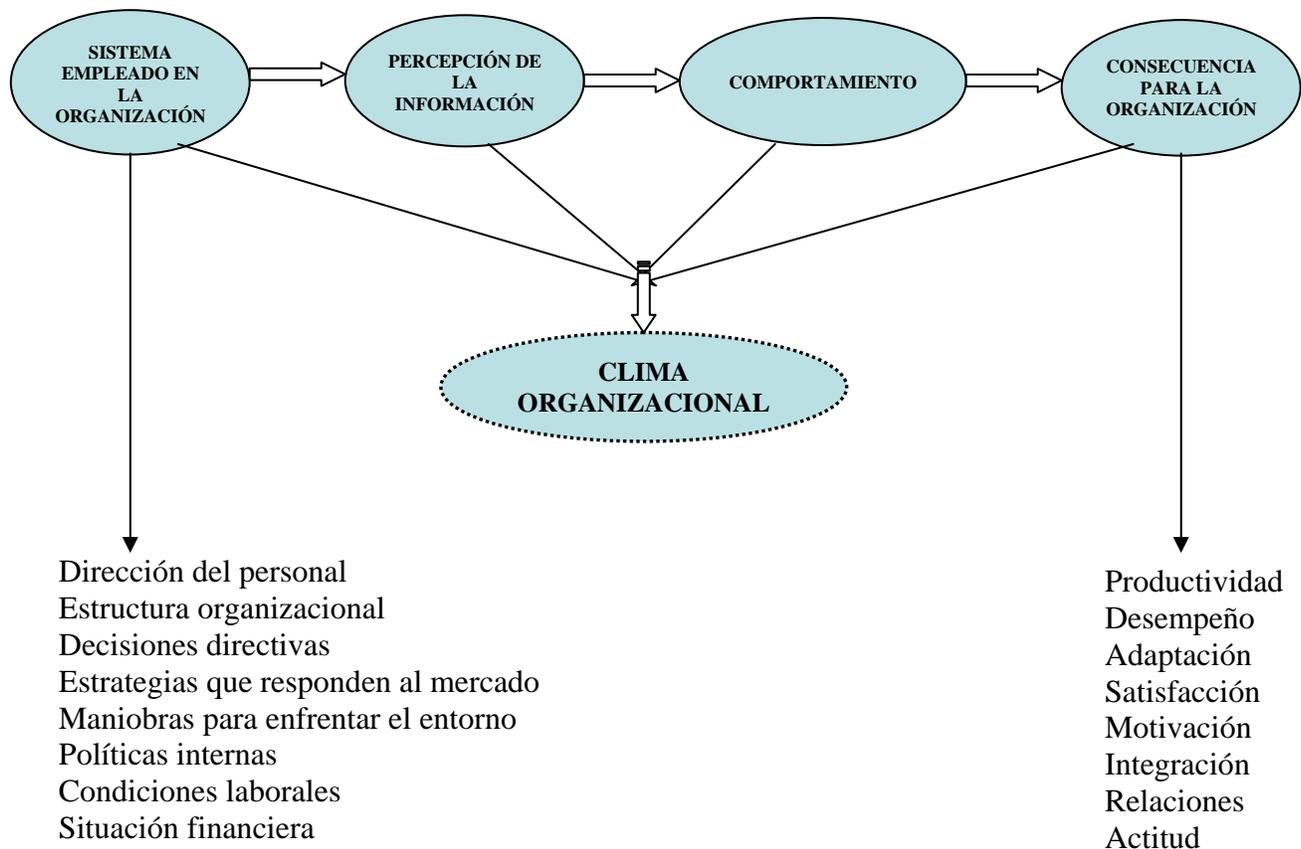
La percepción es definida como aquel “proceso en virtud del cual los individuos organizan e interpretan sus impresiones sensoriales a fin de darle significado a su ambiente”³⁸. Sin embargo, resulta complicado que la comunicación organizacional tome en cuenta uno a uno, la interpretación de lo percibido por cada miembro de una organización.

Entonces, la tarea de la comunicación organizacional o del área dedicada a ella, será investigar y diagnosticar el significado que los miembros de la organización den a los factores internos y externos, es decir, determinar el comportamiento que los individuos tengan ante determinada variable.

Ello se traduce en dosificar, manejar y conducir, de acuerdo a los intereses de la organización, la información, tal como la dirección del personal, estructura organizacional, decisiones directivas, estrategias que responden al mercado, maniobras para enfrentar el escenario del entorno o contexto externo, políticas internas, condiciones laborales, situación financiera, inversiones y, distribución de los ingresos y egresos de la empresa. Así, los miembros de la organización reciben dicha información y, con base a ella, responden al estímulo, siendo éste lo que determinará su comportamiento y, en consecuencia actuar positiva o negativamente en todo lo respectivo a su escenario laboral.

A fin de ser más claro a continuación se esquematiza este proceso:

³⁸ Stephen Robbins. *Op. Cit.*, p. 543



Como pudo observarse la percepción del global de información que los empleados reciban de su organización es lo que determinará su comportamiento, y a su vez este comportamiento será lo que establecerá la actitud del personal hacia su trabajo. Ello es lo que hace importante hacer una revisión exhaustiva de las posibilidades que pueden desencadenar las directrices que la empresa tome, ya que cada empleado las verá con diferentes ojos, para algunos será un beneficio, para otros perjudicial. Lo que finalmente afectará el clima organizacional.

Lo anterior explica la presencia de percepciones distintas de una misma situación, empero, el área de comunicación organizacional tendrá la tarea de recabar información de cómo se percibe determinada situación laboral, la idea es que se haga de manera grupal, ya que es muy probable que los grupos informales que se formen dentro de la organización estén integrados por individuos con ideas similares, inquietudes parecidas, apreciaciones y comportamientos afines; esta

será la mejor herramienta de estudio para reunir la información necesaria y con ello determinar las causales del comportamiento.

Así, el clima es considerado como un concepto de cobertura multidimensional, ya que de la combinación de la naturaleza del comportamiento y de quienes participan en su manifestación, surgen distintos tipos de ambiente. Esta percepción delimitada por grupos, por áreas de trabajo y departamentos hace pensar en la presencia de un ambiente por cada uno de ellos.

Esta división de varios climas en una misma organización está contemplada y hasta cierto punto prevista, pues es normal que una sola organización cuente con varios de ellos; éstos son denominados como *subclimas*, tienen la particularidad de ser distintos entre sí y muchas veces entre el clima global de la organización. Sin embargo, no por ello se debe pensar que no tienen características similares, pues algunos factores afectan tanto a un área, como a otra.

Recuérdese que la organización es vista como un sistema, por lo tanto existen factores que influyen generalmente y otros en lo particular; en el caso que nos ocupa, los subclimas son resultado de la percepción de factores más específicos y en consecuencia en algún punto corresponderán con el clima organizacional -el cual es resultado de la percepción de factores generales de dirección y que influyen en el desempeño de todos los miembros.

Ahora bien, los comportamientos originados por un subclima influyen en los subclimas restantes, y todos y cada uno de ellos en el clima general. Razón por la cual es necesario tener conocimiento de ambos: clima organizacional y subclimas, con objeto de proponer estrategias adecuadas a las necesidades que presenta la organización y quienes la conforman. Como resultado se tendrá información de un lugar y momento específico.

Lo que corrobora la situación escrita en el primer punto de este proyecto: el clima organizacional no es estático, cambia conforme la organización adapta su estructura al entorno. Por lo tanto, al modificar la estrategia de dirección, también se alteran las dimensiones organizacionales y en consecuencia la percepción de ella por parte de los miembros.

Desde esta perspectiva el clima pareciera una tarea difícil de analizar para el área de comunicación organizacional, empero, esta situación multidimensional y cambiante no es a diario, existen períodos estables, al igual que la organización los tiene económica, directiva y estructuralmente. De lo contrario no existiría rentabilidad para la empresa y más que un negocio, significaría la ruina.

Por ello, es importante estudiar a fondo los posibles cambios, ya que los efectos pueden ser amplios y difíciles de manejar y revertir; un cambio siempre significa confusión, desconfianza y periodo de prueba. Además, de que la meta de cualquier organización es llegar a alcanzar el equilibrio a través de la estabilidad. Lo que se traduce en un clima organizacional estable, maduro y lo más homogéneo posible y, en consecuencia, mayor productividad, desempeño e integración laboral.

Así, se concluye que el clima organizacional es producto de la percepción individual de los factores que rigen y conforman el sistema organización, trasladada al comportamiento de los miembros de la organización

Tomando en cuenta lo revisado en el presente tema, se puede concluir que es a través de la percepción de los integrantes de la organización, como la administración de ésta podrá crear estrategias que vayan encaminadas a ejercer cierta influencia en su opinión, conducta y comportamiento de acuerdo a los intereses que convengan a la institución, lo anterior con la finalidad de procurar un buen Clima Organizacional, que mejore el desarrollo, calidad y vida de la organización.

CAPÍTULO II

SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

De acuerdo a la investigación plasmada en el Capítulo 1, a través de la comunicación clara, efectiva y abierta dentro de las organizaciones se puede llegar a influir en sus miembros modificando su conducta, a fin de promover su participación en las actividades laborales.

Debido a los beneficios que reporta el uso continuo y estructurado de la comunicación dentro de las organizaciones y a los amplios estudios que ha suscitado la importancia de la comunicación organizacional, se han establecido herramientas permanentes y de acuerdo a las necesidades propias de la institución, tales como el clima organizacional que diagnostica de manera individual a la organización, a fin de fortalecer las deficiencias que pudieran acaecer y afectar el desarrollo de ésta.

Por ello, el gremio empresarial o iniciativa privada fueron de las primeras organizaciones que pusieron en práctica estas herramientas, ya que con la ventaja económica y el capital suficiente, pudieron soportar el sueldo y mantenimiento de un área dedicada a mejorar la comunicación interna y en general las condiciones laborales de los empleados.

Siguiendo este ejemplo, y de acuerdo a los resultados que emanan el uso de las herramientas de la comunicación organizacional, las Dependencias Públicas se han propuesto ponerlas en marcha e integrar a sus metas, el estudio, diagnóstico y fortalecimiento del clima laboral.

Bajo este contexto, durante la Administración del Licenciado Vicente Fox Quezada, 2000-2006 se propone innovar su Programa sexenal y desarrollar dentro de sus oficinas la sinergia, difusión de directrices y logros, con el objeto de permitir un adecuado facultamiento del personal, una mayor identificación de los

empleados con la Dependencia y Entidad, además de una visión compartida en el establecimiento y cumplimiento de metas.

El objetivo es impulsar la participación de todo el personal que trabaje dentro del Gobierno Federal, a fin de generar sinergias, al utilizar los medios de comunicación interna y externa que permitan difundir permanentemente las estrategias, planes, programas institucionales, y sus resultados, en forma clara, directa y abierta.

A fin de reconocer la labor que las Dependencias Gubernamentales han establecido en este contexto (2000-2006), el presente Capítulo abordará a la Administración Pública, enfocándose en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes y más concretamente en la Dirección General de Recursos Humanos, como Instituciones que han establecido dentro su Agenda Presidencial 2000-2006, el mejoramiento del clima laboral, a fin de crear las condiciones necesarias para el buen desempeño en las actividades laborales.

2.1 ADMINISTRACIÓN PÚBLICA FEDERAL

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en su Artículo 25 menciona que corresponde al Estado³⁹ la rectoría del desarrollo nacional, integral y sustentable, fortaleciendo la soberanía de la Nación y su régimen democrático.

Para el logro de estos objetivos, el Estado mexicano se constituye en una república representativa, democrática y federal⁴⁰, en un Gobierno⁴¹ administrado a través de la división de tres poderes para el ejercicio de sus funciones: Legislativo

³⁹ Estado: Sociedad política y jurídicamente organizada en un territorio.

⁴⁰ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 40

⁴¹ Gobierno: Organización a la que ha sido conferida, pro la nación, la voluntad de respetar y manifestar la voluntad de quienes dirige.

-dictamina leyes-, Ejecutivo -tiene a su cargo las funciones políticas del Estado y sus actividades-, y Judicial -su función es la de aplicar la Ley.⁴²

A través de esta división de poderes, el Estado deberá organizar un sistema de planeación democrática del desarrollo nacional, que propicie el crecimiento de la economía y que permita la independencia y la democratización política, social y cultural de la nación, al que se sujetarán obligatoriamente los programas de la Administración Pública Federal.⁴³

Se denomina Administración Pública Federal al sistema de administración del Gobierno Federal; es un instrumento del Estado que tiene la tarea de realizar las responsabilidades designadas al Presidente de la República y procesos relacionados con la Planeación, la Organización, la Administración de Personal, Dirección y Control⁴⁴, a través de Secretarías y Dependencias del Estado, con la finalidad de alcanzar los objetivos de bienestar de la población.

Su misión es responder satisfactoriamente a las necesidades de la sociedad, por ello, las estrategias de la Administración Pública deben ser acordes al ritmo, época y transición del país, diversificando y abarcando todos los espacios de acuerdo al contexto político, económico, social y cultural. [Ver tabla 1]. Para fines, del presente proyecto, se estudiará exclusivamente el período comprendido durante el sexenio 2000-2006.

Este período, **2000-2006 Innovación y Calidad Gubernamental**, es llamado así por la época en la que le ha tocado existir, momentos en que los efectos de la globalización impactan directamente en las estrategias de todas las organizaciones, tanto públicas como privadas. Un mundo caracterizado por la

⁴² Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 49 y 116

⁴³ *Ídem*, Artículo 26

⁴⁴ P. Muñoz, *Introducción a la Administración Pública Federal*, Edit. Fondo de Cultura Económica, México 1997, p. 17

existencia de fuerzas competitivas y por el surgimiento de enormes avances en materia de economía y comunicación global.

Razón por la cual, se estudiarán específicamente las nuevas estrategias enfocadas al factor humano durante la Administración en comento,

1970	1976	1982	1988	1994	2000
Proceso de Reforma Administrativa	Sectorización de la Administración Pública Federal	Redimensionamiento de la Administración Pública Federal	Simplificación Administrativa y Participación Social	Renovación de los Servicios Públicos	Innovación y Calidad Gubernamental

Tabla 1. Evolución histórica de la APF

Sin embargo, ¿cómo es que la Administración Pública establece sus compromisos de manera responsable?. Para concretar tales fines, la Administración Pública funciona de acuerdo con un marco jurídico que determina los principios básicos de su planeación y estructura, a saber, la Ley de Planeación y la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal que emanan de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.[Ver Figura 4].

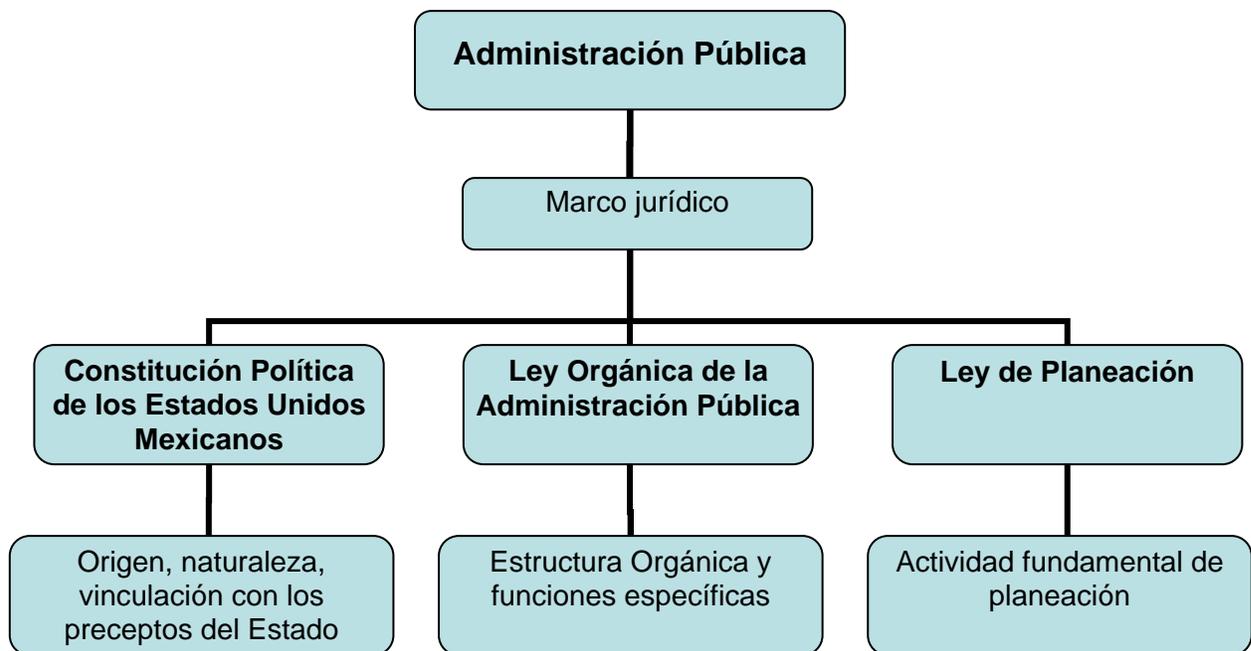


Figura 4. Marco Jurídico y organización de la APF

Por tal motivo resulta importante conocer la estructura de la organización pública⁴⁵, ya que ésta debe estar claramente definida y jurídicamente normada, empecemos por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal⁴⁶, la cual permite conocer las actividades y responsabilidades de cada Dependencia, Entidad, Órgano y Unidad Administrativa.

La Ley de Planeación, como su nombre lo indica, sustenta los ordenamientos para que las Dependencias elaboren sus programas sectoriales, regionales y especiales, siguiendo un Plan Nacional de Desarrollo, con el objeto de que el Servidor Público identifique el alcance de sus metas de desempeño para el logro de los objetivos nacionales de desarrollo y bienestar, mismas que deben ser compatibles con la realidad económica, política y social del país.

⁴⁵ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, Artículo 26.

⁴⁶ *Ídem*, Artículo 90

Como se ha descrito, la multiplicidad de atribuciones y la numerosa cantidad de funciones que el Gobierno debe cumplir en función al bien de común de la sociedad, explica que la Constitución le autorice contar con colaboradores directos, responsables de administrar los organismos de la Administración Pública, para lo cual se encuentra dividida⁴⁷ en:

1. Administración Pública Paraestatal y Municipal.

Este tipo de Administración, es la encargada del manejo adecuado del conjunto de entidades de control presupuestario directo e indirecto, y está conformada por:

- a. Organismos Descentralizados
- b. Empresas de Participación Estatal
- c. Instituciones Nacionales de Crédito
- d. Organizaciones Auxiliares Nacionales de Crédito
- e. Instituciones Nacionales de Seguros y Fianzas
- f. Fideicomisos.

2. Administración Pública Centralizada

A este tipo de Administración pertenecen los órganos que por orden jerárquico dependen directamente de la Administración Pública. Este tipo de organizaciones tienen la capacidad de crear un poder unitario y centralizarlo hacia toda la Administración Pública Federal⁴⁸, y está integrada de la siguiente manera. [Ver figura 5]

- a. Departamentos Administrativos
- b. Consejería Jurídica de Ejecutivo Federal, y
- c. **18 Secretarías de Estado**, a saber:

⁴⁷ Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Artículo 1.

⁴⁸ G. Castrejón, *Derecho Administrativo Mexicano I, Legislación y Jurisprudencia*. Edit. Cárdenas. México, 2000, p 36.



Figura 5. Marco organizacional de la APF.

A través de estas Secretarías de Estado y de los Servidores Públicos que las integran, es como el Gobierno podrá crear y prestar servicios públicos⁴⁹ que contribuyan al logro de las metas y logros de las tareas que la sociedad demanda.

Ahora bien, es importante conocer las actividades y responsabilidades de las Dependencias, a fin de sentar las bases que permiten su existencia. Justamente el próximo apartado abordará la temática de una de las Secretarías de Estado: la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, que de acuerdo a los Artículos 2, 26

⁴⁹ Servicio Público: Actividad técnica, directa o indirecta de la Administración Pública, que ha sido creada y controlada para asegurar la satisfacción de una necesidad colectiva de interés general.

y 36 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, forma parte de las Dependencias del Poder Ejecutivo de la Unión y a quien se le confiere el despacho de los asuntos del orden administrativo del sector comunicaciones y transportes.

2.2. QUÉ ES LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

Como se mencionó en el apartado anterior la Secretaría de Comunicaciones y Transportes forma parte de las 18 Secretarías de Estado, que conforman la Administración Pública Centralizada, la cual tiene a su cargo coadyuvar al Poder Ejecutivo en el cumplimiento a las labores que sus ciudadanos demandan, de acuerdo a la normatividad dispuesta por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

En el caso que nos ocupa, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes tiene como objetivo fundamental favorecer la justicia social, el crecimiento de la economía y la integración regional y nacional, mediante un sistema eficiente y seguro de infraestructura, transporte y comunicaciones, que redunde en el mejoramiento de vida de los mexicanos.

A fin de reconocer la labor y la transición que la Secretaría en comento ha sufrido, es necesario apuntar los cambios que ha tenido que enfrentar, por ello a continuación se resume parte de esta evolución⁵⁰:

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes tiene su origen funcional en la Secretaría de Estado y del Despacho de Relaciones Exteriores e Interiores establecida el 8 de noviembre de 1821. Posteriormente, debido a las modificaciones efectuadas en el aparato de gobierno, las funciones relativas al ramo de comunicaciones y transportes se diseminaron entre varios organismos.

⁵⁰ Portal web www.sct.gob.mx

En el periodo de 1913 a 1934, se incorporaron y suprimieron diversas atribuciones a dicha Secretaría, siendo en 1936, a raíz de las adiciones realizadas a las leyes de Secretarías y Departamentos de Estado y de Vías Generales de Comunicación y Medios de Transporte, cuando se le facultó para concesionar, regularizar e inspeccionar los puertos aéreos y otorgar concesiones para el establecimiento y explotación de instalaciones radiodifusoras comerciales, así como para otorgar permisos para la operación de instalaciones radioexperimentales, culturales y de aficionados, manteniendo la vigilancia respectiva.

En 1947, se expidió el Reglamento de la Ley de Secretarías y Departamentos de Estado, en el cual las disposiciones en materia de comunicaciones y obras públicas son expresadas con mayor precisión que en años anteriores. De esta manera, en 1949, por decreto presidencial, se reestructuró totalmente el libro IV de la Ley de Vías Generales de Comunicación, estableciéndose un mayor ajuste entre la comunicación aeronáutica nacional e internacional de servicios públicos y privados y las necesidades del país. El 1 de enero de 1959 se lugar a las nuevas Secretarías de Comunicaciones y Transportes y la de Obras Públicas con lo que se da respuesta a las exigencias en el ramo que se derivaron del adelanto socioeconómico y el incremento demográfico del país, determinándose formalmente en 1964 las atribuciones de las diferentes unidades administrativas de dichas dependencias con la expedición el 19 de noviembre de ese año de sus respectivos Reglamentos Interiores.

El 28 de diciembre de 1982, como resultado de las modificaciones operadas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se suprime la Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas y se incorporaron a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes las áreas de infraestructura que pertenecían a dicha dependencia y, por ende, las funciones relativas a la construcción, reconstrucción y conservación de las obras requeridas para el funcionamiento de los medios de transporte terrestre, aéreo y marítimo, convirtiendo a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes en la responsable de planear y conducir el desarrollo integral de los servicios de transporte.

La estructura desconcentrada en los Centros SCT se fortalece con 66 Comandancias de Aeropuerto, 65 Delegaciones de Autotransporte Federal, 20 Regiones de Inspección Ferroviaria, 34 Unidades Médicas y 42 Capitanías de Puerto.

La Secretaría de Comunicaciones y Transportes ha llevado a la práctica diversas acciones de modernización en todos los ámbitos de su actividad, a través de la aplicación de medidas de desregulación, de simplificación, de desconcentración y descentralización, de desincorporación de entidades, de capacitación de su personal y de fortalecimiento de la autonomía de gestión en las paraestatales del propio Sector.

Asimismo, ha inducido la participación en los sectores social y privado en la construcción de infraestructura y en la explotación de los servicios del ramo.

Como resultado del proceso de transformación aplicado, se redefinió el funcionamiento de esta Secretaría, adoptando una nueva forma de organización, en la cual las oficinas centrales atienden preponderantemente los aspectos normativos, el ejercicio de la autoridad, la planeación y el control; mientras que la operación, la prestación de los servicios y la construcción de las obras relativas son atendidas directamente por los órganos desconcentrados y las entidades paraestatales que conforman el Sector, así como por los particulares, mediante concesión.

En este contexto y derivado de la dinámica experimentada por la propia organización de la Secretaría y la correspondiente a las unidades administrativas que la integran, ha sido imprescindible mantener actualizados los instrumentos administrativos que contienen información relevante acerca de sus características actuales de la organización y funcionamiento.

Así, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes llega a convertirse en una Dependencia vital para la integración de los mexicanos, al poder unirlos a través de los diferentes medios de comunicación y la infraestructura para hacerlo posible.

Durante el sexenio que nos ocupa -2000-2006- esta Secretaría encuentra sus propósitos sustentados en un programa que incorpora criterios de participación ciudadana, calidad, transparencia y sustentabilidad, así como de participación de los tres órdenes de gobierno, precisando objetivos nacionales, estrategias y prioridades de desarrollo integral y sustentable del país. Tal programa se denomina Plan Nacional de Desarrollo, en su apartado de comunicaciones y transportes, el cual por ley está obligado a cumplir la SCT.

2.3 FUNCIONES, OBJETIVOS Y FINALIDADES QUE CUMPLE LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES

Tal como lo plantean las políticas de la Administración Pública Centralizada, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes mantiene una vital vinculación jurídica, política y administrativa con los quehaceres de la sociedad, por lo que es necesario que cuente con atribuciones propias y plenamente delimitadas, manteniendo una unidad de acción indispensable, y que en esencia representan actos del Ejecutivo Federal, en cumplimiento con las disposiciones constitucionales, a saber:

Misión⁵¹:

Dotar la país con comunicaciones y transportes que hagan posible la integración de todos los mexicanos entre sí y con el resto del mundo, aprovechando los avances tecnológicos y generando valor agregado para las diversas actividades económicas y sociales del país, de manera equilibrada, sostenida y en armonía con las particularidades culturales y del medio ambiente.

⁵¹ Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006

Visión⁵²:

Ser un agente de cambio en el país mediante la promoción y la generación de más y mejores servicios e infraestructuras de comunicaciones y transportes, que sean accesibles a todos los mexicanos y coadyuven al mejoramiento de la calidad de vida y a la construcción de una sociedad más igualitaria y más justa, siempre trabajando con las más elevadas normas de calidad y ética profesional, estableciendo sinergias entre los distintos órdenes de gobierno y con la sociedad en general en ese mismo año.

Objetivos Generales⁵³:

1. Integrar una red de infraestructura de transporte eficaz, segura y respetuosa del ambiente, siempre accesible a todos los mexicanos en los ámbitos nacional, regional y local, facilitando además la participación de país en la globalidad.
2. Integrar un sistema de redes de diversos modos de transporte y logística para el traslado de bienes y personas, capaces de hallar aquel segmento de la demanda en la cual sean más eficientes y representen la alternativa de menor costo, proporcionando servicios de calidad en los usuarios con un enfoque multimodal, eficiente, seguro, integrado y competitivo.
3. Contar con un sistema de comunicación apoyado en las más modernas tecnologías, que integre a las diversas comunidades del país, tanto urbana como rurales, de cobertura universal y que facilite la prestación de servicios en las mejores condiciones de oportunidad, precio y calidad para aprovechar las ventajas de la globalización y de la era de la información y el conocimiento.
4. Desarrollar y administrar con políticas de calidad los recursos humanos, financieros, materiales y las tecnologías de la información con el objeto de que la operación de la Dependencia sea transparente, eficiente y eficaz.

⁵² *Ídem*, 2000-2006

⁵³ *Ídem*, 2000-2006

Objetivos rectores:

1. Conducir responsablemente la marcha económica del país.
2. Elevar y extender la competitividad del país.

Así, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes se convierte en una Dependencia vital para el transporte, movilidad, comunicación e intercambio de productos, valores, modelos, economía, políticas, cultura, movilidad de personas y capital y, todas aquellas variables que tengan que ver con la globalización y penetración mundial de los medios de comunicación. Lo que ha transitado a transformar el concepto de quehacer gubernamental, de local a global.

Para llevar a cabo tales fines, esta Secretaría cuenta con una estructura interna e independiente de otras Dependencias u Organismos Estatales, teniendo a su cargo: [Ver figura 6]⁵⁴

- 3 Subsecretarías
- 3 Coordinaciones Generales
- 1 Oficialía Mayor
- 20 Direcciones Generales
- 31 Centros SCT
- 3 Órganos Desconcentrados

⁵⁴ *Manual de Organización de la Dirección General de Recursos Humanos*, México, 5 de junio de 2003, No. de Registro: SCT-711-1.01-A5-2003, p. 16

ORGANIGRAMA DE LA SCT

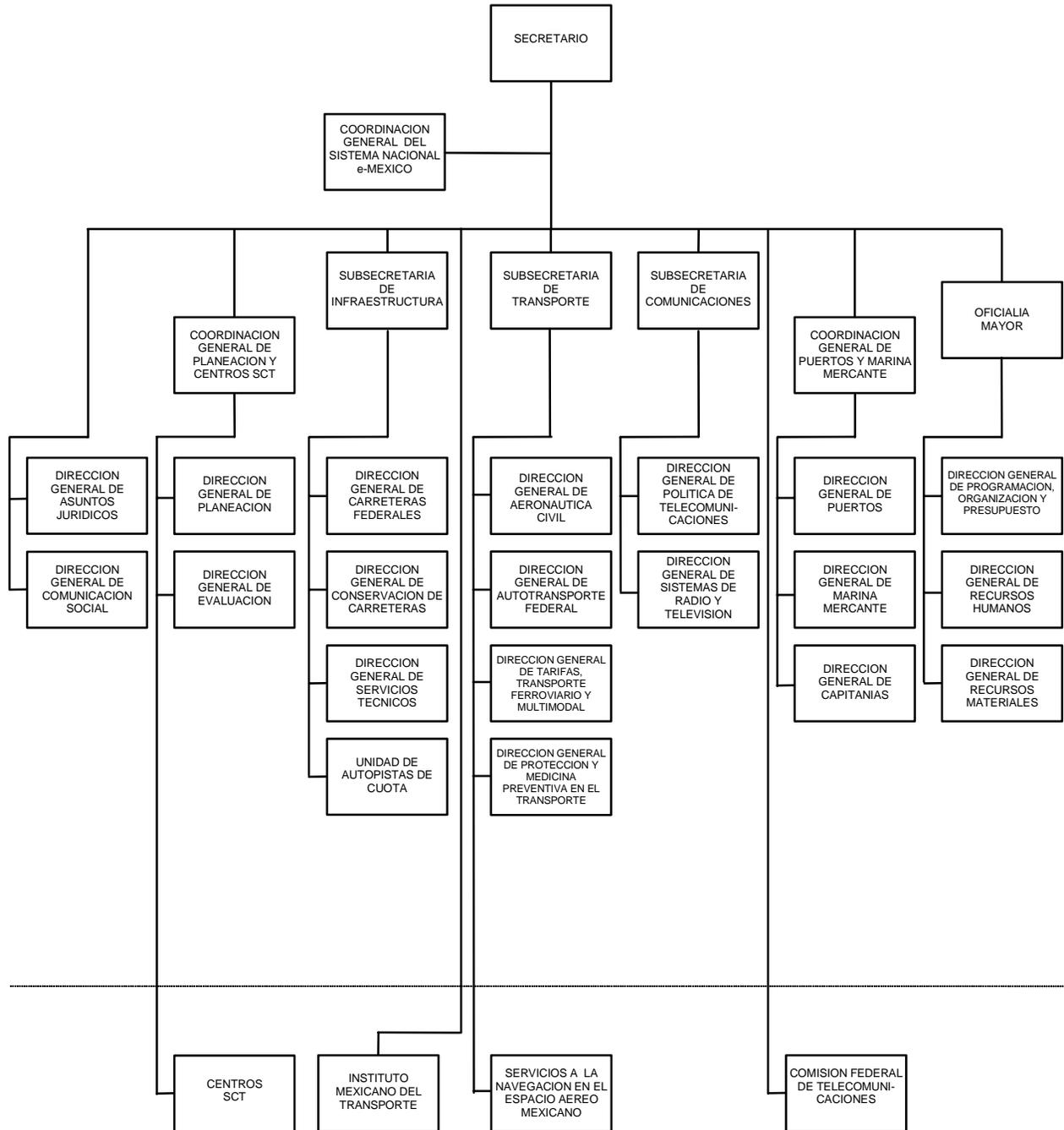


Figura 6. Organigrama de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes

Para fines de este proyecto, el estudio se centrará en la Dirección General de Recursos Humanos, por lo que se estima pertinente abordar a profundidad sus atribuciones y funciones que contribuyen al cumplimiento de los objetivos para los que fue creada la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

2.4 FUNCIONES QUE CUMPLE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS PARA CONTRIBUIR AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

La Dirección General de Recursos Humanos forma parte de las 20 Direcciones Generales de la SCT, siendo ésta una Unidad de apoyo que tiene por objeto satisfacer todos los requerimientos de recursos humanos, con el objeto de coadyuvar al logro de los objetivos generales de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Por ser esta Unidad Administrativa el campo de estudio del proyecto que nos ocupa, es necesario conocer a profundidad los elementos que la conforman, contexto, atribuciones, políticas, estructura organizacional, factor humano, entre otros; razones por las que estos componentes serán abordados a continuación.

Antecedentes⁵⁵.

Al crearse en el año de 1891 la Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, su estructura contemplaba una oficina que efectuaba las funciones de contratación, registro y control del personal adscrito.

Posteriormente, en el año 1958 se hizo necesario fortalecer estructuralmente dicha oficina, debido a que la plantilla ocupacional ascendía a 28,000 empleados, determinándose que funcionara como Departamento de Personal, a efecto de contribuir a satisfacer la atención de los requerimientos que le demandaban el personal y sus derechohabientes.

⁵⁵ Plan Nacional de Desarrollo, *Op, Cit.* pp. 6-9

El 1 de enero de 1972, por Acuerdo Secretarial publicado en el Diario Oficial de la Federación, el citado departamento se transforma a Dirección General de Personal, otorgándole una estructura acorde a sus necesidades. Como consecuencia del crecimiento de los servicios públicos, en 1976 la Secretaría contaba con una plantilla de 51,351 trabajadores en diversas categorías, por lo que atendiendo lo establecido en el Programa de Reforma Administrativa dictado por el Ejecutivo Federal, la unidad administrativa cambió su denominación a Dirección General de Recursos Humanos, de conformidad con el Acuerdo Secretarial publicado el 31 de marzo de 1980.

En diciembre de 1982, de acuerdo con las modificaciones efectuadas a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, se incorporaron a la plantilla de personal de la Dependencia, los servidores públicos del área de infraestructura para el transporte de la extinta Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas, incrementando el número de empleados a 105,000 con lo cual se transformó en una de las Secretarías de Estado con mayor cantidad de trabajadores.

Debido al crecimiento tanto de personal como de las atribuciones asignadas a la Secretaría y como consecuencia de la reorganización en la Administración Pública Federal, la Dirección General de Recursos Humanos, a través del Acuerdo Secretarial publicado en el Diario Oficial de la Federación el 10 de Octubre de 1983, adecuó su estructura orgánica a las condiciones operativas prevalecientes, contando con cuatro direcciones de área, dos subdirecciones y trece áreas a nivel departamental, a fin de proporcionar una mayor eficiencia en su funcionalidad.

Acorde a las medidas dictadas por el Ejecutivo Federal para racionalizar el gasto público, en agosto de 1985, la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, llevó a cabo una reorganización interna con la que las funciones que venían desempeñando la Dirección General de Servicios Sociales y Culturales y la Unidad de Pagos se incorporaron a la Dirección General de Recursos Humanos.

Posteriormente en noviembre de 1986, se registró ante la Secretaría de Programación y Presupuesto, la estructura orgánica de la Dirección General de Recursos Humanos conformada por cuatro direcciones de área, seis subdirecciones y veintidós departamentos.

En agosto de 1989, de conformidad con la política de modernización de las estructuras organizacionales del Gobierno Federal y las disposiciones de racionalización, la Secretaría de Programación y Presupuesto, dictaminó la estructura orgánica de la Dirección General de Recursos Humanos, con vigencia a partir de marzo de 1989, considerando la reducción de siete departamentos de estructura y se adicionó un puesto homólogo con nivel de jefe de departamento.

En concordancia con la política de simplificación administrativa, en diciembre de 1990, se desincorpora la Dirección de Capacitación y Desarrollo con dos departamentos, mismos que pasan con estructura ocupacional propia, instrumentando subcomisiones en cada unidad administrativa para facilitar el enlace de las acciones de capacitación; de esta manera la Dirección General de Recursos Humanos queda registrada con tres direcciones de área, 6 subdirecciones, 13 departamentos y 2 puestos homólogos de nivel de jefe de departamento.

En 1992, por instrucciones de la Oficialía Mayor, se desincorpora la Dirección de Informática de su estructura para formar parte de la Unidad de Informática.

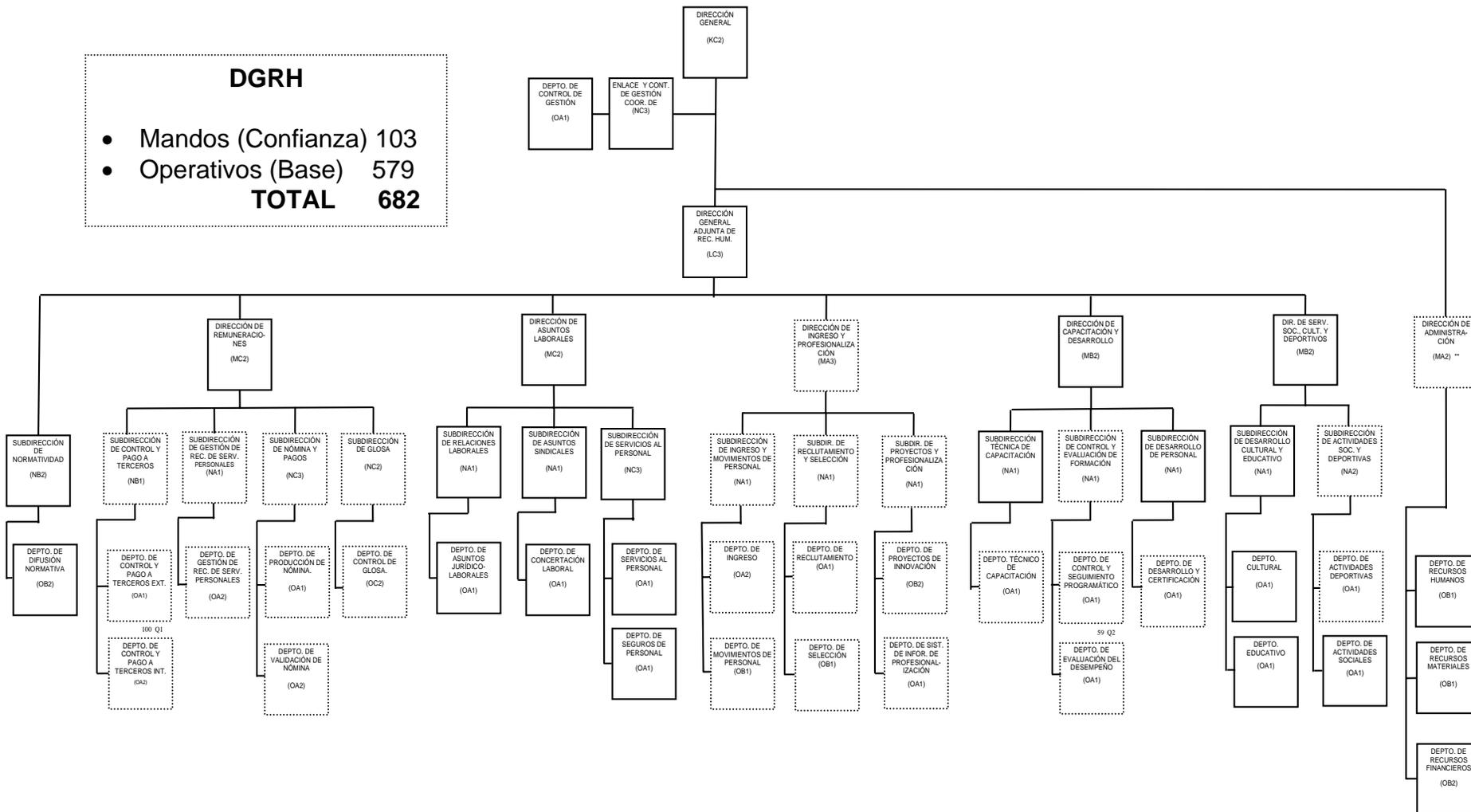
En 1993, el cambio de Secretario de Estado llevó a modificaciones en las áreas que integran esta Dirección General, reincorporándose nuevamente la Unidad de Capacitación Sectorial como una dirección de área y se crea la de Asuntos Laborales. De esta manera, su estructura quedó integrada con 5 direcciones de área, 10 subdirecciones y 21 departamentos.

En 1994, se autoriza la creación de dos puestos de jefe de departamento, uno para la Comisión Mixta de Escalafón y otro para operar el Sistema de Ahorro para el Retiro y Fondo para el Ahorro Capitalizable, quedando integrada su estructura por 5 direcciones de área, 10 subdirecciones y 23 departamentos.

En 1995 se integró con 40 plazas de estructura: 1 director general, 1 secretario particular, 5 directores de área, 10 subdirectores y 23 jefes de departamento, así como 7 de alto nivel de responsabilidad.

Con vigencia 1 de enero de 1998, la Dirección General de Recursos Humanos, modificó su estructura ocupacional quedando integrada por 42 plazas de estructura tradicional y 19 plazas de alto nivel de responsabilidad.

Para el sexenio que nos ocupa, la estructura orgánica quedó dispuesta de la siguiente manera⁵⁶:



⁵⁶ Manual de Organización de la Dirección General de Recursos Humanos, Op, Cit. p. 17

Finalmente, conocer la estructura actual, la cantidad de personal, el número de jefes y subordinados, aunados a las atribuciones, estilos de dirección y políticas internas dictadas por la Administración 2000-2006, darán la oportunidad de aplicar las metas presidenciales concernientes al diagnóstico del clima laboral de esta Unidad Administrativa.

Bajo estas características, los servidores públicos de la Dirección General de Recursos Humanos han modificado las políticas desde la administración de Vicente Fox Quezada, mismas que han tenido que adaptarse a la agenda política del **Nuevo Gobierno**, de esta manera se han determinado los siguientes puntos:

MISIÓN⁵⁷:

Administrar con políticas de calidad los recursos humanos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, fomentando el espíritu de servicio en un marco ético y profesional; mediante criterios, lineamientos y acciones orientadas a resultados con eficiencia.

VISIÓN⁵⁸:

Ser un área de apoyo estratégico de la Oficialía Mayor altamente competente con la administración de recursos humanos, a través de la continua innovación de los sistemas y procesos desarrollados, con una nueva cultura laboral que dignifique la imagen del servidor público.

FILOSOFÍA⁵⁹:

Potenciar nuestras fortalezas y reconocimiento de los trabajadores.

- ✓ Que se sienta útil y productivo en su trabajo
- ✓ Que se sienta tomado en cuenta
- ✓ Que esté motivado y comprometido
- ✓ Que trabaje en equipo

⁵⁷ *Ídem*, p. 20

⁵⁸ *Ídem*. P. 20

⁵⁹ *Ídem*, p. 20

PRINCIPIOS:⁶⁰

- **Reconocer el valor de nuestro servicio**, como un elemento indispensable para el logro de los objetivos generales de la Institución.
- **Objetividad y participación integral** de todo el personal, propiciando trabajo en equipo con voluntad y compromiso.

ATRIBUCIONES⁶¹

Corresponde a la Dirección General de Recursos Humanos:

- I. Planear, programar y coordinar la administración de los recursos humanos de la Secretaría y establecer los sistemas para su desarrollo y evaluación;
- II. Elaborar, establecer y aplicar las normas y procedimientos administrativos del personal; controlarlos, registrarlos y vigilar su observancia;
- III. Coordinar la programación y ejercicio del presupuesto de servicios personales, efectuar los trámites requeridos y vigilar el cumplimiento de las normas y disposiciones establecidas;
- IV. Participar en la elaboración, revisión, difusión y aplicación de las Condiciones Generales de Trabajo y vigilar su cumplimiento;
- V. Intervenir en la aplicación de los sistemas escalafonarios de conformidad con el reglamento que se establezca y demás disposiciones aplicables al respecto, en coordinación con la Comisión Mixta de Escalafón;
- VI. Expedir, registrar y controlar las credenciales de identificación del personal de conformidad con las normas que establezca el Secretario;
- VII. Aplicar los sistemas de estímulos y recompensas que establece la Ley;
- VIII. Fijar, en los términos de las Condiciones Generales de Trabajo, los procedimientos y normas para la imposición de sanciones; aplicar al personal las que correspondan, así como registrarlas y tramitarlas administrativamente;

⁶⁰ *Ídem*, p. 21

⁶¹ Reglamento Interno de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, D.O.1996/XI/29,Artículo 31.

- IX. Proporcionar la asesoría y apoyo que en materia de relaciones laborales requieran los servidores públicos y las unidades administrativas de la Secretaría;
- X. Coadyuvar en el mantenimiento y operación del programa interno de protección civil; así como establecer las normas a seguir en materia de prevención de riesgos profesionales y accidentes de trabajo, atendiendo las recomendaciones de la Comisión Mixta de Seguridad e Higiene;
- XI. Planear, organizar, efectuar y controlar la operación oportuna del pago de sueldos al personal;
- XII. Diseñar y supervisar los mecanismos administrativos del pago de sueldos en forma desconcentrada a través de los Centros SCT y brindar la asesoría que requieran para su observancia:
- XIII. Atender, difundir y supervisar el cumplimiento de las disposiciones relativas al pago de sueldos al personal y al rendimiento de la información de la cuenta pública de servicios personales;
- XIV. Proporcionar a las diversas instituciones públicas la información referente a las retenciones que se apliquen en los sueldos del personal;
- XV. Programar, ejecutar, difundir y controlar las prestaciones y los servicios de carácter social, cultural y recreativo a que tienen derecho los trabajadores de la Secretaría y sus familiares derechohabientes;
- XVI. Celebrar convenios y acuerdos con las instituciones, organismos y entidades culturales para la ejecución de programas orientados al bienestar social y cultural de los trabajadores de la dependencia y sus familiares derechohabientes, y
- XVII. Administrar el Centro Deportivo y Recreativo SCT, el Círculo Cultural SCT y el gimnasio Licenciado Benito Juárez.

Lo rescatable de estas atribuciones radica en que los principios y filosofía están basados en el factor humano, a través de la motivación, el reconocimiento, trabajo en equipo y la integración al mismo. Dichas características son las que hacen que la presente Administración sea denominada *Innovación y Calidad Gubernamental*.

Como se verá en el siguiente apartado, la filosofía de este sexenio descansa en prácticas renovadas de administración estratégica, de liderazgo, gobierno electrónico y una tendencia hacia el fomento de la innovación y la búsqueda de la calidad; características que deben ser forzosamente cumplidas, ya que se encuentran reguladas por la *Agenda Presidencial de Buen Gobierno*, la cual es un documento de carácter oficial que todas las Dependencias Públicas y los servidores públicos, que en ellas laboran, deben atender dentro de sus oficinas.

2.5 AGENDA PRESIDENCIAL DEL BUEN GOBIERNO (METAS PRESIDENCIALES) PARA LA SECRETARÍA DE COMUNICACIONES Y TRANSPORTES.

La importancia de conocer y citar la Agenda Presidencial del Buen Gobierno empleada durante el Gobierno del Presidente Vicente Fox Quezada, radica en que dentro de sus principios se establece como meta la posibilidad del estudio y mejoramiento del clima laboral dentro de las Dependencias Gubernamentales, situación que da origen al presente proyecto.

Bajo este contexto, a la Administración Pública Federal 2000-2006 le ha correspondido la misión de hacer más abierta y transparente la Función Pública. Se han abierto espacios a la innovación gubernamental, se ha mejorado la estructura gubernamental y se han fijado metas importantes para una mayor eficacia en el quehacer gubernamental y por lo tanto, una mejor eficiencia en las personas encargadas de realizar esas funciones.

Una buena administración pública demanda congruencia en todos los sectores del aparato gubernamental. Implica círculos virtuosos en los que una acción positiva genera otra acción positiva hasta lograr un círculo de calidad.

En la Administración Pública Federal, el liderazgo en pro de estos círculos está contenido en la Agenda Presidencial del Buen Gobierno.

En dicha Agenda se hallará la razón de ser de la innovación en los modelos internos, para cumplir las metas de excelencia en el servicio público.

El concepto de Buen Gobierno ha invadido el pensamiento de los diferentes países y organismos a nivel internacional. Lo que se traduce en una filosofía de mejora, una meta de excelencia, que se soporta en mecanismos de gestión renovados, estructuras burocráticas flexibles, calidad, innovación y nuevos conceptos dentro de las oficinas laborales.

El Buen Gobierno es un ideal difícil de lograr en su totalidad. Muy pocos países y sociedades han estado cerca de alcanzar los principios que se fijan en sus códigos y agendas relacionadas con este concepto. Sin embargo, para asegurar un desarrollo humano sostenible, es necesario emprender una serie de acciones que permitan ir tras este ideal, en aras de hacerlo una realidad en países como el nuestro.

La OCDE⁶² define este concepto de Buen Gobierno como la *utilización de la autoridad política y el ejercicio del control y relación con al gestión de los recursos de una sociedad, con miras al desarrollo económico y social.*⁶³

Un gobierno eficiente tiene como meta lograr que éste trabaje mejor, modificando la forma de hacer su trabajo, reorganizando programas y proceso internos, aceptando nuevas estrategias que han significado un éxito en otras organizaciones.

Por ello, la Administración del Presidente Vicente Fox, junto con su equipo de trabajo, ha fijado los estándares y modelos para trabajar en lo que se denomina Agenda Presidencial de Buen Gobierno, la cual es un documento que incluye la declaración de principios de los que este Gobierno considera las líneas principales

⁶² Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos.

⁶³ www1.ocde.org/puma/

para consolidar un Buen Gobierno, compuesta de seis estrategias que engloben el crecimiento con calidad, el desarrollo humano y social y la seguridad. [Ver Figura 7]⁶⁴



Figura 7. Principios básicos de la Agenda Presidencial de Buen Gobierno para la Administración 2000-2006

Estos son los cinco principios que la Administración Foxista recrea dentro de las oficinas gubernamentales; cabe aclarar que la que nos interesa es la tercera, *Gobierno Profesional*, debido a que ésta tiene como línea estratégica el estudio y mejoramiento del clima laboral, razón por la cual los cinco principios restantes serán abordados de manera somera.

⁶⁴ Agenda Presidencial del Buen Gobierno para la Administración Pública Federal 2000-2006.

1. Gobierno que cueste menos.

Tiene como objetivo reducir el gasto que no asegura valor para ofrecer mayores beneficios a la sociedad.

2. Gobierno con calidad.

Su objetivo es satisfacer o radicar las expectativas de los ciudadanos en los servicios que se les brinda.

3. Gobierno profesional⁶⁵

Tiene como objetivo retener y motivar a las mejores mujeres y los mejores hombres en el servicio público, garantizando que la administración pública federal transite sexenalmente con el mínimo trastorno y la máxima eficacia y asegurando que, siendo políticamente neutra se convierta en un factor estratégico de la competitividad del país.



⁶⁵ Agenda Presidencial del Buen Gobierno, Op. Cit.

4. Gobierno Digital

Su objetivo es posibilitar que, desde la comodidad de su casa u oficina, los ciudadanos obtengan información del gobierno y tengan acceso a los servicios que éste ofrece.

5. Gobierno con mejora regulatoria

Tiene como objetivo garantizar que la ciudadanía y los servidores públicos efectúen trámites con facilidad, seguridad y rapidez.

6. Gobierno honesto

Su objetivo es recuperar la confianza de la sociedad en su gobierno.

Estos principios de Buen Gobierno no podrían ser posibles si en la plantilla de servidores públicos no se genera un cambio, pues es necesario desarrollar en ellos una visión proactiva que permita ir construyendo poco a poco con calidad y eficiencia los estándares de innovación.

Es por ello, que para el presente proyecto el principio número 3 *Gobierno Profesional* es la base de todo aquello que se propone lograr la Función Pública, pues para realmente soportar un cambio, éste deberá comenzar por dentro, es decir, cambiar los estilos, la actitud, comportamiento y aptitudes de la plantilla del personal que lo integra, de lo contrario ningún cambio surtirá efecto.

Bajo este contexto la importancia del mejoramiento del clima laboral se convierte en una de las principales estrategias para fomentar el cambio, pues si se fortalecen todos los factores que intervienen en el clima, tales como las estructuras físicas, organizacionales y personales, los servidores públicos mostrarán mejor disposición para aportar su capacidad en pro de la productividad.

Productividad que se verá reflejada en mejores servicios, menor gasto en retrabajos, mayor transparencia y calidad con mejores resultados: hay que

recordar que si un empleado está satisfecho y siente que el trato y recompensa hacia su trabajo son justos, habrá mayores posibilidades que éste trate de retribuirle a su organización de la misma manera.

Finalmente, aunque pudiera parecer utópico un cambio de estas dimensiones en la Administración Pública, siempre generará buenas y malas expectativas, sin embargo, son un buen principio para tratar de mejorar la burocracia mexicana y superar las metas que se han planteado en áreas de crecimiento con calidad, desarrollo humano y social.

Bajo este contexto, el siguiente y último Capítulo dará un panorama general del estado actual de la Administración que nos ocupa, pues el diagnóstico del clima laboral servirá como base para determinar el camino que hay que recorrer para fortalecer el interior de Administración Pública Federal de este sexenio, a fin de cumplir con las metas establecidas en la Agenda del Buen Gobierno.

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Cualquier individuo está, quiera o no, inmerso en la alguna organización desde su nacimiento. En el mejor de los casos, se nace dentro de una familia y en una organización (hospital), somos registrados en un Registro Civil para formar parte de una organización (Estado), somos llevados a la escuela, pertenecemos a grupos de amigos; compañeros o clubes sociales, y por cada paso o avance en la vida, la va creciendo, se pasa de un grupo a otro, de una organización a otra.

Parecerá, entonces que en todo momento los seres humanos pertenecen a una organización, sin planearlo se forma parte de un grupo que necesita ser organizado para funcionar dentro de un grupo más grande.

Sin embargo, probablemente el escenario de mayor ejemplificación es el organizacional, debido a que constituye un grupo de grandes dimensiones y con roles totalmente visibles, a saber, directores, administradores, líderes, segmentación por áreas, subordinados, compañeros, amigos y hasta discrepancias que deben ser gestionadas para permanecer en éste, pues se pertenece a dicho grupo por recibir una retribución, a realizar determinadas actividades, con un horario que permita planear actividades profesionales y personales; en fin, este grupo organizacional constituye un sistema global, el cual no podría funcionar de manera adecuada si una de sus partes no está integrada de manera adecuada.

Bajo este contexto, y con la finalidad de coadyuvar a los fines para los cuales fue creada toda organización, la teoría de los sistemas ofrece una visión global sobre el diagnóstico organizacional. Empresas, Instituciones, Dependencias y cualquier tipo de organización que pretenda ser eficiente y productiva, tendrá que acudir al diagnóstico organizacional como ejercicio de la autocrítica y del conocimiento de sí misma.

Precisamente, en este Capítulo se abordará el estudio del Diagnóstico Organizacional, como herramienta de la comunicación organizacional, el cual tiene la finalidad de analizar el clima que prevalece en la organización. Concretamente, el campo de estudio de esta investigación se centrará en la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Comunicaciones y Transporte, y tendrá el objeto de determinar las fortalezas y oportunidades, así como las debilidades que amenazan la estabilidad y productividad de la Unidad Administrativa en comento.

3.1 FINALIDAD DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.

El Diagnóstico Organizacional puede ser definido como el proceso de medición de la efectividad de una organización desde una perspectiva sistémica.⁶⁶

Es la herramienta que todo consultor o especialista de la comunicación organizacional utiliza a fin de detectar las fortalezas y oportunidades del grupo, hacer de éstas una constante y diseminarlas por todas las áreas con el objeto de rendir mayores frutos; revelar las amenazas y las debilidades, a fin de combatirlas, alejarlas y convertirlas en áreas de oportunidades.

Al hablar del ***Diagnóstico Organizacional***, será importante tener en cuenta por qué surgen las organizaciones, cómo es que sobreviven y bajo qué base se unen, cada uno de estos conceptos estarán basados en la Teoría de Sistemas (aplicada a las organizaciones), de Nicholas Luhmann.

Según Luhmann (1964) estos sistemas se caracterizan por su capacidad de unir a los individuos, a través de la motivación que genera unir fuerzas para conseguir determinados objetivos.⁶⁷

⁶⁶ Darío Rodríguez, *Diagnóstico Organizacional*, Edit. Alfa Omega, 3ra. Edición, México, 1999. p. 42

⁶⁷ Jeffrey Pfeffer, *Organizaciones y teorías de las organizaciones*, Edit. FCE, México 1992, p. 42

El sistema organizacional, surge con la finalidad de ofrecer un salario a cambio de cumplir con lo demandado por un rol dado. Así, se hace posible crear organizaciones, planificarlas, terminarlas y hasta volverlas a crear.⁶⁸

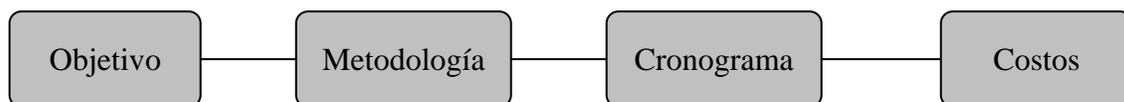
Precisamente, es la creación y recreación de sistemas organizacionales, lo que conduce a la necesidad de conocer su situación, las condiciones en que se encuentran, las dificultades por las que atraviesan, y así, estar en posibilidades de ofrecer soluciones a los problemas que enfrentan, con objeto de que la organización sea rentable y no encuentre un fin desastroso.

Este es el inicio del interés, no sólo de consultores, sino también de científicos, por desarrollar una herramienta que permita analizar el desempeño de un grupo organizacional, estar al tanto de su situación y diagnosticar el rol que juega el comportamiento de los participantes.

Analizar la organización, significa identificar su situación, cómo se relacionan los individuos y los grupos, qué potencialidades pueden ser explotadas, cuáles son las dificultades con las que se enfrenta la organización en su entorno.

Como resultado de este análisis, el Diagnóstico ofrece la posibilidad de planificar estrategias que le permitan reaccionar ante los cambios, orientar sus actividades en un sentido deseado y aprovecharlas para los fines que la organización haya definido para sí. El método para llevarlo a cabo es hacer una **descripción simple de las realidades organizacionales complejas.**⁶⁹

El método para llevarlo a cabo es homogénea a cualquier investigación o proyecto:



⁶⁸ Niklaus Luhmann, *Organización y Decisión*, Editado por Universidad Latinoamericana, Editorial Iteso, México, 1997, p. 42

⁶⁹ Rodríguez, Op. Cit. p. 49

Pero, ¿para qué conocer la realidad de las organizaciones?, la respuesta es la deseada por cualquier organización: para que haya un desarrollo dentro de éstas.

Un diagnóstico bien hecho y realizado a tiempo puede ser una herramienta de gran utilidad en manos de aquellas personas que toman decisiones en las organizaciones, sólo así podrán tomarse medidas que estén apoyadas en investigaciones recientes, reduciendo así, el número de decisiones erróneas.

Sin embargo, realizar un Diagnóstico no significa obtener la perfección en todos los sentidos, debe tomarse en cuenta que existen elementos inevitables⁷⁰:

- ☞ Toda organización tiene un deterioro natural (todo con el tiempo se hace viejo y pasado de moda, incluyendo seres humanos y evidentemente la infraestructura, los bienes muebles, productos, servicios, etc.)
- ☞ En respuesta del punto anterior, existen nuevos procesos de productividad y nuevas normas que marca la calidad.
- ☞ Entonces, necesariamente hay que someterse a cambios.
- ☞ Dichos cambios provocan complejidad en el entorno de la organización, el contexto político, económico, social y cultural, mismos que demandan un cambio en la propia organización.
- ☞ Por lo que resulta complicado determinar estrategias que mantenga una sola identidad.

Realizar un diagnóstico que contemple lo arriba mencionado requiere examinar la situación real, detectar las causas, los problemas y proponer las soluciones adecuadas y únicas para cada organización, lo que quiere decir que en cualquiera de los casos, el método será diferente, y la finalidad siempre la misma: aumentar la eficacia de las organizaciones.

⁷⁰ *Ídem*, pp. 61-63.

3.2 EL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL PARA DETERMINAR EL CLIMA LABORAL.

Este tema se plantea desde la década de los sesenta, época en la que cobró importancia el Desarrollo Organizacional⁷¹ y la aplicación de la teoría de sistemas al estudio de las organizaciones. Tiempo en el que se prevé necesario dar cuenta de los numerosos aspectos que afectan directa o indirectamente el clima organizacional o laboral.

Actualmente, el clima es un factor que refleja las facilidades o dificultades que encuentra el trabajador para aumentar o disminuir su ánimo en la productividad. Por lo tanto, al evaluar el clima laboral se determina qué tipo de dificultades existen en la organización, los procesos que están obstaculizando la operación de los trabajadores y en general del sistema organizacional.

Como se vio en el primer Capítulo, el clima laboral es complejo por el gran número de factores que lo componen, sensible porque es propenso a que cualquiera de estos elementos lo afecten, y al mismo tiempo dinámico, porque al analizarlos la situación de sus componentes puede ser corregida. Esta situación hace que el estudio del clima sea cada vez más necesario y cobre mayor relevancia dentro del gremio organizacional.

La tarea de diagnosticar el estado, ambiente o clima bajo el que se encuentra la organización, incluyendo todo lo que forma parte de ella, tiene la finalidad de planificar estrategias que vayan encaminadas a cambiar la actitud y conducta de los miembros, con el objeto de que su comportamiento sea el más adecuado para coadyuvar al logro de los objetivos organizacionales y a su desarrollo personal.

En el caso de la comunicación organizacional, el Diagnóstico constituye un proceso de retroalimentación, su importancia radica en que, a partir de él, las

⁷¹ *Desarrollo Organizacional*: Proceso de cambio planificado de la organización. *Ídem*, p. 38

propuestas se enfocarán a mejorar aquello que haya sido detectado como amenaza o debilidad.

Sin embargo, ¿qué estudiar del clima organizacional?. Las posibilidades de estudio sobre el clima son amplias, habrá que contemplar el entorno organizacional, los factores internos, los componentes afectados, las causas que lo originan y el grado de afectación.

Ahora bien, también existen diferentes posturas que originan su estudio, están las que pretenden utilizar el análisis del clima como sistema correctivo, es decir, que emprenden el Diagnóstico porque la situación en la organización se está tornando pesimista o negativa. O la otra, preventiva, que como su nombre lo indica tienen la finalidad de prevenir dificultades en la productividad.

Cualquiera de las dos opciones, preventiva o reactiva, buscan conocer la opinión de sus colaboradores y su percepción de los elementos que conforman el sistema organizacional, a fin de conocer lo que está persuadiendo su comportamiento.

Si el clima organizacional es la suma de las percepciones de todos los integrantes de la organización, habrá que desarrollar herramientas que midan el impacto de los factores internos y externos en la determinación de su comportamiento, pues éste es determinado por la influencia de numerosos estímulos que provienen del medio organizacional.

A pesar de que los investigadores no han logrado un acuerdo en el tipo de dimensiones que deben ser contempladas a la hora de evaluar y estimar el clima, es necesario apuntar los elementos más pertinentes para el tipo de organización (giro, clasificación, tamaño, etc.). Cabe aclarar que éstos pueden ser modificados y alternados con otras propuestas, pues lo importante es considerar las variables que a simple vista den la impresión de estar afectados.

Para ello, es necesario recordar lo concerniente a los factores que conforman el clima organizacional, y que fueron abordados en el Capítulo I, ya que son estas variables las que se estudiarán cuando lo que se pretenda sea llevar a cabo un Diagnóstico de clima laboral.

Las variables que deberán contemplarse durante el diseño del Diagnóstico son:

- ☞ Contexto
- ☞ Estructura de la organización
- ☞ Sistema organizacional utilizado
- ☞ Características físicas
- ☞ Características personales

Sin embargo, su medición no es sencilla, para ello, se han previsto diferentes modelos de análisis que permiten integrar este tipo de factores de acuerdo a las necesidades propias de cada organización, de manera que cada una de ellas pueda elegir las variables de investigación en relación a lo que pretenda analizar o prevenir.

Las dimensiones del estudio deberán fijarse por un consultor y por los especialistas de cada área de la organización, de manera que haya un acuerdo sobre las dimensiones y expectativas que pretende alcanzar, empero, siempre deberá considerarse que el Diagnóstico tiene fases que necesariamente deben ser empleadas. [Ver Figura 8]:

1. **Documentación.** Se trata de reunir información que brinde elementos básicos de cada caso, de manera que constituya una idea general de la situación que reina en la organización.
2. **Estudio de la situación organizacional.** Esta fase deberá realizarse por contacto directo. Se considera complemento de la etapa anterior, pues ampliará la información reunida, lo que requiere objetividad y empeño.
3. **Interpretación de la información.** El objetivo de la interpretación es comparar y analizar la información de la situación organizacional, dicha

interpretación debe realizarse de manera global y específica de cada área, a fin de conocer las características que presenta la dimensión externa e interna de la organización

4. **Presentación de resultados a través de un Informe Final.** La finalidad de realizar un Informe de esta índole es presentar los resultados del Diagnóstico de manera resumida, accesible, entendible, atractiva e influenciante para los Directivos de la organización. De manera que quede claro el impacto que las variables tendrán a corto, mediano y largo plazo si éstas no son corregidas.

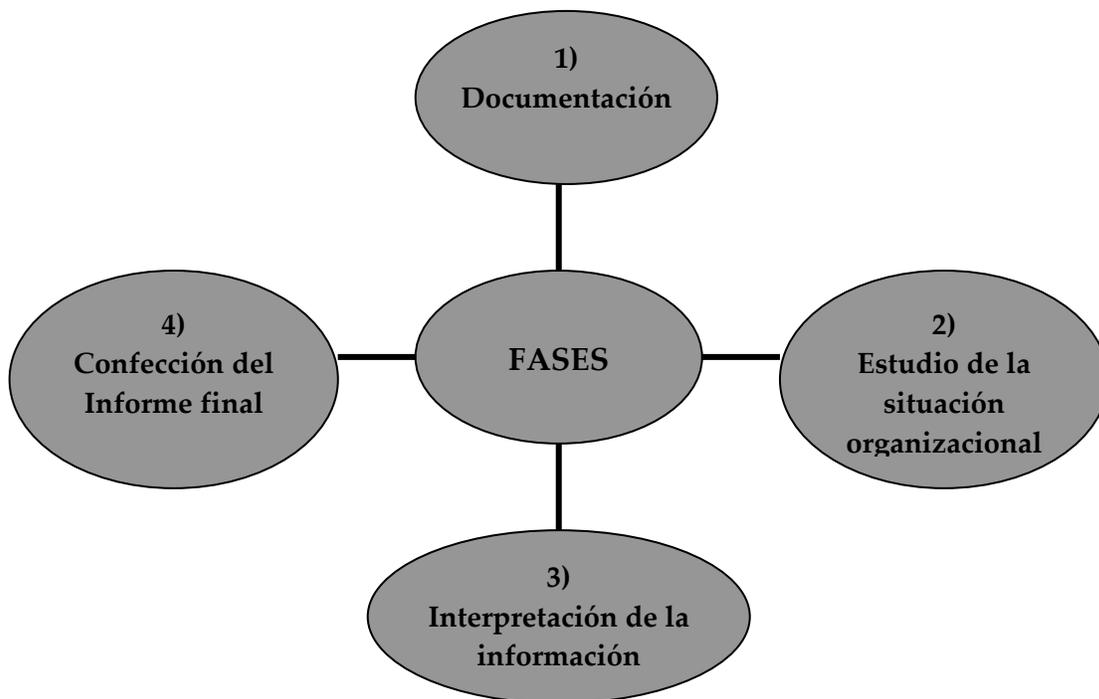


Figura 8. Fases del Diagnóstico Organizacional⁷².

Ahora bien, existen estudios sobre técnicas e instrumentos para analizar dichas variables y evaluar el clima de cualquier organización, las opciones van desde cuestionarios, visitas a los departamentos de la organización, pláticas, entrevistas formales e informales, sugerencias, análisis documental, estudio de los integrantes de la organización, cotejo de su trabajo y resultados, organigrama, etc.

⁷² Margarita, Pérez Palomares, *Clima organizacional, Propuesta para su Diagnóstico*, UNAM, México, 2003.

3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA DIAGNOSTICAR EL CLIMA ORGANIZACIONAL.

Darío Rodríguez propone diferentes métodos o herramientas para llevar a cabo el Diagnóstico Organizacional, las cuales deben ser adaptadas, combinadas o complementadas de acuerdo a las necesidades propias de cada organización:⁷³

- ☞ **Entrevistas semi-estructuradas.** Implica entrevistar a ejecutivos y/o informantes calificados, a fin de obtener el máximo de la información.
- ☞ **Seminarios de diagnóstico.** Tienen como objetivo el análisis grupal de los problemas de la organización. Éstos deberán ejecutarlos fuera de la organización y con un aproximado de treinta personas.
- ☞ **Encuesta o Cuestionario.** Instrumento que permite obtener información cuantitativamente analizable acerca de los problemas percibidos por integrantes de la organización.
- ☞ **Observación a las instalaciones.** Recorrido en el edificio, identificar condiciones del lugar de trabajo, de esparcimiento, accesos, etc.
- ☞ **Análisis de estructura interna.** Tales como Organigrama, Estructura, Manuales, Reglamentos, Normas que dicten políticas, Medios de Comunicación empleados, entre otros.

Este tipo de herramientas han sido diseñadas por los expertos para obtener información de la percepción que los integrantes tienen del sistema organizacional, a fin de diagnosticar el estado interno, ambiente o clima laboral prevaleciente en la organización.

Sobre las posibilidades de elegir algún instrumento de medición, es pertinente aclarar que es una decisión correspondiente a los responsables de su aplicación; siempre y cuando sean técnicas con validez oficial y sean las más pertinentes para la organización, podrán utilizar la que mejor convenga de acuerdo a las necesidades, recursos y la que mayor confiabilidad les otorgue.

⁷³ *Ídem*, p. 82-84

3.3.1 CUESTIONARIO

La técnica que mayor fuerza ha adquirido es la encuesta o cuestionario escrito⁷⁴, debido a que puede ser aplicado en todos los niveles del personal, o en una muestra representativa, de manera directa o indirecta, de forma anónima o con nombre, con respuestas cerradas o abiertas, de contenidos diversos, con comentarios u observaciones adicionales, con recomendaciones o quejas directas. Características que hacen de esta herramienta un método eficiente, de escasa inversión, poco personal en su aplicación, de resultados o contabilidad rápida y que permite establecer tendencias o constantes de los valores evaluados.

El cuestionario es considerado un instrumento de medición de tipo cuantitativo, [Ver Figura 9] que recopila información masiva⁷⁵. Contiene, mayormente, respuestas cerradas y en menor medida, respuestas abiertas (de opinión y sugerencias) que deben ser ordenadas de manera secuencial y predeterminada, a fin de evitar en lo menos posible confusiones. Sin dejar de lado un espacio que contemple comentarios y sin olvidar agradecer la participación.

Para su aplicación debe elegirse el mejor momento, asegurar su confidencialidad, adaptar las preguntas a las características de la organización y a los objetivos que persigue. Las interrogantes deben ser de tipo test, no largas, es decir, hechas con lenguaje claro, aproximado al utilizado en la organización. Si se cuida todo este tipo de recomendaciones habrá mayores posibilidades de ser contestado con sinceridad y objetividad.

La aplicación deberá contemplar a una muestra representativa⁷⁶, ya que si el número de empleados es excesivo, se dificultará la interpretación de la

⁷⁴ Luc, Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias*, Edit. Trillas, México 2005, p. 41

⁷⁵ Rodríguez, op. Cit, p. 95

⁷⁶ Muestra representativa. Es el conjunto de unidades, una porción del total, que representa la conducta del universo en su conjunto.

Gabriel R., CHEVRY, *Práctica de las encuestas estadísticas*, Editorial Ariel, Barcelona., 1967, p. 22

información; de esta manera se logrará obtener conclusiones susceptibles de ser generalizadas a partir del análisis de la percepción de un segmento de la población, sin tener que aplicar el cuestionario a todos los que ahí trabajan.

Para la presente investigación se ha elegido aplicar el cuestionario a través del muestreo aleatorio estratificado⁷⁷, el cual, generalmente, contempla un margen de error del 5%, lo que significa que se trabajará con un 95% de probabilidades de que la muestra represente adecuadamente al universo de la organización.⁷⁸

Una vez que el cuestionario ha sido aplicado y recopilado, deberá procederse a su estudio estadístico y a su esquematización, sin olvidar comunicarle a los participantes los resultados, ya que su realización genera expectativas, por lo que es necesarios que los encargados de tomar decisiones valoren los resultados y de acuerdo a éstos, propongan medidas de mejora, de lo contrario, se perderá credibilidad y la participación se verá notablemente reducida.

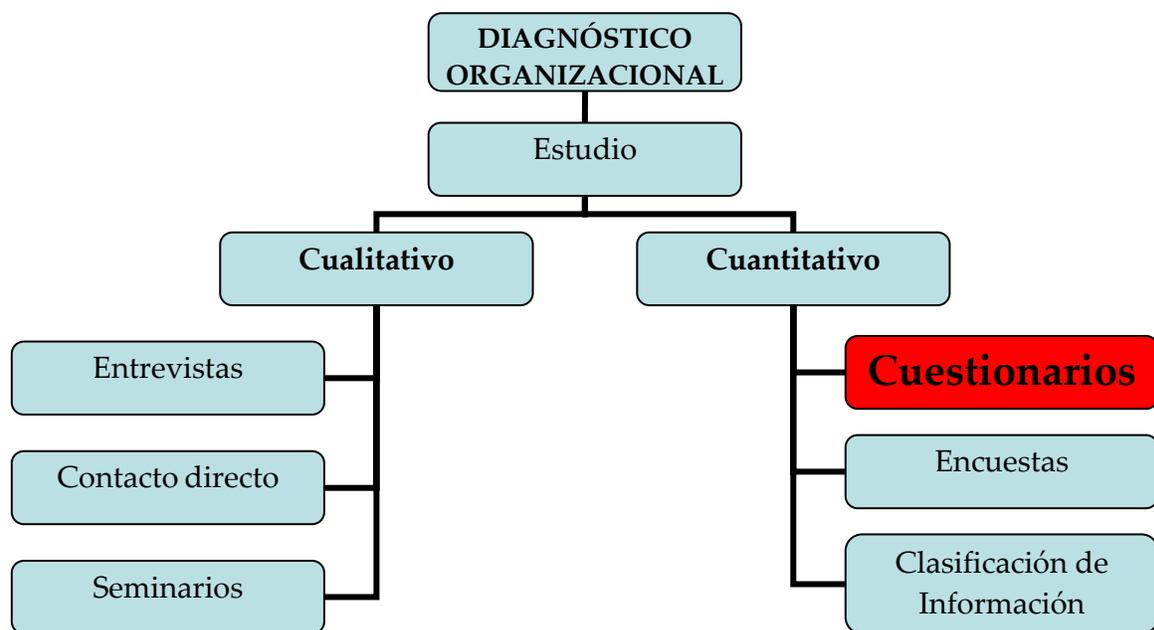


Figura 9. Clasificación de Instrumentos empleados para el Diagnóstico Organizacional

⁷⁷ *Muestreo aleatorio estratificado: clasificar a la población en categorías.*, *Ídem*, p. 46

⁷⁸ *Ídem*, p 52

Empero, de todos los beneficios que pueden obtenerse del *cuestionario*, podemos agregar uno más, se ha dejado al último debido a que si es diseñado de la manera que sigue podrá obtenerse un plus adicional.

Debido a que el instrumento en comento es diseñado con preguntas que pretenden conocer la percepción individual de las prácticas y procedimientos organizacionales. Conviene concebirlo en función de dos objetivos: situación actual versus situación ideal. Esta visión permite conocer⁷⁹:

- 1) Hasta qué punto el interrogado está a gusto con el clima en el que trabaja.
- 2) Cómo percibe el clima de su organización.
- 3) Cómo le gustaría percibir su ambiente, cuál sería su ideal.
- 4) Qué tanto dista la “realidad” del ideal individual.

Siendo este instrumento el que, según la apreciación de esta investigación, se considera el más adecuado para el estudio del clima laboral. Será el que se utilizará en el campo de estudio definido para efectos del Diagnóstico de la Dirección General de Recursos Humanos de la SCT.

⁷⁹ Brunet, op. Cit, p. 43

3.4 CLIMA LABORAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA SCT.

La idea de realizar un Diagnóstico de Clima Laboral en la Dirección General de Recursos Humanos nace de la obligatoriedad que demanda el período de gobierno del Presidente, Licenciado Vicente Fox Quezada en su Agenda Presidencial del Buen Gobierno.

Tal Agenda Presidencial, como ya se explicó detenidamente en el Capítulo II, en su apartado tres indica que un *Gobierno Profesional* deberá, entre otras cosas, prestar atención al Clima Laboral de las Dependencias Públicas Federales, a fin de lograr mayor estimulación en los servidores públicos, y por lo tanto mejores servicios a la ciudadanía.

Bajo este contexto, el mejoramiento en las organizaciones burocráticas, se entiende como un esfuerzo continuo para lograr que los procesos sean cada vez más eficaces y apegados a las demandas de la sociedad, sin descuidar el factor humano que trabaja en el Sector Público.⁸⁰

Tal ideal podría compararse con lo que Max Weber (1964) opinaba de la organización burocrática, quien la definía como *la expresión del proceso racionalizador y continua en su interior con este proceso de adecuación de medios a fines, de elección de las formas más eficientes de conseguir determinados resultados*⁸¹.

Así como lo indica la postura de Weber, la eficiencia tiene su nacimiento en el interior de la organización a través de la adaptación. Desde esta perspectiva, y debido a los cambios que se someten las organizaciones en general, en respuesta a la globalización, innovación y demanda del entorno, la Agenda del sexenio que

⁸⁰ Agenda Presidencial de Buen Gobierno 2000-2006.

⁸¹ Rodríguez, *Op. Cit.*, p 36

nos ocupa, contempla la innovación como parte importante de la adaptación, a fin de reaccionar a este cambio inevitable.

Bajo esta idea, el factor humano es reconocido como la principal herramienta de trabajo y parte fundamental de la Administración Pública Federal, a ello se debe que el gobierno 2000-2006, demuestre interés por procurar su bienestar y satisfacción en su área de trabajo, a través de un clima laboral de respeto, orden, disciplina y austeridad, lo que se traduce en una mejor calidad de vida en el trabajo.

En este sentido, la Dirección General de Recursos Humanos será la Unidad Administrativa donde se lleve cabo un Diagnóstico con el objeto de valorar su Clima Laboral; la idea de realizarlo es que a través de este estudio puedan encontrarse los factores que están afectando el desempeño y productividad de sus empleados, a fin de estar en posibilidades de corregir tales debilidades, encontrando en ello, la probabilidad de convertirse en un lugar más agradable para trabajar, y así, cumplir con las metas establecidas para este sexenio.

El instrumento que se utilizará para el Diagnóstico es el cuestionario de opinión, el cual tiene la finalidad de estimar la apreciación o percepción de sus empleados en los siguientes rubros:

- I. Recompensas y Reconocimientos
- II. Capacitación y Desarrollo
- III. Innovación y Cambio
- IV. Calidad y Orientación al Cliente
- V. Género y Diversidad
- VI. Comunicación
- VII. Disponibilidad de Recursos
- VIII. Calidad de Vida Laboral
- IX. Balance Trabajo-Familia
- X. Colaboración y Trabajo en Equipo
- XI. Liderazgo y Participación
- XII. Identidad con la Dependencia
- XIII. Valores
- XIV. Enfoque a Resultados y Efectividad

METODOLOGÍA:

El cuestionario cuenta con la siguiente estructura:

- Objetivo de la encuesta
- Datos generales del personal encuestado
- Instrucciones de llenado
- Desarrollo del cuestionario
- Agradecimiento de la participación

El diseño y distribución de las preguntas fue hecho por clasificación de temas, con el objeto de evitar ambigüedad y confusión en los encuestados.

Las preguntas que lo componen han sido planteadas con lenguaje simple, de manera afirmativa, a fin que apelar al inconsciente del trabajador; con respuestas de opción múltiple para evitar confusión y tedio, cada reactivo consta de cinco posibles respuestas, las cuales se agruparán de la siguiente manera: afirmativo, neutral y en desacuerdo.

Objetivo. Evaluar el clima laboral de la Dirección General de Recursos Humanos de la SCT, mediante la aplicación de un cuestionario con 14 apartados, con el objeto de conocer los factores que influyen en la conducta individual, a fin de mejorarlos, mantener un clima agradable y elevar las puntuaciones obtenidas.

En noviembre de 2005 se aplicó un cuestionario al personal de mando y operativo, a través de una muestra aleatoria de servidores públicos de la Dirección General de Recursos Humanos de la SCT, con la finalidad de evaluar el clima laboral. Esta medición estuvo a cargo quien elabora la presente investigación, es decir, personal externo a la Dependencia, con la finalidad de evitar miedo a represalias.

El cuestionario en comento fue aplicado a una muestra representativa de 330 trabajadores del total de la plantilla (682) de la Dirección General de Recursos Humanos, distribuidos de la siguiente manera:

CONFIANZA	BASE	
Mandos Medios	Personal Operativo	TOTAL
33 10%	297 90 %	330 100%

Se hizo esta selección con la finalidad de tener una perspectiva amplia entre los encuestados, de esta manera se podrán conocer diversos puntos de vista, de jefes y subordinados, evitando resultados parciales.

Los participantes fueron avisados una semana antes a la aplicación del cuestionario, a fin de que se dieran cita en la el Auditorio de la DGRH. Previo a la entrega de las papeletas se les explicó el objetivo, se entregaron las encuestas y ahí mismo se recibieron las respuestas. Para garantizar la confidencialidad se mostró una caja sellada, reiterando que el personal de la SCT no intervendría en los resultados.

3.4.1 RESULTADOS:

Como ya se mencionó, todas las preguntas corresponden a un factor en específico, sin embargo, la encuesta que se entregó no contemplaba separaciones por bloque, es decir, el encuestado desconocía qué variable se estaba evaluando.

No obstante, a continuación las preguntas se encuentran separadas por bloque, a fin de distinguir la calificación de cada factor, y así simplificar los resultados:⁸²

I.-Recompensas y Reconocimientos	Resultado
Si trabajara para el sector privado con las mismas responsabilidades que ahora tengo, obtendría mejores resultados	82.24
Si trabajara en otra institución pública con las mismas responsabilidades que ahora tengo, obtendría mejores ingresos	77.66
Mi desempeño es importante para futuras promociones	73.75
En mi empleo se aprovechan bien mis capacidades	69.26
Mi jefe (a) es justo en la evaluación de mi trabajo	64.23
Las oportunidades de progresar están al alcance las personas calificadas (independientemente de su sexo, raza, religión, edad, medio cultural o discapacidad)	63.77
Mi jefe (a) me hace sentir importante	60.48
Cuando realizo un buen trabajo recibo reconocimiento de mi jefe (a)	57.22
General Recompensas y Reconocimientos	68.58

II. Capacitación y Desarrollo	Resultado
Me gusta el trabajo que hago	92.75
En mi trabajo aplico mis conocimientos	90.87
Mi trabajo me hace sentir realizado	82.06
La capacitación que recibo en el trabajo mejora mis conocimientos	80.73
La capacitación que recibo en el trabajo me motiva para mejorar y crecer	78.58
La capacitación que recibo en el trabajo me permite desarrollarme	78.24
Recibo capacitación para ofrecer un servicio de alta calidad	72.15
General Capacitación y Desarrollo	82.20

III. Innovación y Cambio	Resultado
Me siento preparado (a) para enfrentar los cambios que ocurran en mi puesto	90.63
Conozco el Programa de Innovación y Calidad de la institución	75.1
Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas	72.64
En mi empleo se promueven nuevas maneras de trabajar más eficientes	69.87
Mi jefe (a) me alienta a ser creativo (desarrollar mejores formas de trabajar)	67.72
En la institución los cambios en las formas de trabajar generan resistencia	67.22
General Innovación y Cambio	73.86

⁸² Véase Gráfica, p. 122. Resultados del Diagnóstico de Clima Laboral realizado a la Dirección General de Recursos Humanos de la SCT.

IV. Calidad y Orientación al Cliente	Resultado
Sé con claridad quienes son los clientes (destinatarios o usuarios) de mi trabajo	86.24
Conozco la Misión de la Institución	84.66
Conozco el modelo de calidad de la institución donde trabajo	80.8
Conozco las necesidades de los clientes (destinatarios o usuarios) de mi trabajo	80.69
Conozco los estándares de calidad que maneja la institución donde trabajo	72.98
Cuento con los recursos suficientes para dar satisfacción a los clientes (destinatarios o usuarios) de mi trabajo	70.17
En mi trabajo se aprovechan las sugerencias de los clientes (destinatarios o usuarios) para mejorar la calidad de los productos y servicios	68.38
General Calidad y Orientación al Cliente	77.70

V. Género y Diversidad	Resultado
En mi trabajo se respetan las diferencias entre personas (por ejemplo: sexo, raza, origen nacional, religión, edad, medio cultural o discapacidad)	82.57
Las oportunidades de capacitación son iguales para hombres y mujeres	81.51
En mi trabajo no existe hostigamiento	62.29
En mi trabajo no existe discriminación	58.41
Cuando se cumple con el perfil, en mi trabajo se contrata a todo tipo de personas	55.34
General Género y Diversidad	68.02

VI. Comunicación	Resultado
Los (as) jefes (as) comunican la visión, la misión y los valores de la organización	68.98
En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes grupos	67.83
En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes niveles	66.88
La institución me mantiene bien informado (a)	65.77
En mi trabajo la comunicación no es el chisme	59.95
General Comunicación	65.88

VII. Disponibilidad de Recursos	Resultado
Cuento con suficiente información para hacer bien mi trabajo	77.67
Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo	66.05
Los recursos con los que cuento para hacer mi trabajo son de buena calidad	66.03
Los recursos con los que cuento son suficientes para el buen desarrollo de mi trabajo	65.67
En mi institución, el trámite para conseguir los recursos para realizar mi trabajo no es complicado	41.99
No hay que hacer muchos trámites para obtener el material de trabajo	38.92
General Disponibilidad de Recursos	59.39

VIII. Calidad de Vida Laboral	Resultado
He hecho amigos en el trabajo	89.34
El trato con los compañeros (as) de trabajo es cordial	79.61
La capacitación que recibo en el trabajo me permite desarrollarme	78.24
Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo	72.22
En mi área de trabajo hay espíritu de cooperación	66.34
Se mantiene a los (as) empleados (as) informados sobre los temas que afectan su trabajo	60.23
La distribución del trabajo entre los (as) empleados (as) es justa	50.99
General Calidad de Vida Laboral	71.00

IX. Balance Trabajo-Familia	Resultado
Siento lealtad hacia la Institución	90.68
Me siento orgulloso de ser parte de la Institución	89.73
Después de mi trabajo, disfruto con tranquilidad los momentos familiares	88.36
Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar	84.11
La buena organización de mi trabajo me permite ocuparme de mi familia	80.74
Mi familia está orgullosa de que yo trabaje en la Institución	79.91
General Balance Trabajo-Familia	85.59

X. Colaboración y Trabajo en Equipo	Resultado
Tengo disposición para colaborar en el trabajo	95.41
En mi trabajo, se fomenta la colaboración con otras áreas	80.29
En mi trabajo se fomenta el trabajo en equipo	73.04
En mi trabajo, recibo apoyo de otras áreas	68.23
En mi institución, las diferentes unidades cooperan para que se haga bien el trabajo	68.1
En mi institución se valora el trabajo de equipo	63.01
General Colaboración y Trabajo en Equipo	74.68

XI. Liderazgo y Participación	Resultado
Me siento parte de mi grupo de trabajo	84.8
Mi jefe (a) comunica las prioridades del trabajo	74.9
Mi jefe (a) me proporciona la información necesaria para desempeñar mi trabajo con calidad	73.08
Mi jefe (a) me orienta para mejorar mi trabajo	72.72
Mi jefe (a) siempre está al tanto de los problemas importantes de mi trabajo	72.36
Mi jefe (a) atiende mis sugerencias y comentarios	69.98
Mi jefe (a) distribuye equitativamente el trabajo	59.56
General Liderazgo y Participación	72.49

XII. Identidad con la Dependencia	Resultado
Me siento satisfecho (a) con las responsabilidades de mi trabajo	89.56
Me siento orgulloso de ser un trabajador al servicio del estado	87.57
Recomiendo a la Institución como un buen lugar para trabajar	76.66
Trabajar en el gobierno me permite estar al servicio de los más necesitados	76.07
Ante una misma oferta de pago, prefiero trabajar en el gobierno que en la iniciativa privada	75.6
Presumo ante mis amigos de pertenecer a la institución donde trabajo	74.79
General Identidad con la Dependencia	80.04

XIII. Valores	Resultado
En mi trabajo actúo de acuerdo a los valores que promueve la dependencia	84.21
Identifico con facilidad los valores de la institución	81.09
Conozco el código de ética de la Institución donde trabajo	79.66
Conozco el código de conducta de la institución donde trabajo	77.43
En mi trabajo, si veo corrupción la denuncio	67.61
General Valores	78

XIV. Enfoque a Resultados y Efectividad	Resultado
Me siento responsable de lograr buenos resultados en mi trabajo	96.81
Lo más importante en mi trabajo es lograr buenos resultados para la institución	93.52
Esta encuesta es un buen medio para que mi opinión sea tomada en cuenta	87.46
Sé en qué contribuye mi trabajo a los resultados finales de mi institución	83.69
Creo que se le dará importancia a los resultados de esta encuesta	81.91
Mi jefe (a) me dirige hacia el logro de buenos resultados en mi trabajo	79.5
Conozco el resultado final del trabajo de mi institución	69.94
General Enfoque a Resultados y Efectividad	84.69

3.4.2 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS⁸³:

Una vez aplicado el cuestionario es importante realizar la evaluación de los resultados, a fin conocer los factores o variables que a percepción de los trabajadores de la Dirección General de Recursos Humanos, afectan el clima laboral de esta Unidad Administrativa.

La interpretación de los resultados fueron clasificados de la siguiente manera:

- a) Se consideran fortalezas o positivos los resultados que más cercanos se encuentren al 100%. Considerando como mínimo el porcentaje de 80%.
- b) Se tomó como área de oportunidad el porcentaje que se encuentre entre el 70 y 80%.
- c) Se valoró como debilidad aquellos rubros donde la calificación oscila entre el 60 y 70%.
- d) Se estimó como peligroso o amenaza aquellos factores que están por debajo del 60%.

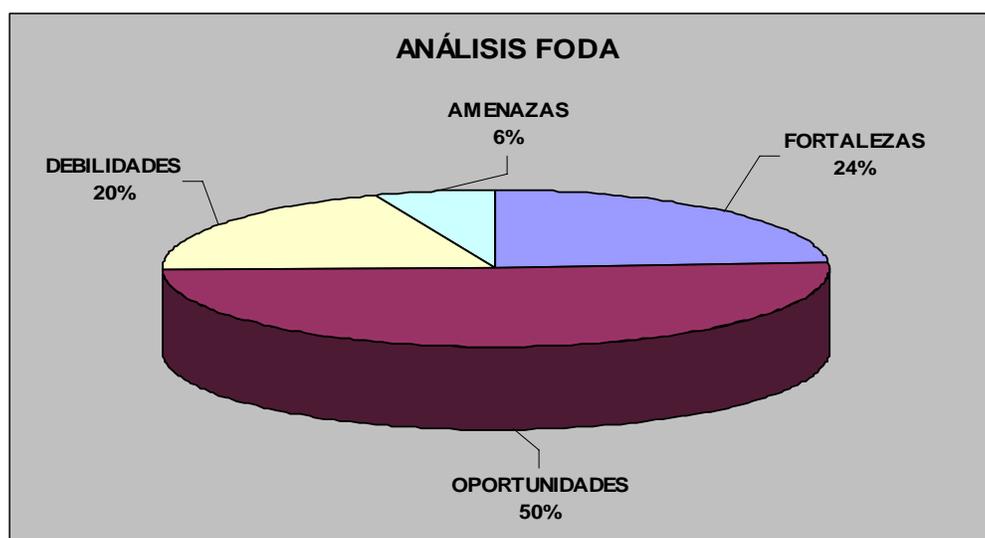
Bajo esta perspectiva, en términos generales se percibe que *en ningún concepto o factor se alcanzó una calificación mayor al 85.60%*, y que el factor más bajo obtuvo una ponderación de 59.39%⁸⁴. Rangos de los que se desprenden las siguientes valoraciones, y que a intención de detallar explícitamente y poder corroborar los que mayor atención merecen, se han ordenado de forma descendente por la calificación otorgada. [Ver Figura 10]

⁸³ Interpretación de resultados hecha a través del método cuantitativo. *Llamado cuasiexperimental o de prueba, (utilizado) por psicólogos y científicos sociales (donde) se confecciona un tema y tratan mediante técnicas estandarizadas... registrar y medir cambios de opinión.* K, Young, *La opinión pública y la propaganda*, p. 34

⁸⁴ Véase Gráfica, p. 122

No.	FACTOR	PUNTUACIÓN	FODA
1º	Balance Trabajo – Familia	85.59 %	FORTALEZAS
2º	Capacitación y Desarrollo	82.20 %	
3º	Identidad con la Dependencia	80.04 %	
4º	Valores	78 %	OPORTUNIDADES
5º	Calidad y Orientación al Cliente	77.70 %	
6º	Colaboración y Trabajo en Equipo	74.68 %	
7º	Enfoque a Resultados y Efectividad	74.44 %	
8º	Innovación y Cambio	73.86 %	
9º	Liderazgo y Participación	72.49 %	
10º	Calidad Laboral	71 %	
11º	Recompensas y Reconocimientos	68.58 %	DEBILIDADES
12º	Género y Diversidad	68.02 %	
13º	Comunicación	65.88 %	
14º	Disponibilidad de Recursos	59.39 %	AMENAZAS
PROMEDIO		73.70 %	

Figura 10. Resultados del cuestionario que tiene por finalidad medir el Clima Laboral de la Dirección General de Recursos Humanos, aplicado a 330 trabajadores de esta Unidad Administrativa.



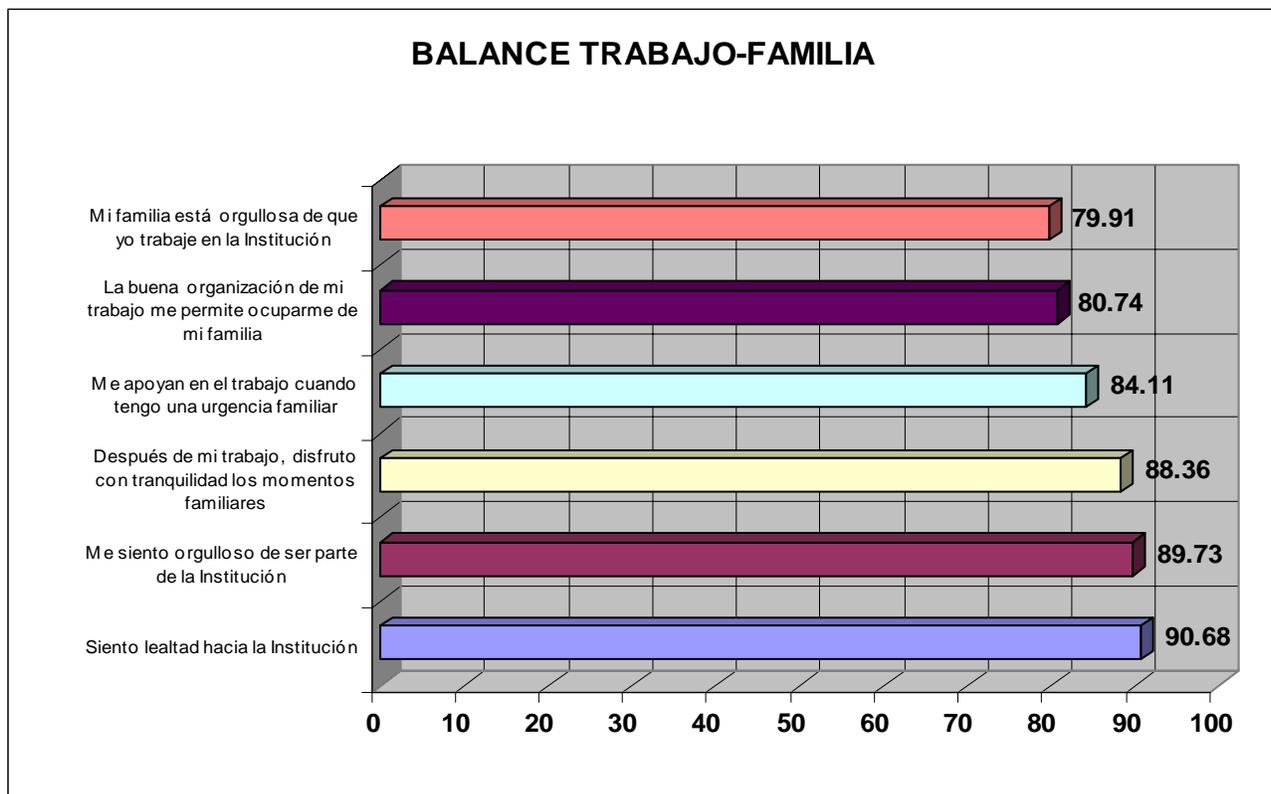
CONCLUSIONES DE LOS RESULTADOS:

Ahora bien, del **Índice de Resultados** se desprenden las siguientes conclusiones:

☞ **Balance Trabajo – Familia: 85.59 %**. Constituido por 6 preguntas, de las cuales se obtiene una calificación mínima de 79.91 y una máxima de 90.68, donde cinco oscilan en un rango de 79.91 y 89.73 y, una de 90.68, obteniendo un promedio general de **85.59 %**.

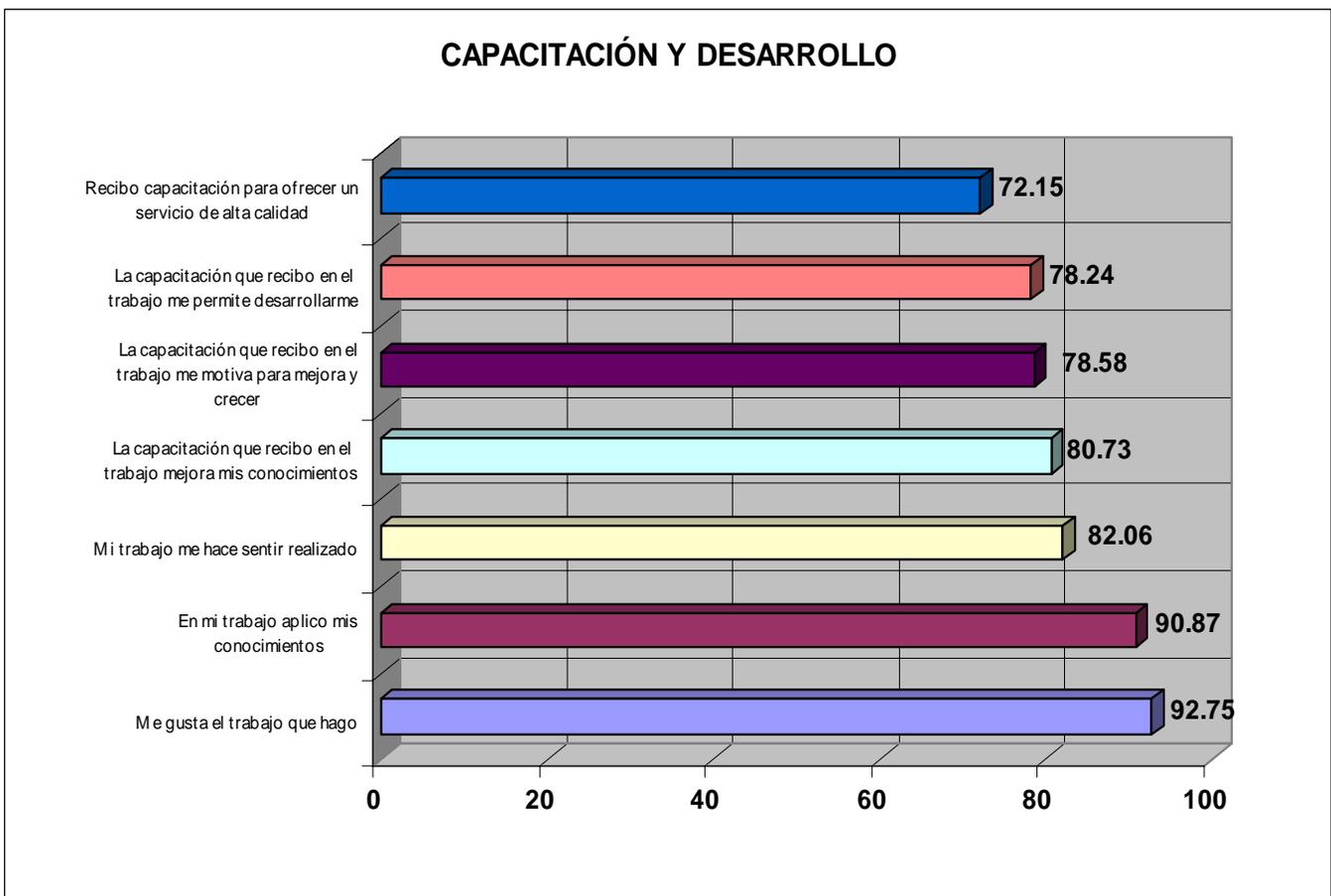
Cabe señalar que fue el **factor con mayor calificación** de todo el cuestionario, debido a que el personal de la DGRH manifiesta sentirse orgulloso de laborar y pertenecer a esta familia institucional, así como lealtad a la misma.

- Un 84% se sienten apoyados cuando requieren ausentarse por problemas o cuestiones familiares.



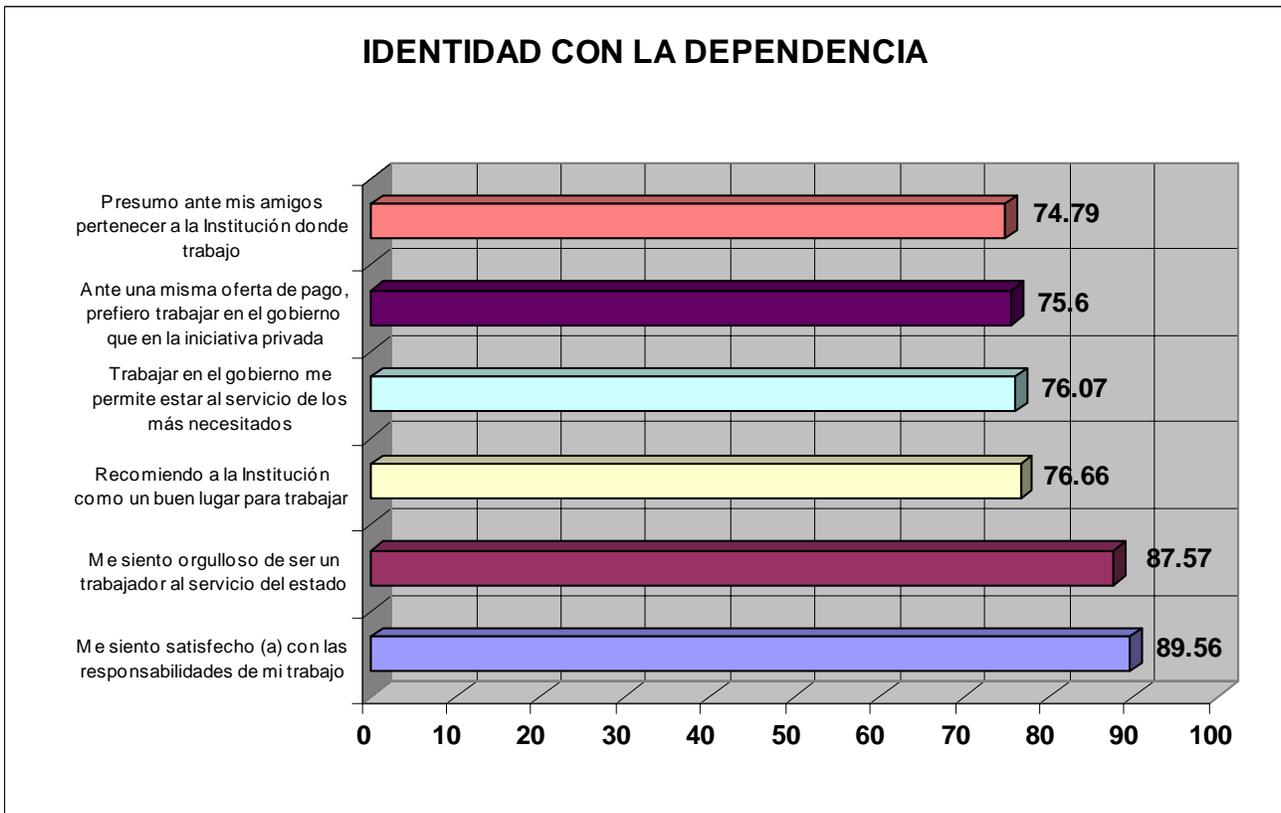
☝ **Capacitación y Desarrollo: 82.20 %.** Este factor contempló 7 preguntas, de las que se obtiene una calificación mínima de 72.15 y una máxima de 92.75 %, de las cuales 3 oscilan entre el 72.15 y 78.54, las 4 restantes 80.73 y 92.75, obteniendo un promedio general de **82.20 %**, lo que denota claramente que:

- El trabajador de la DGRH, se encuentra satisfecho con la capacitación recibida por la Institución, lo cual les motiva a mejorar día con día, permitiéndoles desarrollarse y crecer sus conocimientos aplicándolos en su ámbito laboral.



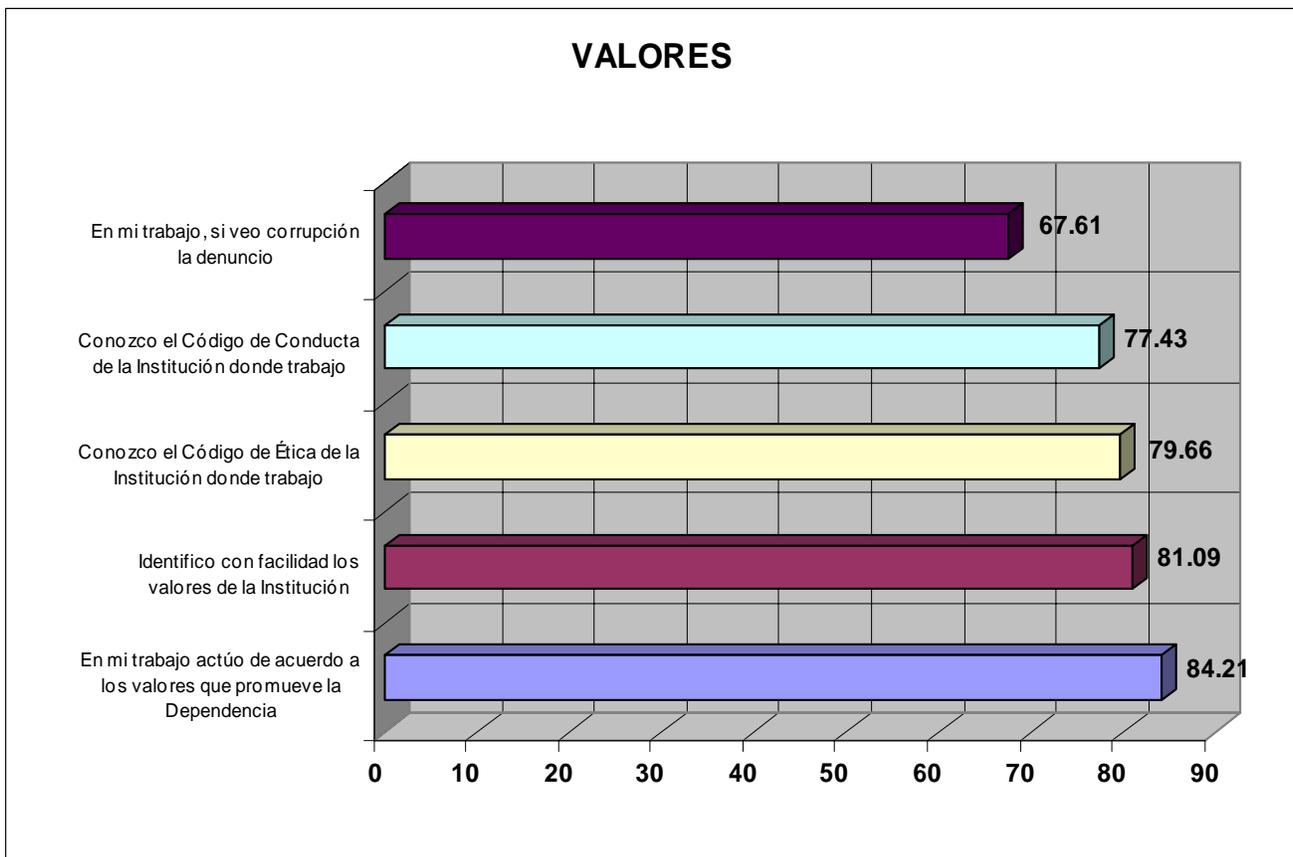
☝ **Identidad con la Dependencia: 80.04 %.** En este concepto se alcanza una calificación mínima de 74.79 y una máxima de 89.56, con un promedio general de 80.04 %. De las 6 preguntas realizadas en este concepto, se desprende que:

- El personal de la DGRH se siente satisfecho con las responsabilidades de su trabajo, y orgulloso de ser un trabajador al servicio del Estado.
- Los trabajadores recomiendan esta Institución como un buen lugar donde laborar.



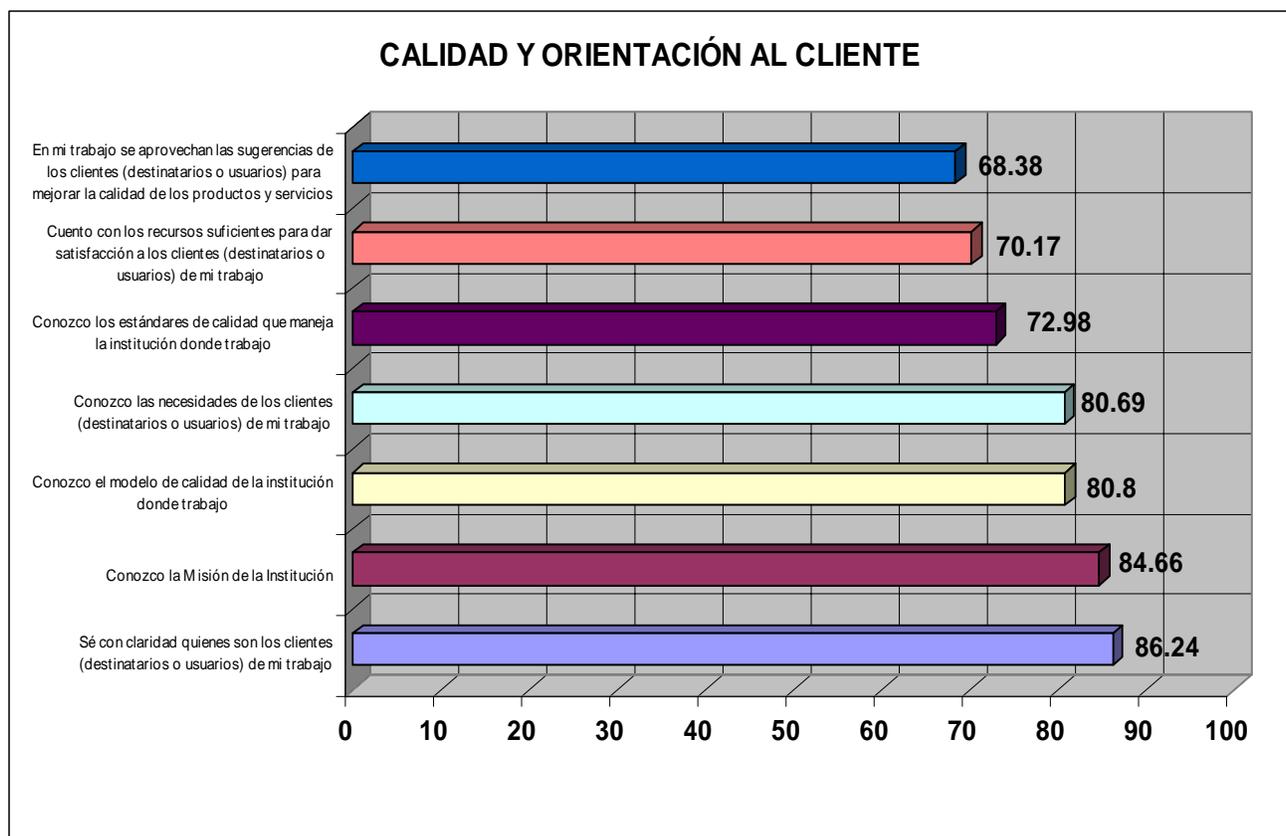
👉 **Valores: 78 %.** De las 5 preguntas que contempla este factor, se obtiene un promedio mínimo de 67.61 y un máximo de 84.21 con un promedio general de **80.04 %**. En la escala de valores el personal de la DGRH, manifiesta:

- Identificarse con los valores que promueve la dependencia, por lo tanto esto habla de que sí son identificados los valores de la SCT.
- En su mayoría -un 79.66%- conoce los Códigos de Ética y Conducta de esta Institución Gubernamental.
- Un 33% del personal manifiesta que hay corrupción en su área laboral, misma que no es denunciada.



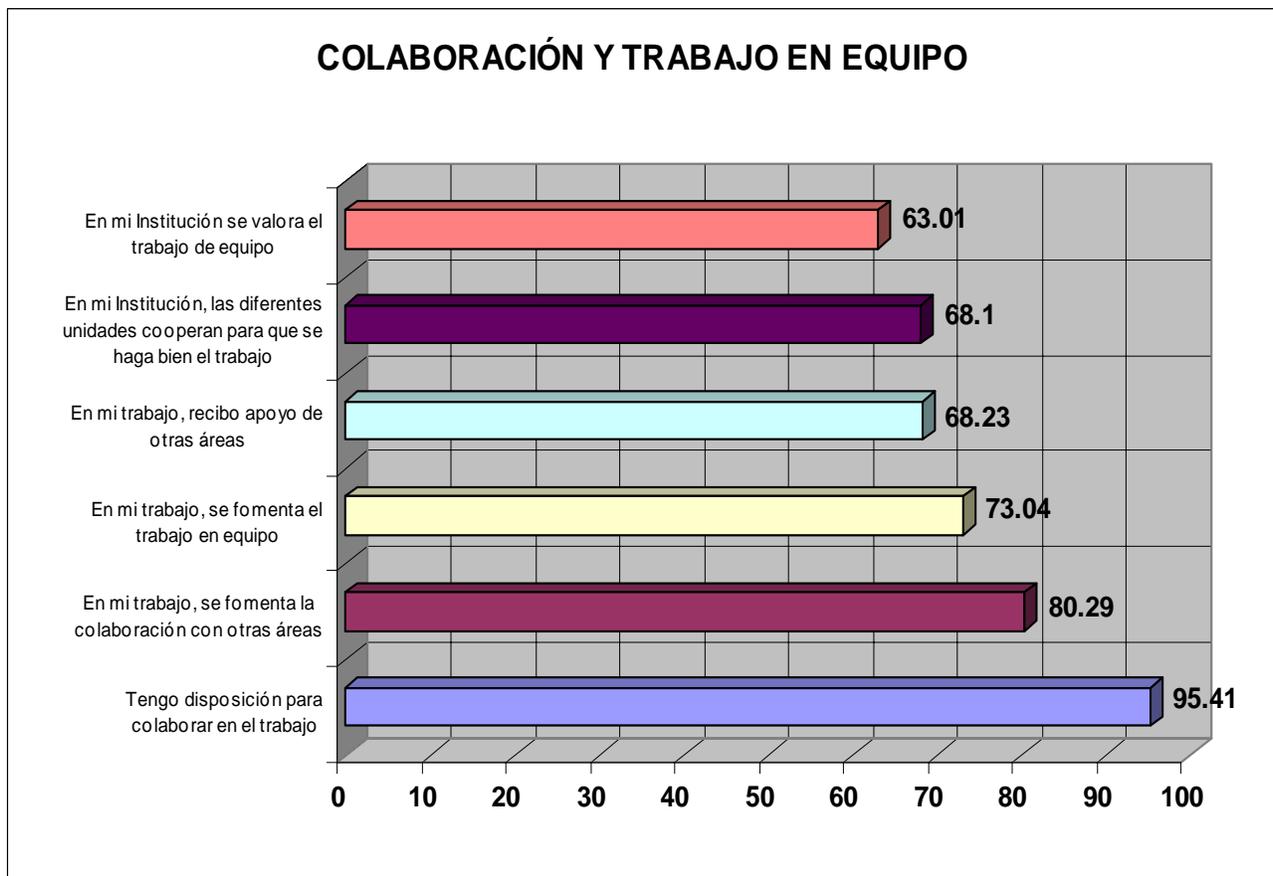
☞ **Calidad y Orientación al Cliente: 77.70 %.** Contempló 7 preguntas, donde se obtiene una calificación mínima de 68.38 y una máxima de 86.24, de las cuales 3 oscilan en un promedio de 68.38 y 72.98, las 4 restantes en 80.69 y 86.24, obteniendo un promedio general de **77.70 %**, la percepción del trabajador de la DGRH es que:

- No son tomadas en cuenta las sugerencias de los clientes, destinatarios o usuarios para mejorar la calidad del servicio.
- No cuenta al 100% con los recursos para dar la satisfacción necesaria a su cliente o usuario.
- No se le da a conocer el estándar de calidad que maneja su área.
- Que en su mayoría, conoce las necesidades de los clientes, destinatarios o usuarios del servicio.
- Saben con claridad en un 86%, quiénes son sus clientes en su ámbito laboral.



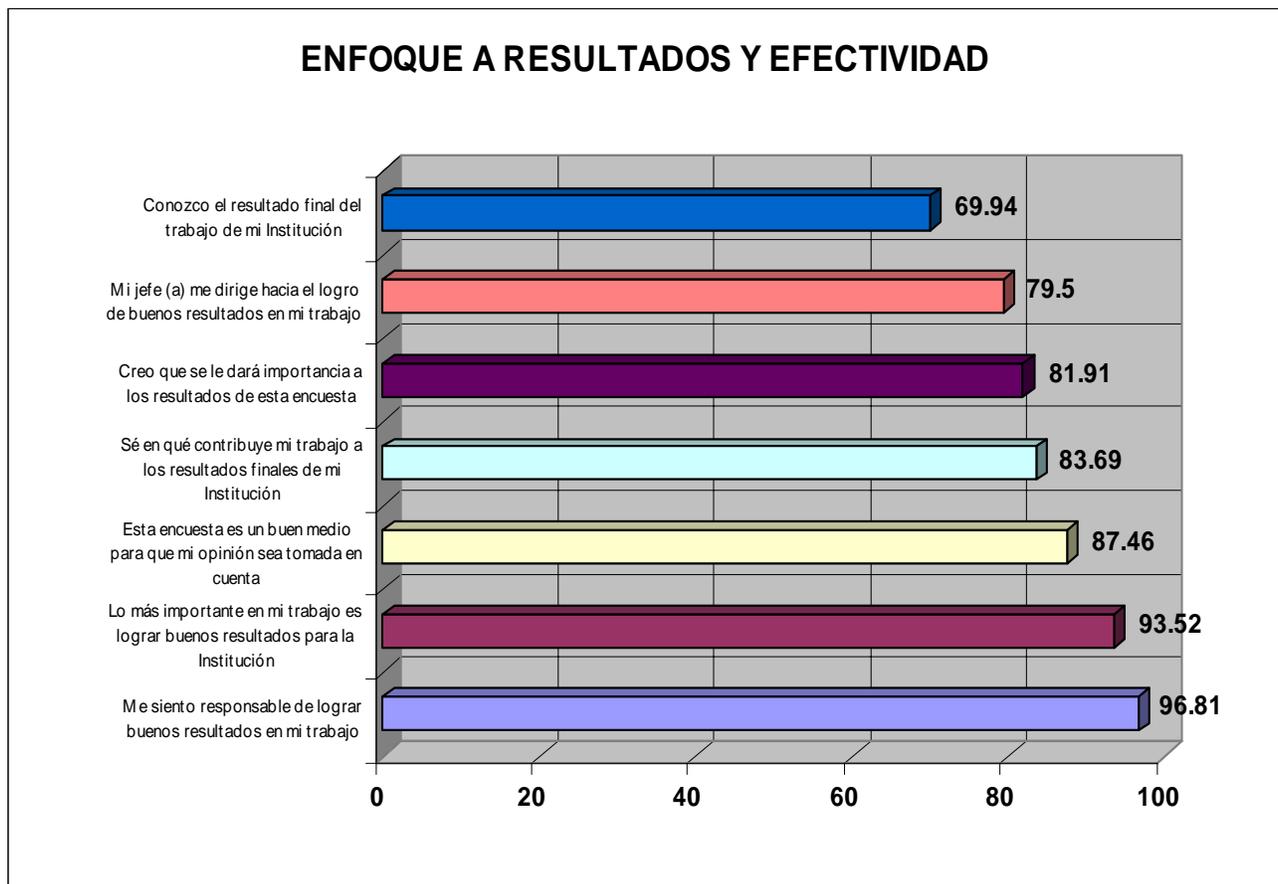
☞ **Colaboración y Trabajo en Equipo: 74.68 %.** De las 6 preguntas se obtiene un resultado de 63.01 como mínima y 95.41 como máxima, obteniendo un promedio general de **74.68 %**. De lo que se concluye:

- Un 95% el personal de la DGRH tiene la disposición de colaborar en equipo en su área laboral.
- Un 75% de las áreas se fomenta la colaboración y participación con otras áreas.
- Un 45% del personal de la SCT tiene la creencia o siente que no se valora el trabajo en equipo en esta Institución y que las diferentes áreas no contribuyen a dicho trabajo en equipo.



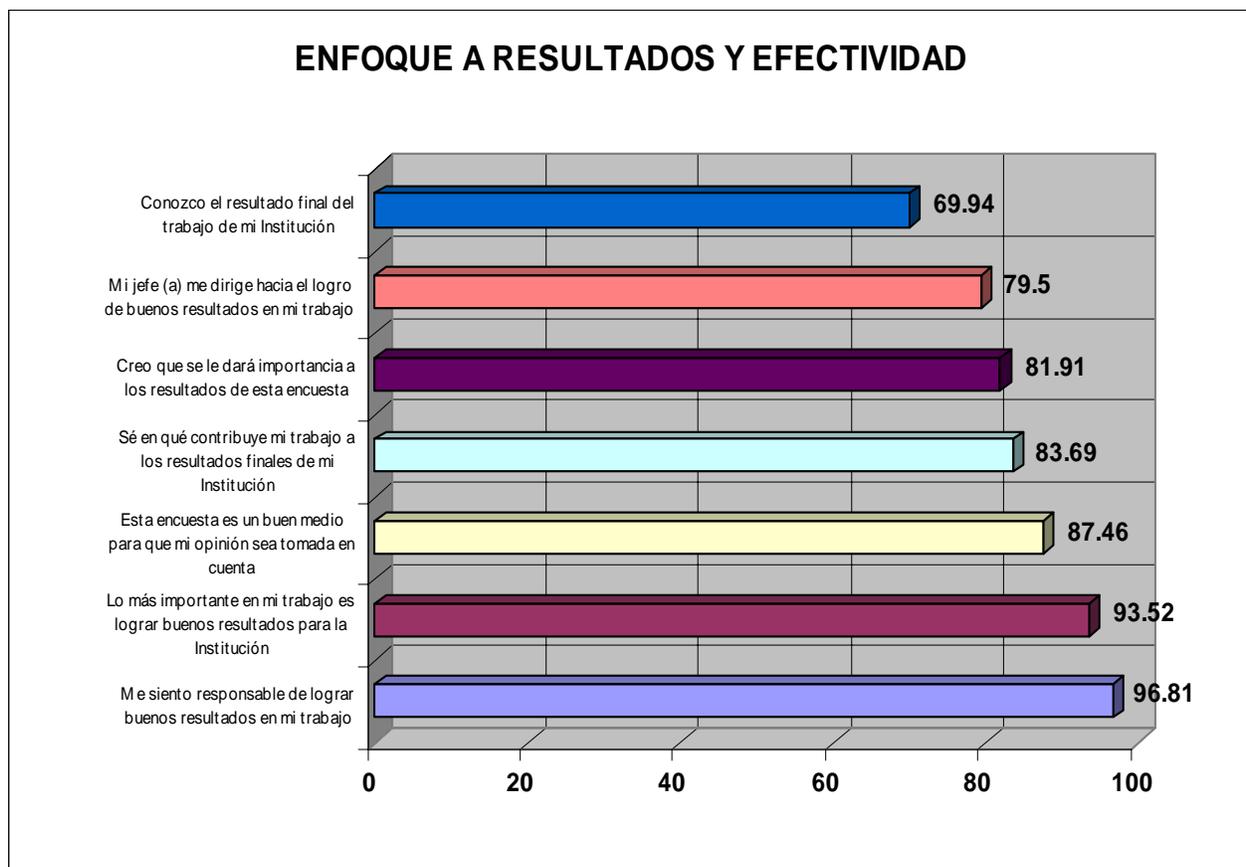
👉 **Enfoque a Resultados y Efectividad: 74.44 %.** De 7 preguntas realizadas en este rubro, es de gran importancia notar que un **80%** del personal de la DGRH, siente un compromiso y responsabilidad de obtener logros en su ámbito laboral y mostrar buenos resultados del mismo. Lo trascendental en este concepto es que:

- Los superiores o jefes inmediatos no informan el resultado final del trabajo a su personal.
- Un **85% está de acuerdo con esta encuesta**, ya que manifiestan que será tomada en cuenta para mejorar en los diversos factores tratados en la misma.



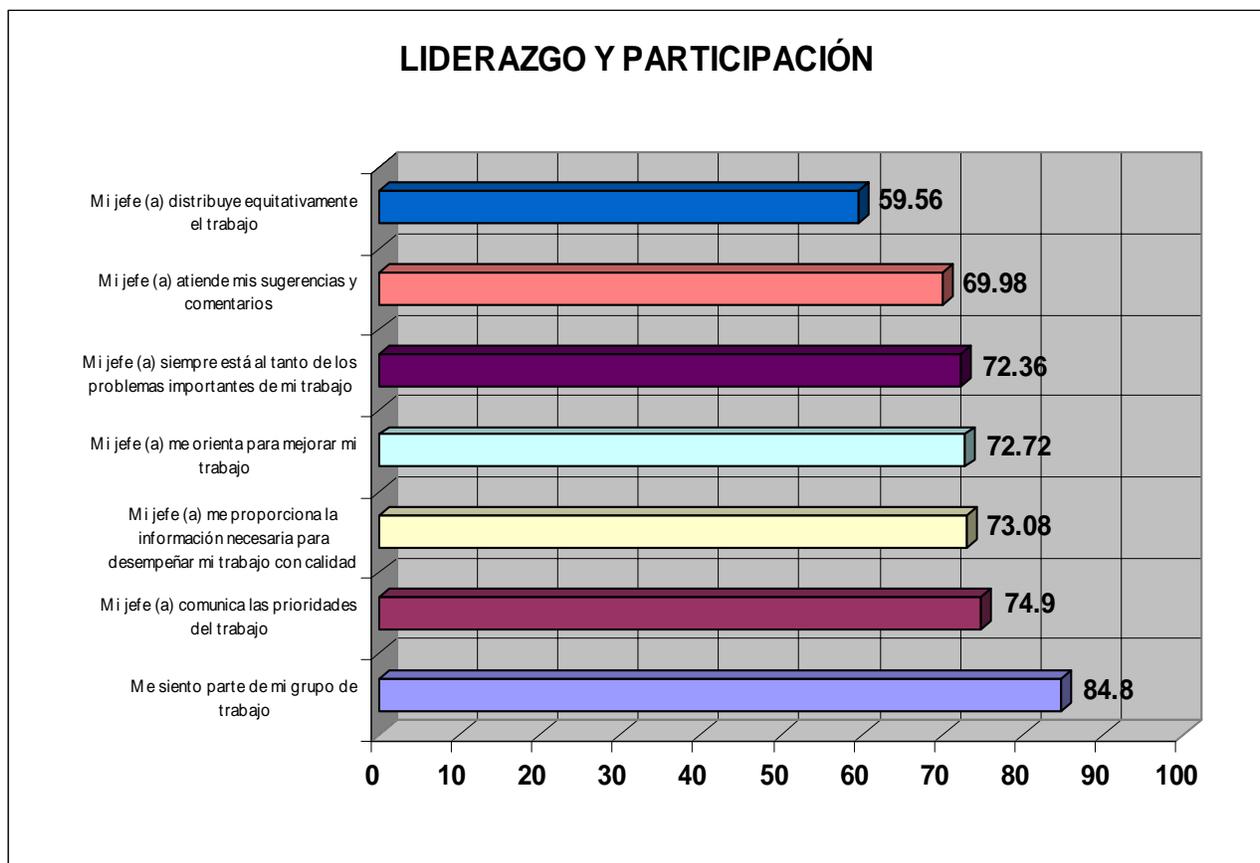
☞ **Innovación y Cambio: 73.86 %.** Esta variable contempló 6 preguntas, de las que se obtiene una calificación mínima de 67.22 y una máxima de 90.63, de las cuales 5 oscilan entre el 67.22 y 75.00 y 1 restante de 90.63, obteniendo un promedio general de **73.86 %**. Cabe resaltar que:

- El trabajador de esta Unidad Administrativa se siente preparado para enfrentar un cambio en su puesto o ámbito laboral.
- Sin embargo, no se sienten motivados por parte de sus superiores o jefes inmediatos a realizar dicho cambio, ya que no les promueven nuevas maneras o ideas de trabajar.
- Además, existe la percepción de que la institución consecuenta a los superiores o jefes inmediatos, generando resistencia al cambio y a la innovación.



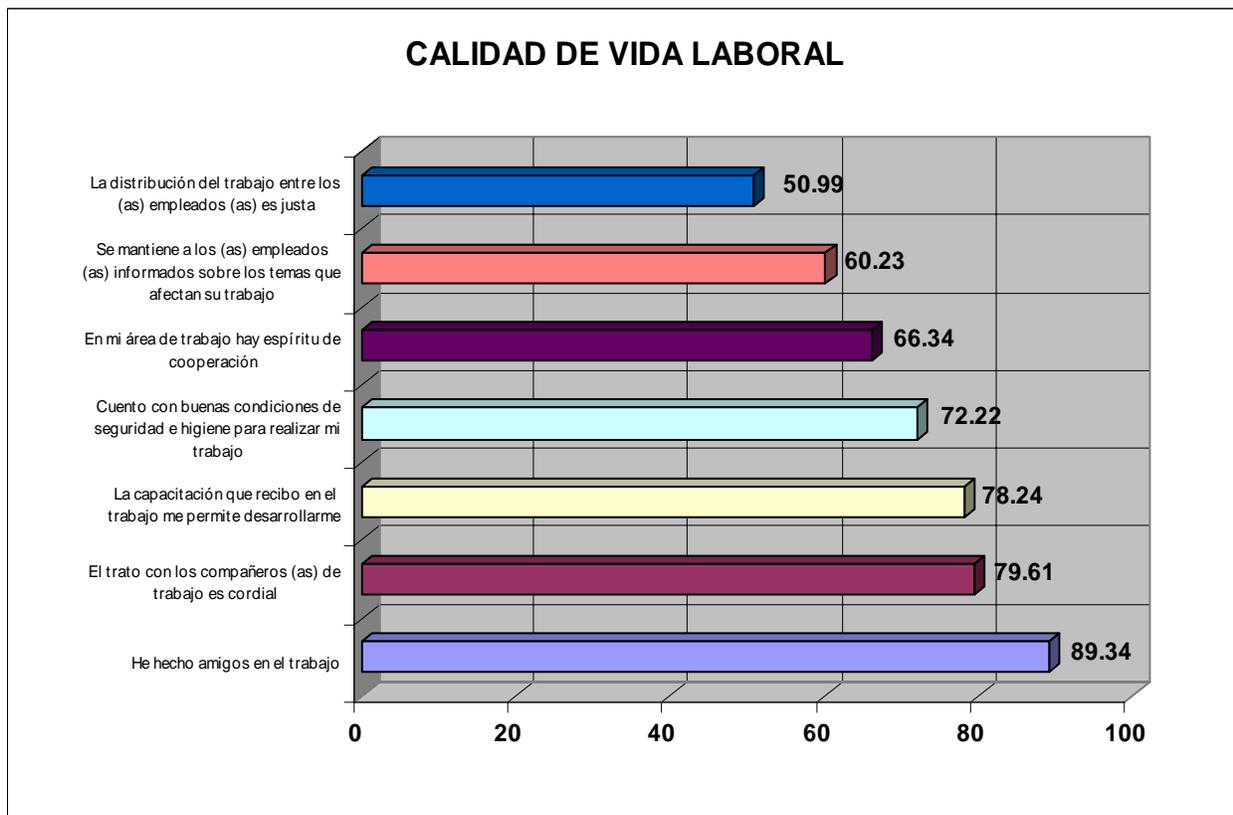
☞ **Liderazgo y Participación: 72.49 %.** Se realizaron 7 preguntas, en este tema se alcanza calificación mínima de 59.56 y máxima de 84.8, obteniendo un promedio general del **72.49 %**. En este concepto el personal de la DGRH, manifiesta abiertamente que:

- Un **60%** opina que el superior o jefe inmediato no distribuye equitativamente el trabajo, asimismo no atienden sus sugerencias y comentarios,
- Un **40%** del personal no siente el apoyo de sus superiores o jefe inmediato, en el sentido de comunicarles las prioridades del trabajo, la falta de información para realizar con calidad el mismo, falta de orientación y que no está al tanto de sus problemas laborales.



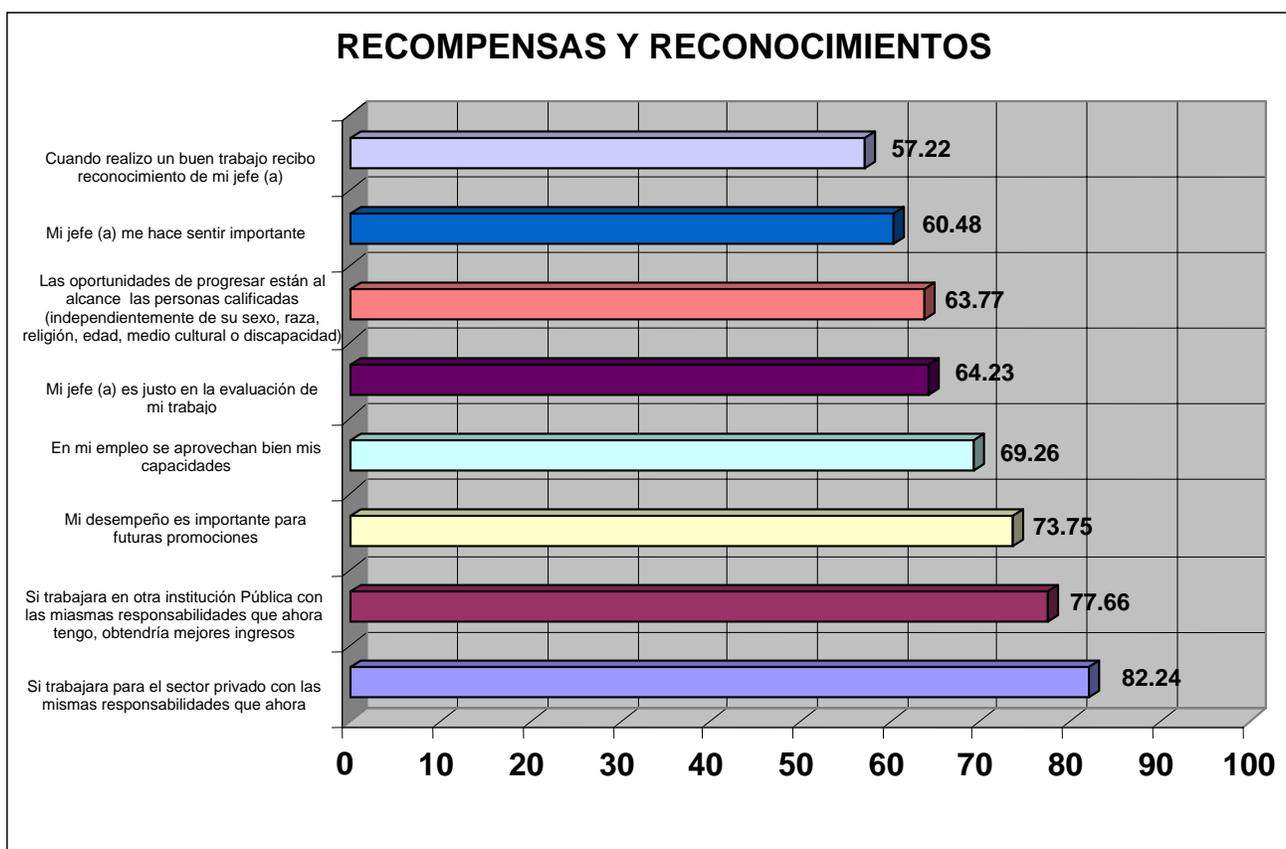
☞ **Calidad de Vida Laboral: 71.00 %.** Consta de 7 preguntas, de las cuales se obtiene una calificación mínima de 50.99 y una máxima de 89.34, tres oscilan en 50.99 y 66.34 y las cuatro restantes en una escala de 72.22 y 89.34, obteniendo un promedio general de **71.00 %**, de lo que se concluye lo siguiente:

- El trabajador de la DGRH, -en un 70%- manifiesta sentirse en un ambiente laboral de compañerismo, cordial e incluso apto para formar círculos de amigos.
- Un 50% manifiesta que la distribución del trabajo en sus áreas no es justa ni equitativa, además de que no se les mantiene informados sobre los temas relevantes de su área laboral.
- Un 40% manifiesta que las medidas de seguridad e higiene no son las idóneas, sin embargo, no existe sentimiento de confianza y compañerismo hacia los superiores o jefes inmediatos.



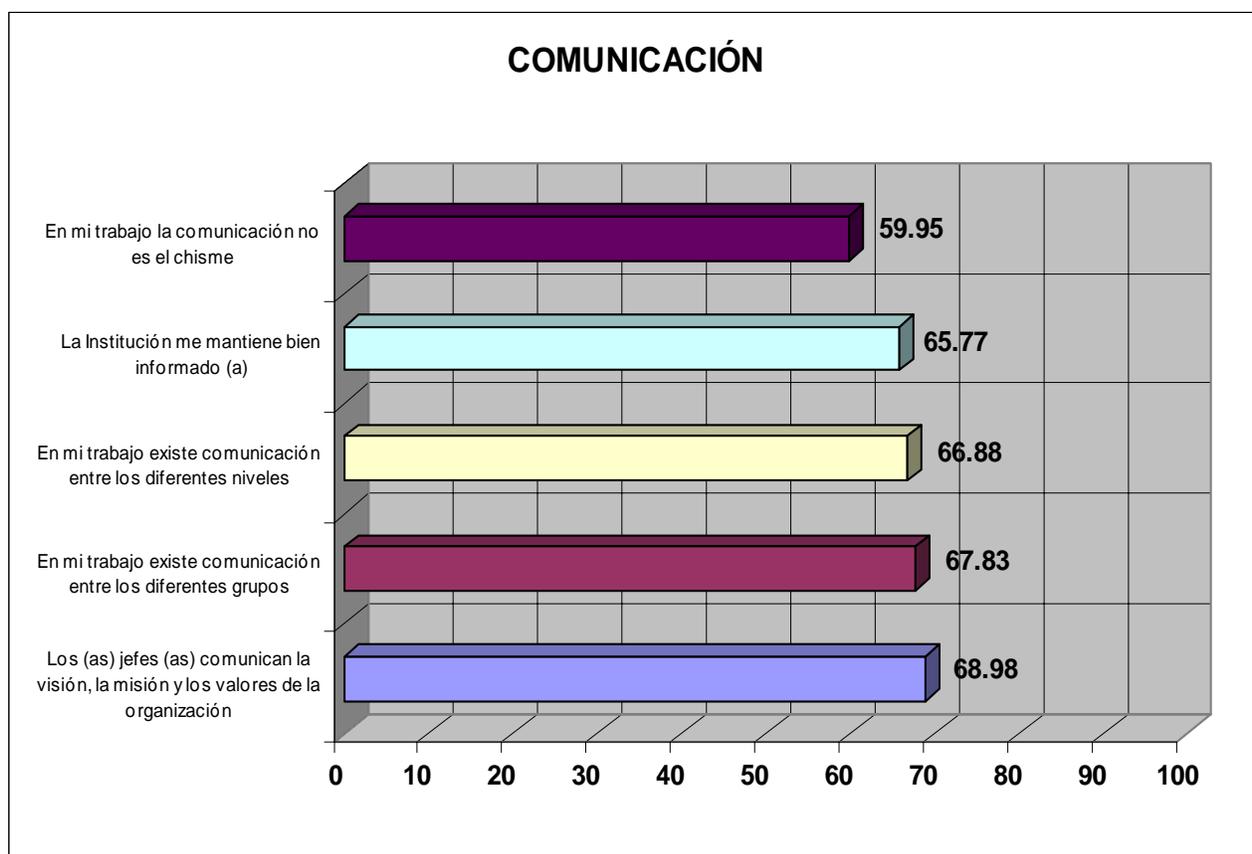
☞ **Recompensas y Reconocimientos: 68.58 %.** Dentro de este rubro se contemplaron 8 preguntas, de las cuales se obtiene una calificación mínima de 57.22 y una máxima de 82.24, de las cuales 5 oscilan entre 57.22 y 65.00, las tres restantes en 73.75 y 82.24, quedando un promedio general de **68.58 %**. De lo que se desprende que:

- Falta reconocimiento y recompensa por parte del jefe inmediato hacia su trabajador.
- El empleado en la DGRH, en general, percibe que no son aprovechados sus conocimientos al 100%.
- Que no es tomado en cuenta para promociones, que su jefe inmediato no le reconoce, y que no se le toma en cuenta para un mejor desempeño laboral.



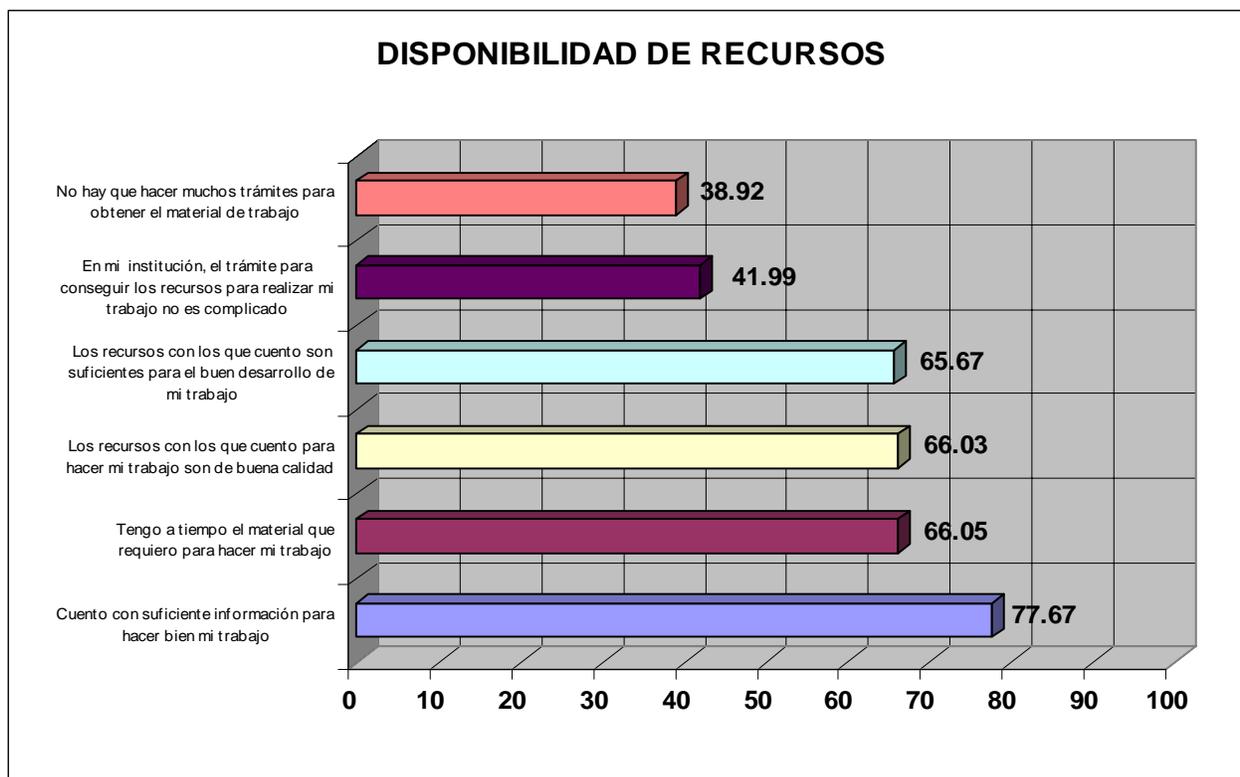
☞ **Comunicación: 65.88 %.** Consta de 5 preguntas, de las cuales se obtiene una calificación mínima de 59.95 y una máxima de 68.98, de las cuales todas oscilan en 59.95 y 68.98, obteniendo en promedio general un **65.88 %**. En general, el personal de la DGRH tiene la percepción de que:

- No existe una comunicación adecuada, ya que en ocasiones existen chismes que deterioran la comunicación.
- Tanto en los diferentes grupos como en niveles jerárquicos, la comunicación no es la idónea.
- Los superiores o jefes inmediatos no comunican adecuadamente la visión, misión y valores de la organización.



☞ **Disponibilidad de Recursos: 59.39%.** Comprende 6 preguntas, de las cuales se obtiene una calificación mínima de 38.92 y una máxima 77.67, dos oscilan entre 38.92 y 41.99 y las cuatro restantes entre 65.67 y 77.677,obteniendo un promedio general de **59.39 %**. Es alarmante como se denota que:

- El personal de la DGRH, manifiesta que no cuenta con los recursos necesarios para entregar a tiempo el trabajo.
- En ocasiones, el material no es de la calidad deseada.
- Regularmente los recursos o información no es entregada a tiempo.
- Hay que hacer muchos trámites para obtener el material o recursos necesarios.
- Cabe mencionar, que de todos los puntos de este cuestionario, este es el de **menor puntuación**, lo que deja muy claro que los recursos y la información necesaria no es entregada a tiempo y con la calidad deseada, además, que el trámite para adquirirlos entorpece el buen funcionamiento de la Unidad Administrativa en general.



☞ En cuanto al promedio general obtenido en el presente Diagnóstico -73.70%-, permite ratificar la hipótesis de esta investigación, ya que el desánimo, bajo rendimiento, productividad, ausentismo y conformismo en el personal de la Dirección General de Recursos Humanos, se debe a las deficiencias percibidas por los empleados, y que como se ha visto en la explicación de cada variable, hacen que su clima laboral no sea del todo positivo y agradable. Razón por la cual es necesario tomar en cuenta los factores afectados y apuntar como meta elevar su calificación.

Hablar de un 73.70% como calificación global, implica reconocer que el clima laboral está, sino del todo deficiente, sí con diversas áreas de oportunidad. Se trata de un ambiente con rezagos que requieren ser atendidos con la finalidad de crear un alto compromiso por parte de todos los actores involucrados.

Esto se logrará en la medida en que la alta dirección domine una planeación estratégica e involucre al resto de sus colaboradores en el pensamiento estratégico, a través del consenso y compromiso de los miembros. Se trata de establecer una planeación estratégica, que *proporcione orden en lo relacionado con las decisiones y acciones que se tomen y apliquen cotidianamente*⁸⁵. Que busque integrar los recursos y esfuerzos organizacionales mediante la integración de sus miembros.

⁸⁵ Rafael Corona Funes *Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial*, 2a ed., Editorial Gasca Sicco, México 2001, p. 12

3.4.3 ACCIONES GENERALES:

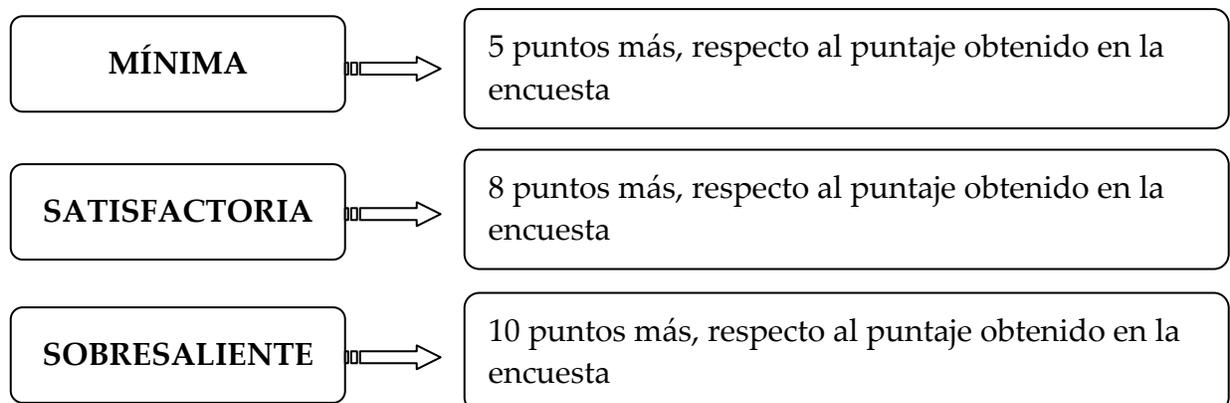
Después de generar los resultados, análisis e interpretación, ahora debe procederse a realizar las acciones correspondientes, a posteriori del Diagnóstico y de la presentación del informe final que se hizo llegar a los Directivos de la Dirección General de Recursos Humanos, a saber:

- a) Difundir al personal de la Dirección General de Recursos Humanos el resultado de la Encuesta, de manera clara y digerible.
- b) Señalar los rubros con mayor puntuación negativa, es decir, los que hay que mejorar.
- c) Abrir un canal de comunicación para que el personal retroalimente los resultados de la Encuesta.
- d) Difundir la información y resultados a nivel de mandos medios, a partir de Jefatura de Departamento, a fin de concientizarlos sobre las oportunidades de mejora y el compromiso de elevar la calificación global, a fin de mejorar el clima organizacional.
- e) Incidir de manera positiva en los rubros negativos, a través de herramientas encaminadas a elevar el Clima Laboral de la DGRH de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, a fin de estar en posibilidades de cumplir la Meta Presidencial que demanda tal efecto.
- f) Elaborar, en compañía del consultor y especialista en Clima Laboral, creador de la presente investigación, estrategias que contemplen mejoras específicas.

Finalmente, como pudo observarse, las calificaciones tienen como promedio el **73.70 %**, lo que nos hace reflexionar en que todos los porcentajes son sujetos de observarse. Sin embargo, existen puntos claves que de ser atendidos y que al mismo tiempo podrán afectar positivamente a otros. A saber:

- ☞ El trabajador de la DGRH tiene una necesidad de sentirse tomado en cuenta por sus superiores o jefes inmediatos, es decir, falta motivación y atención hacia los subordinados, lo que nos lleva concluir que el **liderazgo** no es una fortaleza de la Dirección General de Recursos Humanos.
Si se trabajara sobre este factor, las variables de Colaboración, Trabajo en Equipo, Enfoque a Participación, Reconocimientos y Comunicación podrían ser administradas de mejor manera.
- ☞ Asimismo, es importante subrayar que hay preponderancia por hacer de los trámites un exceso burocrático, ya que no es proporcionado el recurso necesario para trabajar con calidad, por ausencia, falta o inexistencia, sino por retrasos ocasionados por trámites excesivos en las gestiones para su solicitud. Por lo que las acciones tendrán que ir enfocadas a facilitar canales que ofrezcan agilidad y efectividad, a fin de hacer fluir las actividades.
- ☞ Empero, hay que destacar el esfuerzo de la Institución por capacitar a su personal, así lo avala la opinión favorable de un 80%; de seguir impulsando tal capacidad se instruirá a los trabajadores a generar menor resistencia al cambio, mayor diversidad, desarrollo, calidad e identidad hacia la organización.

Ahora bien, la meta y el compromiso Presidencial contempla incrementar la puntuación obtenida de la siguiente manera, lo que a su opinión, considera un mejoramiento del clima laboral.



3.4.4 PROPUESTAS:

Derivado del Cuestionario de Clima Laboral y de los Índices de Resultados realizado en la Dirección General de Recursos Humanos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, aplicado a una muestra aleatoria de 330 trabajadores, con la siguiente cobertura: 30 de confianza (mandos medios) y 300 de base (personal operativo), se desprenden los siguientes resultados en los catorce rubros evaluados:

TEMAS DE ESTUDIO	PUNTUACIÓN
Balance Trabajo-Familia	85.59
Capacitación y Desarrollo	82.20
Identidad con la Dependencia	80.04
Valores	78.00
Calidad y Orientación al Cliente	77.70
Colaboración y Trabajo en Equipo	74.68
Enfoque a Resultados y Efectividad	74.44
Innovación y Cambio	73.86
Liderazgo y Participación	72.49
Calidad Laboral	71.00
Recompensas y Reconocimiento	68.58
Género y Diversidad	68.02
Comunicación	65.88
Disponibilidad de Recursos	59.39
Promedio	73.70

Ahora bien, después de presentar los resultados a los Directivos de la Unidad Administrativa en comento, se resuelve proponer estrategias de mejora que correspondan a cada una de las variables, no importando que éstas hayan sido clasificadas como fortalezas, ya que como se puede observar ninguna variable superó el 86%, obteniendo un promedio final de 73.70%.

Estos aspectos podrán fortalecerse mediante la aplicación de programas específicos que favorezcan la percepción positiva de dichos aspectos organizacionales. Los retos propuestos para lograr y mejorar el Clima Laboral son:

Área de Mejora	Acciones de Mejora	Áreas Involucradas	Fecha de Ejecución	Resultados
Balance Trabajo – Familia Puntuación Obtenida: <u>85.59</u>	Mejorar los servicios sociales y culturales de los trabajadores y sus familiares. Brindar el apoyo necesario a los trabajadores cuando así lo requieran, para atender a sus familiares.	Todas las Direcciones de Área de la DGRH	Todo el año	Lograr satisfacción laboral en el personal
Capacitación y Desarrollo Puntuación Obtenida: <u>82.20</u>	Aplicar los programas de capacitación aprobados con el programa tutorial (instructores internos).	DGRH y Dirección de Capacitación y Desarrollo	De abril a Noviembre	Mejorar el desempeño del personal
Identidad con la Dependencia Puntuación Obtenida: <u>80.04</u>	Inculcar mayor compromiso y lealtad de los trabajadores con la Dependencia.	Todas las Direcciones de Área de la DGRH	Cotidiano	Lograr que los trabajadores asuman los valores de la SCT
Valores Puntuación Obtenida: <u>78.00</u>	Aplicación del Programa para el Reconocimiento a la Integridad. Difusión de los Códigos de Ética y de Conducta.	Se llevará a cabo en todo el ámbito de la Secretaría	De Enero a Mayo	Reconocer al personal comprometido con los valores éticos y de conducta de la SCT
Calidad y Orientación al Cliente Puntuación Obtenida: <u>77.70</u>	Elaborar encuestas para conocer la percepción de nuestros clientes y atender las áreas de oportunidad para mejorar los servicios.	Se escogerá una muestra de personal de la DGRH	Inicio abril de 2006	Otorgar servicios con estándares de calidad
Colaboración y Trabajo en Equipo Puntuación Obtenida: <u>74.68</u>	Fomentar el trabajo en equipo en el que se valore la participación de los trabajadores en la realización de tareas asignadas.	Todas las áreas de la DGRH	De Enero a Agosto	Contar con equipos de trabajo altamente motivados

Área de Mejora	Acciones de Mejora	Áreas Involucradas	Fecha de Ejecución	Resultados
Enfoque a Resultados y Efectividad Puntuación Obtenida: <u>74.44</u>	Utilizar la planeación estratégica como herramienta administrativa que facilite el logro de metas, y se establezcan bases para evaluar y darle seguimiento a los resultados.	Mandos medios (Directivos)	Agosto	Contar con programas de trabajo basados en la planeación estratégica
Innovación y Cambio Puntuación Obtenida: <u>73.86</u>	Seleccionar las mejores prácticas e identificar oportunidades de cambio en los procesos con base en los resultados del Sistema de Gestión de la Calidad (SGC).	Todas las Direcciones de Área pertenecientes a la DGRH	Agosto	Difundir lineamientos para la innovación y mantener el SGC
Liderazgo y Participación Puntuación Obtenida: <u>72.49</u>	Continuar con los programas de formación de líderes en la SCT. Fomentar mayor involucramiento de la Alta Dirección en el quehacer cotidiano.	Todas las Direcciones de Área de la DGRH	Enero	Mejorar la percepción de liderazgo de la alta dirección
Calidad Laboral Puntuación Obtenida: <u>71.00</u>	Mejorar el ambiente de trabajo de las áreas y difundir la filosofía de trabajo con calidad. Incrementar las condiciones de seguridad e higiene en el trabajo.	Comisiones de Seguridad e Higiene de todas las Direcciones de Área de la DRGH	Diciembre	Mantener ambientes de trabajo con calidad
Recompensas y Reconocimientos Puntuación Obtenida: <u>68.58</u>	Otorgar estímulos y recompensas con criterio de Buen Desempeño y considerando a todo el personal.	Todas las Direcciones de Área de la DGRH	Inicio abril de 2006	Transparencia y confiabilidad en los sistemas de reconocimiento
Género y Diversidad Puntuación Obtenida: <u>68.02</u>	Considerar al personal que objetivamente muestre un trabajo destacado para que cuando se presenten oportunidades de promoción se incluyan en la selección.	Todas las Direcciones de Área de la DGRH	Inicio abril de 2006	Procesos Transparentes apegados a lo establecido por Derechos Humanos
Comunicación Puntuación Obtenida: <u>65.88</u>	Establecer mecanismos de información para todas las áreas. Correo electrónico, Reuniones, Comunicación escrita, Periódico mural, etc. Invitar a la Alta Dirección de cada Unidad Responsable para que motive y estimule a todo su personal en forma directa.	Todas las Direcciones de Área de la DGRH	Inicio abril de 2006 Diciembre de 2006	Comunicación abierta y sin temor. Lo que evita confusiones y retrabajos
Disponibilidad de Recursos Puntuación Obtenida: <u>59.39</u>	Que las áreas responsables de los recursos materiales evalúen la posibilidad de atender oportunamente las solicitudes con base en la disponibilidad de recursos, reduciendo tiempo y número de trámites. Generar una circular para exhortarlos al uso racional de recursos y mejorar la operación de entrega.	Coordinación Administrativa	Inicio febrero de 2006	Disminución en trámites burocráticos que ocasionan pérdida de tiempo.

Bajo este contexto, las perspectivas antes mencionadas únicamente pretenden señalar los posibles escenarios sobre los que se deberán diseñar las estrategias. El método, las herramientas, los costos e implantación para llevarlas a cabo dependerán de los Directivos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Cabe señalar que estas áreas de oportunidad y las propuestas fueron planteadas con el objetivo de mejorar el Clima Laboral de la Dirección General de Recursos Humanos, y sólo constituye la base sobre la que hay que trabajar y establecer compromisos, únicamente de esta manera se logrará modificar la percepción y la influencia que ésta tiene en el comportamiento de los servidores públicos adscritos a la Unidad Administrativa en comento.

Por ello, se ha sugerido evaluar la posibilidad de darle continuidad a los estudios o diagnósticos a través de un experto en el tema. Aclarando, que es la especialidad de Comunicación Organizacional la disciplina encargada de elaborar planes de trabajo e implementar las estrategias para el mejoramiento del Clima Organizacional, dejando como propuesta el siguiente mapa mental, a fin de que sea contemplado y autorizado por las instancias correspondientes.



CONCLUSIONES

Como ejemplo de la importancia que tiene la comunicación e integración que fomenta relaciones estables, puede mencionarse el mismo campo de estudio de esta investigación: la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, la cual tiene la tarea de mantener la unión y comunicación a nivel macro, entre sus usuarios o clientes (todos los mexicanos), con quienes tiene el compromiso de crear y mantener una red de infraestructura de transporte que proporcione un sistema de comunicación eficaz y seguro, a fin de lograr su integración, unión y participación. Sin ello, México no podría subsistir ni económica, social, cultural, ni políticamente.

Este ejemplo de grandes dimensiones muestra la importancia que tiene contar con una estructura basada en la comunicación, pues sin ésta cualquier organización, por pequeña o grande que sea no produciría, ni llevaría cabo cualquier actividad que le fuera encomendada.

En respuesta a esta realidad, la presente investigación buscó señalar y documentar la importancia de llevar a la práctica la comunicación organizacional en grupos, empresas, instituciones, o en el caso específico de este proyecto, en las Dependencias de la Administración Pública Federal.

Como pudo observarse, este proyecto se encuentra basado en la Comunicación Organizacional, debido a que es ésta disciplina la que establece como herramienta el estudio del clima organizacional, y es precisamente un análisis de caso de Clima Laboral el tema que nos ocupa.

Por su parte, el Clima Organizacional fue estudiado de manera detenida, tomando en cuenta las diferentes posturas, según los estudiosos del tema, los factores que lo integran y que influyen de manera directa en la percepción de los miembros de la organización, persuadiendo su comportamiento, y haciendo que éste sea un aliciente o vaya en detrimento de su productividad.

Debido a la importancia que implica el clima en las organizaciones, se concluye que el *clima organizacional es producto de la percepción individual que se tiene de los factores que rigen y conforman el sistema organización y que influyen en el comportamiento de los miembros de la organización*

Tomando en cuenta la connotación del clima en el presente tema, se puede concluir que es a través de la percepción de los integrantes de la organización, como la administración de ésta podrá crear estrategias que vayan encaminadas a ejercer cierta influencia en su opinión, conducta y comportamiento de acuerdo a los intereses que convengan a la Institución, lo anterior con la finalidad de procurar un buen Clima Organizacional, que mejore el desarrollo, calidad y vida de la organización, a través de su sistema productivo, comunicativo, administrativo, político, etc.

Bajo esta idea, se logró evidenciar que a través de la comunicación organizacional y sus herramientas puede lograrse influir y persuadir la conducta individual y grupal, por lo que no resulta sorpresivo que sus técnicas vayan encaminadas a procurar beneficios a la Institución, a través de la persuasión en el comportamiento de sus miembros, con el objeto de procurar el ambiente o clima que a opinión de la Dirección, sea el más conveniente para sus propósitos.

Tratando de crear y mantener un adecuado Clima Laboral en las oficinas de los servidores públicos, se logró llevar a cabo un estudio de los factores, dimensiones, utilidad y técnicas de análisis empleadas a la hora de evaluar el Clima.

El campo de estudio, como ya se ha mencionado fue la SCT, específicamente la Dirección General de Recursos Humanos, en la cual pudo establecerse un estudio que permitió evaluar su situación actual, su estructura, dirección, comunicación, sistema de administración y la percepción que sus miembros tienen de éstas.

La oportunidad de realizar el estudio en comento fue posible debido a la necesidad por la que atraviesa la Administración que nos ocupa, pues su marco de actuación se encuentra decretado por la Agenda Presidencial 2006-2006, la cual, como ya ha sido explicado detenidamente en el Capítulo III, tiene la facultad de establecer los compromisos del Gobierno Federal.

Tal Agenda establece el compromiso de crear un Gobierno Profesional, el cual entre otras, tiene como línea de acción **Mejorar continuamente el Clima Laboral**, razón por la que fue mayormente aceptada la propuesta de llevar a cabo un Diagnóstico del Clima Organizacional, con la consigna de que se les facilitarían los resultados encontrados, sumados de las propuestas correspondientes.

Propuestas que vayan encaminadas a dinamizar los procesos que a nivel interno vivifiquen la cultura, la identidad y sentido de pertenencia, y proyecten hacia fuera la imagen de una institución competitiva, lo que traerá consigo innumerables beneficios a la totalidad de los integrantes de esta Secretaría y a su público externo (todos los mexicanos). Siendo estas líneas de acción las que pretenden ser alcanzadas por los directivos de la DGRH.

Bajo esta idea, se aclaró que ello sería posible si las estrategias son dirigidas a la plantilla de servidores públicos, pues es necesario persuadir su comportamiento a fin de desarrollar en ellos una visión preactiva que permita ir construyendo paso a paso con calidad y eficiencia los estándares de cambio e innovación, se trata de lograr cambios desde el interior para poder, finalmente cambiar la calidad del servicio de la Administración Pública.

Lo que quiere decir que el Diagnóstico fue desarrollado por y para los integrantes de la DGRH, un análisis que permitió evaluar su condición normativa, administrativa y laboral, a fin de conocer la percepción de su situación real y al mismo tiempo estar al tanto de su ideal, con la finalidad de generar estrategias

que logren cambios en el estilo, actitud y comportamiento de la plantilla del personal que lo integra, de lo contrario ningún cambio surtiría efecto.

Dentro de este enfoque se desarrolló el Diagnóstico de Clima Organizacional, a través de un estudio cuantitativo, utilizando un cuestionario de 88 preguntas de opción múltiple, aplicado a 330 trabajadores de la Dirección General de Recursos Humanos de la SCT, a fin de conocer la percepción que tienen de la estructura, dirección, comunicación, sistema de administración, relaciones laborales entre jefe-empleado y viceversa.

Las variables evaluados fueron 14, y corresponden a: Recompensas y Reconocimientos, Capacitación y Desarrollo, Innovación y Cambio, Calidad y Orientación al Cliente, Género y Diversidad, Comunicación, Disponibilidad de Recursos, Calidad de Vida Laboral, Balance Trabajo-Familia, Colaboración y Trabajo en Equipo, Liderazgo y Participación, Identidad con la Dependencia, Valores, Enfoque a Resultados y Efectividad.

Los resultados obtenidos revelan que el clima laboral oscila entre un porcentaje de 85.60% y 59.39%, donde 3 fueron consideradas fortalezas: Balance Trabajo-Familia con 85.59%, Capacitación y Desarrollo con una 82.20% e, Identidad con la Dependencia con un 80.04%.

Las oportunidades fueron siete y fluctúan entre el 78% y 71%, mientras que las debilidades correspondieron a tres variables con un porcentaje del 68.58% y 65.88%.

El factor que menor calificación obtuvo fue el rubro de *Disponibilidad de Recursos*, con un porcentaje del 59.39, razón por la cual fue considerado como una amenaza.

Bajo esta perspectiva, se concluye que el clima laboral de la DGRH obtuvo una evaluación del 73.20%, razón por la que esta investigación lo califica como un ambiente plagado de áreas de oportunidad, por lo que éste no es del todo agradable, ni mucho menos ayuda a lograr la eficiencia que esta Unidad Administrativa requiere.

Finalmente, se concluye que debido a la percepción que sus miembros tienen del sistema estructural y de la dirección de éste, se han derivado actitudes que provocan **desánimo, bajo rendimiento y productividad, ausentismo y conformismo, como resultado del clima laboral insatisfactorio.**

En conclusión, el diagnóstico del clima laboral sirvió como base para determinar el camino que hay que recorrer para fortalecer el interior de Administración Pública Federal de este sexenio, a fin de cumplir con las exigencias que demanda la sociedad mexicana.

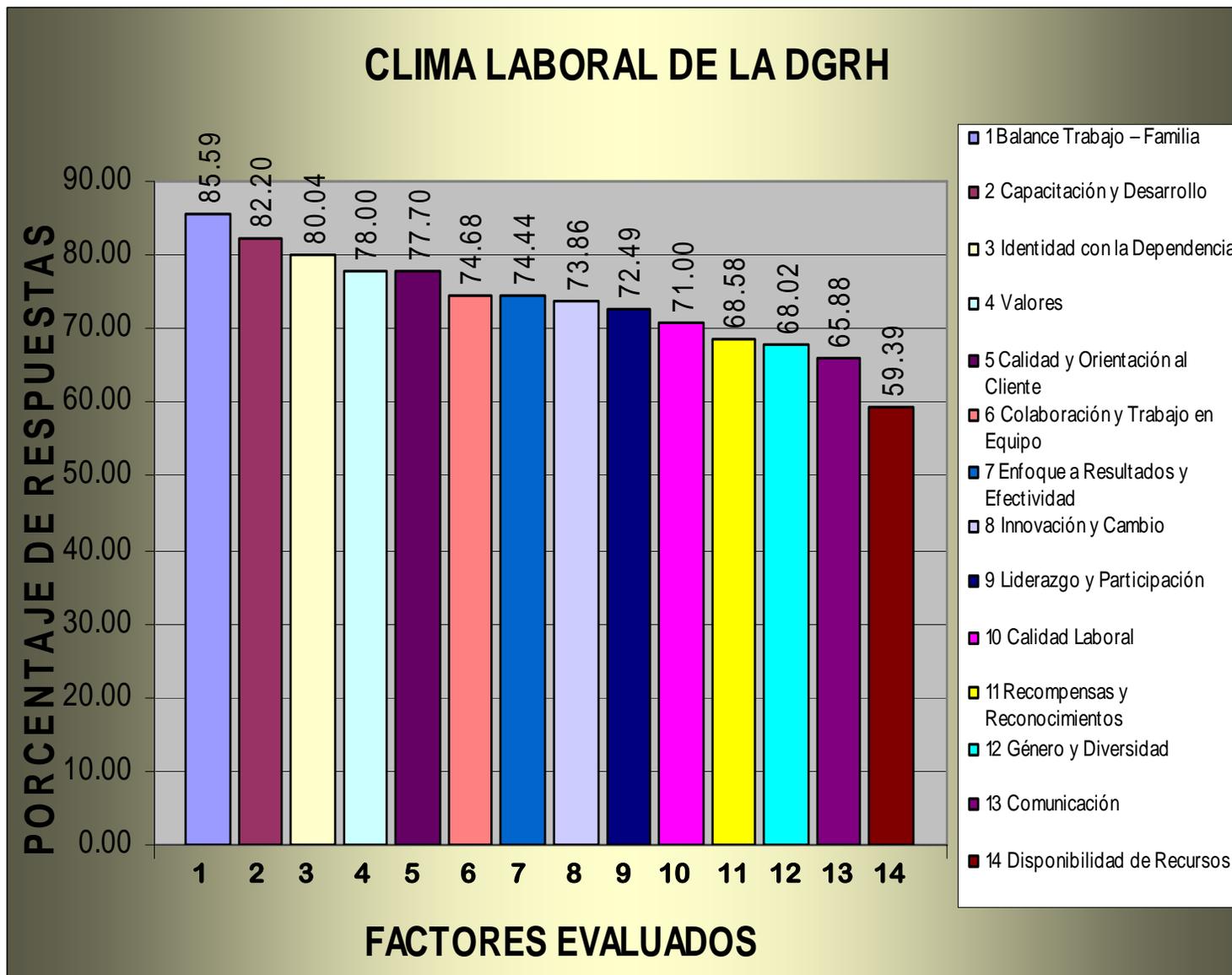
Ahora bien, aunque pudiera parecer utópico un cambio de estas dimensiones en la Administración Pública, deberá seguirse labrando el camino que permita, además del diagnóstico organizacional, la implementación de estrategias de mejora que correspondan a cada una de las variables, empezando por las amenazas, debilidades y oportunidades, señalando los posibles escenarios sobre los que se deberán diseñarse.

Bajo este contexto, y como se apunta en el Capítulo III, las propuestas han sido planteadas con el objetivo de mejorar el Clima Laboral de la Dirección General de Recursos Humanos, y sólo constituye la base sobre la que hay que trabajar y establecer compromisos, con la finalidad de modificar la percepción y la influencia que ésta tiene en el comportamiento de los servidores públicos adscritos a la Unidad Administrativa en comento.

Cabe señalar que de estas áreas de oportunidad, el método, las herramientas, los costos e implantación para llevarlas a cabo dependerán de los Directivos de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Por ello, se ha sugerido evaluar la posibilidad de darle continuidad a los estudios o diagnósticos a través de un experto en el tema. Aclarando, que es la especialidad de comunicación organizacional la disciplina encargada de sugerir y elaborar las estrategias para el mejoramiento del Clima Organizacional, dejando como propuesta un mapa mental, a fin de que sea contemplado y autorizado por las instancias correspondientes.





**ANEXOS
(1)**

Gráfica. Resultados del Diagnóstico de Clima Laboral realizado a la Dirección General de Recursos Humanos de la SCT.

ANEXO 2

BIENVENIDO A LA ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA APF 2004-2005

Objetivo: La presidencia de la República, consciente de que los recursos humanos son fundamentales para el éxito de esta Institución, deseamos conocer la opinión sobre aspectos importantes de tu trabajo.

Te invitamos a participar en esta encuesta expresando lo que sientes y piensas con toda sinceridad en cada una de las preguntas de este cuestionario.

No existen respuestas correctas o incorrectas, buenas o malas, y no se registrará tu nombre, las respuestas se procesarán en grupo y su manejo será absolutamente CONFIDENCIAL.

Tu opinión es importante	El entrevistado es	Hombre	Mujer
	Edad		
Tus respuestas son confidenciales	Estado civil	Solter@	Casad@
	Nivel de estudios		
Instrucciones: Marca la casilla de la respuesta que elijas; por favor no dejes preguntas sin contestar	Puesto		
	Años trabajando en este puesto		
	Área de trabajo a la que pertenece		
	Años trabajando en el Gobierno Federal		

ENCUESTA

Instrucciones. Marca la casilla de la respuesta que elijas, por favor no dejes preguntas sin contestar

	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	En Desacuerdo
En mi Institución, el trámite para conseguir los recursos para realizar mi trabajo no es complicado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La distribución del trabajo entre los (as) empleados (as) es justa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando se cumple con el perfil, en mi trabajo se contrata a todo tipo de personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cuando realizo un buen trabajo recibo reconocimiento de mi jefe (a)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi trabajo no existe discriminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe (a) distribuye equitativamente el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Se mantiene a los (as) empleados (as) informados sobre los temas que afectan su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe (a) me hace sentir importante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi trabajo no existe hostigamiento	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi institución se valora el trabajo de equipo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Las oportunidades de progresar están al alcance las personas calificadas (independientemente de su sexo, raza, religión, edad, medio cultural o discapacidad)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe (a) es justo en la evaluación de mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi trabajo, si veo corrupción la denuncio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe (a) me alienta a ser creativo (desarrollar mejores formas de trabajar)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi trabajo se aprovechan las sugerencias de los clientes (destinatarios o usuarios) para mejorar la calidad de los productos y servicios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Los (as) jefes (as) comunican la visión, la misión y los valores de la organización	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En mi empleo se aprovechan bien mis capacidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Conozco el resultado final del trabajo de mi institución	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe (a) atiende mis sugerencias y comentarios	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe (a) siempre está al tanto de los problemas importantes de mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mi jefe (a) me orienta para mejorar mi trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	En Desacuerdo
En mi trabajo se fomenta el trabajo en equipo			
Mi jefe (a) me proporciona la información necesarias para desempeñar mi trabajo o con calidad			
Mi desempeño es importante para futuras promociones			
Mi jefe (a) comunica las prioridades del trabajo			
Cuento con suficiente información para hacer bien mi trabajo			
Mi jefe (a) me dirige hacia el logro de buenos resultados en mi trabajo			
En mi trabajo, se fomenta la colaboración con otras áreas			
Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar			
En mi trabajo la comunicación no es el chisme			
En mi área de trabajo hay espíritu de cooperación			
En la institución los cambios en las formas de trabajar generan resistencia			
Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo			
Presumo ante mis amigos de pertenecer a la institución donde trabajo			
Ante una misma oferta de pago, prefiero trabajar en el gobierno que en la iniciativa privada			
Trabajar en el gobierno me permite estar al servicio de los más necesitados			
Recomiendo a la Institución como un buen lugar para trabajar			
Si trabajara en otra institución pública con las mismas responsabilidades que ahora tengo, obtendría mejores ingresos			
El trato con los compañeros (as) de trabajo es cordial			
Mi familia está orgullosa de que yo trabaje en la Institución			
Creo que se le dará importancia a los resultados de esta en cuenta			
Mi trabajo me hace sentir realizado			
Si trabajara para el sector privado con las mismas responsabilidades que ahora tengo, obtendría mejores resultados			
En mi trabajo se respetan las diferencias entre personas (por ejemplo: sexo, raza, origen nacional, religión, edad, medio cultural o discapacidad)			
Sé en qué contribuye mi trabajo a los resultados finales de mi institución			
En mi trabajo actúo de acuerdo a los valores que promueve la dependencia			
Me siento parte de mi grupo de trabajo			

	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	En Desacuerdo
Esta encuesta es un buen medio para que mi opinión sea tomada en cuenta			
Me siento orgulloso de ser un trabajador al servicio del estado			
Después de mi trabajo, disfruto con tranquilidad los momentos familiares			
He hecho amigos en el trabajo			
Me siento satisfecho (a) con las responsabilidades de mi trabajo			
Me siento orgulloso de ser parte de la Institución			
Me siento preparado (a) para enfrentar los cambios que ocurran en mi puesto			
Siento lealtad hacia la Institución			
En mi trabajo aplico mis conocimientos			
Me gusta el trabajo que hago			
Lo más importante en mi trabajo es lograr buenos resultados para la institución			
Tengo disposición para colaborar en el trabajo			
Me siento responsable de lograr buenos resultados en mi trabajo			
No hay que hacer muchos trámites para obtener el material de trabajo			
Los recursos con los que cuento son suficientes para el buen desarrollo de mi trabajo			
La institución me mantiene bien informado (a)			
Los recursos con los que cuento para hacer mi trabajo son de buena calidad			
Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo			
En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes niveles			
En mi trabajo existe comunicación entre los diferentes grupos			
En mi institución, las diferentes unidades cooperan para que se haga bien el trabajo			
En mi trabajo, recibo apoyo de otras áreas			
En mi empleo se promueven nuevas maneras de trabajar más eficientes			
Cuento con los recursos suficientes para dar satisfacción a los clientes (destinatarios o usuarios) de mi trabajo			
Recibo capacitación para ofrecer un servicio de alta calidad			
Conozco los estándares de calidad que maneja la institución donde trabajo			
Conozco el Programa de Innovación y Calidad de la institución			

	De Acuerdo	Ni de Acuerdo ni en Desacuerdo	En Desacuerdo
Conozco el código de conducta de la institución donde trabajo			
La capacitación que recibo en el trabajo me permite desarrollarme			
La capacitación que recibo en el trabajo me permite desarrollarme			
La capacitación que recibo en el trabajo me motiva para mejora y crecer			
Conozco el código de ética de la Institución donde trabajo			
Conozco las necesidades de los clientes (destinatarios o usuarios) de mi trabajo			
La capacitación que recibo en el trabajo mejora mis conocimientos			
La buena organización de mi trabajo me permite ocuparme de mi familia			
Conozco el modelo de calidad de la institución donde trabajo			
Identifico con facilidad los valores de la institución			
Las oportunidades de capacitación son iguales para hombres y mujeres			
Conozco la Misión de la Institución			
Sé con claridad quienes son los clientes (destinatarios o usuarios) de mi trabajo			

TU OPINIÓN ES IMPORTANTE

Pronto conocerás los resultados de esta Encuesta

¡GRACIAS POR PARTICIPAR!

BIBLIOGRAFÍA

AMARO, R. ***Introducción a la Administración Pública***. Edit. Mc. Graw Hill, México, 1993.

ANTIGA y TENORIO. ***Guía para elaborar proyectos de investigación***, UNAM, México, 1992.

ARNOLD, L. ***Burocracia y burócratas en México 1742-1835*** Ed. Grijalbo y el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes, México, 1988.

ARRIETA, Erdozain, Luis. ***Conceptos de Comunicación Organizacional***. Edit. Diana, México, 1998.

ARRIETA, L. ***Un concepto de Comunicación Organizacional***. Edit. Diana ,México, 1992.

AUDIRAC Camarena, Carlos. ***ABC del desarrollo organizacional***. Edit. Trillas, México, 1996.

BARTOLI, Annie. ***Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada***. Edti. Paidos, Buenos Aires, 1992.

BELL, Judith. ***Cómo hacer tu primer trabajo de investigación***, Edit. Gedisa, Barcelona, 2002.

BRUNET Luc. ***El clima de trabajo en las organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias***. Editorial Trillas. México, 1999.

CASTREJÓN, G. ***Derecho Administrativo Mexicano I, Legislación y Jurisprudencia***. Edit. Cárdenas. México, 2000

CHEVRY, Gabriel R., **Práctica de las encuestas estadísticas**, Edit. Ariel, Barcelona., 1967.

COSTA, Joan. **Identidad Corporativa y estrategias empresariales**. Ediciones CEAC, S.A., Barcelona, 1993.

CORONA, Funes Rafael, **Estrategia, el cambio en la proyección del pensamiento empresarial**, 2a ed., Edit. Gasca Sicco, México 2001.

CRANE, J. D., **Dimensión del Clima Organizacional**. Editi. Universidad de Houston, Houston, 1981.

Diccionario de la Lengua Española, Real Academia Española, Vigésima Segunda Edición. 2005,

FERNÁNDEZ Collado, Carlos. **La comunicación en las Organizaciones**. Edit. Trillas, México, 1991.

FERNÁNDEZ Collado, Carlos. **La comunicación humana**. Edit. Trillas, México, 1999.

FERNÁNDEZ Ríos, Manuel, **Manual de prácticas de las psicología organizacional**, Edit. Amaru, Salamanca, 1997

FERRER, Pérez Luis, **Guía práctica de desarrollo organizacional**, ,Edit. Trillas, México, 1976

GOLDHABER, Gerald, **Comunicación Organizacional**. Edit. Diana, México 1990.

HERNÁNDEZ Sampieri, Roberto (et al) **Metodología de la Investigación**, McGraw Hill, México, 2004

HALL, Richard, **Organizaciones: estructura y procesos**, Edit., Prentice, 3a. ed., México, 1990

LEWIN Kart, **Principales Tópicos de Psicología**, Edit, McGraw-Hill, Nueva York, 1936

LIKERT, R., **The Human Organizations: Its Management and Value**, Edit. MacGraw-Hill, Nueva York, 1967

LITWIN, R., & Stringer, R.A., **Motivación y Clima Organizacional**, Universidad de Harvard, Cambridge, 1968.

LÓPEZ Veroni, Felipe, **La Ciencia de la Comunicación, Método y Objeto de estudio**, Edit. Trillas, México 1997.

LUHMANN, Niklaus, **Organización y Decisión**, Editado por Universidad Latinoamericana, Edit. Iteso, México, 1997

MERINO, M. **"Servicio Civil" en Diccionario de Política y Administración Pública** Tomo III N-Z De. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A. C. México, 1981.

MUÑOZ, P. **Introducción a la Administración Pública Federal**, Edit. Fondo de Cultura Económica, México 1997

PYNE, R. & Pugh, D.S., **Clima y Estructura Organizacional, Manual Industrial y Psicología Organizacional**, Rand McNally, Chicago, 1976

Peiró, José María. **Organizaciones: nuevas perspectivas psicosociológicas**, 2a ed, Edit. PPU, Barcelona, 1990.

PÉREZ, Palomares Margarita, **Clima organizacional, Propuesta para su Diagnóstico**, UNAM, México, 2003.

PFEFFER, Jeffrey. **Organizaciones y teorías de las organizaciones**, tr. José Luis Pérez Hernández, Edit, FCE, México, 1992.

POOLE, M. & McPhee, R., **Un Análisis Estructural de Clima Organizacional**, Sage, Londres.

QUEZADA, González Karla Ausencia, **Estudio de Caso "Análisis del Clima Organizacional en Televisa Deportes a partir de los Procesos de Comunicación Interna"** UNAM, 2005.

RODRÍGUEZ, M. Darío. **Diagnóstico organizacional** 3ª. edición, Edit. Alfaomega, México 1999.

ROBBINS, Stephen. **Comportamiento Organizacional, teoría y práctica**, 7ª Edición, Edit. Prentice Hall, Hispanoamericana, México, 2000.

ROBBINS, Stephen. **Fundamentos del Comportamiento Organizacional**. Edit, Prentice May, 1998.

RODRÍGUEZ, Mancilla, Dario, **Diagnóstico Organizacional**, Edit. Alfa Omega, 3ra. Edición, 1999

RUIZ, Olabuenaga, José Ignacio, **Sociología de las organizaciones**. Edit Universidad de Deusto, Bilbao, 1995

TAGIURI, R. & Litwin, G, **Clima Organizacional. Exploraciones de un Concepto**, Universidad de Harvard, Cambridge, 1968

CIBERGRAFÍA

<http://www1.ocde.org/puma/>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

GONCALVES, Alexis. ***Fundamentos del clima organizacional***. Sociedad Latinoamericana para la calidad (SLC), 2000

<http://www.monografias.com>,

<http://www.monografias.com/organizacion-educativa>

<http://www.sct.gob.mx>

OTRAS FUENTES DE CONSULTA

1. Agenda Presidencial del Buen Gobierno para la Administración Pública Federal 2000-2006
2. Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
3. *Manual de Organización de la Dirección General de Recursos Humanos*, México, 5 de junio de 2003, No. de Registro: SCT-711-1.01-A5-2003.
4. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
5. Plan Nacional de Desarrollo 2000-2006