

UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION

ESTUDIO DE LOS FACTORES DE MEJORA DEL ÁREA DE PRESTACIONES
DE LA SEMARNAT

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

RUTH ADRIANA SÁNCHEZ CASTILLO

ASESOR: MAESTRO JUVENAL FLORES SÁNCHEZ



MEXICO D.F.

2013



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.

**Estudio de los factores de mejora del área de
Prestaciones de la SEMARNAT**

Xi ÍNDICE

Agradecimientos	5
Introducción	6
Capítulo 1	
Protocolo de Investigación	7
1.1 Planteamiento del Problema	8 - 12
1.2 Problema de Investigación	12
1.3 Preguntas, Objetivos e Hipótesis de Investigación	13
1.3.1 Preguntas de Investigación	13
1.3.2 Objetivos de Investigación	13
1.3.3 Hipótesis de Investigación	13 - 14
1.3.4 Matriz de congruencia de la Investigación	14
1.3.5 Variables de Investigación	15
Capítulo 2	
Clima Organizacional	16
2.1 Antecedentes	17
2.2 Dimensiones del Clima Organizacional	18 - 20
2.3 Comportamiento y Cultura Organizacional	20 - 22
2.4 Conceptos y habilidades dentro del Clima Organizacional	22 - 24
2.5 Capital Intelectual	25 - 26
2.6 Capital Intelectual dentro del área de Prestaciones	26 - 27
2.7 Satisfacción y Productividad Laboral	28 - 32
2.8 Entorno	33 - 35
2.9 Clima Organizacional en el área de Prestaciones	35 - 36
2.10 Recomendaciones	36 - 37
2.11 Conclusiones	38 - 39

Capítulo 3

Motivación	40
3.1 Concepto e Importancia	41 - 48
3.2 Teorías de la Motivación	49
3.2.1 Abraham Maslow y la pirámide de necesidades	49 - 52
3.2.2 Douglas McGregor y “la teoría X” y “la teoría Y”	52 - 54
3.2.3 William Ouchi y “la teoría Z”	54 - 56
3.2.4 Modelo de establecimiento de metas	56 - 58
3.3 Inteligencia Emocional	58 - 61
3.4 Motivación y Liderazgo	61 - 64
3.5 Evaluación del desempeño	64 - 67
3.6 Relación entre motivación y desempeño	67 - 68
3.7 Conclusiones	68 - 69

Capítulo 4

Comunicación Organizacional	70
3.1 Principios de la Comunicación	71 - 72
3.2 Proceso de la Comunicación	72 - 75
3.3 Componentes de la Comunicación	75 - 79
3.4 Comunicación Organizacional	80 - 83
3.5 Comunicación como una competencia organizacional	83 - 85
3.6 Importancia de la Competencia Comunicativa	86 - 90
3.7 Comunicación Organizacional y la minimización de conflictos	90 - 92
3.8 Minimización de Conflictos	92 - 93
3.9 Barreras de la Comunicación	93 - 96
3.10 Conclusiones	96 - 97

Capítulo 5

Trabajo en Equipo	98
5.1 Trabajo en Equipo	99
5.1.1 Concepto de equipos de trabajo	99 - 105

5.1.2 Clasificación y tipos de equipos de trabajo	105 - 107
5.2 La Administración en la SEMARNAT	107 - 110
5.3 Equipos eficaces y el Sindicato de Trabajadores de la SEMARNAT	110 - 114
5.4 Empowerment y TQM	115 - 120
5.5 Coaching	121
5.6 Conclusiones	122 - 123
Capítulo 6	
Resultados de Investigación	124
6.1 Resultados de Investigación	125 - 132
6.2 Variables	132
6.2.1 Clima laboral	132
6.2.2 Motivación	133
6.2.3 Comunicación	133
6.2.4 Trabajo en equipo	134
Xii Conclusiones	135 - 136
Xiii Bibliografía	137 - 140

Agradecimientos

Le agradezco a a mi familia, padres por apoyarme en todo momento, por los valores que me inculcaron, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación a lo largo de mi vida. Sobre todo por ser un ejemplo de vida a seguir.

Agradezco a mis hermanos por ser parte importante en mi vida y por siempre impulsarme a ser mejor cada día. Gracias por ser parte de este proceso tan importante en mi vida.

Agradezco a Fernando Vázquez por haberme acompañado en las buenas y en las malas y demostrado amor incondicional.

Agradezco a mi Asesor el Maestro Juvenal Flores por haberme transmitido su conocimiento a lo largo de mi trabajo y por haberme brindado su confianza y amistad.

Agradezco en general a mi familia por estar siempre al pendiente de este proceso tan importante y por impulsarme cada día a terminar mi trabajo.

Introducción

El presente trabajo tiene como finalidad proporcionar la problemática existente en el área de Prestaciones de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT). A lo largo de la investigación se pudo analizar que factores son los que propician la falta de comunicación, clima laboral, motivación y trabajo en equipo.

En el capítulo 1 se presenta el protocolo de investigación, en el cual se describe el planteamiento del problema y el problema de investigación, así como las preguntas de investigación, objetivos de investigación e hipótesis de investigación. Se utilizaron también, variables que nos ayudan a medir y a precisar el grado la comprobación o rechazo de las hipótesis. Cabe mencionar que se realizó una encuesta al personal del área de Prestaciones de la SEMARNAT, en donde surgieron resultados interesantes.

En el capítulo 2 se habla acerca del clima laboral, en el cual se hizo una revisión de la teoría vinculada a este aspecto y se logró precisar el nivel del entorno al interior del área antes citada.

En lo que respecta al capítulo 3 se logró determinar el grado de compromiso, integración y disponibilidad del personal del área.

El capítulo 4 se refiere a la comunicación, en éste se encontraron hallazgos importantes, tales como, deficiencias en las líneas ascendentes y descendentes dentro del nivel jerárquico.

Dentro del capítulo 5, que es trabajo en equipo se detectó que el esquema actual del modelo de trabajo en equipo prácticamente es nulo o escaso.

Por último, en el capítulo 6, habla de los resultados de investigación, se realizaron encuestas a 30 personas que es el total del área, así como también se diseñaron los indicadores que nos ayudan a precisar el enfoque contenido en las hipótesis.

Capítulo 1

Protocolo de Investigación

1.1 Planteamiento del problema

En la actualidad existe controversia entre la ayuda o el perjuicio que los sindicatos le provocan a las Dependencias del país, en cuanto a la productividad, motivación, comunicación, integración, liderazgo y trabajo en equipo.

Para poder plantear la problemática hay que entender primero lo que es un sindicato, como se crearon, y que función u objetivo persiguen, por lo que se hará una breve historia de los mismos.

Los sindicatos fueron creados para proteger los intereses, condiciones y calidad en el trabajo de los afectados, que son los trabajadores, dado que éstas eran precarias o a veces nulas. Los trabajadores exigían una mejor calidad de vida y un salario mejor remunerado. A lo largo de los años se ha venido perdiendo de vista el objetivo principal de los mismos, puesto que han crecido mucho los intereses económicos y políticos, por lo que dejan a un lado los intereses de los trabajadores, que son la razón de ser de aquellos.

“Los partidos que ven luz entre 1920 y 1935 tienden a expresar y a representar los puntos de vista de los trabajadores en el sistema político. Actúan en nombre de la clase obrera y encarnan la trama mediatizadora a través de la cual, esta se incorpora al proceso de toma de decisiones.”¹

A principios del siglo XX, en México se forman grupos como la Unión Liberal de la Humanidad y el Gran Círculo de Obreros Libres, los cuales luchaban por un sueldo digno, una jornada laboral respetable de 8 horas diarias y el descanso dominical, para los obreros, mineros, campesinos, etc., los cuales trabajaban en condiciones deplorables.

¹Francisco Zapata, “*el conflicto sindical en américa latina*”, México, El Colegio de México, 1986, pág. 29.

“El fin primordial del sindicalismo mexicano debió ser el de la defensa de los derechos laborales de sus agremiados en función de los cambios políticos, sociales y económicos.”²

En la Ley Federal del Trabajo en su artículo 356 dice que: “sindicato es la asociación de trabajadores o patronos, constituida para el estudio, mejoramiento y defensa de sus respectivos intereses.”³ Por lo que se entiende que un grupo de trabajadores que tengan algún conflicto o alguna propuesta y quieran que se integren mas colaboradores puede formar un sindicato para que sus sugerencias e inquietudes sean atendidas por los líderes y la organización en donde laboran.

Los sindicatos o las agrupaciones de trabajadores querían darle voz y voto a los trabajadores no escuchados por los jefes y patronos en la defensa de sus derechos y obtener así una vida digna. Por una parte se ha logrado el objetivo, sin embargo el beneficio se obtiene solo para unos cuantos colaboradores, lo cual repercute indirectamente en la motivación, productividad, calidad en su trabajo, y el clima laboral del trabajador.

Por lo anterior, el trabajo en equipo y la productividad de los servidores públicos de base en México, han ido en detrimento por la falta de motivación, el deterioro del clima laboral y la falta de una cultura organizacional dentro de las Secretarías de Estado.

Adentrándonos en el concepto de productividad⁴, el área de prestaciones de la SEMARNAT, juega un rol importante al afectar la nómina en las prestaciones correspondientes a los trabajadores, por lo cual debe de tener el trabajo al corriente y pagar las prestaciones en el momento en que la nómina se pueda afectar, ya que los colaboradores del área están en constante interacción con el cliente interno de la misma. En muchos procesos que lleva el área puede percibirse que en los procesos se hace presente la burocracia, haciendo que los procesos se posterguen días o incluso semanas, lo cual la productividad no es buena como se espera. Por lo que al no haber una buena productividad se

²Artículos de México, <<http://www.explorandomexico.com.mx/about-mexico-6/47/>> (Junio 2013) [s.p.]

³ Ley Federal del Trabajo, pág. 87.

⁴ Productividad: el total de recursos utilizados entre el total de resultados obtenidos. “La Administración del personal en el sector público” pág. 94.

pierde de vista el trabajo en equipo, ya que cada quien trabaja como entiende, y esto propicia un ambiente de individualidad donde no existe la integración de equipos y donde el ambiente laboral es pesado, puesto que no hay comunicación entre los niveles jerárquicos, así como, en los distintos departamentos por lo que a los trabajadores les falta motivación, interés, disponibilidad, se sienten hastiados, entre otras cosas, dejando de lado la eficacia⁵ y la eficiencia⁶ que esta área por factores parecidos carece. Por otro lado, sí existen cursos de capacitación constante pero los asistentes regularmente son de mandos medios en adelante, por otro lado los puestos operativos no asisten, a menos que sean mandados por sus superiores.

En la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, encargada de fomentar la protección, restauración y conservación de los ecosistemas, recursos naturales y bienes y servicios ambientales, con el fin de propiciar su aprovechamiento y desarrollo sustentable, entre otras cosas, colaboran 4,643 trabajadores en las 60 unidades administrativas alrededor de la república; de los cuales 2,094 son de base y 2,090 son sindicalizados, reduciéndola a 824 en Oficinas Centrales dentro de las tres secciones sindicales que se encuentran en el Distrito Federal. El sindicato nacional de trabajadores de la SEMARNAT y el sindicato democrático de trabajadores de la SEMARNAT juegan un papel importantísimo en el desempeño de los mismos, ya que ésta Secretaría proporciona a sus trabajadores sindicalizados con fundamento en el Manual de Percepciones de la Administración Pública Federal y las Condiciones Generales de Trabajo, las siguientes prestaciones: Día de Reyes, Pago de Guarderías del ISSSTE, Día del Niño, Día de las Madres, Día del Padre, Día de la Secretaría, Ayuda de Bibliotecas, Día del Trabajador de la SEMARNAT, Premio de Antigüedad, Premio Trimestral de Puntualidad y Asistencia, Premio Anual de Puntualidad y Asistencia, Premio Incentivos a la Productividad, Estímulos y Recompensas, Becas para los hijos de los trabajadores, Ayuda de Guardería, Ayuda de Lentes, Ayuda de Defunción, Ayuda de Titulación, Apoyo para

⁵ Eficacia: capacidad para obtener resultados esperados. *Ibidem*

⁶ Eficiencia: disponer de alguien o de algo para conseguir un objetivo determinado. *Ídem*.

Licencias de conducir para choferes, Festejo de Fin de año, Días Económicos No Disfrutados, Talleres Educativos, Premio a la Administración Pública, Empleado del Mes y Juegos Nacionales, Deportivos y Culturales de la SEMARNAT, las cuales conllevan días de inasistencia justificados, dejando el trabajo pendiente por días.

En un contexto donde el país vive en una descapitalización de intereses, en la cual no hay recursos para la generación de empresas y para la creación de nuevos empleos, se da la situación que las Secretarías influidas por el sindicato generan un presupuesto exorbitante para solventar las prestaciones de los trabajadores, los cuales no tienen una productividad como deberían puesto que utilizan una mínima parte de su capacidad para ser mas eficientes y eficaces dentro de sus actividades diarias, hablando solamente del personal de base del área de prestaciones de la SEMARNAT, que son alrededor de 20 a 30 personas.

Existe un manual de evaluación que se utiliza para otorgar los incentivos de la productividad de los trabajadores el cual engloba una serie de factores: trabajo en equipo, puntualidad, disponibilidad y asistencia.

Existe subjetividad y nubosidad en cuanto a la repartición de premios, puesto que en el área, existen colaboradores que sí trabajan y realiza el trabajo en tiempo y forma, mientras que por otro lado, existen otros que no hacen nada y que los premios se les otorga a ellos. Esta acción provoca desanimo, desmotivación, descontento y confrontación dentro del área, poniendo a prueba el liderazgo que tiene la Dirección para unir al grupo y para que de esta manera se realice el trabajo en equipo y que todos los colaboradores trabajen para un objetivo en común.

El trabajo en equipo es otro aspecto que está dentro de la problemática, ya que en el área se encuentran los departamentos muy divididos, no existe comunicación entre los mismos, y no hay congruencia en la información que se maneja.

Por otra parte el sindicalismo ha sido un obstáculo para el desarrollo económico y estructural del país, puesto que se ha perdido a lo largo de los años el objetivo por el cual se crearon dichas agrupaciones. Lo que ha derivado en

deficiencias dentro de la productividad, tanto en la iniciativa privada, como en las instituciones gubernamentales.

Nuestro país ha sufrido de muchos conflictos entre sindicatos y gobierno los cuales detienen el desarrollo, competitividad y eficiencia en las organizaciones.

1.2 Problema de investigación

El área de Prestaciones de la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales presenta varios conflictos entre el personal ya sea de base o de confianza, por diferentes factores, como son: falta de comunicación, integridad, y liderazgo de parte de los directivos, ya que en el área trabaja cada quien por su lado, y se necesita que toda el área colabora para un mismo objetivo y así los resultados estén encaminados en una misma línea. Existe la premisa de que el sindicato repercute en la productividad del trabajador y que el personal de confianza enfrente problemas de motivación, integración y trabajo en equipo. Sin embargo, el sindicato persuade y protege a sus trabajadores para que éstos no trabajen, de tal manera que los superiores no puedan decirles nada porque son sindicalizados.

1.3 Preguntas, Objetivos e Hipótesis de Investigación

1.3.1 Preguntas de Investigación

1. ¿Qué consecuencias ha generado el clima laboral, no adecuado, en la productividad de los trabajadores en el área de prestaciones?
2. ¿Cómo repercute la falta de motivación en el área de prestaciones?
3. ¿Por qué se han deteriorado las líneas de comunicación y qué consecuencias genera esta situación?
4. ¿Cómo se pudieran establecer la integración para conformar el trabajo en equipo de alto rendimiento?

1.3.2 Objetivos de Investigación

1. Determinar las consecuencias que ha generado el clima laboral no adecuado en la productividad de los trabajadores en el área de prestaciones.
2. Explorar la repercusión de la falta de motivación en el área de prestaciones.
3. Conocer por qué se han deteriorado las líneas de comunicación y qué consecuencias genera esta situación.
4. Examinar como se pudiera establecerla integración para conformar el trabajo en equipo de alto rendimiento.

1.3.3 Hipótesis de Investigación

1. El clima laboral no adecuado, ha propiciado que el rendimiento disminuya en los resultados esperados de los trabajadores de la Secretaría.
2. La falta de motivación ocasiona que los trabajadores se sientan poco dispuestos a contribuir con los objetivos del área.

3. Las líneas de comunicación se ven afectadas debido a la violación del principio de unidad de mando, y a la falta de liderazgo por parte de los jefes
4. Al conformar y establecer equipos de trabajo de alto rendimiento se logra la integración y se alcanzan los objetivos de la organización.

1.3.4 Matriz de congruencia de la Investigación

Preguntas de Investigación	Objetivos de Investigación	Hipótesis de Investigación
¿Qué consecuencias ha generado el clima laboral, no adecuado, en la productividad de los trabajadores en el área de prestaciones?	Determinar las consecuencias que ha generado el clima laboral no adecuado en la productividad de los trabajadores en el área de prestaciones.	El clima laboral no adecuado, ha propiciado que el rendimiento disminuya en los resultados esperados de los trabajadores de la Secretaría.
¿Cómo repercute la falta de motivación en el área de prestaciones?	Explorar la repercusión de la falta de motivación en el área de prestaciones	La falta de motivación ocasiona que los trabajadores se sientan poco dispuestos a contribuir con los objetivos del área.
¿Por qué se han deteriorado las líneas de comunicación y qué consecuencias genera esta situación?	Conocer por qué se han deteriorado las líneas de comunicación y qué consecuencias genera esta situación.	Las líneas de comunicación se ven afectadas debido a la violación del principio de unidad de mando, y a la falta de liderazgo por parte de los jefes.
¿Cómo se pudieran establecer la integración para conformar el trabajo en equipo de alto rendimiento?	Examinar como se pudiera establecer la integración para conformar el trabajo en equipo de alto rendimiento	Al conformar y establecer equipos de trabajo de alto rendimiento se logra la integración y se alcanzan los objetivos de la organización.

1.3.5 Variables de Investigación

<i>Variable</i>	<i>Descripción Conceptual</i>	<i>Indicador</i>
Clima laboral	Ambiente humano y físico en donde se desarrolla el trabajo diario. Ambiente en el cual se desarrolla positiva y negativamente el colaborador.	CL= Núm. de incidencias o conflictos con el personal/núm. de veces en interacción con el personal. CL=Núm. de empleados contentos con el clima laboral/ total de empleados en el área.
Motivación	Representa el grado de disponibilidad que tienen los trabajadores para hacer bien su trabajo	M=Núm. de participación en proyectos/ Total de proyectos.
Comunicación	Representa la habilidad de establecer líneas de comunicación con todos los niveles jerárquicos.	C=Núm. de participación de los trabajadores en la mejora de procesos/ Núm. total de trabajadores invitados a participar en la mejora de procesos.
Trabajo en equipo	Representa la integración que fomentan los directivos al personal para alcanzar los objetivos y tener una buena productividad	TE= Núm. de estrategias presentadas/ total de resultados obtenidos.

Capítulo 2

Clima Organizacional

¿Qué consecuencias ha generado el clima laboral no adecuado, en la productividad de los trabajadores en el área de prestaciones?

2.1. Antecedentes

El clima organizacional, es un área fundamental dentro de la organización, ya que es de suma importancia que ésta y su ambiente encuentren un equilibrio, para que la organización logre mayor competitividad, mayor productividad y el servicio ofrecido mejore, con la ayuda de las estrategias internas establecidas.

El estudio del clima laboral tiene la finalidad de detectar situaciones clave que impactan de manera directa en el ambiente laboral de la organización.⁷

Algunos aspectos psicológicos del clima se pueden reflejar en el funcionamiento interno de la organización y pueden crear un ambiente de confianza, progreso, temor o de inseguridad, según y como se ejecuten las estrategias de planeación para la mejora del ambiente laboral. Por lo que “la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de la forma en que éste percibe su clima o los componentes de su organización.”⁸

Sin embargo, cada organización le puede dar un significado diferente con aspectos subjetivos como son la cordialidad, el apoyo y el trabajo en equipo, así como también, conceptos claros, y objetivos tales como, la estructura, las políticas, la normatividad y las reglas. Siguiendo estas definiciones *Forehand y Gilmer* definen al clima como: “el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.”⁹

2.2 Dimensiones del clima organizacional

⁷María Guadalupe García Ramírez, Luis Alberto Ibarra Velázquez, “*Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de educación de la Universidad de Guanajuato*”, México, p. 14.

⁸María del Carmen Sandoval Caraveo, “*Concepto y Dimensiones del clima laboral*”, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2004 p. 83.

⁹*Ibidem*, p. 84.

Es indispensable que los colaboradores de las organizaciones conozcan como se determina un clima laboral eficiente y sus componentes, para que exista una sinergia. *Litwin y Stringer* lo definen como: “las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad y apoyo.”¹⁰

Por lo que podemos decir que el clima laboral es “el ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye una estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento de los individuos.”¹¹ El área de Prestaciones por lo tanto, no cuenta con la suficiente información para mantener un buen clima laboral, dentro del cual según *Litwin y Stringer* existen seis dimensiones las cuales se mencionan a continuación, éstas se deben de tener presentes para continuar o crear un clima laboral favorable para los colaboradores:

- ✚ Tener una estructura concreta en la cual se establezcan las obligaciones, las reglas y las políticas dentro de la organización.

- ✚ Mantener una responsabilidad individual, la cual se da con el sentimiento de autonomía.

- ✚ Establecer una remuneración, para que el colaborador se sienta motivado.

- ✚ Los riesgos y la toma de decisiones, que sirven para que los colaboradores sepan percibir el nivel de reto y de riesgo en cualquier situación de trabajo.

- ✚ Otra dimensión importante es el apoyo y la tolerancia al conflicto, ya que es esencial que el empleado ponga confianza

¹⁰María del Carmen Sandoval Caraveo, *op. cit.*, p. 84.

¹¹*Ibidem*, p.84.

en el clima laboral de la organización o cómo puede asimilar las divergencias de opiniones.¹²

Existen otras dimensiones, que pueden ayudar a fomentar un mejor clima, las cuales son: la autonomía, las relaciones sociales, el rendimiento, la motivación, la flexibilidad e innovación y la centralización de la toma de decisiones.

El área de Prestaciones cuenta con un clima de tipo autoritario¹³, puesto que la Dirección no confía en sus empleados, no deja que tengan iniciativa, las decisiones son tomadas por los directivos, los colaboradores trabajan en un ambiente de miedo y angustia, y esto propicia que las relaciones patrón-subordinado sean con base en una atmósfera de temor, y la comunicación por parte de la Dirección, es con base en órdenes.

El área de Prestaciones es la que tiene más contacto con el cliente interno y externo, por lo cual los colaboradores tienen que estar en constante capacitación y motivación, así como tener el conocimiento adecuado para cualquier pregunta que se tenga dentro ó fuera del área. Manteniendo así, al cliente satisfecho con la interacción, haciendo de los procesos más eficaces, con calidad y en el tiempo que se espera terminarlos.

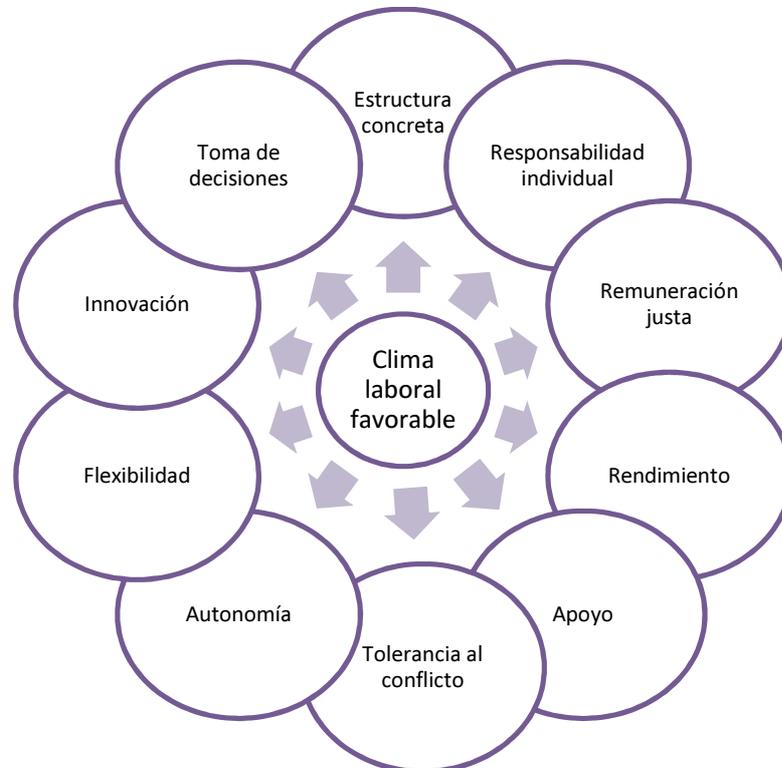
Por lo anterior, la Dirección debe de tener en cuenta la capacitación del personal de nuevo ingreso, ya que hace que el trabajador se sienta más cómodo y se adapte bien y rápidamente. Reduciendo así las probabilidades de que éste tenga un mal desempeño renunciando sorpresivamente.¹⁴ A continuación, se muestra un esquema de los conceptos que integran un clima laboral favorable.

¹²*Ídem*, p. 85

¹³María del Carmen Sandoval Caraveo, *op. cit.*, Tabasco. 2004, p. 86.

¹⁴Stephen Robbins, "*Administración*", México, Pearson Educación, 10ª Edición, 2010, p. 226.

Esquema 2.1, Clima laboral favorable



Fuente: Elaboración propia con base en Stephen Robbins, *"Administración"*, México, Pearson Educación, 10ª Edición, 2010, p. 226.

2.3.Comportamiento y Cultura Organizacional

En años anteriores las organizaciones solo se enfocaban en la generación de utilidades, la eficiencia en los procesos y en el cómo generar un mejor resultado. Por lo que se dejó de lado la parte fundamental de la organización; el ser humano.

Derivado de lo anterior, nace el interés por estudiar el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones cuando se enfrentan a distintas situaciones. Asimismo, se pensó en incluir a los trabajadores en la formación de equipos funcionales, brindarles un trato digno, participación y libertad. En consecuencia, el trabajador se siente cómodo y satisfecho con el trato que se le

da en la organización, colaborando de manera eficiente, con calidad y con la mejor disposición. Por lo que la cultura organizacional conlleva conductas, creencias y valores compartidos por los colaboradores de una organización.¹⁵

El clima organizacional tiene una gran influencia con la cultura de cada institución, ya que ésta comprende conductas, creencias y valores compartidos por los miembros de la misma, siendo que éstos determinan las creencias, mitos, conductas y valores que conforman una cultura organizacional. Algunos elementos que se pueden atribuir a la cultura son:

- ✚ Identidad de los miembros: se refiere a los miembros que se identifican con la organización, trabajo y puesto.
- ✚ Énfasis de grupo: conlleva a las actividades que se realizan en grupos o individuos aislados.
- ✚ Perfil de la decisión: engloba a la toma de decisiones y prioriza las actividades o los recursos humanos.
- ✚ Integración: en las áreas que se manejan conjunta o independientemente.
- ✚ Control o autocontrol: que se orienta hacia una reglamentación excesiva.
- ✚ Tolerancia al riesgo: si se fomenta la innovación, creatividad, la iniciativa y el ímpetu para acometer la realización de las tareas.
- ✚ Criterios de la recompensa: basados en el rendimiento, favoritismo, antigüedad u otros factores.
- ✚ Tolerancia al conflicto: si se fomenta el conflicto funcional¹⁶ como elemento del desarrollo organizacional.

¹⁵José Guadalupe Salazar Estrada, *et. al*, "Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral", ACIMED, México, 2009, p. 69.

¹⁶*Conflicto funcional*: confrontación entre grupos que resulta positiva para el rendimiento de la organización. <<http://uva.anahuac.mx/content/catalogo/competencias/foros/modulo1.1/202.html>> (24 Febrero 2013.)

✚ Perfil de los medios: si la Dirección le da toda la importancia a los fines o medios para llegar a ellos.

✚ Enfoque de la organización: si la alta gerencia se orienta hacia el exterior o interior de la misma.¹⁷

2.4 Conceptos y habilidades dentro del clima organizacional

Por otra parte los directivos tienen la obligación de atender los conceptos que conlleva una cultura organizacional eficiente tales como: a) el personal, el cual comprende las relaciones laborales, la instrucción, el adiestramiento, la capacitación, la satisfacción laboral, el ausentismo, las aptitudes y las actitudes. b) la producción, la cual implica las condiciones adecuadas, las herramientas de trabajo para la elaboración del mismo.¹⁸ Y c) la calidad, que implica unir los dos puntos anteriores y hacer una sinergia para que las cosas salgan bien a la primera y los colaboradores se sientan satisfechos con su trabajo.

Stephen Robbins nos dice que: “la cultura nacional es la suma total de creencias, rituales, reglas, costumbres, artefactos e instituciones que caracterizan a una población. Los cuales reciben una influencia de la política, religión, idioma y otros aspectos culturales.”¹⁹

La cultura y la subcultura de una nación influyen en la forma en que se realizan las transacciones organizacionales, por ejemplo, mercadotecnia, prácticas de contratación, programas de recompensas, interacciones entre supervisores y empleados, el uso de la tecnología, entre otros. El conocimiento, el respeto y la flexibilidad para afrontar las diferencias en la cultura nacional se han vuelto factores importantes que los administradores deben considerar en sus planes, con el fin de desempeñar una administración efectiva.

¹⁷José Guadalupe Salazar Estrada, *et. al, op. cit.*, p. 70.

¹⁸*Ídem*, p. 68.

¹⁹Stephen Robbins, “*Administración*”, México, Pearson Educación, 10ª Edición, 2010, p. 46.

Es importante que los administradores entiendan tanto la cultura nacional, como las diversas dimensiones de la cultura organizacional.²⁰ A continuación se muestra un esquema de las herramientas a utilizar para formar una cultura organizacional favorable:

Esquema 2.2, Cultura Organizacional.



Fuente: Elaboración propia con base en Stephen Robbins, "op. cit.", p.46.

Los individuos tienen que adaptarse al entorno,²¹ así como, una integración interna²², ya que estos conceptos son indispensables en el desarrollo de un clima favorable.

Los empleados y los líderes motivados y comprometidos son cruciales para el éxito y la efectividad de la organización. El comportamiento organizacional es la base de la efectividad, teniendo como ventaja competitiva,

²⁰ *Ídem*, p. 47.

²¹ *Adaptación externa*: comprende un conjunto de elementos que deben compartir y suscribir el total de los miembros de la organización porque son indispensables para enfrentarse con éxito al entorno. "Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral", 2009, p.69

²² *Integración interna*: involucra aspectos vinculados con la forma de relación interna entre los miembros de una organización, *ibidem*, p.70

las habilidades individuales, gerenciales y de grupo que la organización puede aprender.²³ La fuerza de trabajo de una organización necesita desarrollar habilidades gerenciales para que el trabajo se realice satisfactoriamente, con la finalidad de que se desenvuelva un clima laboral amigable, de calidad para que exista una sinergia. Por tanto, a continuación se muestra un cuadro de habilidades directivas esenciales a desarrollar:

Esquema 2.3, Habilidades Directivas²⁴



²³Hellriegel Don, “*Comportamiento Organizacional*”, México, Cengage Learning, 12ª Edición, 2009, pág. 19.

²⁴Hugo Iván Aburto Pineda, Joel Bonales Valencia, “*Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional*”, Redalyc, Sistema de Información Científica, Aguascalientes, México pág. 43.

2.5 Capital Intelectual

Hoy en día, las organizaciones están enfocando sus esfuerzos en el capital intelectual, el cual es la principal fuente generadora de ingresos de la misma, ya que está conformado por las personas que laboran en las organizaciones.

Por lo que el capital intelectual tiene que estar en constante renovación y capacitación, al igual que los gerentes y líderes de equipo de cada área. El ser humano dentro de la organización es la herramienta más valiosa, la cual podría estar manejada erróneamente y obtener como resultado una empresa con una productividad baja, calidad profesional deficiente, poca eficiencia y eficacia. Sin embargo, si se utilizan las estrategias de mejora correctas, la organización cambiaría de rumbo positiva y drásticamente.

Por lo anterior, los líderes de una organización tienen que preocuparse por el personal, manteniendo un equilibrio entre su bienestar, su felicidad y su trabajo, con el objetivo de que la entidad sea competitiva, tenga una mayor productividad y que su personal se sienta motivado, sea más eficiente y trabaje dentro de un ambiente grato y satisfactorio.

En consecuencia, todos hacen una sinergia, la cual hace funcionar de manera productiva a la organización, por lo que es indispensable que los trabajadores se sientan satisfechos con el ambiente, con los demás colaboradores, con los objetivos, las metas y los valores de la organización en la que labora, ya que el capital intelectual es la herramienta más importante que las organizaciones tienen.

Si alguno de los trabajadores no se siente cómodo con el ambiente o con algún otro concepto, la cadena de valor de la organización se va deteriorando por el mal manejo de los valores en la organización. Sin embargo, existen cursos de capacitación los cuales ayudan a disminuir las desviaciones que el cliente interno padece, por lo que es necesario que los líderes y los trabajadores estén

bien capacitados, para que los objetivos de la organización se cumplan en el tiempo concretado.

Así, el que los colaboradores estén satisfechos tiene como consecuencia una mayor calidad en los procesos y servicios, mejor productividad, mayor eficiencia y eficacia, así como una mejor calidad de vida tanto en el trabajo como en lo personal.

2.6 Capital intelectual dentro del área de Prestaciones

Sí las características del clima laboral no son transmitidas adecuadamente o no son percibidas por los trabajadores, éstos pueden tener un mal desempeño en cuanto a la productividad dentro del espacio laboral.

En consecuencia existen repercusiones en el comportamiento de los individuos el cual puede ser negativo si no se toman las estrategias de mejora correctas, ya que pueden adquirir actitudes negativas que pueden perjudicar su productividad, así como su trabajo, sus relaciones laborales, afectando así el clima laboral. Algunos conceptos importantes para que el capital humano pueda estar satisfecho son: la actitud de esperanza, la satisfacción laboral y el compromiso que se tiene por la organización.²⁵

En la Dependencia del sector Medio Ambiente, los directivos o los altos mandos, deberán de establecer la actitud de la esperanza en sus colaboradores, ya que con ésta, los individuos persiguen sus metas con una actitud positiva, y se concentran en los comportamientos adecuados para cada situación a la que se enfrentan, comprometiéndose con los resultados positivos que desean obtener del trabajo, logrando así, un clima laboral satisfactorio.

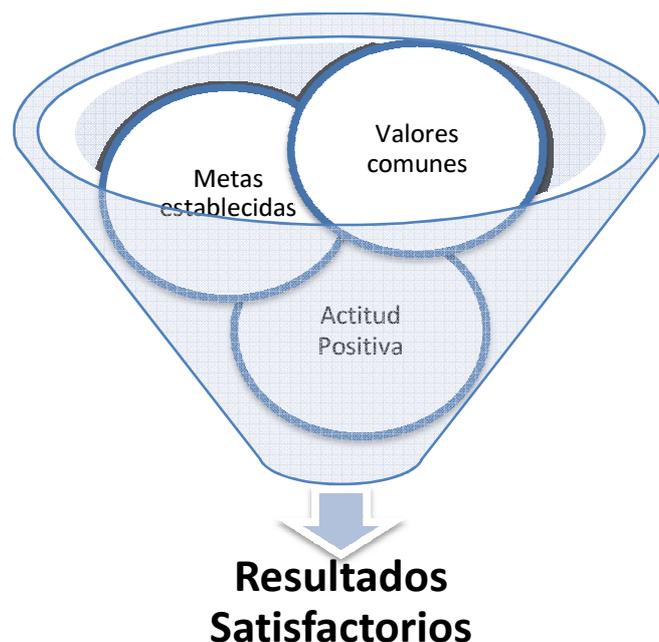
Las personas con esperanza establecen metas claras, estrategias para realizarlas y motivos para seguirlas, así la tarea de los directivos es ayudar a sus trabajadores a llevar a cabo sus metas y darles seguimiento para que los

²⁵Don, Hellriegel, "*Comportamiento Organizacional*", México, Cengage Learning, 12ª Edición, 2009, p. 54.

resultados sean más satisfactorios. En este sentido los colaboradores del área deben de ejercer su derecho a la capacitación continua, la cual es obligación de la Secretaría proporcionarles.

Por lo anterior, no tiene suficientes programas de capacitación además no existe una demanda suficiente por parte de los colaboradores para tomarla, puesto que éstos no están interesados en la capacitación, creando así un nuevo reto para la Dirección, la cuál deberá buscar estrategias de interés. A continuación se muestra un esquema de las herramientas que la Dirección deberá tomar en cuenta para tener resultados satisfactorios:

Esquema 2.4, Resultados Satisfactorios para el capital humano



Fuente: Elaboración propia con base en Don, Hellriegel, *"Comportamiento Organizacional"*, México, Cengage Learning, 12ª Edición, 2009, p. 54.

2.7 Satisfacción y Productividad laboral

A raíz de las bajas en la productividad, el estrés y la fatiga en el trabajo, algunos investigadores realizaron estudios para conocer las causas de estos factores a principios de los años treinta. Por lo que se empezó a tomar en cuenta los descansos y las horas laboradas.

La satisfacción laboral es una actitud, la cual hace referencia a las emociones o los sentimientos, las creencias sobre las características positivas o negativas y las conductas o las experiencias pasadas relacionadas con el individuo.²⁶ Así como también, lo que los miembros de la organización sienten y piensan respecto a su trabajo, por lo que se puede conceptualizar como un estado interno favorable o desfavorable.

Algunos autores definen la satisfacción laboral como una actitud o un conjunto de actitudes desarrolladas por la persona hacia su experiencia y su situación de trabajo. Por lo que comprende una estructura multidimensional que abarca aspectos de la satisfacción relacionados con el pago, el trabajo, la supervisión, las oportunidades profesionales, los beneficios, las prácticas organizacionales y las relaciones interpersonales.²⁷

Debemos recordar que el trabajo de una persona no son sólo las actividades que realiza, sino también lo son la interacción con los compañeros, con los altos mandos. Conlleva el obedecer reglas y acatar el reglamento de la organización, las costumbres de la misma, cumplir con los criterios de desempeño, entre otras cosas. La combinación de estos puntos de vista es complementaria para la obtención de un cuadro perfecto de satisfacción laboral.²⁸

A continuación se muestra un breve esquema de lo que los colaboradores necesitan adquirir y desarrollar para tener una buena satisfacción laboral:

²⁶ Alejandro Cuadra Peralta, "*Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*", Universum Talca, 2007, p. 5

²⁷ Alejandro Cuadra Peralta, *op. cit.* Universum Talca, 2007, p. 6.

²⁸ *Ibidem*, p. 6.

Esquema 2.5, Satisfacción Laboral

Fuente: Elaboración propia con base en Alejandro Cuadra Peralta, "*Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones*", Universum Talca, 2007, p. 5

Dentro de la satisfacción laboral podemos encontrar el liderazgo, el cual ejerce un efecto significativo, por lo que es indispensable tener en cuenta los estilos de liderazgo para ponerlos en práctica en la organización y determinar el que mas conviene.

Es de suma importancia que la Dirección sea capacitada para incorporar los estilos de liderazgo dentro de sus habilidades directivas, ya que el liderazgo

es un conjunto de prácticas observables y utilizables que tienen un gran impacto sobre el éxito en la organización. Sin embargo, este es manejado de manera inadecuada, tiene consecuencias negativas con indicadores tales como: el rendimiento, la productividad, el ausentismo, la rotación y la motivación.²⁹

La satisfacción laboral refleja el grado de acoplamiento que las personas encuentran dentro del lugar de trabajo. Una escasa satisfacción tiene aspectos negativos, por ejemplo: una costosa rotación de empleados, el ausentismo, los retardos e incluso una mala salud mental.³⁰

Las fuentes de la satisfacción varían de persona a persona, las cuales son un reto para los Directivos del área de Prestaciones, puesto que tendrán que buscar fuentes comunes para que los colaboradores sean productivos y tengan una calidad laboral excelente.

Algunas de las fuentes pueden ser el reto que representa el trabajo, el interés por el mismo, la actividad física que requiere, las condiciones laborales, los estímulos y las recompensas que ofrece la organización, la naturaleza de los compañeros de trabajo, entre otras.³¹

Como consecuencia, al tener una buena satisfacción, aparte de que el clima laboral que exista sea más agradable, los colaboradores son más efectivos en lo que realizan, creando una excelente interacción entre los clientes internos con los externos.

A los seres humanos se les considera en el ámbito laboral, seres biopsicosociales, por lo que la salud, el bienestar y la felicidad son parte integral de la vida en el trabajo. Si una organización busca que su fuerza de trabajo sea productiva tendrá que tomar los aspectos personales en cuenta para que el individuo se sienta pleno con su vida y con su trabajo.

La salud laboral de un individuo es complicado garantizar, ya que surge de su actitud, su personalidad, su espíritu de crecimiento, su auto-superación, su voluntad de competir, de mantener una vida sana, de la aceptación de la

²⁹ Alejandro Cuadra Peralta, *op. cit.* Universum Talca, 2007, p. 6.

³⁰ Don Hellriegel, *op. cit.*, p. 55.

³¹ *Ibidem*, p. 55.

incertidumbre de la vida, de incluir y de compartir, así como, de defender fielmente sus ideales y sus valores. Sin embargo, la Dirección está obligada a proveer una buena salud laboral para que el colaborador sea íntegro. Por lo que la salud laboral proviene de las relaciones humanas y el entorno en el que el individuo se desarrolla.³²

Si la organización desea que el ambiente laboral se convierta en una fuente de productividad debe existir un clima de confianza, que favorezca la eliminación de sentimientos y actitudes negativas hacia la organización o incluso hacia otros miembros.

La Dirección debe estar pendiente de cómo es el comportamiento de sus colaboradores para que no se generen malos tratos o baja productividad en los procesos.

En la actualidad, un concepto utilizado e investigado por las organizaciones acerca del acoso en las mismas es el *mobbing*³³. Existen testimonios de casos comentados por los propios compañeros. Se observó repetidamente esta situación dentro del área, pero al ser trabajadores con varios años dentro de la Dependencia y comisionados, no se les puede hacer nada más allá de una llamada de atención.

Sin embargo, la Dirección está pendiente tanto del comportamiento de estas personas, pero no pasa de una simple plática. Además, compañeros que entran de primer ingreso, sienten aún más el rechazo y el acoso, puesto que los trabajadores se sienten amenazados por temer perder su trabajo y molestan a dichos compañeros.

Siendo la responsabilidad de la Dirección de mantener un equilibrio entre el trabajo y el clima laboral, no arriesgan nada por no tener problemas con el sindicato. Por lo anterior, si el clima es desfavorable, puede ser una desviación que se manifiesta de distintas maneras, tales como: baja calidad de vida, un

³²José Guadalupe Salazar Estrada, *et. al, op. cit.* p.71.

³³*Mobbing*: “es el ataque de una coalición de miembros contra uno de su mismo especie por alguna diferencia, defecto o rasgo significativo, para acabar con él o expulsarlo del territorio.”, <http://crecimiento-personal.innatia.com/c-mobbing-en-el-trabajo/a-concepto-mobbing-trabajo.html>. (25 de Febrero 2013. [s.p.]

clima organizacional deficiente, deteriorando la salud mental y física de los miembros.³⁴

Por otro lado, los individuos deberán de sentirse útiles y productivos con el esfuerzo que realizan dentro de la organización para que éstos se identifiquen y se preocupen por sus necesidades, problemas y soluciones así como de la organización.

Al mantener una productividad deseable, también se tendrá que mantener la calidad que se requiere, no dejando de lado el enfoque en los clientes, los cuales, como ya se ha mencionado anteriormente, son los clientes internos, puesto que se relacionan y sirven a otros dentro de la organización.

Un factor importante que la Dirección no deberá dejar a un lado es el interés en la mejora continua, donde los procesos y procedimientos se deberán de realizar bien a la primera. Mejorar la calidad de todo lo que hace la organización es un trabajo árduo y de equipo por lo que la Dirección necesitará supervisar constantemente las estrategias de análisis y la solución de problemas.

Los colaboradores deberán de realizar una evaluación del desempeño, para suprimir cualquier desviación que los procesos pudieran llegar a tener, llegando así a una medición exacta de la satisfacción laboral. Es obligación de los líderes y de la Dirección el facultamiento de los trabajadores, para que se les anime a participar en los procesos y en las decisiones de la organización para detectar conflictos y encontrar la mejor solución, con la finalidad de que tengan una buena productividad y disfruten una satisfacción laboral.³⁵

³⁴José Guadalupe Salazar Estrada, *et. al, op. cit.* p.71.

³⁵Stephen Robbins, "*Comportamiento Organizacional*", México, Pearson Educacion, 10ª Edición, 2009, p.16.

2.8 Entorno

Todas las organizaciones deben tener presente el entorno interno como el externo, ya que son factores importantes para determinar estrategias de mejora en todas las áreas de la misma.

El entorno externo se puede decir que son los factores y fuerzas de fuera de la organización, los cuales se pueden afectar de forma positiva o negativa a la organización. Por lo que entendemos al entorno específico, como las fuerzas externas que influyen en las decisiones y acciones de la Dirección y tienen importancia directa en la realización de objetivos.

En la SEMARNAT, como en todas las Dependencias de gobierno, en México existe un sindicato el cual influye en un porcentaje no menos del 70% en las decisiones que toma la Dirección para renovar o cambiar cualquier procedimiento. A causa de esto, en el entorno debemos de tomar en cuenta a los clientes, los cuales en el área a estudiar son los miembros más importantes de esta cadena, ya que son los que exigen que las prestaciones que les corresponden sean pagadas a tiempo.

Por lo que el objetivo principal del área es satisfacer a los clientes que utilizan sus servicios, esto representa una incertidumbre ya que pueden quedar insatisfechos con los servicios ofrecidos.

Al ser una Dependencia de gobierno se deberá tener presente el entorno general el cual se conforma por las condiciones económicas, político-legales, socioculturales, demográficas, tecnológicas y globales las cuales afectan a la organización.

Sin embargo, estos factores no afectan a la organización aunque la Dirección los debe de considerar al momento de planear, organizar, dirigir y controlar. Las condiciones económicas, como se sabe son la tasa de interés, la inflación, los cambios en el ingreso disponible, y el estado del ciclo general del presupuesto federal, estos son algunos factores que pueden afectar las practicas gerenciales de una organización. La Dirección busca estabilizar los

costos y encontrar los precios más accesibles para la organización a fin de optimizar los recursos de la misma.³⁶

Las condiciones político–legales, las cuales son las leyes federales, el diario oficial federal, los reglamentos internos y la normatividad de la Dependencia. Para mantener un equilibrio en la organización, debemos de mantener a las partes interesadas conformadas por todos los elementos de una organización que se ven afectados por las decisiones y acciones de ésta. En el esquema siguiente se aprecia la relación entre la Dependencia y las partes interesadas:

Esquema 2.6, SEMARNAT y sus partes interesadas



Fuente: elaboración propia con base en la página de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales <www.semarnat.gob.mx>

³⁶Stephen Robbins, “Administración”, México, Pearson Educacion, 10ª Edición, 2010, p.58.

La Dirección deberá de mantener buenas relaciones con las partes interesadas debido a que puede conducir a resultados deseables para la organización, como mejorar las condiciones en los cambios internos, innovaciones exitosas, mayor grado de confianza entre las partes involucradas y una mayor flexibilidad organizacional.

Esto conlleva a un cambio en el desempeño dentro de la organización por lo que puede ser una ventaja competitiva del área, el mantener un equilibrio entre las partes.³⁷

Por otra parte, el entorno interno es muy importante debido a que en la Dependencia el principal cliente son los trabajadores. Los cuales son los que disfrutan de los servicios ofrecidos por el área que se estudia, éstos necesitan las herramientas de trabajo adecuadas, tener un clima organizacional satisfactorio y mantener un equilibrio entre la vida laboral y personal, lo que en ocasiones la Dirección no puede controlar.

2.9Clima Organizacional en al área de Prestaciones de la SEMARNAT

Los colaboradores que trabajan en la Secretaría, tienen la capacidad de desarrollar habilidades, las cuales llevan a la consolidación de un clima laboral propicio para la mejora de servicios y para elevar la productividad de la misma, aunque éstas no son desarrolladas completamente.

En el área de Prestaciones existe un gran déficit en lo que al clima laboral se refiere ya que por lo general existen errores en las solicitudes que el área atiende, así como conflictos entre los altos mandos con los colaboradores o entre los trabajadores.

Como resultado, los trabajadores se sienten menos productivos no tienen objetivos ni metas bien establecidas, por tanto no se sienten identificados con lo que la Organización representa.

Así mismo, se necesita que los directivos del sector público se enfoquen en las necesidades de las personas que tienen a su cargo, ya que muchas

³⁷Stephen Robbins, *op. cit.* p. 63

veces solo dan órdenes pero no ven más allá de lo que el colaborador representa: un ser humano, con necesidades y sentimientos.

Como resultado de esto el colaborador se siente reprimido y asfixiado por su jefe o demás compañeros haciendo del clima uno tenso, apático, con baja productividad, malos tratos, entre otras cosas. Los colaboradores trabajan separadamente, no tienen espíritu de equipo, por lo que también esto repercute en el clima al no tener comunicación entre los trabajadores y entre los altos mandos. Éstos mismos tienen la posibilidad de que si el clima laboral es satisfactorio la productividad del área puede mejorar: la comunicación interna, la responsabilidad, el liderazgo, entre otros que pueden ser factores claves para la mejora continua en los procesos dentro del área así como las relaciones interpersonales de la organización.

Un aspecto clave para un clima laboral satisfactorio es la comunicación interna, la cual se hablará en otro capítulo, pero por ahora se mencionará una breve descripción de lo que es, la cual se enfoca en que las relaciones interpersonales y laborales estén mediadas por ambientes armoniosos de motivación, recompensa y estrategias de solución dentro del trabajo en equipo y de las relaciones sociales.

2.10 Recomendaciones

Asimismo, el área de Prestaciones de la Secretaría de Medio Ambiente tiene serios problemas en cuanto a la atmósfera que viven los colaboradores cotidianamente, dentro de los cuales existe un comportamiento negativo de parte de algunas personas, y esto no se detecta por los directivos ni se denuncia por temor a represalias mayores, además existe un atraso en la comunicación patrón-colaborador y viceversa.

La Secretaría y en especial la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización, realizan encuestas de cómo se percibe el clima laboral dentro del área de trabajo, y ésta se realiza a nivel Dirección. Sin embargo, las estadísticas

marcan que en general se vive un ambiente satisfactorio para los colaboradores pero individualmente en cada área es diferente la situación.

En la actualidad, se necesita capacitar tanto a los directivos como a los empleados, con la finalidad de que éstos trabajen para un mismo objetivo y se forme un ambiente de equidad, respeto, comunicación, trabajo en equipo y liderazgo, ya que los procesos suelen ser muy tardados por lo que se necesita una estrategia de mejora para la eficacia de los mismos.

En la transformación de los procesos, la Dirección tendrá que capacitar su fuerza de trabajo para que en conjunto cooperen para un mejor servicio, un mejor ambiente laboral, una comunicación eficaz y un trabajo en equipo de calidad.

Derivado de lo anterior, en la administración pública el clima laboral difiere mucho de lo que define una organización de la iniciativa privada, ya que existen controversias en donde el sector antes mencionado, lo que menos hace es fomentar un clima favorable y satisfactorio para sus colaboradores.

Aunque se puede llegar a proponer un cambio en la estrategia para la mejora del clima organizacional dentro de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales y con base en lo anterior, se debe conocer todos los aspectos que tienen que ver con la formación de un clima laboral, por lo que conocer la cultura organizacional y los valores de los colaboradores son fundamentales para implantar estrategias de mejora acordes con los objetivos, misión y visión de la organización.

Por lo mismo es de suma importancia que la Secretaría le de un valor extra a lo que es la cultura organizacional, ya que en el área de Prestaciones hay muchas deficiencias en cuanto al clima por lo que los directivos no propician un ambiente laboral eficiente y agradable.

2.11. Conclusiones

Al realizar la investigación, se puede concluir que el área de Prestaciones tiene un largo camino por recorrer en cuanto a la creación de un clima laboral satisfactorio para sus colaboradores, ya que como una Dependencia de Gobierno existen metas que se tienen que realizar sea cual sea el medio.

La Dirección no se enfoca en su capital intelectual como debería, éste tiene muchas cualidades, las cuales están desperdiciadas al realizar trabajos mal remunerados o al contrario los colaboradores reciben tantas prestaciones que al trabajo, no le ponen el total de su capacidad y esfuerzo, como resultado la productividad baja, la calidad empeora y el clima laboral se convierte en uno hostil y tenso.

Al no tener un buen clima en el área, ésta ha sufrido bajas en la productividad y en la calidad de sus procesos, ya que no existe un trabajo en equipo, ni una comunicación interna favorable que pueda repercutir de manera positiva en los colaboradores. Por lo que éstos no se sienten motivados para realizar su trabajo con ganas ni para recibir la capacitación requerida para los trabajadores de la Dependencia.

El área de Prestaciones conformada por alrededor de 30 personas, es un área muy importante, en vista de que tiene contacto directo con el cliente interno, por lo que es de justa importancia que la Directora y la Dirección en general se centren en capacitar a su personal para que haya una completa satisfacción de parte del cliente interno como de los colaboradores del área.

Al saber que el cliente está contento con el servicio ofrecido es grato saber que los colaboradores pueden realizar su trabajo correctamente, pero al estar separados por un mal clima, malos tratos, entre otras cosas, el personal se desanima y concibe su trabajo como algo obligatorio.

Por lo que al ser una Organización que está conformada por individuos y cada uno de ellos es parte integral de ésta, todos deberán de poner un poco de entusiasmo en lo que la Dependencia y el área realizan, con el fin de que haya una mejor comunicación y si hay algún conflicto o problema se busque la mejor

solución con la participación de todos los involucrados, con la finalidad de que haya una armonía en la vida personal y profesional de los colaboradores de todas las jerarquías.

Las consecuencias de un clima organizacional deficiente es la falta de interés en la mejora de los procesos y la mala comunicación entre los colaboradores y los altos mandos, así como la unión de grupos informales que detienen el trabajo en equipo y la integración de los miembros del área. La Dirección tiene una gran tarea para que estas desviaciones sean parte de la solución y no del problema, y así se tendrá una mayor productividad y la calidad y desempeño de los trabajadores incrementará de manera sustancial.

Capítulo 3

MOTIVACIÓN

¿Cómo repercute la falta de motivación en el área de prestaciones de la SEMARNAT?

3.1. Concepto e importancia

La motivación puede tener varios significados dependiendo de cómo se utilicen, quien la esté describiendo y la perspectiva del mismo. Por lo que el significado etimológico viene del latín *motivus*, que significa movimiento y el sufijo *ción*, acción y efecto.³⁸

Por lo anterior, la motivación son los estímulos que mueven al individuo a realizar determinadas acciones y persistir en la finalización de las mismas. En otras palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar los objetivos establecidos de la Organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer necesidades personales.

Algunas personas piensan que la motivación viene de cada individuo, por lo que se dice que algunas están motivadas y otras no, esto está mal definido, ya que cada miembro de la Organización, dependiendo de la situación en la que se encuentre, es su motivación.³⁹

La Dirección de las Instituciones debe tener la habilidad de crear un entorno en el cual los colaboradores se sientan conformes, a gusto y satisfechos para laborar de manera eficiente y productiva con el fin de que las metas personales y de la misma Organización se realicen. Es importante que estas metas sean afines, así como los valores.

La autora Alejandra Cortés Mejía, explica la motivación como un fenómeno multicausal, el cual está conformado por diversas fuentes como: los incentivos, los reconocimientos, las promociones, el trabajo, las necesidades personales, las metas y los objetivos, las condiciones laborales, el salario entre otros.⁴⁰ Esta fuerza que conduce a los individuos a desarrollar algún tipo

³⁸ Diccionario Galeon, <<http://motivacionempresa.galeon.com/productos2280384.html>> (06 Junio 2013) [s.p.]

³⁹ Stephen Robbins, “*Administración*”, México, Pearson Educacion, 10ª Edición, 2010, p. 341.

⁴⁰ Alejandra Cortés Mejía, “*Estilos de Liderazgo y Motivación Laboral en el Ambiente Educativo*”, Costa Rica, 2004, p.204.

de conducta, es necesario que la Dirección sepa y tenga la capacidad de llevar a su fuerza laboral al camino de la productividad colaborando en equipo.

Asimismo, la motivación laboral es un conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, las cuales se apegan a satisfacer las necesidades de vida y de la familia, a lograr los objetivos profesionales, tener la habilidad para que los colaboradores trabajen bien y se encuentren a gusto.

La motivación según *Robbins* es el proceso que mediante, los esfuerzos de una persona están encaminados hacia el logro de una meta u objetivo. Éstos son cumplidos con energía, que proporciona intensidad o impulso, además deben ser dirigidos hacia un camino que favorezca a la Organización.

Por lo que se quiere que las Instituciones cuenten con empleados perseverantes y con niveles altos de empeño, por consiguiente se llegará a un desempeño laboral favorable.⁴¹ Algunos factores o principios que debemos de tomar en cuenta para la motivación, y fomentar en los trabajadores es el trabajo en un ambiente propicio. Éstos factores brindan valor agregado a las actividades realizadas cotidianamente por los colaboradores, tales como: eficacia personal, responsabilidad, retroalimentación, esfuerzo, desempeño, capacidad, oportunidad, entre otros⁴², como a continuación se ilustra:

Esquema 3.1, Factores que integran una Motivación

⁴¹ Stephen Robbins, “*Administración*”, México, Pearson Educacion, 10ª Edición, 2004, p. 341.

⁴² *Ibidem*, pp. 170-177.

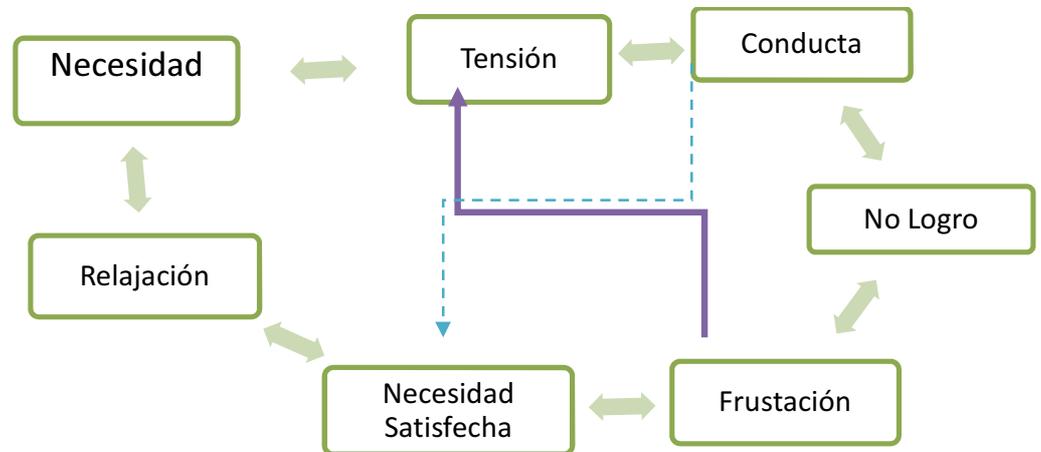


Fuente: Elaboración propia con base en Stephen Robbins, "op. cit.", p. 341.

Los individuos no están dispuestos a realizar alguna actividad si va en contra de sus valores o creencias incluso de sus necesidades. Cuando una persona acude a una organización es para satisfacer sus necesidades de forma integral.

En las organizaciones existen diferentes tipos de personas y de necesidades que deben ser cubiertas por la Dirección o los encargados del desarrollo humano, por lo que éstos tendrán que entender cual es proceso motivacional por el cual un individuo atraviesa. A continuación se muestra una gráfica en la que se describe el proceso de la motivación:

Esquema 3.2, Proceso de la Motivación



Fuente: Elaboración propia con base en Stephen Robbins, "op. cit.", pp. 170-177.

La necesidad se transforma en un deseo específico, por lo que se debe de identificar el incentivo que satisfaga el deseo, y por resultado podemos tener un efecto no deseable, el cual nos lleva a la frustración y a que el trabajador se tense y no trabaje productivamente.

Es importante que la Dirección de la Secretaría especialmente la del área de Prestaciones, tenga una buena estrategia de motivación para sus colaboradores, ya que es indispensable contar con ella, y lograr un clima organizacional satisfactorio y un rendimiento eficaz, así las organizaciones podrán aprovechar aun más sus recursos al igual que optimizarlos.

Por lo anterior, podemos decir que la motivación laboral es un proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos los cuales le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras que simultáneamente intenta alcanzar las metas establecidas de la Organización.

Por lo que la Dirección tiene la responsabilidad de orientar el esfuerzo para la resolución de la meta u objetivos, por lo que implica la elección de

actividades en las cuales los miembros de la organización centrarán sus esfuerzos para alcanzar dichas metas. Éstos individuos de la Organización tendrán que tener intensidad en el esfuerzo que invierten en cada meta u objetivo a realizar, por lo que la perseverancia es fundamental, para la continuidad que se le da al esfuerzo en el trabajo a lo largo del tiempo, este valor hace que el individuo supere los obstáculos que encuentre hacia el logro de los objetivos.

Para entender un poco más lo que es la motivación, existen dos tipos: la intrínseca y la extrínseca. La primera se refiere cuando los individuos realizan una actividad sin una recompensa aparente más que el placer de realizarla. En otras palabras, las personas participan en tareas por el placer y satisfacción como seres humanos.⁴³

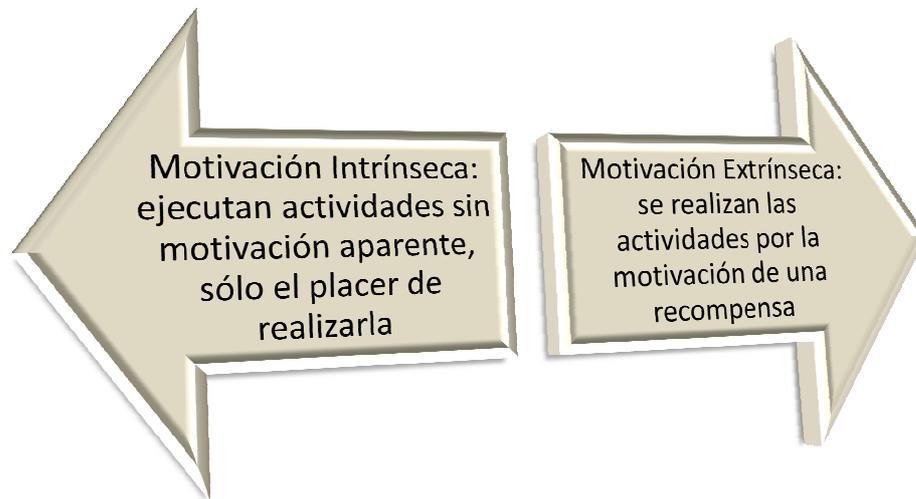
En la motivación extrínseca los individuos son motivados por las recompensas que se derivan de realizarlas y finalizarlas, no por el placer que en ellos emana. Esta motivación tiene un valor instrumental o material, es decir son los pasos para completar un objetivo o meta.⁴⁴

Por lo anterior, es importante conocer que la motivación puede darse tanto positiva como negativamente. La primera se da cuando el individuo inicia, sostiene y direcciona su esfuerzo y conducta hacia una recompensa interna o externa. Ésta puede ser negativa representándose en la conducta individual ya sea del interior o exterior de la persona. A continuación se aprecia un esquema de las características de los tipos de motivación:

Esquema 3.3 Tipos de motivación

⁴³ John M. Keller, "*Motivational Design for learning and Performance*", 2010, p. 17.

⁴⁴ *Ibidem*, p. 166.



Fuente: Elaboración propia con base en John M. Keller, "*Motivational Design for learning and Performance*", 2010, p. 17.

La importancia de saber cómo motivar y saber que es la motivación es mucha, por esto la Dirección tiene la responsabilidad de mantener un clima agradable, que los individuos trabajen bajo un mismo objetivo y llegar a una filosofía de ganar – ganar.

La motivación es una herramienta que los directivos de las organizaciones aún no explotan al máximo su capacidad. Por lo que es necesario saber que la motivación es el "conjunto de reacciones y actitudes naturales, propias de las personas, que se manifiestan cuando determinados estímulos del medio se hacen presentes."⁴⁵

⁴⁵ Alejandra Cortés Mejía, *op. cit.*, p.204.

Hay que tener en claro, que no todos los individuos son iguales y no todos los grupos están motivados por las mismas cosas.⁴⁶ Los valores, las necesidades al igual que los objetivos y capacidades son distintos para cada miembro, aunque el proceso que intensifica al comportamiento es parecido en todos los individuos. De ahí, la importancia de saber que motivación debe de tomar la Dirección para que sus colaboradores trabajen por un motivo tanto material como personal, con la finalidad de que tanto los miembros como la organización ganen.

En el área de Prestaciones, existe una gran variedad de personalidades, por lo que la Dirección tendrá que prestar atención a las distintas necesidades e intereses de cada miembro del área, para que la estrategia de motivación sea la adecuada. Con el fin, de que los trabajadores desarrollen un sentimiento de unidad y el clima organizacional sea favorable.

El área de Prestaciones de la SEMARNAT tiene una gran deficiencia en la parte de motivación, ya que sus aproximadamente 30 trabajadores ven el trabajo como una obligación. Lo cual hace que las actividades se vuelvan tediosas y monótonas, esto en consecuencia de que no hay una motivación de ningún tipo para que los colaboradores se sientan a gusto dentro del ambiente laboral.

En una encuesta realizada a los integrantes del área de Prestaciones, refleja que a los trabajadores les gustaría recibir alguna motivación pero en la mayoría de los casos, ni los jefes ni la Dirección la da, como se muestra a continuación:

⁴⁶ Alberto Petroni, Pierluigi Colacino, “*Motivation Strategies for knowledge workers: evidence and challenges*”, Italia 2008, p. 23.

¿ Su jefe estimula algún tipo de motivación?



Como consecuencia, la Dirección tendrá la obligación de ser factor de cambio, ya que ésta, con la buena utilización de la motivación, puede convertir a su capital humano en personas significativas y dignas de confianza. Así, aumentarán la capacidad de persuasión en el cambio y disminuir la resistencia al mismo.

Los colaboradores desarrollarán el sentido de autoeficiencia y autocontrol, y aumentando el grado de autoestima, así como, el sentido de pertenencia hacia la Institución. Como consecuencia, la Organización tendrá un mejor clima organizacional, y esto propiciará una mejora en la cultura organizacional y los valores dentro de la misma.

Derivado de lo anterior, la motivación laboral es una herramienta para elevar la productividad en los procesos y aumentar la calidad de vida y profesional de los colaboradores. La Dirección no debe de dejar de lado el ser objetivo, el ser confiable, expresar claro y preciso las tareas y actividades que cada uno debe de realizar, deberá ser un agente de cambio en pro de la productividad y eficiencia del área.

3.2 Teorías de la motivación

3.2.1. Abraham Maslow y la pirámide de necesidades

La motivación es un campo extenso dentro de la psicología humana por tanto es importante que las organizaciones conozcan las teorías de la motivación para poder poner en práctica las estrategias de mejora dentro de las mismas, ya que el hombre es un ser complejo dotado de necesidades identificables y diferenciables, las cuales son el factor determinante en el comportamiento de los individuos.

Abraham Maslow, psicólogo humanista estadounidense, propuso la pirámide de necesidades por jerarquía, en donde se menciona que las necesidades son el punto de partida para el estudio de la motivación, según la importancia que tienen para el ser humano.

Asimismo, las necesidades insatisfechas son las que pueden influir en la conducta. Las necesidades según su importancia son: las primarias, conformadas por las fisiológicas y de seguridad, y las secundarias, que son: las sociales, de estima y la autorrealización.⁴⁷

⁴⁷ Abraham H. Maslow, “*Motivación y Personalidad*”, 1991, p.21.

Esquema 3.4, Pirámide de Maslow



Fuente: elaboración propia con base en Abraham H. Maslow, "*Motivación y Personalidad*", 1991, p.21.

Las necesidades fisiológicas son necesidades reales o carencias del cuerpo, por lo que se dice que el concepto de homeostasis está asociado, el cual significa los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante.⁴⁸

Sin embargo existen otras necesidades que no están dentro de este concepto por ejemplo, el deseo sexual y el comportamiento maternal. Si estas necesidades no son cubiertas por un largo tiempo, las demás necesidades pierden su importancia y el ser humano se queda en el primer peldaño antes de pasar a un pensamiento visionario. Estas son independientes de las demás y requieren una provisión constante para su satisfacción.

En cuanto al ámbito laboral, estas necesidades pueden ser los periodos descanso, las condiciones de trabajo, entre otros, por lo que las organizaciones

⁴⁸*Ibidem*, p. 22.

en este caso el área de Prestaciones de la SEMARNAT, tendrá la responsabilidad de implementar estrategias de motivación, tales como, incentivos económicos o capacitación. Para que sus colaboradores tengan estas necesidades cubiertas y puedan realizar su trabajo de forma correcta y de calidad.

Cuando el individuo satisface de forma gratificante las necesidades fisiológicas éste tendrá o experimentará necesidades de seguridad, estabilidad, dependencia, protección, ausencia de miedo, ansiedad y caos.⁴⁹ Estas necesidades se caracterizan cuando las personas sienten temor a perder el manejo de su vida, de ser vulnerables o débiles frente a las circunstancias actuales, nuevas o por venir. En el ámbito laboral, existe la seguridad en el trabajo, las remuneraciones y los estímulos.

Las necesidades de amor, afecto y sentido de pertenencia saldrán a la luz cuando las necesidades fisiológicas y las de seguridad estén satisfechas, por lo que el individuo tendrá la necesidad de pertenecer a algún grupo de amigos, asociarse, recibir cariño de la familia y amigos, de los cuales sienta aceptación y afecto.⁵⁰

Al satisfacer los tres rubros de necesidades anteriores, aparecen las necesidades de estima, las cuales se relacionan con el sentirse bien cerca de las personas, de sentirse digno de tener prestigio, se desarrolla el sentido de fortaleza, el sentirse útil, tener confianza ante el mundo, independencia y libertad. Asimismo se tiene el deseo de reputación o prestigio, el reconocimiento, la atención y la importancia.⁵¹ Las personas que no tienen la capacidad de satisfacer esta necesidad se sienten impotentes y la confianza básica puede desaparecer.

Al cubrir todas las necesidades el peldaño más alto es la autorrealización, también conocida como necesidades de auto superación o crecimiento. En donde el individuo intenta desarrollar su potencial, su creatividad y su talento,

⁴⁹ Abraham H. Maslow, "*Motivación y Personalidad*", 1991, p. 26.

⁵⁰ María Luisa Naranjo Pereira, "*Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*", Costa Rica, 2009, p. 157.

⁵¹ María Luisa Naranjo Pereira, *op. cit.*, 2009, p. 157.

con el fin de alcanzar el nivel máximo de sus capacidades personales. Estas necesidades se relacionan directamente con el autoestima, la autonomía, la independencia y el autocontrol.⁵²

A lo largo de las investigaciones, se dice que la insatisfacción de la pirámide de *Maslow* tiene un gran impacto emocional, por lo que es importante que las organizaciones conozcan los métodos y estrategias para motivar a los colaboradores con el objetivo de que éstos tengan una productividad eficiente y mejoren su calidad de vida laboral y personal.

3.2.2. Douglas McGregor y “la teoría X” y “la teoría Y”

El tema de la motivación abarca varias teorías, de las cuales se hablará de Douglas H. McGregor, por ejemplo su investigación se basó en las teorías “X” y “Y”. Posteriormente, se hablará de la teoría “Z” de Ouchi William un profesor estadounidense.

La teoría “X”, es una visión negativa de las personas, la cual las describe con pocas ambiciones, les disgusta su trabajo e intentan evitarlo, se resisten al cambio, su única motivación tiene un valor monetario, evitan responsabilidades, colocan la seguridad por encima de otros factores en el trabajo y necesitan ser monitoreados, amenazados, obligados o controlados de cerca para que realicen su trabajo.⁵³

Ante estos trabajadores la Dirección será autoritaria, donde la autoridad es formal y delimitada, ésta señala a cada miembro lo que tiene que hacer y cómo hacerlo, marca tiempos de realización del trabajo, dicta normas estrictas, no se motiva, ni se delega responsabilidad, los colaboradores no son participativos, se ejecutan las actividades pero el ambiente es tenso y la calidad laboral es baja.⁵⁴ *McGregor* presiona a los administradores a tener fe en sus

⁵² *Ibidem*, p. 157.

⁵³ Stephen Robbins, “*Administración*”, 2010, p. 142.

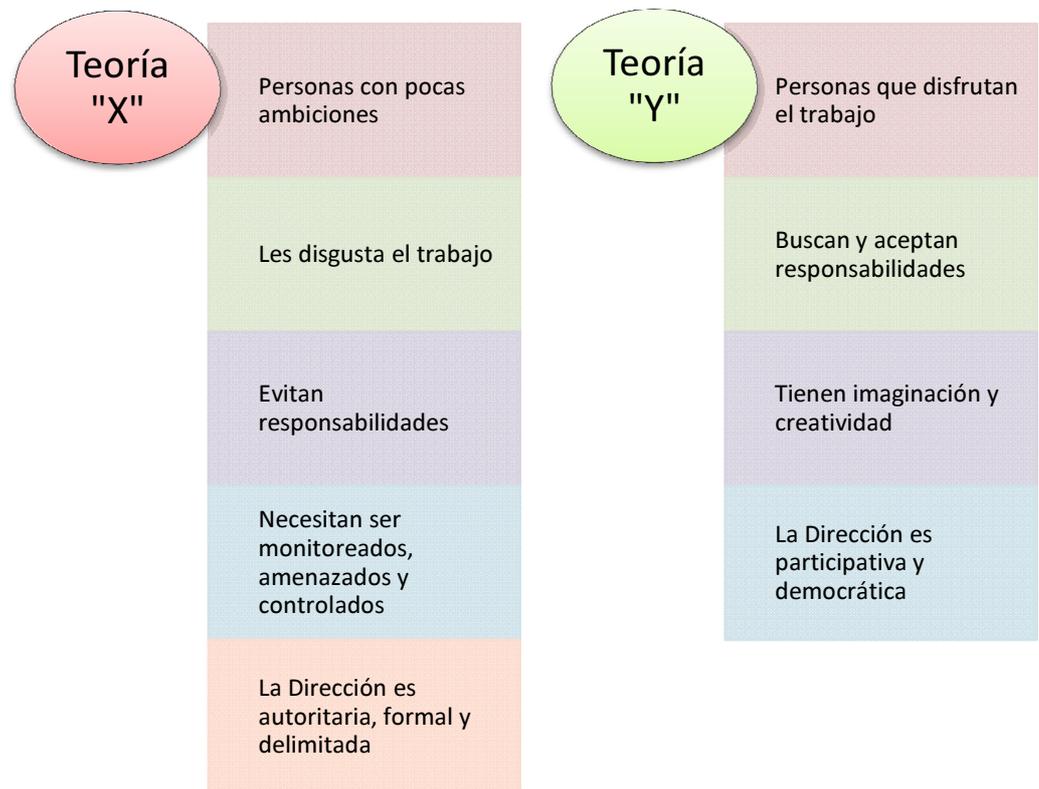
⁵⁴ Charles M. Carson, “*A historical view of Douglas Mcgregor*”, 2005, p. 451.

empleados, por esto los anima a darles más responsabilidades y libertad para que realicen su trabajo.

Por otro lado, la teoría “Y” es una visión positiva, donde los empleados disfrutan el trabajo, ya que lo ven como algo natural. Buscan y aceptan las responsabilidades, se auto dirigen para la realización de los objetivos asignados, tienen imaginación y creatividad. El autor de ésta teoría creía que las características de la misma debieran guiar la dirección gerencial, por lo que proponía la participación en la toma de decisiones, los trabajos de responsabilidad y desafíos, así como las buenas relaciones interpersonales, maximizarían la motivación de los colaboradores.⁵⁵ En este caso, la Dirección es participativa y democrática, la cual proporciona las condiciones para que las personas alcancen los objetivos personales y simultáneamente se alcancen los de la Organización. A continuación se muestra una comparación entre las dos teorías que se acaban de analizar:

⁵⁵ Stephen Robbins, *op. cit.* p. 342.

Esquema 3.5, Comparación de las teorías “X” y “Y”



Elaboración propia con base en Stephen Robbins, *op. cit.* p. 342.

3.2.3 William Ouchi y “la teoría Z”

Hoy en día, existen teorías contemporáneas de lo que es la motivación, una de ellas es la teoría “Z” de *William Ouchi*. Se trata del respeto a la inteligencia humana, a la dignidad del ser humano, independientemente del puesto en la cual busca crear una nueva cultura organizacional, en donde los individuos encuentren un ambiente laboral integral, que les permita auto superarse para su propio bien y el de la Institución.

En esta teoría los miembros de la organización, tienen un compromiso de empleo para toda la vida, es decir que se sienten tan comprometidos con la empresa que hacen carrera en la misma. Existe una participación compartida, lo que significa que nadie es más responsable que otro, se realizan reuniones sociales donde se manifiestan los desacuerdos de forma sutil y amable.

La Dirección toma en cuenta al individuo como persona, tanto en lo social como en lo familiar. Se trabaja en equipo, se comparten los mismos objetivos, se disfruta lo que se hace y la satisfacción por la responsabilidad compartida lleva a una mejora del rendimiento laboral.

La capacitación acompañada de la socialización toma en cuenta los valores organizacionales, se invierte mucho en capacitación y entrenamiento, se piensa más en las personas antes de realizar cambios en los procesos y tecnología.

Como se ha dicho, la confianza que la Dirección representa al personal, asegura un grado mayor de efectividad en la productividad de la organización. Esta teoría cuenta con seis valores fundamentales, tales como: **la confianza** la cual deberá de tocar todos los puestos en el organigrama y a todos y cada uno de los individuos de la Organización, por lo que deberá estar basada en un clima ético, destacando el valor de **la justicia**.

El valor de **la sutileza del pensamiento**, es la inteligencia y la habilidad de mirar hacia adelante cuando hay conflictos entre los colaboradores y poder solucionarlos de la mejor manera posible, tanto para el empleado como para la organización.

La pertenencia del grupo con el cual se trabaja es esencial para mejorar la cultura organizacional y la motivación de los individuos.

La lealtad, constituye un deber imprescindible, en el cual el trabajador se identifica y se compromete con la organización.

La humildad, el reconocimiento de las propias limitaciones y las propias capacidades, la cual es positiva y constructiva, como se representa en la siguiente gráfica:

Esquema 3.6, Componentes de la Teoría "Y"

Don Hellriegel, *"Comportamiento Organizacional"*, México, Cengage Learning, 12ª Edición, 2010, p. 162.

Con el fin de encontrar la excelencia empresarial y eficiencia organizacional podemos tomar esta teoría, que podría ser una estrategia de mejora para el área de Prestaciones de la SEMARNAT.

3.2.4. Modelo de establecimiento de metas

Meta que por definición, es el resultado que las personas y los grupos desean y luchan por obtener. Se dice que trabajar hacia una meta específica es una fuente motivadora en el trabajo. El establecimiento de metas, según

Hellriegel es el “proceso que se utiliza para especificar los resultados que se desea que las personas, los equipos, los departamentos y las organizaciones luchan por obtener y su propósito es incrementar la eficiencia y la eficacia de la misma.”⁵⁶

El proceso del establecimiento de metas es una herramienta importante dentro de la motivación para afectar el desempeño laboral y mejorarlo. Este modelo tiene cuatro aspectos motivacionales:

- **Atención directa a las metas:** el empleado se enfoca en lo que es pertinente e importante.
- **Las metas regulan el esfuerzo:** las metas no solo tienen la atención del individuo, sino los motiva a actuar.
- **Las metas aumentan la persistencia:** la cual representa el esfuerzo empleado en una actividad por un periodo de tiempo largo. Los individuos persistentes encuentran soluciones rápidas para los obstáculos y evitan las excusas cuando fallan.
- **Las metas fomentan programas de estrategia y acción.**

La idea básica de este modelo es que la meta sirve como motivador, ya que permite comparar a las personas su desempeño actual con lo que se requiere para alcanzar la meta.⁵⁷

Existen contingencias en la relación metas-desempeño; el compromiso con las metas y la auto eficacia adecuada: el compromiso de los individuos hacia una meta se fortalece cuando éstas se hacen públicas, tienen un control interno y las metas las establece el trabajador en vez de que se las asignen.

La auto eficacia es la creencia que tiene un individuo de realizar una actividad, por lo que es preferible que entre más alta sea ésta, mayor confianza tendrá en su capacidad de tener éxito en la tarea asignada. Una desventaja de

⁵⁶ Don Hellriegel, “*Comportamiento Organizacional*”, México, Cengage Learning, 12ª Edición, 2010, p. 162.

⁵⁷ DonHellriegel, *óp. cit.*, pp. 163-164.

este modelo es la cultura, ya que no en todos los países se puede implementar debido a la visión y mentalidad de los individuos.

En comparación con estas teorías de la motivación, el ser humano es complejo por lo que dentro del trabajo tiene perspectivas y objetivos diferentes a los que tienen por fuera del mismo. El ser humano necesita satisfacer necesidades las cuales lo lleven a una autorrealización, por lo que necesita mantener una sinergia de todas estas para que en la ejecución de los objetivos se sienta motivado y tenga una mayor aceptación de sí mismo y del trabajo a realizar. Asimismo, la Dirección del área tiene la función de proporcionar, confianza, información y formación, preparándolos así en la participación de la toma de decisiones, como también en la negociación de los objetivos a establecer.

3.3. Inteligencia emocional

En la actualidad, como ya lo hemos visto en el capítulo anterior, el recurso intelectual de las organizaciones es el eslabón más fuerte e importante de la cadena de valor, por lo que es de suma importancia que la Dirección se centre y se preocupe por sus necesidades y la satisfacción de las mismas. Por lo anterior, la inteligencia emocional es una herramienta más, para conocer al individuo dentro del ámbito laboral y poderlo motivar. El entendimiento de este concepto y sus bases pueden ayudarnos a enriquecer nuestras vidas, manejando correctamente nuestras emociones en cualquier situación.

Inteligencia emocional es una nueva disciplina del conocimiento, la cual se refiere a la capacidad de identificar y expresar emociones, entenderlas, assimilarlas en el pensamiento y regular las propias, así como en otros individuos.⁵⁸ Aristóteles decía que “cualquiera puede enojarse; eso es fácil. Pero enojarse con la persona indicada, por el motivo correcto, con la justa intensidad y de la manera apropiada; eso, no es fácil.” Esta inteligencia a diferencia de otras puede ser aprendida y desarrollada, por lo que se dice que es la capacidad

⁵⁸ Aruna Chakraborty, “*Emotional Intelligence*”, India, 2009, p. 2.

de identificar, conocer, regular y desarrollar nuestras propias emociones a beneficio propio, guiando, orientando nuestras acciones y clarificando nuestros pensamientos.

Los autores *Salovey y Mayer* definen la inteligencia Emocional como la habilidad de percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional y la habilidad para regular las emociones, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual.⁵⁹ Dentro de su modelo los autores identifican 4 áreas de la inteligencia emocional:

Esquema 3.7, Áreas de la Inteligencia Emocional



Fuente: elaboración propia con base en Aruna Chakraborty, "*Emotional Intelligence*", India, 2009, p. 2..

- Percepción emocional, la cual es la habilidad para identificar y reconocer los propios sentimientos así como los que nos rodean.

⁵⁹ Pablo Fernández Berrocal, "*La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Salovey y Mayer*", 2005, p. 68.

Implica prestar atención y entender las señales emocionales de la expresión facial, movimientos corporales y tono de voz.

- Facilitación o asimilación emocional. Es la habilidad para tener en cuenta los sentimientos cuando razonamos o solucionamos problemas, esta habilidad se centra en como las emociones afectan al sistema cognitivo⁶⁰ y cómo nuestros estados afectivos afectan a la toma de decisiones.
- Comprensión emocional. Es la habilidad para desglosar el amplio repertorio de señales emocionales, etiquetar las emociones y reconocer en que categoría se agrupan los sentimientos, implica una actividad para conocer las causas generadores del estado anímico y las futuras consecuencias de nuestras acciones.
- Regulación emocional, esta incluye la capacidad para estar abierto a los sentimientos, tanto positivos como negativos y reflexionar sobre los mismos para descartar o aprovechar la información que los acompaña en función de su utilidad.⁶¹

Tanto en las organizaciones como en la vida cotidiana los individuos pueden cambiar su vida hacia la inteligencia emocional poniendo en práctica el lenguaje emocional, el cual se refiere a la talla, variedad y funcionalidad del repertorio de palabras emocionales de que dispone una persona, para expresar verbalmente los sentimientos o sensaciones que experimenta en una situación determinada.

El control de impulsos, se refiere a la capacidad de regular las emociones mediante la ejecución de una respuesta natural de relajación. La revelación emocional, la cual es la capacidad que poseen las personas para expresar en palabras sus estados emocionales negativos. La adaptación emocional, es la

⁶⁰ *Cognitivo*: aquello que pertenece o está relacionado al conocimiento, el cual es el cúmulo de de información que se dispone gracias a un proceso de aprendizaje o a la experiencia, <http://definicion.de/cognitivo/>.

⁶¹ Pablo Fernández Berrocal, “*La Inteligencia Emocional y el estudio de la felicidad*”, España, 2005, pp. 90-93.

capacidad de discriminar y superar una situación negativa o adversa mediante estilos de afrontamiento.

La empatía, la cual es entender el punto de vista ajeno, más no adoptarlo como propio, así como la habilidad que poseen algunas personas para colocarse en el lugar de los demás. Si los individuos quieren marcar diferencia en cuanto al control de emociones, tendrán que mantener un pensamiento positivo, lo que se permite tener seguridad y confianza.⁶²

En la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización, se llevan a cabo cursos de motivación, trabajo en equipo, orientación a resultados, entre otros. A pesar de que la Dirección se empeña en capacitar a su capital humano, el personal de base, que cabe mencionar, es el que más capacitación necesita, sin embargo resulta una pérdida de tiempo, según la encuesta realizada.

Por lo anterior, es de suma importancia que los miembros de las organizaciones tengan o conozcan lo que es la inteligencia laboral, ya que es una herramienta que les ayudará no solo en el ámbito laboral sino en el personal. Una persona puede tener una capacitación sobresaliente, una mente muy analítica, una visión a largo plazo, y una extensa lista de ideas, sin embargo sin la inteligencia emocional nunca podrá llegar a ser un buen líder.⁶³

3.4. Motivación y liderazgo

Lo que se ha visto a lo largo del capítulo, es que la motivación se direcciona en varios campos del ser humano, uno de ellos es el liderazgo.

¿Qué es el liderazgo? *Stephen Robbins*, dice que se refiere al manejo del cambio, en el cual los líderes establecen el rumbo con una visión en el futuro, para así convocar a los colaboradores, para comunicarles dicha visión, inspirándolos a que superen los obstáculos. Así, podemos definir liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que cumpla sus metas.

⁶² Vander Graf Chávez, “*Inteligencia Emocional*”, México, 2012, p. 60.

⁶³ Stephen Robbins, *op. cit*, 2010, p. 346.

Sin embargo, en las organizaciones se requiere de líderes que creen visiones del futuro e inspiren a los miembros de la organización, que formulen planes detallados, los cuales formen estructuras organizacionales eficientes y que supervisen las actividades diarias. Se dice que para que las organizaciones sean eficaces, se necesita de direcciones y de liderazgo sólidos.⁶⁴

Por lo que la Dirección del área de Prestaciones entre más ejerza un liderazgo democrático dentro de la misma, más motivados estarán los trabajadores, donde se hará presente la participación, el respeto y el compromiso de los miembros. Sin embargo, a pesar de la existencia de la relación del liderazgo con la motivación de los trabajadores, se recae nuevamente en la problemática de la falta de motivación laboral, por ende se culpa al individuo por la falta de interés y compromiso laboral.

Como se ha definido anteriormente, la motivación laboral se da cuando una persona se siente que puede hacer lo que la satisface, sin presiones ni castigos, por lo que favorece el desarrollo de un ambiente motivado laboralmente. El liderazgo se asocia a la motivación, ya que desarrolla una visión amplia del desarrollo humano, de tal forma que logra el avance social, integral y sostenible de cada persona, con el fin de que puedan desarrollar sus habilidades en un marco de solidaridad, respeto y compromiso.

El líder, según Alejandra Cortes Mejía, no es el que provee respuestas o dar órdenes para ser acatadas en el momento, sino aquél que dirige los esfuerzos del grupo para definir sus propios problemas y encontrar sus propias respuestas. Los procesos laborales no tienen que ser planos e inflexibles, ni de procesar órdenes y dar soluciones inmediatas, sino que el trabajo es una actividad de carácter productivo. Al ser humano le representa un papel importante en la construcción de la personalidad, ya que el pensamiento humano se vigoriza con la práctica del trabajo.⁶⁵ Por otro lado, existen teorías

⁶⁴ *Ibidem*. pp. 313-314.

⁶⁵ Alejandra Cortes Mejía, “*Estilos de liderazgo y Motivación laboral en el ambiente educativo*”, Costa Rica, 2004, p. 203-204.

sobre el liderazgo y una de ellas es la teoría del comportamiento dentro de la cual existen siete rasgos asociados con el liderazgo:

- ❖ Impulso: los líderes deben mostrar un nivel alto de empeño, tienen un deseo de logro alto, son ambiciosos, poseen mucha energía, son perseverantes y toman la iniciativa en sus actividades.
- ❖ Deseo de dirigir: tienen fuerte deseo por guiar e influir en los demás, demuestran la disposición de tener responsabilidades.
- ❖ Honestidad e integridad: se construyen relaciones de confianza con sus seguidores y muestran una congruencia entre lo que dicen y lo que hacen.
- ❖ Confianza en sí mismos: demuestran confianza en sí mismos para convencer a los demás de la rectitud de sus objetivos y decisiones.
- ❖ Inteligencia: reúnen, sintetizan e interpretan grandes cantidades de información, por lo que son capaces de crear opiniones, resolver problemas, y tomar las decisiones correctas.
- ❖ Conocimiento al trabajo: el estar bien informado permite que los líderes tomen decisiones correctas y que entiendan las consecuencias de las mismas.
- ❖ Extroversión: los líderes son personas enérgicas y vivaces, sociables y asertivas.⁶⁶

El liderazgo, por otra parte debe de mejorar la capacidad de los equipos o áreas para realizar las aspiraciones y ser una organización en la que los trabajadores puedan realizar su trabajo satisfactoriamente y se avance con los problemas que enfrenta. Asimismo, se dice que cuando un trabajador no llega a los objetivos preestablecidos, se afirma que es porque está desmotivado, porque su desempeño es deficiente, aunque el problema sea de los líderes que no

⁶⁶ Stephen Robbins, “Administración”, 2010, pp. 372-373.

persuaden ni saben guiar a los miembros de la Institución, así la responsabilidad recae en el jefe.⁶⁷

Por lo que es indispensable, que los jefes y directivos del área de Prestaciones mantengan un liderazgo democrático, inculcar a los miembros a la participación, al respeto y a la confianza que son fundamentales para una buena relación entre los mismos. Así, la interacción entre las áreas será más eficiente, el desempeño de los colaboradores se verá reflejado en la productividad y en la calidad de los procesos, llevando a la Organización a un nivel mayor de calidad, eficiencia y eficacia, mejorando el nivel de vida laboral y personal de los individuos.

3.5. Evaluación del desempeño

El desempeño está correlacionado con la organización, las estrategias, la estructura de la autoridad, los procedimientos y el sistema de recompensas. Por lo que se puede generar un ambiente favorable o desfavorable dentro de cada uno de estos factores.⁶⁸

La importancia de hacer una evaluación, es para detectar las necesidades de capacitación y desarrollo, en esta se detectan los malos funcionamientos en el desempeño de los individuos, así como, los programas para eficientar el desempeño. Para aumentar la motivación de los individuos, estos tienen que percibir que su evaluación es favorable y la recompensa es acorde a sus esfuerzos.⁶⁹

En la actualidad, en la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización (DGDHO), se implementa una evaluación del desempeño del personal de base para que sea acreedor o no a los premios correspondientes, sin embargo ésta es más política que objetiva, ya que en algunos casos los jefes o el personal a cargo manipulan los resultados, para no perjudicar sus intereses.

⁶⁷ Alejandra Cortes Mejía, “*Estilos de liderazgo y Motivación laboral en el ambiente educativo*”, 2004, p. 205.

⁶⁸ Stephen Robbins, *op. cit.*, 2010, p. 245.

⁶⁹ Stephen Robbins, *op. cit.*, p. 499.

Algunos factores que se evalúan en el área de Prestaciones es el resultado de las tareas, la conducta de los colaboradores, la disponibilidad, el compromiso, entre otros. El resultado de las tareas, se mide por el número de solicitudes presentadas al área, el haberlas realizado con eficiencia y en el tiempo establecido.

La conducta es un factor difícil de identificar, sin embargo se evalúa la puntualidad, la amabilidad hacia el cliente interno, trabajar en equipo, comunicarse con todos los miembros de manera efectiva, si no existen estos factores el rendimiento del área se va deteriorando. Cuando es el momento de evaluar lo correcto sería que las evaluaciones las hicieran los jefes inmediatos, los compañeros, los subordinados y que exista una autoevaluación.

Para completar el círculo de la evaluación del desempeño laboral se necesita una retroalimentación, en donde existe una revisión provechosa, en donde el jefe es objetivo y sincero, el ambiente constructivo, animando así al trabajador a corregir los puntos en donde su desempeño es deficiente y corregirlo. A continuación se muestran las partes que componen una evaluación del desempeño:

Esquema 3.8, Evaluación del Desempeño

Fuente: elaboración propia con base en Stephen Robbins, *op. cit.*, p. 499.

Una desviación en la evaluación puede ser el sindicato SNTSEMARNAT, el cual es la organización compuesta por trabajadores que actúan colectivamente para proteger y promover sus intereses.

Por lo que las actividades de los trabajadores, en este caso de base, están establecidas bajo un contrato el cual es inamovible. Sin embargo, existen dos cuestiones, ¿repercute el sindicato en la productividad y motivación de los miembros de las organizaciones?

En este caso, los trabajadores de base son los trabajadores que están sindicalizados, la evaluación del desempeño es independiente a lo que el sindicato pudiera argumentar, ya que esta la hace el jefe inmediato aunque la recompensa que se les proporciona, sí está dada a los empleados de base, qué a su vez, están manipulados por el sindicato.

Por lo que esto ocasiona una desmotivación y falta de compromiso e integración en el área. Existen compañeros que dan el 100% de esfuerzo porque les gusta su trabajo mientras que otros solo dan el mínimo porque saben que los recompensarán después, además de que su puesto en el trabajo está asegurado.

Por ende, es indiscutiblemente importante que los gerentes y la Dirección sepan evaluar objetivamente a sus colaboradores, manteniendo un ambiente satisfactorio y cubriendo las necesidades de los mismos. Capacitándolos para que su rendimiento mejore, la productividad sea mayor y la calidad sea excelente.

3.6. Relación entre motivación y desempeño

Estos dos factores están directamente relacionados. Como se dijo anteriormente, el desempeño de un individuo motivado será siempre favorable, independientemente de que carezca de otros factores.

Un trabajador satisfecho y motivado con su trabajo, tiene actitudes positivas, por lo que un trabajador contento tiende a ser más productivo. Por otro lado, un trabajador desmotivado e insatisfecho tiende a ausentarse en el trabajo, no pone todo su empeño en realizar las actividades o de alcanzar los objetivos propios y de la organización.

Con el fin de que los empleados puedan manifestar su desacuerdo con la organización y evidenciar que son trabajadores desmotivados, existen varias maneras para ello, tales como: renunciar, se insubordinan, roban pertenencias de la organización o eluden la responsabilidad que se les dio. Asimismo, existen 4 respuestas a la insatisfacción laboral:

- Salida: comportamiento a abandonar la organización o a buscar un nuevo trabajo.
- Vocear: tratar de mejorar las condiciones, como sugerir propuestas de mejora, analizar los problemas con los superiores.

- Lealtad: esperar con optimismo a que mejoren las condiciones.
- Negligencia: dejar que la situación empeore, con ausentismo, con poco esfuerzo y por tasa alta de errores.⁷⁰

Los valores y las necesidades de cada individuo cambian constantemente, por eso la Dirección tiene la responsabilidad de evaluar objetivamente y conforme a sus propios objetivos y necesidades a sus colaboradores. El desempeño de éstos y la satisfacción de los mismos serán mayores si los valores encajan bien con los de la organización. Un individuo integral no solo tiene la capacidad, la experiencia y la motivación sino también un conjunto de valores afines a la organización, con el objetivo que pueda desempeñar su trabajo de la mejor manera posible, con el menor porcentaje de errores y la mayor satisfacción propia y de la empresa.

3.7 Conclusiones

La falta de motivación en el área de Prestaciones deja en claro que el desempeño de los trabajadores es bajo, la productividad en consecuencia es mala, así como la calidad y el ambiente organizacional deja mucho que desear. Con base en la encuesta realizada a los integrantes del área, se muestra que la mayoría de los integrantes ocupan puestos operativos y no son motivados, además de que no les interesa obtener algún tipo de motivación, por otro lado el personal de confianza son los que toman los cursos de capacitación aunque no es suficiente trabajar con estos colaboradores motivados.

A pesar de que la Dirección está consciente de la falta de motivación no le da mucha importancia, puesto que los trabajadores tampoco se quieren superar ni llegar a tener un pensamiento con visión hacia el futuro. Por ser una Dependencia de Gobierno, la Dirección solo les exige cursos a los trabajadores

⁷⁰ Stephen Robbins, *op. cit.* pp. 79-82.

de confianza que están ahí por el Servicio Profesional de Carrera⁷¹ y eventuales. El área tiene una fuerte obligación por mejorar la motivación, la eficiencia, la eficacia y la productividad de sus trabajadores y de los procesos que se manejan. Así, éstos tendrán una mejor calidad de vida laboral, una mejor autoestima, lo que propiciará que estén a gusto con el trabajo que desempeñan día a día. Por el contrario, existen los trabajadores, que tal y como están, se encuentran bien aunque no den un 100% en su trabajo, ni lo desempeñen de la mejor manera, con tal de que reciban su nómina y perciban todas las prestaciones que les correspondan, así es como ellos se sienten cómodos. Esta visión y mentalidad que se genera en términos generales en varias organizaciones del país.

Según Roger Bartra en su libro “Anatomía del Mexicano”, los individuos son mediocres y conformistas por naturaleza, y estos rasgos vienen de herencia de los aztecas que se volvieron así, por la represión española. Sin embargo, los tiempos han cambiado y las organizaciones tienen que cambiar de mentalidad, así como los colaboradores.

Tener una filosofía ganar-ganar, aprender a trabajar en equipo, a discutir los problemas que se encuentran y guiar a los trabajadores con una habilidad diferente, propiciará a ser mejores como personas y también como profesionistas. La administración pública podrá sufrir un cambio gratificante y significativo dentro de sus procesos y de la mentalidad de los colaboradores de base y de confianza.

En este sentido se puede concluir, que la falta de motivación repercute en un sentido negativo en los trabajadores, puesto que éstos no tienen interés en mejorar su trabajo y menos en los objetivos comunes. Toman su trabajo como algo rutinario sin ninguna novedad ni como algo que pueda agregar un valor a la vida de los colaboradores, dejando así a la Secretaría con un desempeño mediocre.

⁷¹ Ley del Servicio Profesional de Carrera en la Administración Pública Federal, 2006 artículo 2: SPC “es un mecanismo para garantizar la igualdad de oportunidades en el acceso a la función pública con base en el mérito y con el fin de impulsar el desarrollo de la función pública para beneficio de la sociedad...” p. 1.

Capítulo 4

Comunicación Organizacional

¿Por qué se han deteriorado las líneas de comunicación en el área de prestaciones y que genera esta situación?

3.1 Principios de comunicación

Hoy en día, en las organizaciones es vital la comunicación, ya que permite el conocimiento entre los individuos, para de maneras diferentes, sin perder la autenticidad.

La comunicación la podemos entender como un proceso permanente de transmisión y recepción de valores, actitudes, acciones e ideas, la cual nos permite crecer y desarrollarnos como organizaciones, que tienen la perseverancia de combatir los riesgos y adversidades posibles a presentarse.

Todas las organizaciones deben mantener un compromiso que valore la importancia que tiene la comunicación dentro de las mismas, con la finalidad de mantenerse en un nivel de excelencia alto y competitivo.

La comunicación, es esencial para cualquier grupo u organización, los datos en las organizaciones dicen que la mala comunicación es la principal causa de los conflictos entre colaboradores, ya que a lo largo de la jornada laboral los miembros se comunican en un 70%, ya sea por comunicación verbal o escrita, por lo anterior, se dice que la falta de una comunicación efectiva es la fuerza más grande en entorpecer el desempeño exitoso de los grupos.

Por esto, la comunicación abarca la transferencia y la comprensión de significados, ya que uno puede mandar el mensaje, pero si el receptor no lo comprende no puede haber una buena comunicación.⁷²

⁷² Stephen Robbins, “*Comportamiento Organizacional*”, México, Pearson Educación, 10ª Edición, 2004, pp. 283-284.

Existen cuatro funciones de la comunicación en el entorno organizacional: el control, la motivación, la expresión emocional y la información.

La comunicación controla las diferentes conductas de los miembros, ya que cuando existe alguna inconformidad con algún colaborador este se lo comunica a su jefe directo, tomando así las medidas necesarias para contrarrestar dicho conflicto. Como lo vimos en el capítulo anterior, la comunicación fomenta la motivación, al transmitirle a los empleados lo que se debe hacer, si lo están realizando bien y que se puede cambiar en caso de que el resultado no sea el óptimo. Así, el establecimiento de metas y la retroalimentación juegan un papel importante en la comunicación y en la motivación de los miembros.

La expresión emocional, es importante puesto que los trabajadores liberan sus frustraciones y sentimientos a través de la comunicación con sus demás colaboradores. Tener una buena transmisión de información facilita la toma de decisiones. Con el fin de mantener una comunicación asertiva, todas las organizaciones deben de llevar alguna o las cuatro funciones antes mencionadas.⁷³

Con base en encuestas realizadas, la comunicación en el área de Prestaciones de la SEMARNAT, se ha deteriorado, puesto que los miembros de la institución solo trabajan para sí mismos, por lo cual no es indispensable comunicarse con los demás compañeros salvo para situaciones muy específicas, por ejemplo para la revisión y mejora de los procedimientos, los cuales son una vez cada año.

3.2 Proceso de la Comunicación

Para comprender un poco más lo que es la comunicación, se dice que es compartir o intercambiar ideas, pensamientos, enfoques, etc, por medio de un proceso de interacción entre dos o más personas. Por lo anterior, la comunicación es una actividad humana, en que depende del significado de la

⁷³ Stephen Robbins, *op. cit*, p. 284.

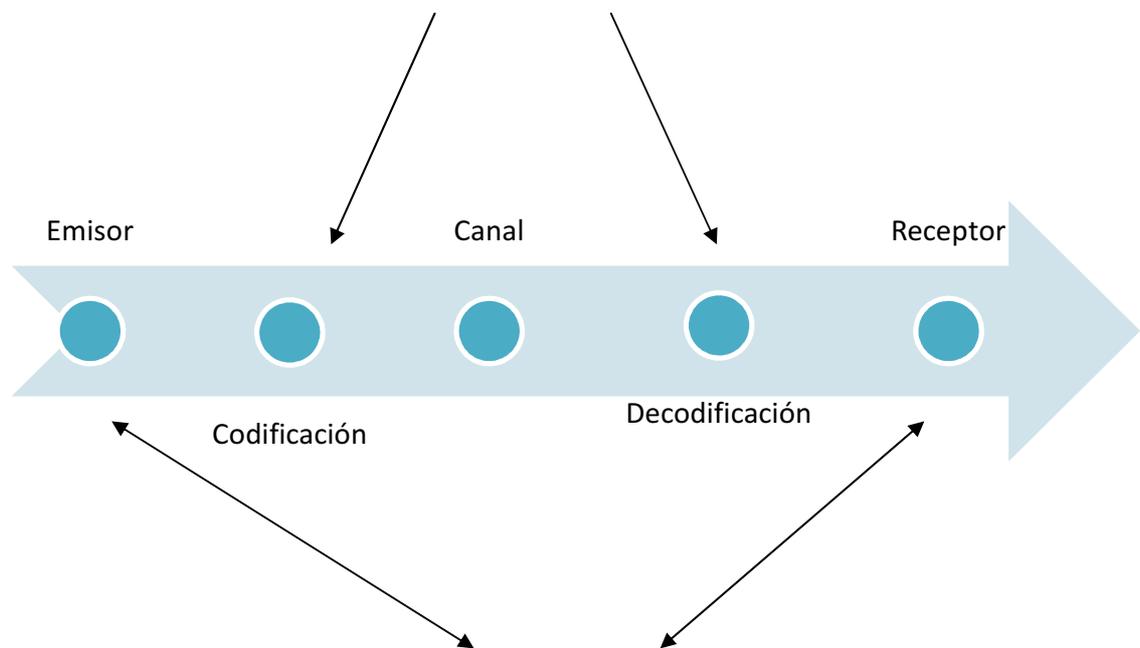
cultura de la persona, que en este caso será una Dependencia y los miembros de la misma. A continuación se muestran dos esquemas, uno de los conceptos que componen una comunicación dentro del entorno organizacional, y el otro del proceso de comunicación.

Esquema 3.1, Comunicación en el entorno Organizacional



Fuente: elaboración propia con base en Stephen Robbins, *op. cit.*, p. 284.

Esquema 3.2, Proceso de comunicación

RUIDO**RETROALIMENTACIÓN**

Fuente: Elaboración propia con base en Stephen Robbins,"*op. cit.*". p.284.

Podemos detallar el proceso de comunicación, en el cual intervienen siete partes: 1) La fuente de la información que puede ser escrita, verbal o electrónica, en donde se inicia un mensaje. 2) El mensaje es el conjunto de información que se quiere transmitir, en concreto es la codificación del mensaje de origen.

3) El canal es cualquier medio que elije el emisor para transmitir su mensaje a sus superiores o a sus colaboradores. 4) El receptor es el que recibe

el mensaje, por lo que tiene que comprender la información que recibe por medio de la decodificación del mismo.

5) Existen situaciones en este punto el cual los receptores no comprenden el mensaje del emisor y entienden cosas completamente distintas. Es importante sea quien sea el emisor, destacar la responsabilidad de usar los diferentes medios para que el mensaje llegue de forma clara y precisa al receptor.

6) El ruido, que son las perturbaciones no previstas ni previsibles que pueden destruir o alterar la información. 7) El último peldaño de este proceso es la retroalimentación que en mi opinión es el más importante, ya que es la comprobación de qué tan exitosos hemos sido al transferir el mensaje. Aquí se determina si el mensaje fue claro, preciso y principalmente comprendido.⁷⁴

El tener una buena comunicación laboral, permite al personal orientar las conductas individuales y establecer relaciones interpersonales y funcionales que ayuden a trabajar en conjunto hacia la realización de un mismo objetivo. En la Dependencia del sector medio ambiente, existe una deficiencia en esta competencia, ya que el personal no tiene metas establecidas ni objetivos a alcanzar, por lo mismo está disperso en sus compromisos laborales.

El diálogo dentro de la comunicación, es un factor importante puesto que, es el proceso que usan las personas para dejar su actitud defensiva a efecto de permitir el libre flujo de la exploración de sus propios supuestos y creencias así como el de las demás personas.

Cuando existe un buen diálogo se puede encontrar la comunicación asertiva, la cual significa expresar con confianza lo que se piensa, siente y cree, al mismo tiempo que se respeta el derecho de otros a tener puntos de vista diferentes.

A la Secretaría de Medio Ambiente le sería de mucha utilidad manejar este tipo de comunicación de la Dirección para sus colaboradores, haciendo así las indicaciones más fáciles de entender, los procesos más eficaces y las soluciones de mejora más propositivas, con colaboradores motivados y

⁷⁴ Stephen Robbins, *op. cit.*, p.p. 284-285.

entendidos por sus superiores. Así el trabajo se vuelve agradable y la productividad aumentaría.

3.3 Componentes de la Comunicación

Existen factores indispensables para mantener un diálogo propicio y agradable para tener una comunicación clara y precisa los cuales son: una escucha activa, la auto revelación apropiada, la retroalimentación constructiva, y la apertura en la comunicación. El siguiente esquema muestra los componentes para tener un diálogo adecuado:

Esquema 3.3, Componentes de un diálogo adecuado.



Elaboración propia con base en Stephen Robbins, *op.cit.* pp. 284-285.

Estos componentes benefician la intercomunicación cuando se realiza cada uno de ellos, teniendo así una escucha asertiva. Esto les dará a los colaboradores más criterio y propiciará que sean más objetivos en cuanto a las

propuestas que se les pidan dentro de los procedimientos o propuestas para solución de problemas.

Al tener una auto revelación apropiada, el miembro de la organización podrá ser más justo con sus propias ideas y soportará la crítica, haciendo así la retroalimentación aún más fácil. Con la finalidad de que la comunicación sea más abierta y todos los colaboradores se unan a la gestión de ideas y propuestas de mejora trabajando también, en equipo.

Desde hace tiempo, la comunicación ha sido una ciencia la cual tiene ramificaciones para poder entenderla mejor y así explicar a las organizaciones, los diferentes mensajes que puede haber en la misma.

La comunicación descendente, la cual implica todos aquellos mensajes que fluyen de la Dirección hacia los subordinados, es decir hacia los niveles inferiores, es esencial para que de esta manera las comunicaciones ascendentes sean eficientes. Los autores *Katz y Kahn* identificaron cinco tipos de comunicación descendentes:

- Instrucciones laborales.
- Exposición razonada de los trabajos.
- Procedimientos y practicas.
- *Feedback*.
- Adoctrinamiento de objetivos.

La comunicación ascendente por otro lado, son los mensajes que fluyen de los colaboradores a los niveles superiores, para que la comunicación descendente mejora la moral y las actitudes de los empleados.

Este tipo de comunicación se conoce como integración humana, que consiste en estimular la participación de los empleados en la preparación de objetivos, metas y políticas aplicables a la organización o bien al Departamento al cual pertenecen. La Dirección no debe olvidar este tipo de comunicación por diferentes razones:

- Indican la receptibilidad del entorno para las comunicaciones descendentes.

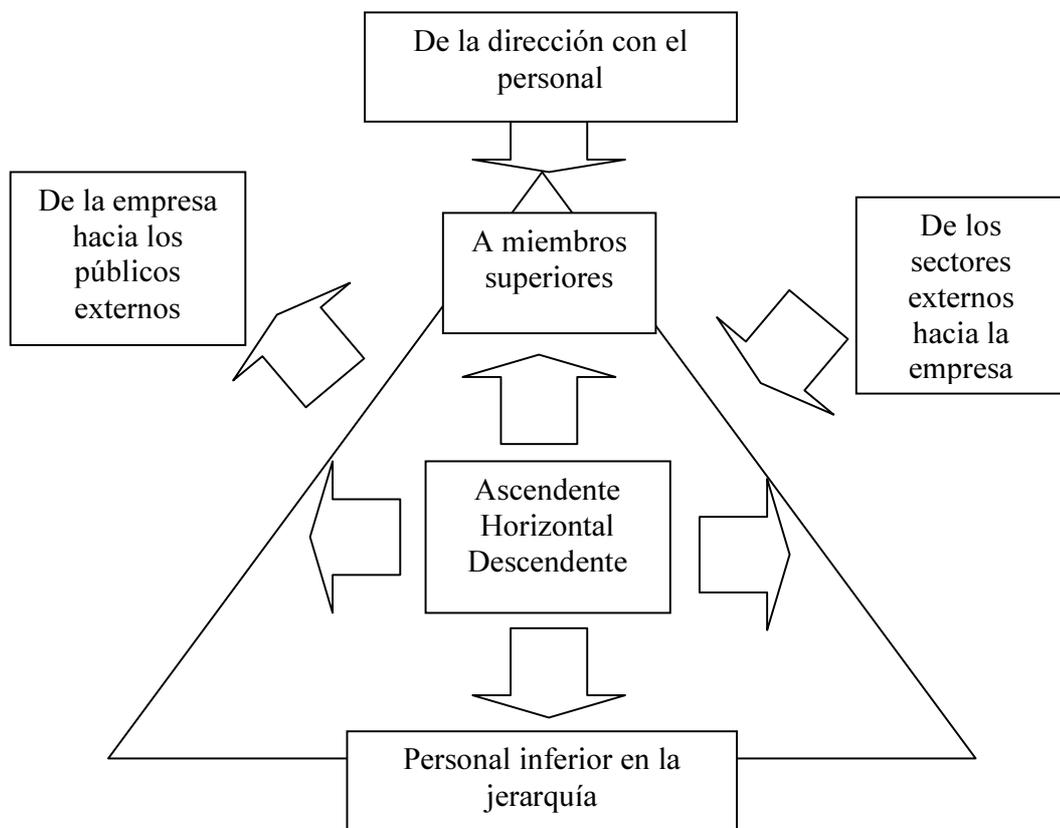
- Facilitan la aceptación de las decisiones tomadas estimulando a los colaboradores a que participen en el proceso de la toma de decisiones.
- Proporcionan retroalimentación en la comprensión por parte de los miembros de la organización.
- Animam a la presentación de ideas valiosas.

La comunicación horizontal por otro lado es el intercambio lateral de mensajes entre personas que se encuentran en el mismo nivel de autoridad dentro de la organización. Existen varios propósitos de la comunicación horizontal como:

- Coordinación de las tareas.
- Participación en la información.
- Resolución de conflictos.

La resolución de conflictos es de suma importancia para el desarrollo integral de los empleados. Aunque existen limitaciones que pueden afectar dichos propósitos, como pueden ser la rivalidad, la especialización y la falta de motivación.⁷⁵ Para entender estos tipos de comunicación, se muestra un esquema de los diferentes tipos de comunicación organizacional.

⁷⁵ Gerald M. Goldhaber, “*Comunicación Organizacional*”, México, Ed. Diana, 1984, pp. 131-140.

Esquema 3.4, Tipos de Comunicación.

Elaboración propia en base a Gerald M. Goldhaber, "*Comunicación Organizacional*", pp.131-140.

El lenguaje corporal dentro de las organizaciones es de suma importancia, en lo que a comunicación se refiere, ya que puede tener una repercusión generalmente negativa, puesto que se transmite un mensaje pero los ademanes pueden transmitir algo diferente a lo que se quería decir.

La mayor parte del tiempo nuestros gestos, expresiones y tonos de voz subrayan lo que decimos, por lo mismo hay que ser congruente con lo que se dice y con el cómo se dice, ya que las dificultades aparecen cuando sé es incongruente, creando así, inconformidades en la recepción del mensaje.⁷⁶

3.4 Comunicación Organizacional

La comunicación organizacional es una herramienta, que permite la adecuada interacción entre los intereses del personal interno con los de la sociedad, así, ésta es fundamental para el cumplimiento de los objetivos. Es un medio que permite el desarrollo de los colaboradores para enfrentar los retos y necesidades de la sociedad. Por ende, los canales de comunicación deben estar bien estructurados para que la información sea transmitida de manera clara y oportuna.

Adentrándonos más en el concepto, el autor *Gerald M. Goldhaber* dice que la comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado por el medio ambiente, puesto que la organización es un sistema abierto que tiene interacción con el ambiente interno y externo.

Esta comunicación implica mensajes, flujo, propósito, dirección y el medio empleado. Asimismo, involucra personas, actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades.⁷⁷

La información dentro del proceso comunicativo de una organización, es esencial, ya que tiene como objetivo el disminuir o moderar las dudas, indecisiones, titubeos o inseguridades.

Por lo que en la comunicación organizacional, la principal meta es transmitir a los interesados un mensaje en el cual el contenido exprese el cómo ejecutar un trabajo eficaz y enfatizar el hecho de trabajar en equipo y cooperar con los demás colaboradores, lo cual permite obtener una satisfacción personal.

⁷⁶Judith Taylor, “*La comunicación en el trabajo*”, España, Ed. Gedisa, 2002, pp. 18-19.

⁷⁷Gerald M Goldhaber, *op. cit.*, p. 23.

Asimismo, la comunicación estimula la cooperación y la satisfacción en el trabajo, como consecuencia, se fomenta el pensamiento colectivo, sin el cual el grupo no podría existir, mismo que podría perjudicar a las empresas gravemente.

La Dirección del área de Prestaciones de la Secretaría debería de enfocarse a proporcionar a sus colaboradores cursos de comunicación asertiva, para que el trabajo sea más productivo y haya una eficiencia significativa dentro de los procedimientos.

Según Ramos Padilla, la comunicación organizacional se basa en la obtención satisfactoria de los objetivos previstos con una organización de sistemas de comunicación y manejo de conocimientos bajo normas racionales.⁷⁸

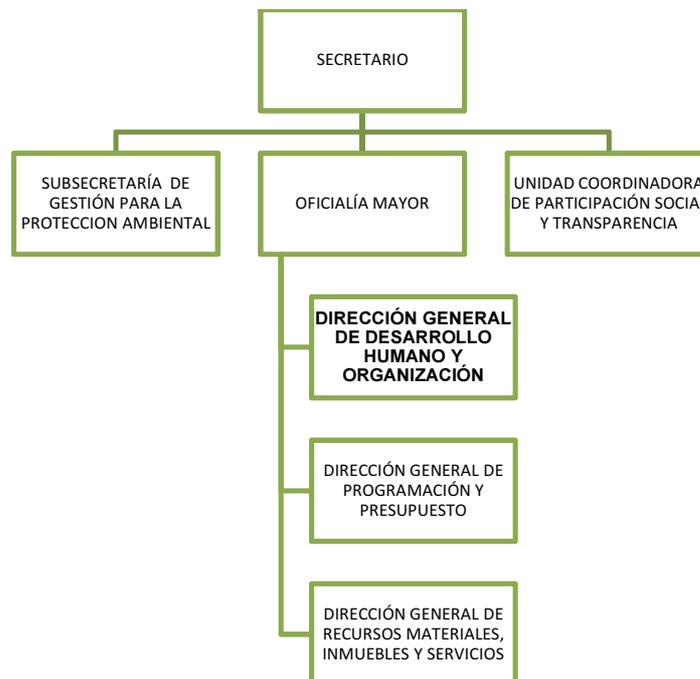
Podemos establecer, que la comunicación organizacional es una sinergia de sistemas ordenados cuyos objetivos principales deberán ser: motivar al personal a realizar eficaz y productivamente su trabajo, evitar los conflictos sindicales y la desintegración de los colaboradores, estimular la cooperación y la satisfacción en el trabajo, asegurar la buena transmisión de conocimiento y experiencias, así como permitir el cambio de opiniones y el respeto de las mismas. Por lo que se debe de generar información confiable, utilizar canales y medios bien estructurados con el fin de ayudar al cumplimiento de los objetivos organizacionales.⁷⁹

Dentro de las organizaciones, en específico en la Dependencia, los principales conflictos son generados por la mala comunicación entre todas las jerarquías. Puesto que los miembros pasan un 70% del día comunicándose es razonable decir, que el factor mas importante que entorpece el buen desempeño de los procesos y de los individuos es la mala comunicación o la falta de calidad de la misma. A continuación se muestra una parte del organigrama de la SEMARNAT, donde se encuentra la DGDHO.

⁷⁸ Carlos G. Ramos Padilla, “*La comunicación*”, México, Ed. Trillas, 1991, p.15.

⁷⁹ *Ibidem.* pp. 17-19

3.5 Organigrama de la SEMARNAT.



Elaboración propia con base en la página de internet de la SEMARNAT www.semarnat.gob.mx

Al comunicarnos, es vital que el mensaje sea transferido y comprendido en su totalidad. La comunicación organizacional bien manejada dentro de la empresa, puede cambiar la estructura de una rígida a una flexible, agregándole movimiento y dinamismo a los procesos que se realizan en la primera, representando la fuerza que brinda para que los colaboradores hagan una sinergia y otorguen la solidez que se requiere para existir y subsistir.

Con el propósito de que en la Institución haya una buena comunicación, los sistemas de comunicación aportan la información necesaria para que la toma

de decisiones no la tome una sola persona, sino que se consulte entre los miembros del equipo llegando así, a una decisión unánime.⁸⁰

Así, la comunicación organizacional, no debe de limitarse a transmitir la información o los mensajes, sino que éstos tienen que haber definido precisamente, misiones y responsabilidades, para que los empleados tengan bien en claro cuales son sus funciones, objetivos, con la finalidad de que haya una buena productividad, efectividad y eficiencia.

3.5 Comunicación como una competencia organizacional

En la actualidad las organizaciones del país tanto públicas como privadas están reclutando al personal por medio de sus competencias, ya no tanto por los conocimientos adquiridos si no por las actitudes y habilidades que tengan para la rápida solución de conflictos y para la innovación de estrategias de mejora de los procesos.

Sin embargo, en la Secretaría de Medio Ambiente, el procedimiento de reclutamiento a pesar de que sí califican las habilidades, muchas veces las personas entran por favoritismos ya que es una Dependencia de Gobierno y en México el antecedente de las Secretarías es poner a sus conocidos.

Por lo que la comunicación interna puede deteriorarse. Asimismo los colaboradores tienen que tener las normas, las expectativas y los niveles de autoridad, la responsabilidad que su puesto conlleva y el control deben de quedar claros en cada uno de ellos.

Asimismo, en el país, las organizaciones y las sociedades viven un cambio continuo, el cual constituye una preocupación, ya que las organizaciones necesitan estar preparados para cualquier cambio, distracción o cualquier situación que se presente. Así, el mayor desafío, ha sido el proceso de mejoramiento en las organizaciones privadas y públicas, para que estas se adapten a las exigencias de mejoramiento de la calidad en los productos y servicios, la búsqueda de excelencia de todos los procesos y claro a la satisfacción y al perfeccionamiento del capital humano.

⁸⁰ Carlos G. Ramos Padilla, “*Comunicación Organizacional*”, México, Ed. Trillas, 1991, p. 20.

Es de suma importancia que la comunicación siempre debe expresarse con educación, tacto y claridad, en vista de que de que esto causa una buena impresión a los colaboradores y contribuye a la imagen de la corporación ya sea positiva o negativa. La Dirección de la Secretaría necesita valorar su tacto de la comunicación y tratar de mejorarla. Así, una buena comunicación, necesita paciencia, destreza y voluntad, por lo que es necesario que cuando se transmita un mensaje este debe contener:

- Exactitud, con el fin de transmitir los mensajes claros y concretos.
- Atención a los sentimientos y opiniones de los destinatarios.
- Destreza en la transmisión.

Existen destrezas para tener una comunicación oral eficiente tales como: la atención, el empleo de un lenguaje corporal idóneo, escuchar, preguntar, responder, resumir y aseverar. En otras palabras los directivos, cómo también todos los colaboradores del área, deberán de tener presente estas destrezas para que los mensajes no tengan ninguna distracción o mal entendido en la transmisión del mismo.⁸¹

Asimismo, en el mapa conceptual que se puede observar en la página 87, se muestran las competencias comunicativas necesarias en el ámbito organizacional, por lo que la Dirección deberá de transmitir el mensaje claro y preciso, y desarrollar las capacidades dentro de sus colaboradores.

La principal desventaja de la comunicación oral es que entre más personas reciban el mensaje este puede distorsionarse y que cada persona lo interprete a su manera.⁸² Por lo que, los directivos tendrán que ejercer una serie de habilidades y aprendizajes con el fin de mantener una buena comunicación manteniendo el mensaje principal.

A la Secretaría del Medio Ambiente podría hacerle de mucha ayuda tener como ventaja competitiva la habilidad de comunicación y desarrollarla a su máximo potencial, ya que esta competencia es un compendio de saberes,

⁸¹ Judith Taylor, *“La Comunicación en el Trabajo”*, Ed. Gedisa, España, 2002, pp. 15-17.

⁸² Stephen Robbins, *“Comportamiento Organizacional”*, Pearson Educacion, 10 ed., México, 2004, p. 287.

capacidades, habilidades o aptitudes que participan en sinergia, en la producción de la convivencia de las relaciones interpersonales e intergrupales, así pues la coexistencia humana requiere de una comunicación eficaz.

Los colaboradores de la Institución, podrán establecer una convivencia sana y productiva al realizar sus actividades laborales diarias. Por otro lado la Dirección podrá manejar un plan estratégico tanto, personal como colectivo, con el fin de que esta competencia represente un requisito para entablar relaciones, no solo, saludables sino también productivas, que contribuyan a sustentar el clima organizacional el cual ya se ha hablado en capítulos anteriores, así como, el sentido de pertenencia y todos los componentes importantes que contribuyen a la optimización de los procesos productivos.⁸³

Por lo general, en la Dependencia, no se evalúa por el método de competencias, puesto que los trabajadores realizan sus actividades de forma automática sin cuestionarse ni preguntar nada, por lo mismo existen conflictos entre los jefes y los miembros, ya que no se ponen de acuerdo en las funciones y no existe una buena transmisión, decodificación ni una retroalimentación de los mensajes.

Sin embargo, un aspecto muy importante que la Dependencia deja de lado, son las relaciones laborales, las cuales mantienen un equilibrio entre la buena productividad y la imagen de la Organización.

Las relaciones laborales deben ser entendidas como un proceso constante que de manera abierta y transparente, deben convertir a los colaboradores, en una sólida estructura que se mueve en conjunto hacia la realización de un mismo objetivo, la cual comparte las imperfecciones de la misma y dedica esfuerzos a entender y satisfacer las necesidades de cada una de las áreas.

En caso de que la Dependencia no fomente relaciones laborales entre sus colaboradores, trae como consecuencia la ausencia de una comunicación constructiva y de relaciones basadas en la desconfianza, angustia y miedo. Por

⁸³ Lily Bermúdez y Liliana González, *“La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones”*, Quórum académico, Universidad del Zulia, 2011, p. 96.

lo antes mencionado, la construcción y el cuidado permanente de las relaciones laborales, además de ser un método preventivo, motivan a la organización desde todas sus áreas y le permite lograr sus objetivos de mediano, largo y corto plazo con el compromiso y apoyo de los colaboradores.⁸⁴

3.6 Importancia de la Competencia Comunicativa

La competencia comunicativa implica una serie de competencias, que son un conjunto de conocimientos y experiencias de diversos tipos en los que, tanto el emisor como el receptor, deberán de poner en juego para producir o comprender discursos adecuados a la situación y al contexto de comunicación.

Por lo tanto, dicha competencia es saber transmitir un mensaje dentro de un campo de conocimiento y un saber aplicarlo. Educación que comprende conocimientos, habilidades, actitudes y valores, con el fin de realizar actos comunicativos eficientes, para la satisfacción de necesidades y propósitos.

La competencia comunicativa dentro de las organizaciones, es pues, la capacidad de comprender y aceptar la visión del otro y una apreciación adecuada de sí mismo, buscando la información objetiva y requerida en el proceso comunicativo, así como tener un autocontrol emocional. En la Dirección, o los mismos colaboradores de la Dependencia, al ser personas competentes, tendrán que poseer capacidades y condiciones favorables para ponerlas al servicio de un desempeño eficaz.⁸⁵

En el área de Prestaciones de la Secretaría del Medio Ambiente, existe un gran vacío en lo que a la competencia comunicativa se refiere, ya que cada quien trabaja por sus propios intereses y los grupos informales son los que motivan a los colaboradores a trabajar aunque no se lleven cordialmente con sus superiores.

⁸⁴ Cárdenas Lesmes Rosa María, “*Relaciones Laborales*”, Global Network Content Services LLC, Estados Unidos, 2012, p. 2.

⁸⁵ Lily Bermúdez y Liliana González, *op. cit.*, 2011, pp. 98-102.

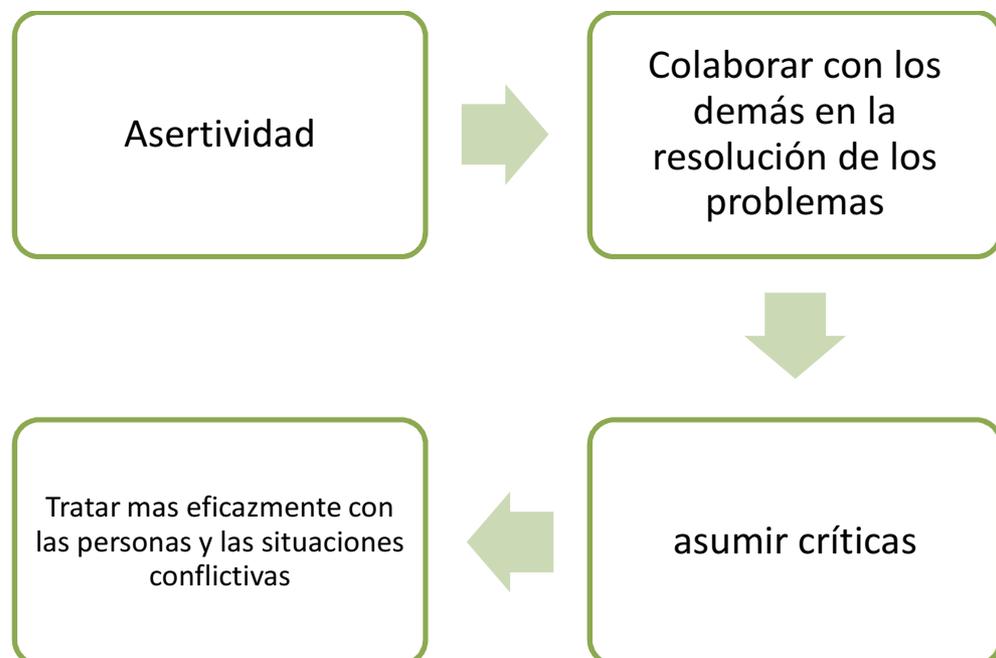
El trabajo se realiza pero no en la mejor disposición, además existen malos entendidos en cuanto a las funciones que cada integrante del área realiza, puesto que no hay una comunicación asertiva.

La palabra asertividad a veces se nos complica mucho entenderla y mucho más llevarla a la práctica una vez trabajando, por lo que debemos de poner principal atención en cómo nos podemos comunicar asertivamente, evitando así cualquier conflicto.

Por lo anterior, la asertividad es el trato abierto y sencillo con las personas sin caer en los extremos. Se dice que la asertividad es la facultad que nos transmite necesidades, deseos y opiniones con claridad y franqueza, así como el saber negociar con los demás hasta la obtención de un resultado satisfactorio.⁸⁶

El siguiente esquema muestra las ventajas que se consiguen si la organización se maneja con asertividad.

Esquema 3.6, Asertividad.



Fuente: Elaboración propia con base en Lily Bermúdez y Liliana González, "op. cit", pp. 98-102.

⁸⁶ Judith Taylor, *op. cit.* 2002, pp.27-28.

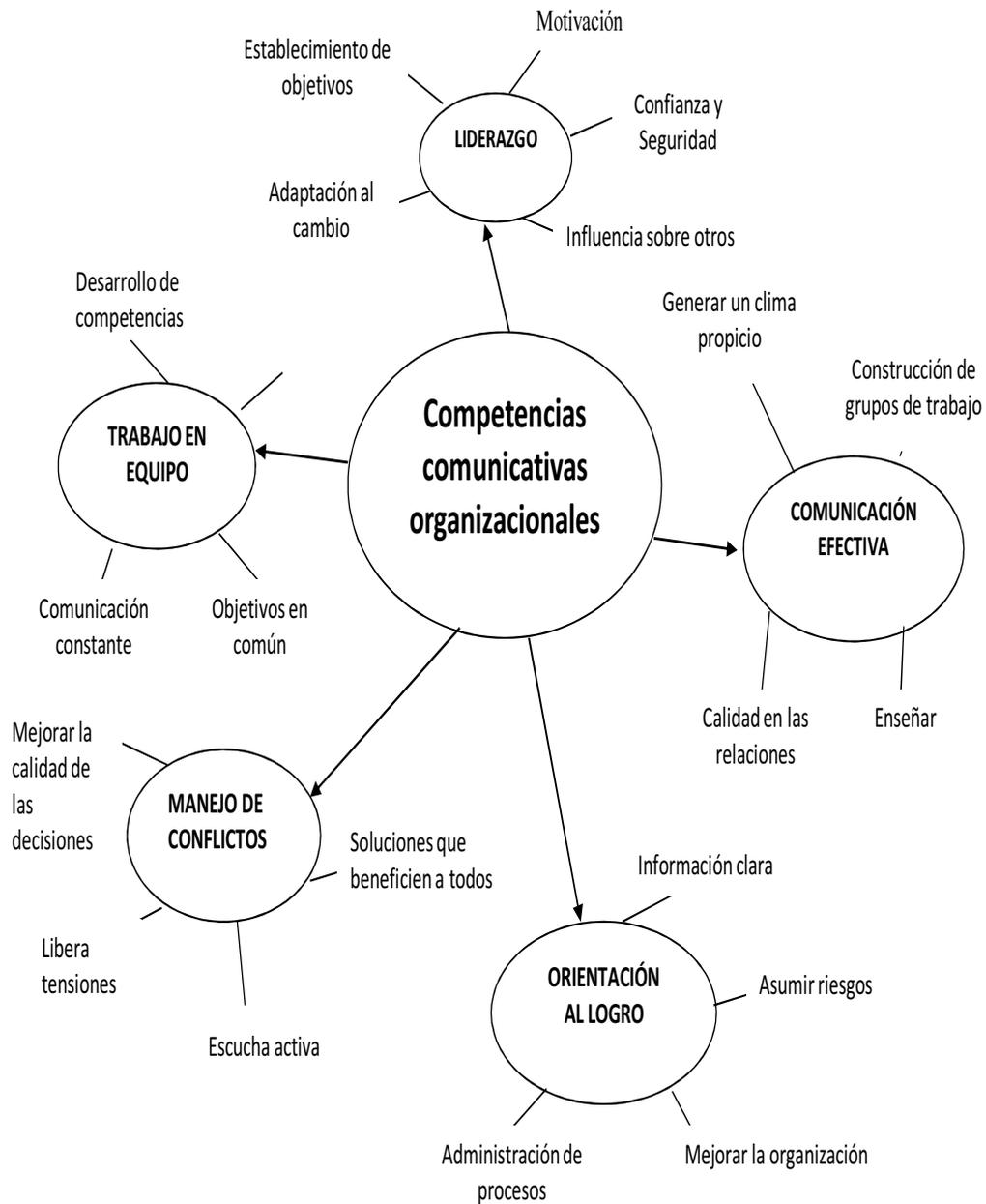
Siendo la competencia comunicativa, un aspecto sumamente importante dentro de la organización, el ser asertivo puede disminuir un gran porcentaje de conflictos, así, es indispensable conocer las características individuales e identificar las habilidades para su desarrollo a través del aprendizaje y el ejercicio de la actividad laboral cotidiana, con el fin de afianzar el sentido de seguridad y la confianza en sí mismo, además de crear un vínculo con la eficiencia y productividad que son indispensables en el desempeño laboral.

Así, esta competencia, es el producto del quehacer diario, de la capacidad de adaptación e interpretación de pensamientos, sentimientos y objetivos de seres humanos que reciben, interpretan y reaccionan ante un conjunto de mensajes.

El tener una competencia comunicativa fortalecerá a su vez la cultura organizacional de la Dependencia, jugando un rol como instrumento de cambio, uniendo mas a los colaboradores, ayudando así, a la búsqueda de soluciones a los problemas que se enfrenta el área, haciendo que se sientan pertenecientes a la misma y que las actividades las realicen con creatividad y con gusto por mejorarlas.

Podemos incluir algunas estrategias para que los colaboradores tengan o desarrollen un modo asertivo, por ejemplo: la aserción básica, la empatía y el compromiso viable. A continuación se muestra un esquema de las competencias comunicativas organizacionales deseables para una empresa.

Esquema 3.7, Competencias Comunicativas Organizacionales.



Elaboración propia con base en Judith Taylor, *op. cit.* 2002, pp.27-28.

Un factor esencial, que está presente en la Dependencia y que es lo opuesto a la asertividad, es la agresividad⁸⁷, que aunque puede ser mínima, debemos de eliminarla por completo.

Existen, como en todas las organizaciones, diferencias sociales, culturales y económicas, sin embargo al tener en la Dirección personas con competencias que complementen la comunicación, incluyendo el ser asertivos, beneficiaría mucho y las diferencias no serían problema alguno para los colaboradores puesto que todos trabajarían bajo una misma cultura organizacional y el clima sería satisfactorio y amable.

3.7 Comunicación Organizacional y la minimización de conflictos

Como se ha mencionado, la comunicación es un factor determinante en el desarrollo y organización de los seres humanos.

Dentro de la organización, es primordial que la Dirección maneje una buena comunicación en todas las líneas posibles, las cuales siempre deben de contener diálogo, entendimiento, percepción, toma de decisiones, conocimiento, convivencia, armonía, desarrollo personal, así como mejora en los procesos. La atención a usuarios, la mejora del clima organizacional, la productividad, la calidad, así como eficacia y eficiencia, ayuda a que la comunicación fluya adecuadamente.

La Dirección tiene que tener muy presente la importancia de este concepto, ya que el proceso comunicativo satisfactorio, conlleva a un ámbito óptimo para resolver conflictos, diagnosticar a detalle el clima laboral, con el fin de anticipar los problemas dentro de la Dependencia.

Como resultado de una comunicación eficaz, los colaboradores junto con la Dirección deberán de trabajar en conjunto para disminuir, hasta llegar a eliminar, las barreras que impiden obtener una retroalimentación sana. Al no

⁸⁷ Judith Taylor, *op. cit.*, p. 29. Agresividad: “ponerse uno mismo por delante en toda circunstancia, no hacer caso de los demás e ignorar el hecho de que ellos también tienen necesidades y derechos, y que quieren aportar algo.”

llevar una buena comunicación pueden generarse conflictos entre los miembros de la Institución o la toma de decisiones incorrectas que impactarían de manera directa a la misma, así debemos de ser muy cuidadosos al momento de transmitir un mensaje, porque cualquier distracción, tal como una falla en la transmisión o el ruido ambiental, pueden generar un cambio dentro de la interpretación del mensaje y crear opiniones e ideas no deseadas.⁸⁸

En la actualidad, en el área de Prestaciones se viven muchos conflictos puesto que la comunicación es deficiente y existe la suposición en vez de cuestionar. Además de haber conflictos dentro del clima laboral, hay mucha envidia, chismes y tensión laboral, por estas razones la Dirección tiene una gran responsabilidad para que todo su personal trabaje en unidad y haya una integración para que puedan trabajar en equipo y así mejorar la comunicación, y con esto facilitar los procesos y procedimientos del área.

La palabra conflicto la podemos definir como la lucha por los valores, el estatus, el poder y los recursos escasos, en el curso de la cual los oponentes desean neutralizar, dañar o eliminar a sus rivales.

Así, podemos concluir que la existencia de un conflicto es cuestión de la percepción. Por lo que podemos detectar cuándo se presenta o se presentará un conflicto en el momento en que alguna de las partes se oponga, o en el momento en que exista incompatibilidad y haya una interacción entre los miembros de la organización.⁸⁹

El personal del área tiene las capacidades para convertirse en un equipo de alto desempeño, sin embargo la Dirección no le da la importancia de crecimiento a su capital intelectual, puesto que son procesos continuos; y viéndolo fríamente no requieren mejora alguna.

Por esta razón, los trabajadores están cómodamente laborando y, medianamente realizando sus funciones. Si existiera un buen equipo, el conflicto pudiera hacer una sana competencia, al explotar los aspectos positivos del

⁸⁸ Edim Martínez-Rodríguez, Luis Ladislao García-Martínez, *“La Comunicación organizacional y la prevención de conflictos en las organizaciones. un enfoque en las instituciones de salud”*, 2011, pp. 116-118.

⁸⁹ *Ibidem*, p. 119.

mismo, mejorando así, la productividad del área, a través del desarrollo individual de los trabajadores, vinculando los objetivos de la organización con lo individuales.

3.8 Minimización de Conflictos

Para mantener una buena comunicación, se deberán de tener en cuenta algunas características, por ejemplo, un proceso de intercambio, la atención a la presencia de interlocutores, así como la identificación de los discursos.

Así, se podría minimizar el impacto negativo, asegurando una buena comunicación que facilite la correcta comprensión de los mensajes. De esta forma habrá una adecuada retroalimentación que elimine o minimice el impacto del descuerdo entre las diferentes partes involucradas.⁹⁰

A lo largo de investigaciones nadie puede asegurar la no confrontación o los conflictos dentro de las relaciones laborales, sin embargo al contar con una comunicación abierta, si existe una consulta mutua, así como, colaboración en el planteamiento de la gestión y fe en los valores del trabajo en equipo, se podrían evitar los conflictos y buscar soluciones que hagan entrar a la organización y sus colaboradores en la filosofía de ganar – ganar.

Para poder controlar los conflictos, debemos saber los síntomas, que suelen ser muy evidentes, tales como peleas, incomunicación, quejas, manifestaciones de contrariedad, moral baja, ausentismo y fomento a las acusaciones mutuas. Por lo que es necesario transformar al conflicto incipiente en una competitividad productiva.

Existen cinco alternativas útiles para manejar los conflictos, primero, uno se puede retirar, cambiando de dirección, aunque al no afrontar los problemas se puede desarrollar estrés. La segunda es pelear para ganar, que está basado en baja confianza y poco apoyo, aunque con una gran competencia y autoridad. La tercera se refiere a resolver el problema con un enfoque de colaboración, el cual requiere apoyo, respeto afiliación y tacto. La cuarta alternativa es el

⁹⁰ Ronald J. Yalem, “*Controlled Communication and Conflict Resolution*”, Journal of peace research, University of Alabama, pp. 263-265.

negociar un acuerdo, y esta opción está entre la colaboración y la competencia, en donde en cada aspecto, como se dicen los intereses, necesidades, deseos trabajen para que se realicen.

Por último incorporar el conflicto en una solución, usando el poder de movilizar la situación en la que se encuentra y encontrar la mejor alternativa a través de un esfuerzo, esto propicia que se logren los objetivos de la organización.⁹¹

Con el fin de mantener a los miembros del área en un clima laboral satisfactorio, con una buena comunicación y que los procedimientos mejoren cada día más, se deben de considerar ciertas situaciones, tales como:

- Que el grupo tenga claros los objetivos generales y organizacionales.
- Que haya información acerca de si se está progresando hacia los mismos.
- Que se admita que todo el mundo puede equivocarse y que un fallo no es razón de molestia.

Es de suma obligatoriedad que la Dirección de la Secretaría maneje con gran responsabilidad, de una buena comunicación, y que capacite a los colaboradores para que éstos entiendan la importancia que esta representa entre los miembros del area y así, se mejorará tanto la vida laboral como la personal.

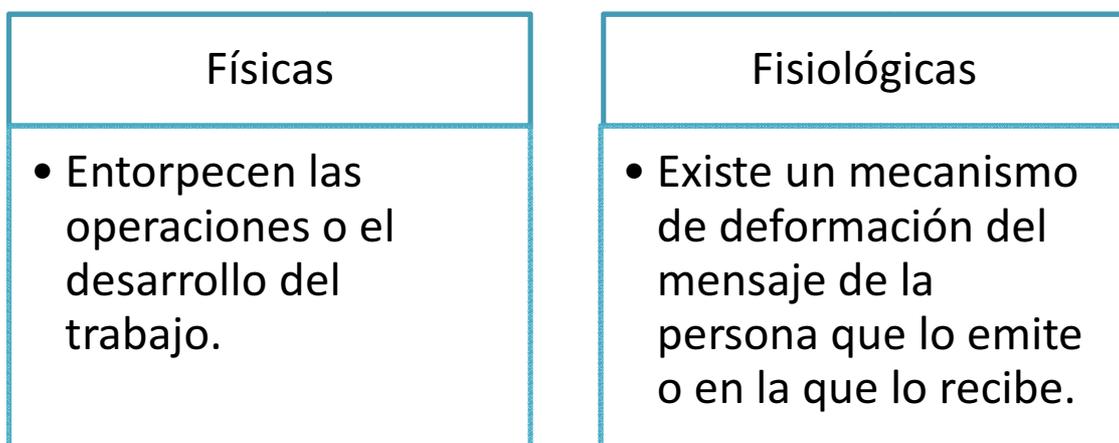
3.9 Barreras de la comunicación

Como lo hemos visto con anterioridad, la comunicación tiene su parte negativa o lo que podríamos llamar la desventaja o las complicaciones que ésta puede llegar a tener. En la Dependencia persisten las barreras de la comunicación, tales como los mensajes mal expresados o carentes de

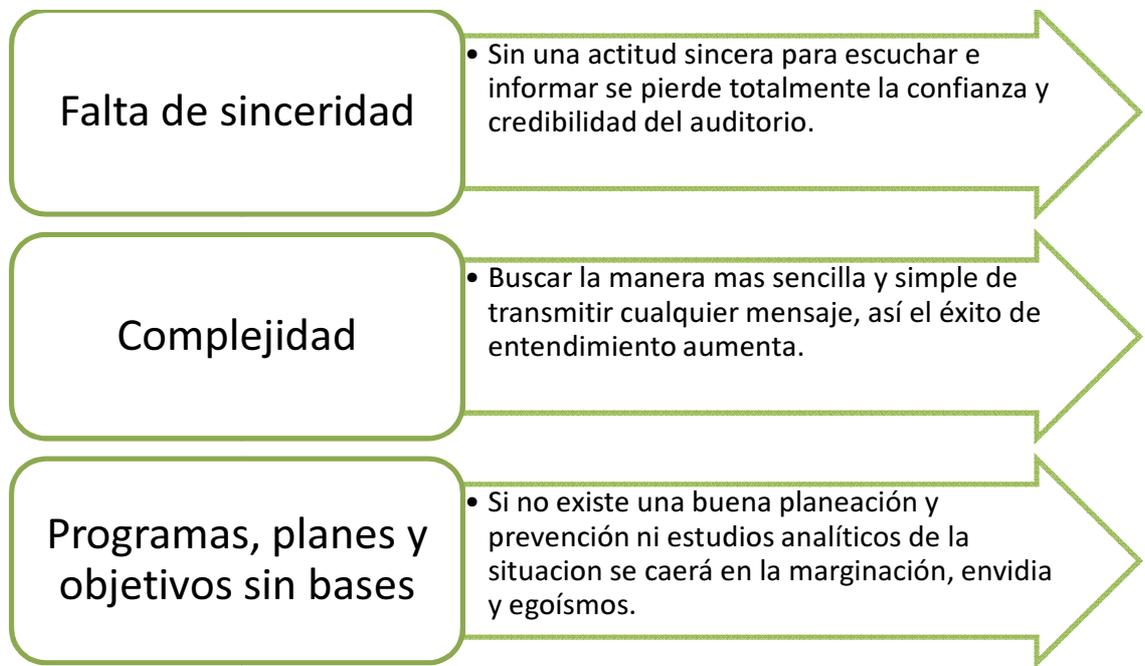
⁹¹ Kathryn Welds, *“Conflict in the work place and how to manage it”*, USA, 1979, pp. 382-383.

sentido, que impiden la realización de los objetivos. A continuación se muestran dos esquemas con las diferentes barreras que pueden existir:

Esquema 3.8 Tipos de Barreras de la comunicación



Fuente: Elaboración propia con base en Kathryn Welds, *"Conflict in the work place and how to manage it"*, pp. 382-383.

Esquema 3.9 Tipos de Barreras de la comunicación

Fuente: Elaboración propia con base en Kathryn Welds, "*Conflict in the work place and how to manage it*", pp. 382-383.

La comunicación presenta varios retos a eliminar, aunque si no se solucionan a tiempo pueden ocasionar un efecto llamado incomunicación, la cual si algún grupo viola un campo determinado de comunicación origina inmediatamente un marcado rechazo, un bloqueo y una marginación.

Al tener una comunicación deficiente, se perderán entonces los objetivos y el carácter competitivo será incierto, impedirá el compañerismo, así como, la cohesión de ideas y funciones. En otras palabras la incomunicación es un aliado de la rivalidad, la destrucción y desaparición de grupos, organizaciones y de sociedades humanas.

Este fenómeno se presenta en la Dependencia puesto que existen grupos informales que se unen para agredir a los colaboradores que quieren trabajar en armonía y realizar el trabajo en tiempo y forma.

Por lo anterior, el método más eficaz para eliminar las barreras de la comunicación, es el proceso de retroalimentación, ya que si existe una gran cantidad de flujos de información y más respuestas se obtengan, las condiciones de la Institución mejorarían trascendentalmente y los problemas podrán ser identificados en el momento en que aparezcan o incluso detenerlos antes de que sucedan.⁹²

3.10 Conclusiones

El área de Prestaciones de la Secretaría de Medio Ambiente ha sufrido a lo largo de su historia ciertos cambios en la administración, esto ha ocasionado rupturas en las líneas de comunicación y por lo mismo el trabajo en equipo no se fomenta.

La comunicación como se ha revisado en el capítulo anterior es de suma importancia para el buen desarrollo de los colaboradores de una organización, ya que permite una sinergia entre todos los niveles jerárquicos, se establecen objetivos comunes, los cuales son alcanzados por todos los colaboradores. Se trabaja en equipo, existe una buena retroalimentación y los colaboradores aceptan críticas constructivas para el mejoramiento de su desempeño y actividades.

En conclusión, es de suma importancia que en el área de Prestaciones de la SEMARNAT exista una buena comunicación entre los colaboradores, desde la Dirección General hasta los puestos de menor nivel jerárquico. Puesto que las líneas se han ido deteriorando, existe un ambiente poco sano.

Por lo mismo, la Dirección debe de estar consciente de que el personal debe de estar siempre capacitándose para que los procedimientos y el trabajo se realicen en tiempo y forma y con la mejor calidad posible.

Teniendo una comunicación satisfactoria el clima laboral mejorará sustancialmente así como, la productividad y la calidad de vida de los colaboradores.

⁹² Carlos G. Ramos Padilla, “Comunicación Organizacional”, México, Ed. Trillas, 1991, pp. 73-75.

Siempre se deben de mantener las buenas relaciones interpersonales, mantener muy claros los objetivos, así como los valores de la organización, por lo que los colaboradores deberán tener muy bien establecidas la misión, visión y sus funciones, para que no existan conflictos ni malas interpretaciones en cuanto a los mensajes que reciban.

Por lo que se propone que la Dirección capacite de forma regular a sus colaboradores y los adentre en la competencia comunicativa, que será de mucha ayuda en cuanto a la mejora de ideas, tratos con el cliente interno, clima laboral, motivación, productividad, eficiencia y eficacia en los procedimientos que el área realiza.

Capítulo 5

Trabajo en Equipo

¿Cómo se pudieran establecer las líneas de integración para conformar el trabajo en equipo de alto rendimiento dentro del área de prestaciones?

5.1 Trabajo en equipo

5.1.1 Concepto de equipos de trabajo

En la actualidad, las organizaciones no diferencian entre un grupo y un equipo, ya que no muchas empresas manejan estos conceptos, sin embargo en los avances de la administración, es lo que se está implementando. Por lo que si pudiéramos cambiar la administración dentro de las Dependencias de Gobierno en México, se podría dar un mejor servicio, habría una mayor productividad y la calidad laboral sería sobresaliente.

Para que la Secretaría pueda implementar un concepto tan vasto como lo son los equipos de alto rendimiento, necesita conocer primero que son los grupos y los equipos, por lo que a continuación se mencionan. Primeramente, un grupo es un conjunto, de una o más personas interdependientes, que comparten objetivos específicos, se comunican con frecuencia durante cierto tiempo y esto lo hacen de una manera personal.⁹³

Así, los grupos se pueden dividir en grupos formales y grupos informales. Los grupos informales, son los que se forman como resultado de las actividades diarias de sus miembros, satisfaciendo así las necesidades sociales y de seguridad. Este grupo ofrece seguridad, protección y una retroalimentación positiva a sus miembros, sin embargo pueden ser una amenaza para la misma, ya que se les dice que son una fuente de poder en contra de lo establecido, lo cual puede traer consecuencias indeseables a la Organización.⁹⁴ Los grupos formales, por otro lado, son aquellos que la organización establece en su estructura con asignaciones de funciones, las cuales fijan tareas específicas, por ejemplo, el grupo de personas que conforma el área de Prestaciones. El

⁹³Stephen Robbins, “*Administración*”, México, Pearson Educacion, 10ª Edición, 2010, p.233.

⁹⁴DonHellriegel, “*Comportamiento Organizacional*”, México, Cengage Learning, 12ª Edición, 2009, pp. 320-321.

comportamiento de los miembros está dirigido al cumplimiento de los objetivos y metas de la organización. Se muestra a continuación un esquema de los dos grupos que hay dentro de una organización.

Esquema 5.1, Tipos de Grupos



Fuente: Elaboración propia con base en Don Hellriegel, "*Comportamiento Organizacional*", México, Cengage Learning, 12ª Edición, 2009, pp. 320-321.

La formación de los grupos formales tiene una metodología, la cual consta de cinco etapas, como son: formación, tormenta, normalización, desempeño y terminación. La etapa uno, consta del desarrollo del grupo, en el cual se unen los miembros y definen sus objetivos, estructura y liderazgo. En la etapa dos, como su nombre lo indica, los miembros aún no se acoplan y existen conflictos antes de que lleguen a un acuerdo de quién liderará el grupo y cuál será su dirección. En la etapa tres, de normalización, se desarrollan relaciones cercanas y el grupo empieza a tener cohesión, la estructura del grupo se solidifica y el grupo ha asimilado expectativas comunes relacionadas con el comportamiento de los miembros. La etapa cuatro es de desempeño, en donde

los miembros pasan sus esfuerzos para entender y conocer a los demás colaboradores para trabajar en la tarea asignada del grupo. A continuación se muestra un esquema de los pasos a seguir para la formación de grupos.

Esquema 5.2, Formación de Grupos



Fuente: Elaboración propia con base en Don Hellriegel, *op.cit.*, pp. 320-321.

Al definir la palabra equipo podemos encontrar infinidad de definiciones, las cuales no describen tal cual a un equipo, puesto que éste tiene varias modalidades y características, tales como el comportamiento de los miembros de cada organización. El autor *Don Hellriegel* lo define como, un número reducido de empleados con competencias complementarias comprometidos a metas de desempeño comunes y relaciones de trabajo de las que son responsables.⁹⁵ La definición para equipos de trabajo puede variar, según el autor *Hackman*; se denominan como unidades responsables de producir bienes o proveer servicios, cuya membresía es generalmente estable, con una dedicación a sus actividades de tiempo completo y vinculación formal a una organización. Así, *Dickinson* los define como “una agrupación de dos o más personas que interactúan de forma dinámica, interdependiente y adaptativa

⁹⁵ Don Hellriegel, *op.cit.*, p. 321.

hacia una misión y objetivo, que tienen asignados unos roles o funciones específicas.”⁹⁶

Por lo anterior la Secretaría del Medio Ambiente se desempeña con grupos de trabajo los cuales son miembros interdependientes que interactúan para lograr objetivos específicos. Por lo que la Dirección, tiene que aprender de ello y capacitar a su personal para que realice actividades con equipos de trabajo. Así pues, podemos decir que un equipo de trabajo son los grupos de miembros en donde trabajan intensamente en un objetivo común y específico, utilizando su sinergia positiva, responsabilidad individual y mutua, junto con las habilidades complementarias de cada persona. Es importante que sepamos la diferencia entre equipo y grupo de trabajo, ya que en el área es esencial cambiar la mentalidad de solo hacer el trabajo que nos corresponde, por realizarlo con un servicio más eficiente, uniendo esfuerzos de cada miembro para que sea un trabajo de calidad. Por lo anterior, se muestra a continuación, un esquema de las características de los equipos y grupos de trabajo.

⁹⁶ Jaime Andrés Bayona Bohórquez, Oswaldo Heredia Cruz, “*El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo*”, Estudios Gerenciales, 2012, p. 123.

Esquema 5.3, Características de Equipos y Grupos de Trabajo

Equipos de trabajo	Grupos de trabajo
El rol de liderazgo es compartido.	Hay un solo líder.
Responsabilidad por uno mismo y por el equipo.	Responsabilidad sólo por si mismo.
El equipo crea un propósito específico.	El propósito es tan amplio como el propósito organizacional.
El trabajo se hace de manera colectiva.	El trabajo se hace de manera individual.
Las reuniones se caracterizan por debates abiertos y por colaborar en la solución de problemas.	Las reuniones se caracterizan por la eficacia, no hay debates abiertos ni colaboración.
El desempeño se mide directamente al evaluar de manera colectiva el trabajo resultante.	El desempeño se mide indirectamente de acuerdo con su influencia sobre otros.
El trabajo se decide y se realiza en conjunto.	El trabajo lo decide el líder del grupo y lo delega a miembros individuales del grupo.

Fuente: Elaboración propia con base en Stephen Robbins, *op. cit.* p. 245.

Los equipos de trabajo solucionan conflictos de manera positiva, sin que perjudique a los colaboradores o a la organización, con el fin de mantener el equilibrio entre las relaciones afectivas, las emociones y las conexiones personales, así como la diversidad, la aceptación, la honradez, la empatía, las críticas y la confianza entre los miembros. Por lo que los equipos comparten subordinación, respeto y obediencia, ya que valoran la diversidad, el diálogo y la negociación para alcanzar el consenso en una dirección común.

Se puede mencionar, que trabajar en equipo unifica los esfuerzos individuales para identificar oportunidades de mejoramiento. Es parte fundamental del cambio organizacional hacia la competitividad, lo cual en la

Dependencia, al igual que en otros organismos gubernamentales, se necesita para mejorar los procesos y convertirlos en procesos de calidad optimizando las funciones y capacitando a los colaboradores.

Como en cualquier método o herramienta que se utiliza dentro de las organizaciones surgen conflictos con los miembros, siendo prudente saber algunas técnicas para su adecuado manejo.

La imposición, es la primera técnica de resolución de conflictos mediante la satisfacción de necesidades propias a expensas de otros. La colaboración, es la segunda técnica, la cual es la solución mediante la búsqueda ventajosa para todas las partes, siendo esta la mejor técnica para manejar un conflicto de cualquier índole, ya que las partes deberán ser asertivas y cooperar con las ideas de los demás, buscando siempre el beneficio mutuo y el de la organización. El compromiso, la tercera técnica, en donde cada parte comprometida renuncia a algo valioso. La evasión, la cuarta técnica, consiste en evitar y ocultar los conflictos sin ser cooperativo. Por último, la adaptación, la quinta técnica, en donde se ponen las necesidades e inquietudes de otro por encima de las propias. Así, se deben de tener en cuenta que tipo de técnicas utilizar en las diferentes situaciones que nos podamos encontrar, para que la solución sea benéfica para las dos o más partes involucradas.⁹⁷ A continuación se muestra un esquema de los componentes que integran un buen manejo de conflictos.

⁹⁷ Stephen Robbins, “*Administración*”, México, Pearson Educacion, 10A Edición, 2010, pp. 242 – 243.

Esquema 5.4, Manejo de Conflictos

Fuente: Elaboración propia con base en Stephen Robbins, *op. cit.* pp. 242-243.

5.1.2 Clasificación y Tipos de equipo de trabajo

Adentrándonos más en el tema de los equipos de trabajo es importante y esencial que sepamos que existen diferentes clasificaciones de los mismos para que cuando la Dependencia llegue a implementar esta herramienta, sepa qué equipo está manejando y cómo puede utilizarlo con una mayor optimización y destreza.

Los avances en la administración han mostrado que en relación a varios factores, tales como actividades, comportamientos y compromisos, los equipos de trabajo suelen ser diferentes, por esta razón existen diversos tipos para poder distinguirlos.

En el área de Prestaciones, se necesita una capacitación para la formación de equipos de trabajo dentro de la Organización, para obtener cambios visibles dentro de los procesos y la calidad de éstos. A continuación se describen los siguientes equipos:

a) Equipo funcional, incluye a miembros de la organización que trabajan juntos todos los días con tareas similares y que deben coordinar sus esfuerzos. Este tipo de equipo en el que al área de Prestaciones le puede ser de mucha utilidad, puesto que son pocos los miembros pero todos están trabajando diariamente para un objetivo específico. Para tener un equipo de trabajo se contratará a los mejores candidatos, para asignarles responsabilidades compartiendo así ,las recompensas obtenidas. En el caso de la Secretaría no se puede contratar a más personas puesto que son contadas las plazas que se abren, sin embargo existe la posibilidad de que la Dirección se enfoque en proporcionar a sus colaboradores capacitación rigurosa en la herramienta equipos de trabajo.⁹⁸

b) Los equipos de solución de problemas fueron los pioneros en las organizaciones, estos eran grupos de 5 a 12 personas de una misma área que se reunían algunas horas cada semana para analizar las formas de mejora de calidad, eficiencia y clima laboral, compartiendo ideas y sugerencias de cómo se podían mejorar los métodos y procesos de trabajo.

c) Los equipos de trabajo autodirigidos, son grupos de empleados que realizan trabajos relacionados o interdependientes, los cuales se hacen cargo de muchas responsabilidades de sus antiguos jefes. Dentro de las actividades a realizar se destacan la planeación y programación del trabajo, tomar decisiones, ejercer acciones cuando se presenta alguna complicación y trabajar de manera conjunta con los clientes y proveedores.

d) Los equipos multidisciplinarios, son aquellos que están formados por colaboradores de un nivel jerárquico similar pero de diferentes áreas de trabajo, para cumplir una tarea.

⁹⁸ Don Hellriegel, op. cit. p. 325.

Por ejemplo, en la Secretaría, este tipo de equipo se podría ejemplificar con la junta de los directores de cada área, a pesar de que trabajan para un solo objetivo, cada quien trabaja por su lado, así que no se podrían llamar equipos de trabajo. Sin embargo, estos equipos son eficientes dentro de la comunicación, ya que permiten, tanto el intercambio de información de las diferentes áreas, como el desarrollo de nuevas ideas y la solución de problemas, además de la coordinación de proyectos complejos. Los equipos virtuales, son aquellos que se valen de la tecnología de cómputo para enlazar a sus miembros dispersos, con el fin de alcanzar una meta común. Permiten a las personas colaborar en la red, usando conexiones de la comunicación externa.

A pesar de los tipos de equipos, existen ocasiones en las que la respuesta no siempre es usar o formar un equipo de trabajo, por lo que se tienen que evaluar varios aspectos, por ejemplo: las funciones, las actividades y los comportamientos de las personas, para saber si formar un equipo es la respuesta al problema presentado o al aumento de calidad y eficacia de la Organización.

5.2 La Administración en la SEMARNAT

A reserva de una exacta definición de cómo es la administración dentro de la Secretaría se puede decir, por experiencia, que es una administración lineal, la cual se basa en manuales preestablecidos. Los objetivos, así como la misión y visión, están diseñados para todas las áreas de la Dependencia, con el fin de que el proceso administrativo se lleve a cabo. Sin embargo, no existe una promoción de una cultura de trabajo en equipo ya que esto depende mucho de cómo se lleve el estilo administrativo dentro de la Institución y del trabajo de la Dirección. Por lo que se puede decir que el estilo que se maneja dentro de la SEMARNAT es un estilo autócrata debido a que la toma de decisiones se centra en una sola persona llamada el Director General de la Dirección General de Desarrollo Humano y Organización, sin el consentimiento del mismo no se hace ni se resuelve nada y ocasionalmente toma en cuenta la opinión de los demás.

Por lo anterior, la administración de la Secretaría debería de tomar los siguientes aspectos para una mejora en la toma de decisiones dentro del área de Prestaciones:

- **Tener disposición para compartir la mayor cantidad de información posible.** En este punto, el área de Prestaciones tendrá complicaciones, ya que en el archivo existen conflictos de información que no se les hace llegar a todos los colaboradores que laboran en él.

- **La importancia de factores emocionales o racionales en el proceso de toma de decisiones.** El área no toma en cuenta estos factores puesto que existen reglamentos internos y condiciones generales que los colaboradores se basan para la toma de decisiones del área sin incluir sentimientos del cliente interno.

- **El grado de estructuración del proceso de toma de decisiones.** El área de Prestaciones tendrá que trabajar en esto, ya que existen situaciones en donde no se sigue un procedimiento establecido y en ocasiones se repiten pasos y se pierde tiempo valioso en el trabajo.

En este sentido la Secretaría puede implementar equipos de trabajo cuando tenga una alta disponibilidad para compartir la mayor información posible con todos los niveles de la Organización, tener flexibilidad en cuanto al cumplimiento de normas, para permitir el desarrollo de la creatividad personal, así como tener un proceso de toma de decisiones bien estructurado.⁹⁹

Es difícil implementar un estilo administrativo dentro de una estructura rígida como lo son las Dependencias de Gobierno, no obstante se pueden sugerir mejoras para un mejor desempeño y calidad de vida de todos los miembros de la misma. Con el fin de tener equipos de trabajo de alto rendimiento, la organización necesita un estilo administrativo participativo el cual

⁹⁹ Artículos Emprendedores, <<http://dimensionempresarial.com/estilos-administrativos/>>(20 Agosto 2013) [s.p]

permite a los empleados elaborar objetivos comunes que los unifique como equipo y que los lleve al cumplimiento de la misión.

En este tenor se tomarán en cuenta las buenas opiniones que los funcionarios puedan aportar, ya que cada uno de ellos es importante para la Institución, y esto les motiva a dar lo mejor de sí en cada actividad realizada o por concretar. Se debe de tener en cuenta que al implementar este estilo todos los colaboradores aportarán soluciones, aumentando así, la productividad y el compromiso hacia la Institución, la cual crecerá, reflejándose en los resultados, y desde luego, la eficiencia será excelente y el trabajo tendrá una calidad absoluta.

Por otra parte, podrá existir la rivalidad entre los miembros por un mejor puesto dentro de la Organización. En el área deberán de trabajar los funcionarios en conjunto con la Dirección para que éstos puedan colaborar en equipos orientados hacia la satisfacción del cliente interno y de los demás proveedores de servicios, si no es así, ninguno podrá incrementar el bienestar de forma continua a largo plazo. La Dirección puede tomar estos cambios como estrategias para cambiar la administración plana por una participativa, tales como:

- ✚ De la dirección por control, al liderazgo por compromiso.
- ✚ De las decisiones por mandato, a las decisiones por consenso.
- ✚ Del trabajo individual, al trabajo en equipo.
- ✚ De la especialización, a la orientación hacia el proceso.
- ✚ De la asignación, al que todos se involucren.
- ✚ Del control por amenaza, al control por reforzamiento.
- ✚ De la estructura rígida, a una flexible.
- ✚ De la corrección, a la prevención y mejoramiento continuo.

Con un enfoque participativo la comunicación, debe estar en todos los sentidos y niveles de la estructura organizacional, así como, permitir que el personal se involucre en las decisiones y considerar que el trabajo en equipo es

el modo más eficaz para mejorar los procesos operativos o de servicios de la Dependencia. Por lo que es indispensable que la Dirección del área de Prestaciones tome este punto como trascendente, ya que podría ser un cambio rotundo dentro de las Dependencias de Gobierno, pudiendo hacer que las demás se interesen por el enfoque cambiando a una administración participativa y se centren en equipos de trabajo de alto rendimiento.

5.3 Equipos eficaces y el Sindicato de Trabajadores de la SEMARNAT

En las Dependencias de Gobierno en México, cuando ocurre un cambio de administración se presentan terribles cambios dentro del capital humano, puesto que cada administración trae a su equipo de trabajo con el que está completamente acoplado, por lo que las demás áreas se tienen que acoplar al manejo y comportamiento de los nuevos colaboradores. En consecuencia existen muchos conflictos de organización, planeación y control dentro de las áreas, ya que se cambia todo el proceso laborado por seis años o más.

Una buena alternativa, que las nuevas y antiguas administraciones pudieran trabajar, son los equipos eficaces, los cuales necesitan trabajar en conjunto y asumir la responsabilidad colectiva para cumplir con las tareas importantes. Para formar un equipo eficaz se requiere seguir cuatro etapas:

El diseño de trabajo incluye valores como la libertad y autonomía, en donde se utilizan diferentes talentos y habilidades, resaltando así la motivación, con esto, el sentido de responsabilidad de los integrantes e incrementar la eficacia del equipo.

La composición, en esta etapa, se revelan los valores de los individuos que integrarán al equipo, la capacidad y la personalidad, la asignación de roles, el tamaño del grupo, la flexibilidad de los miembros y la preferencia de cada individuo al trabajo en equipo. **El contexto** es la etapa en donde se evalúan los componentes esenciales para que un equipo de trabajo

eficaz pueda cumplir con su principal objetivo: realizar con éxito la tarea estipulada y pueda incrementar el desempeño de los miembros.

En cualquier equipo eficaz que se quiera formar, los miembros de éste necesitan tres habilidades: primero tener personal con experiencia técnica. Segundo, los colaboradores necesitan gente con la habilidad de solucionar problemas y sercapaces de identificarlos, así como tomar decisiones y de sugerir alternativas. Tercero, estos equipos necesitan colaboradores que sepan escuchar, proporcionar y recibir retroalimentación además de solucionar conflictos. Por lo tanto, se requiere que la Dependencia, utilice esta herramienta de trabajo, y así los colaboradores de la misma tendrían un desarrollo de habilidades en los procesos manejados y al ejecutarlos, estos serían de calidad, con eficiencia y eficacia.

Los equipos de trabajo eficaces necesitan contar con los recursos adecuados, lo que significa tener información oportuna, tecnología, personal capacitado, motivación y primordialmente ayuda de la administración; tener un liderazgo efectivo, aunque existen ocasiones en las que un líder no es necesario, sin embargo el equipo tendrá que decidir las funciones de cada uno y asegurarse de que todos los integrantes contribuyan de manera equitativa; un clima laboral de confianza, lo que facilita la cooperación, reduce la necesidad de vigilar el comportamiento de los miembros, y crea un lazo de equidad y pertenencia; una evaluación del desempeño y sistema de recompensas que reflejen las contribuciones del equipo.

La última etapa para tener un equipo eficaz, es mediante el **proceso** donde se incluye el compromiso de cada integrante para establecer un propósito en común, objetivos específicos, la eficacia del equipo, un nivel manejable de conflictos y la minimización del ocio social.¹⁰⁰

La Dirección de la Dependencia necesitará un nuevo programa de capacitación para que se lleve a cabo este tipo de equipos dentro de sus áreas

¹⁰⁰Stephen Robbins, "*Comportamiento Organizacional*", México, Pearson Educacion, 10ª Edición, 2004, pp. 263- 268.

funcionales, lo cual traerá una mejora importante dentro de los procedimientos, así como el trato al cliente interno y proveedores.

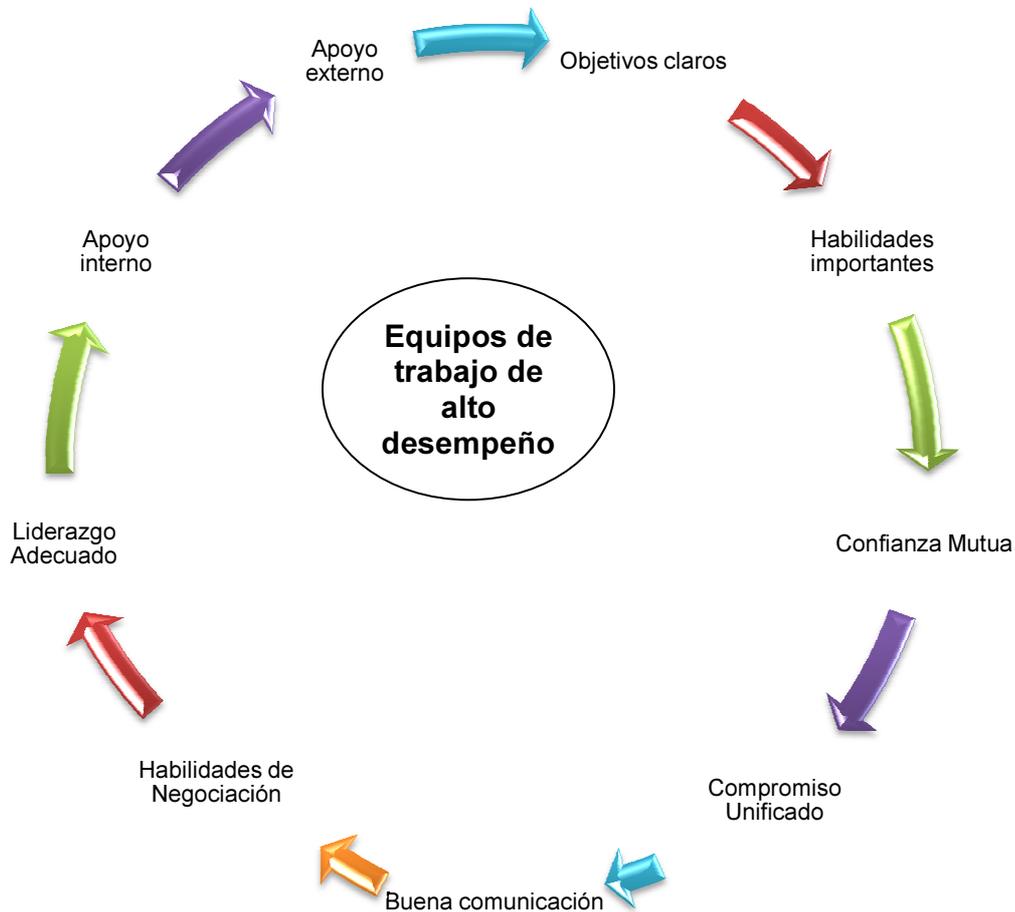
En la actualidad las Dependencias de Gobierno no conocen la herramienta de los equipos de alto desempeño ni los beneficios que brinda, así como las desventajas de este método, sin embargo es un tema de vanguardia, el usarlos y más en una Dependencia que no basa sus procedimientos en el trabajo en equipo. Por lo que esta herramienta propicia la mejora, al utilizar equipos enfocados en el cumplimiento de los objetivos dentro del área de Prestaciones de la SEMARNAT. Con los equipos eficaces se tienen objetivos claros, puesto que los integrantes deberán tener claro lo que se espera de ellos, trabajando en conjunto y así ser un equipo de alto desempeño.

Es esencial que los equipos eficaces tengan una buena comunicación como lo hemos visto en otro capítulo de este trabajo, en vista de que esta es vital para tener una buena retroalimentación y corregir malentendidos de manera benéfica, además los equipos eficaces deben ser capaces de transmitir sentimientos e ideas de manera rápida y eficaz.

Las habilidades de negociación son una parte importante y esencial en los equipos de alto rendimiento, ya que existen muchas relaciones interpersonales, por lo que necesitan tener la habilidad de confrontar y reconciliar las diferencias que se puedan presentar.¹⁰¹ En el esquema siguiente se muestran los conceptos que integran a los equipos de trabajo de alto desempeño.

¹⁰¹Stephen Robbins, “*Administración*”, México, Pearson Educacion, 10ª Edición, 2010, pp. 246-247.

Esquema 5.4, Equipos de trabajo de alto desempeño



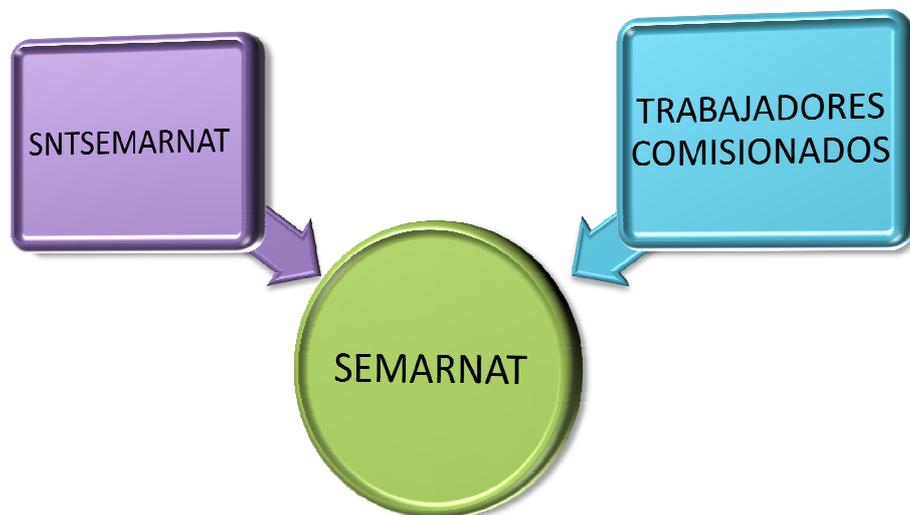
Fuente: Elaboración propia con base en Stephen Robbins, *op.cit.*, pp. 246-247.

El área de Prestaciones de la Secretaría de Medio Ambiente tiene mucho contacto con los trabajadores, porque es el área que gestiona el pago de las prestaciones que le corresponden a los mismos, por esto, tiene mucha comunicación con el Sindicato, así que tiene la obligación de estar al tanto de las necesidades, disgustos o conflictos que éstos puedan llegar a tener, incluso sugerencias de mejora. Por otro lado, el Sindicato tiene la obligación de estar pendiente del bienestar de sus trabajadores así como de sus inquietudes.

A lo largo de la experiencia y la observación, el sindicato SNTSEMARNAT no perjudica el trabajo en equipo, sino que es la Administración, la cual está tan arraigada en sus métodos antiguos que se ejecutan dentro de la Dependencia, y que genera un detenimiento o conflicto en todas las actividades.

Sin embargo el sindicato pudiera ser una gran influencia sobre la Administración y proponer el uso de equipos de trabajo, así como de equipos de alto desempeño, con el fin de transformar a la Administración dentro de las Dependencias de Gobierno de México y ofrecer servicios de calidad. A continuación se muestra como está conformada la SEMARNAT, dentro de la cual existe un sindicato y los trabajadores que están comisionados por el mismo.

Esquema 5.5, Conformación de la SEMARNAT



Fuente: Elaboración propia con base en la experiencia y conocimiento de la administración y estructura de la SEMARNAT.

5.4 Empowerment y TQM

En este mundo tan globalizado y cambiante muchas organizaciones están optando por utilizar la herramienta del empoderamiento o en inglés *empowerment*, que significa delegar poder y autoridad a los subordinados, así como transmitirles el sentimiento de responsabilidad de su propio trabajo.

En otras palabras, significa que los empleados, administradores y equipo de todos los niveles tengan el poder para tomar decisiones sin requerir de la autorización de sus superiores. Con esta herramienta la Dirección del área de Prestaciones podrá crear líneas de integración para que el trabajo en equipo sea efectivo y responsable.

La noción del *empowerment* envuelve un grado mayor de flexibilidad y más libertad en la toma de decisiones relacionadas con el trabajo, así el concepto se asocia con el poder que se distribuye desde los altos mandos hasta los operativos de la organización.¹⁰² Se dice que el empoderamiento es un factor clave para lograr un rendimiento corporativo excelente, sin embargo las organizaciones tienen dudas de reconocimiento, por lo que existen tres barreras en cuanto a la implementación de ésta herramienta.

La primera barrera es que los líderes se pueden sentir amenazados en cuanto a la seguridad de su empleo, puesto que igualan el empoderamiento a ceder el control a los subordinados y de esta manera el miedo puede ser contraproducente para realizar sus actividades del puesto.

En segundo lugar, se encuentra la desconfianza de los colaboradores la cual, impide la delegación de autoridad y responsabilidad, y esto propicia que los líderes duden de las habilidades de los colaboradores para realizar tareas importantes sin la supervisión constante.

Y por último, surge la falta de comunicación, la cual puede dejar a los empleados sin la preparación para asumir más responsabilidades, así como la incapacidad de transmitir las necesidades, y esto puede llegar a una actitud de

¹⁰²Kay Greasley, et.al, "*Employee perceptions of empowerment*", United Kingdom, Emerald, 2004, p.354.

“si quiero que se haga bien, debo hacerlo yo mismo”, lo que propicia dificultad en la delegación de autonomía a los empleados.¹⁰³

El empoderamiento tiene una dimensión psicológica, la cual se enfoca en la percepción y experiencia de los empleados. Esta herramienta requiere que se involucre lo motivacional, que es concepto de eficiencia personal. Para que se dé el empoderamiento con calidad y sin conflictos se requiere: el valor de una meta u objetivo en relación a los ideales y estándares individuales; la capacidad para que el individuo crea en sí mismo y tenga la aptitud de llevar a cabo actividades hábilmente; la autodeterminación para iniciar y continuar los procesos de trabajo con autonomía; el impacto dentro del cual el individuo puede influenciar en el resultado del trabajo realizado. Entre más alto pueda estar el individuo con estos elementos, el sentido del empoderamiento es mayor.¹⁰⁴

Hoy en día el *empowerment* constituye una herramienta gerencial fundamental para romper los modelos pasados de liderazgo autoritario, los cuales están orientados a dirigir y controlar a las personas, por lo que es indispensable para que los procesos sean eficientes, productivos y tengan una mejora continua. Así, el objetivo es transmitir una nueva cultura inspirada en valores y conductas para realizar las actividades con libertad, iniciativa y autonomía, y así, podrán desarrollar el ingenio, innovación y creatividad.

Por otro lado, la Dirección comprenderá que la responsabilidad en el trabajo es de todos los integrantes del área. Los sentimientos de la gente requieren una especial atención, como lo hemos visto a lo largo de los capítulos anteriores, el reconocimiento de esfuerzos es vital. Fomentar el compromiso, crear un clima de competencia, libertad de ideas, emociones, desterrar el clima rígido, el cual puede ser una amenaza para los colaboradores y su productividad, todo esto son factores para mantener el buen funcionamiento del empoderamiento.

Por consiguiente existe una perspectiva del *empowerment* multidimensional que se basa en los roles de la administración y sus líderes.

¹⁰³Ye Ji-Eun, “7 Principles for Employee Empowerment”, SERI Quarterly, 2012, p. 90.

¹⁰⁴Kay Greasley, et.al, op. cit. p. 356.

Así, el empoderamiento es un acto para desarrollar e incrementar el poder con el trabajo en equipo, por lo que el líder es responsable de crear objetivos comunes, que deberá compartir y comunicar, por esto el líder deberá supervisar continuamente a los colaboradores para que estos sientan el empoderamiento.

Además, deberá ser persuasivo y desarrollar dentro de los equipos de trabajo estrategias que enfatizan el esfuerzo y la autonomía de las decisiones del grupo.

Asimismo, el principal enfrentamiento de los líderes hacia los colaboradores, será el desarrollo de la comunicación efectiva, para que éstos se involucren en la participación y faciliten la gestión de un estilo de liderazgo participativo.

El principal objetivo del *empowerment* es mejorar el rendimiento económico de la organización, así como los beneficios individuales. Los empleados que se consideran con empoderamiento han reducido los conflictos y la ambigüedad en sus roles, además de controlar su propio entorno, con esto el colaborador reduce el estrés emocional proporcionándole fortaleza y seguridad del trabajo.

Los empleados que tienen responsabilidad absoluta sobre su trabajo, tienen un gran sentido de satisfacción laboral, motivación y lealtad a la Organización, además de estar comprometidos con la realización de los objetivos de la misma.¹⁰⁵

En este sentido, la delegación de autoridad y sentido de responsabilidad puede crear equipos de trabajo de alto rendimiento haciendo el clima laboral de la organización más efectivo y satisfactorio. Con esta herramienta el área de Prestaciones puede mejorar el trato con el cliente interno y con los proveedores, al hacer las adquisiciones de vales de despensa, haciendo un trato más cálido, de confianza y amabilidad.

Esta técnica permite a los colaboradores la oportunidad de demostrar sus capacidades así como habilidades y aptitudes de extender el poder de los líderes. Podemos mencionar que el *empowerment*, es una herramienta muy

¹⁰⁵Kay Greasley, *et.al*, *op. cit.* p. 358.

eficaz para desarrollar habilidades y capacidades de los empleados, delegando responsabilidad en su trabajo y dejando trabajar sin supervisión constante, lo que significa supervisar sin estar al lado del trabajador, pudiéndolo hostigar o estropear el trabajo que realiza.

Características del empowerment dentro de las organizaciones son:

- ❖ El puesto le pertenece a cada persona.
- ❖ El colaborador tiene la responsabilidad, no el jefe ni otro departamento.
- ❖ Los puestos generan valor, debido al individuo que está en ellos.
- ❖ Las personas saben exactamente sus funciones y las actividades a realizar.
- ❖ La gente tiene el poder sobre la forma en que se hacen las cosas.
- ❖ El puesto es parte de la personalidad del individuo.
- ❖ La persona tiene el control sobre su trabajo.

La implementación de éste método de mejora, dentro de los procesos de la Institución trae consigo resultados positivos como son:

- Ψ El trabajo realizado es significativo.
- Ψ Los colaboradores pueden desarrollar una diversidad de asignaciones.
- Ψ El rendimiento puede ser medido.
- Ψ El trabajo significa un reto y no una carga.
- Ψ El individuo tiene autoridad de actuar en nombre de la empresa.
- Ψ Existe participación en la toma de decisiones.
- Ψ Existe una comunicación efectiva.
- Ψ Se trabaja en equipo.
- Ψ Se desarrollan conocimientos y habilidades.

La decisión de utilizar el *empowerment* dentro del área de Prestaciones puede ser difícil, sin embargo los cambios pueden ser sumamente positivos resultando

en un ambiente responsable. Así, los colaboradores se sentirán comprometidos en producir resultados de calidad, como también resolver problemas de manera *proactiva* y sentirse solidarios por mejorar continuamente los procesos y los servicios otorgados.

Por otro lado existen herramientas, aún más complejas que el empoderamiento, las cuales son un factor a desarrollar como son: innovación, creatividad, confianza y trabajo en equipo, todo esto, en conjunto con un liderazgo transformacional, que estimula e inspira a los seguidores a alcanzar resultados extraordinarios, ya que presta atención a los intereses y necesidades de desarrollo, además de que cambia la visión de los individuos y les ayuda a ver los problemas de forma nueva. Así los líderes son capaces de entusiasmar, despertar e inspirar a los colaboradores para que hagan el mayor esfuerzo para alcanzar los objetivos del grupo.¹⁰⁶

Dicha técnica se denomina Gestión de la Calidad Total con siglas en inglés “TQM” *Total Quality Management*. Este concepto se ha desarrollado junto con el de Calidad Total. Los autores *Hill y Wilkinson* perciben la Calidad Total como un enfoque general de la gestión, con una estructura basada en principios, prácticas y en una serie de técnicas que en conjunto guían hacia la excelencia.¹⁰⁷

Esta herramienta podría ser de mucho beneficio para el área de Prestaciones, puesto que es un cambio de estrategia total. De esta manera los colaboradores podrán tener un punto de vista distinto hacia los procesos y actividades y el cómo vienen realizándolas a lo largo de los años, con este método se puede cambiar la productividad y la satisfacción laboral, y así podrá alcanzar niveles superiores a los esperados.

Igualmente, para la gestión de la Calidad Total, el desarrollo y el compromiso de las personas, se consideran como una fuente de ventaja competitiva. Algunas guías de TQM en la gestión de recursos humanos son: la

¹⁰⁶ Don Hellriegel, *op. cit.*, p.380.

¹⁰⁷ Correia Rui, Mainardes Emerson and Lourenco Luis, “*Transformational Leadership and TQM Implementation*”, Portugal, 2010, p.9.

formación continua, el desarrollo de carreras, la motivación de los colaboradores, la delegación de poder y lo que es muy importante la cooperación del trabajo en equipo y desarrollo de la organización. Las habilidades, la adaptación y la cohesión, a través de valores y creencias compartidas, son mecanismos de coordinación para implementar la Calidad Total dentro de los procesos.¹⁰⁸A continuación se muestra un esquema de cómo se integra la calidad total.

Esquema 5.6. Calidad Total.



Fuente: Elaboración propia con base en Correia Rui, Mainardes Emerson and Lourenco Luis, *"Transformational Leadership and TQM Implementation"*, p.9.

¹⁰⁸Ibidem, p. 9.

5.5 Coaching

En México, no se ha implementado esta herramienta, en las Dependencias de Gobierno, para la mejora de los procesos y del capital humano. Por lo que es indispensable que la Dirección del área de Prestaciones de la SEMARNAT tenga una visión amplia de las herramientas que hoy en día se utilizan en las grandes corporaciones para manejar su capital intelectual con responsabilidad, así como para mejorar las relaciones interpersonales. Como consecuencia de ello, impulsar el desarrollo mediante una mejora continua de los procesos y procedimientos de la Institución.

Como hemos visto, mantener el equilibrio entre lo laboral, lo emocional y lo personal es una cuestión de todos los días dentro de las organizaciones tanto públicas, como privadas, por esta situación nace la técnica *Coaching*, otra herramienta para mejorar la calidad de vida de los colaboradores tanto en el trabajo como en la vida personal.

Esta herramienta es un proceso personalizado de atención y asesoría profesional y emocional, orientado a despertar en los individuos la conciencia necesaria para comprender las causas de sus problemas, identificar mecanismos correctivos y lograr los resultados planeados.¹⁰⁹

Las técnicas y procedimientos de escucha activa, asertividad y análisis estratégico pueden ser aplicados según el esquema de áreas funcionales en la Organización. El *coaching* puede tener efectos positivos, tales como: la capacidad de descubrir habilidades y destrezas, mejorar la comunicación directa, cara a cara. Así como también, ser un mecanismo ideal para el desarrollo de procesos de liderazgo e influencia personal.¹¹⁰

¹⁰⁹ Joseph B. Mosca, Alan Fazzari, John Buzza, "*Coaching To Win: A Systematic Approach To Achieving Productivity Throuh Coaching*", Monmouth University USA, 2010, pp.117- 118.

¹¹⁰ Debates IESA, "*Pare de sufrir: coaching para todos*", Gerencia en la red, Instituto de Estudios Superiores de Administración, p. 98.

5.6 Conclusiones

A lo largo de este capítulo, se habló de que el trabajo en equipo es una herramienta muy completa para la mejora de los procesos dentro de las organizaciones, así como, para la mejora de su capital intelectual en cuanto a tener un clima laboral satisfactorio, comunicación efectiva en todas las jerarquías de la Institución, calidad en todos los procesos, además de eficacia y eficiencia dentro de los mismos.

Si se implementara el trabajo en equipo de una forma constante y precisa en la Administración de la Dependencia, pudiera ser un cambio exitoso, ya que es una técnica que redundaría en muchos beneficios. Además el capacitar a los trabajadores del área, mejoraría la productividad dentro de los procesos lo que propiciaría que se pudieran realizar un mayor número de actividades, con una optimización de recursos así como la maximización de ideas de los colaboradores.

El área de Prestaciones de la SEMARNAT pudiera implementar estas herramientas para que sus procesos y el trato con los trabajadores mejoren sustancialmente. Sin embargo, se debe de tomar en consideración que es importante diseñar programas de capacitación tanto para los altos mandos, como para los operativos.

En consecuencia, esta capacitación retribuirá en resultados positivos en un largo plazo, y los resultados serán excelentes. Habrá una mayor comunicación, una gran motivación, los colaboradores se sentirán parte de la Dependencia y se sentirán orgullosos de ser parte de un equipo de trabajo de alto desempeño que trabaja por un solo objetivo. También habrá una mejora continua de los procedimientos, una constante innovación de ideas, así como el trato con el cliente interno mejorará y desde luego con los colaboradores de equipo.

De esta manera, el área de Prestaciones podrá realizar sus actividades de forma eficiente y eficaz y los colaboradores podrán trabajar cómodamente sin presiones o malos entendidos dentro de la realización de su trabajo. Es una gran oportunidad para el área de Prestaciones, implementar por lo menos una de

estas técnicas para mejorar la calidad de vida de los miembros así como, para desarrollar el potencial que no se utiliza dentro de ellos, puesto que solo realizan actividades monótonas. Los trabajadores crecerán íntegramente, desarrollando habilidades, aptitudes y destrezas para ser personas de cambio en un país en desarrollo.

Capítulo 6

Resultados de la Investigación

6.1. Resultados de la Investigación

A lo largo de la investigación se analizaron conceptos importantes, que normalmente son tratados en las organizaciones. También se analizó cómo puede beneficiar el uso de éstas herramientas en el área de Prestaciones de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, tales como el mantener un clima laboral favorable, el establecer una satisfacción laboral completa, y favorecer la motivación con los colaboradores, así como, la comunicación entre todos los niveles jerárquicos de la Institución. Por último, se considera el implementar y desarrollar el trabajo en equipo en todas las áreas de la Secretaría, en especial en donde se realizó la presente investigación, es decir, en el área de Prestaciones.

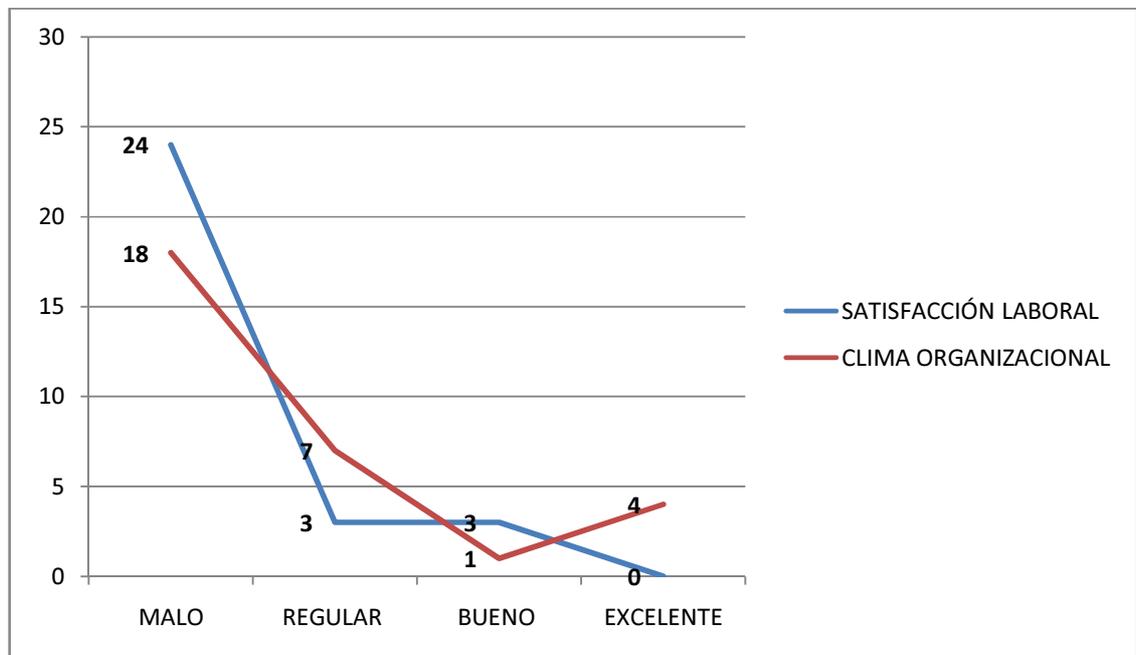
Con el objetivo de conocer un poco más el desarrollo de los trabajadores dentro del área, así como de sus inconformidades, se realizó una encuesta a un universo de 30 colaboradores del área de Prestaciones de la SEMARNAT, la cual a su vez se divide en área de Archivo y hojas de constancia, Prestaciones Sociales y Prestaciones Económicas.

La encuesta consta de 27 preguntas, las cuales incluyen todos los temas que se tocaron a lo largo del trabajo tales como: clima laboral, motivación, comunicación, y trabajo en equipo, en relación con temas como: eficiencia, productividad y satisfacción laboral. Para saber cómo se desenvuelven los colaboradores y los directivos dentro del área. La página siguiente muestra una gráfica de la satisfacción y el clima laboral.

En la gráfica podemos observar que la satisfacción y el clima laboral están muy por debajo de lo esperado. La encuesta arroja una inconformidad dentro del nivel de satisfacción laboral en la que los colaboradores se encuentran, debido a varias situaciones tales como; la falta de capacitación y automatización de procesos, y de calidad en los mismos. En algunas ocasiones se realizan encuestas para saber en que nivel de satisfacción laboral se encuentran los trabajadores, así como, el clima, sin embargo no se les da seguimiento y las diferencias siguen igual. Existe un problema de liderazgo

donde los directivos no promueven la creación de un buen clima laboral, y no existe un reconocimiento al trabajo desempeñado.

Gráfica 6.1, Clima y Satisfacción Laboral



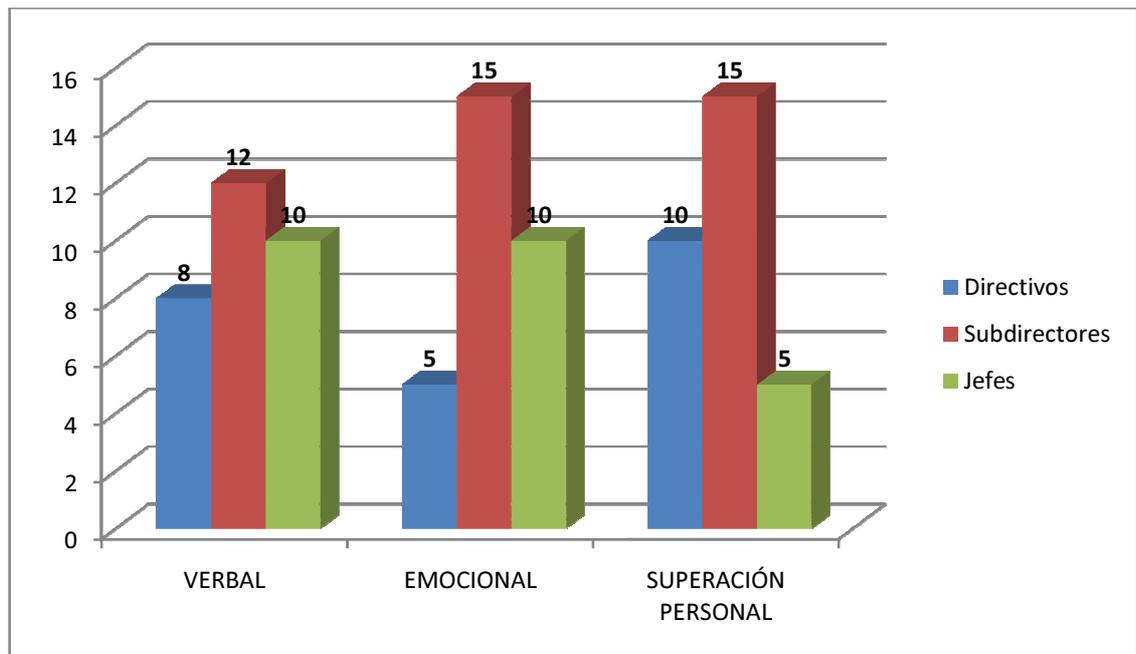
Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada a los trabajadores del área de Prestaciones de la SEMARNAT.

México cuenta con una inteligencia intelectual muy capaz y hábil dentro de sus Dependencias, el problema es que no se desarrollan sus capacidades ni habilidades, por lo que necesita una buena capacitación para que estas logren un nivel superior y en el que se propicie un ambiente lleno de satisfacciones profesionales y personales.

“La falta de motivación ocasiona que los trabajadores se sientan poco dispuestos a contribuir con los objetivos del área”, es la segunda hipótesis, la cual, en la encuesta nos arroja datos para contestarla de manera positiva puesto que los colaboradores sienten que no hay reconocimiento ni motivación cuando se realice el trabajo diario o cuando se solucionan conflictos laborales. Los colaboradores necesitan una motivación ya sea verbal, monetaria, y de superación personal. La siguiente gráfica representa la motivación del

personalen cuanto a si los colaboradores reciben algún tipo de motivación de sus superiores.

Gráfica 6.2, Motivación del Personal

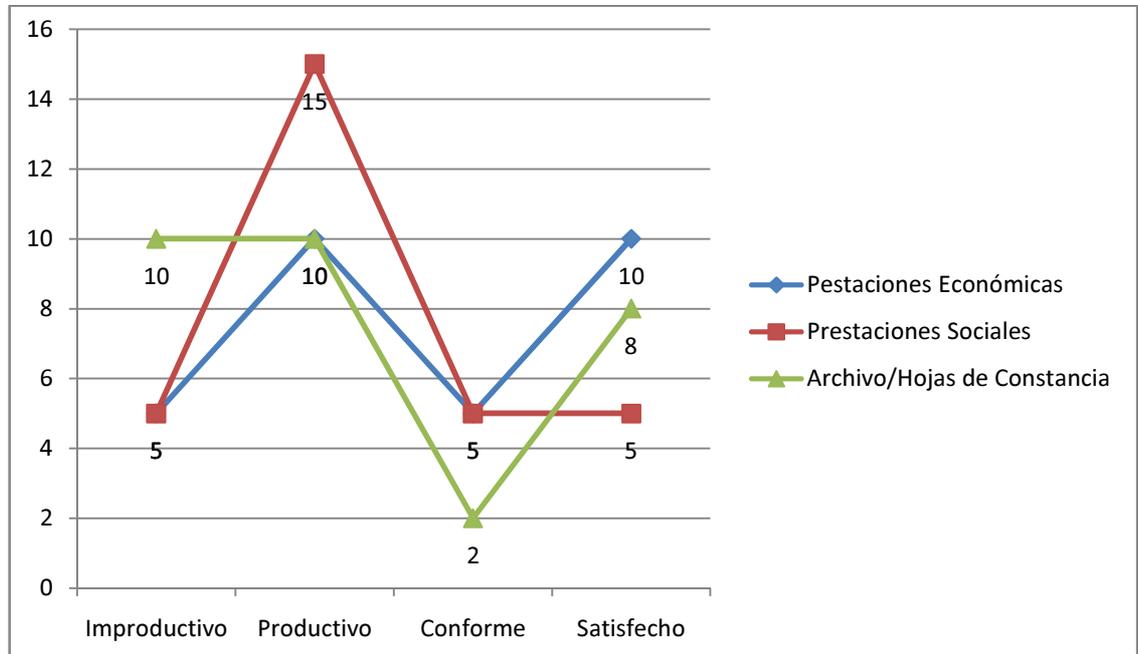


Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada a los trabajadores del área de Prestaciones de la SEMARNAT.

Las motivaciones que más solicitan los trabajadores son la monetaria y el reconocimiento de su trabajo realizado. Existe un conflicto cuando se reconocen a personas que no trabajan o que no son productivas.

Es de suma importancia que el área de Prestaciones de la SEMARNAT, realice una valorización de todos los procesos y procedimientos que se llevan a cabo así como, una encuesta detallada de cómo se encuentran los colaboradores con sus funciones tanto con el ambiente, como con la cultura organizacional. Esto con el fin de implementar las herramientas necesarias para cambiar la visión y pensamiento de los colaboradores de gobierno, los cuales están catalogados como ineficientes e improductivos. La gráfica que a continuación se muestra, representa el porcentaje de los colaboradores que se sienten improductivos dentro de sus áreas de trabajo.

Gráfica 6.3, Productividad Laboral.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada a los trabajadores del área de Prestaciones de la SEMARNAT.

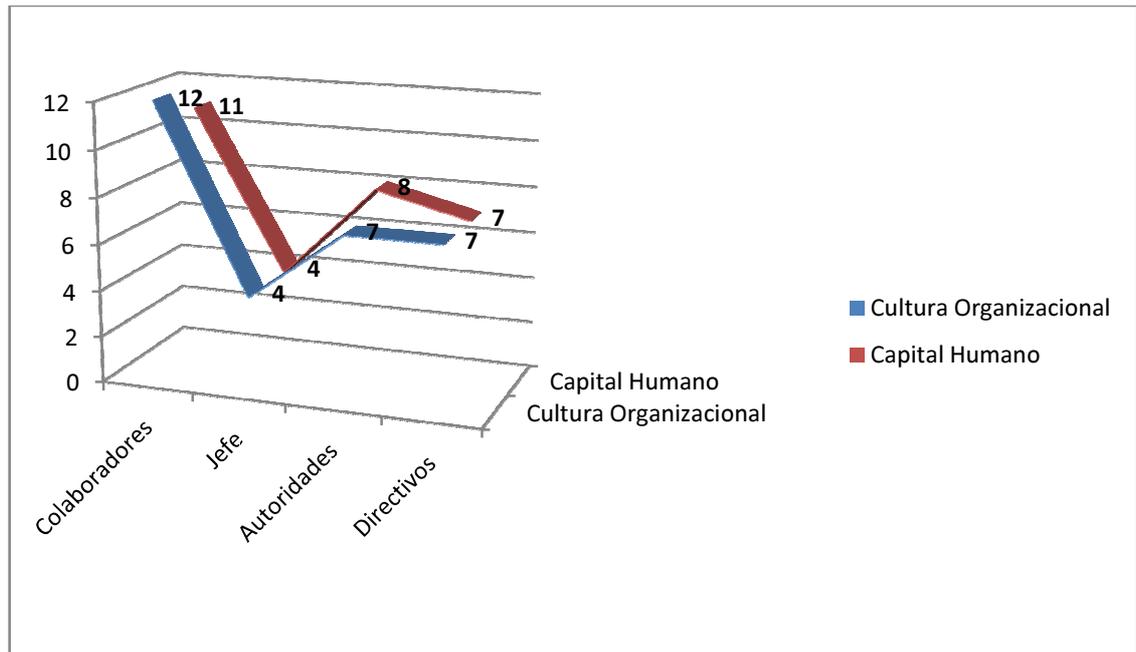
Los colaboradores dentro del área de Prestaciones de la Secretaría de Medio Ambiente tienen claro lo que es una cultura organizacional, la cual incluye un conjunto de valores, creencias, costumbres y hábitos que comparten los miembros de una organización, y esto en sí, es un eje fundamental para la productividad y el buen desempeño de los colaboradores.

Sin embargo, ni las autoridades ni los jefes, toman en serio este tipo de temas, puesto que no les encuentran relevancia alguna, sólo centran su atención en el trabajo realizado, sin ver las necesidades ni preocupaciones del capital humano. El desarrollo de éste tema es de suma importancia para todas las Dependencias de México, ya que permite hacer del personal, gente capaz y competitiva para ofrecer un servicio de calidad a la ciudadanía y a los mismos colaboradores.

En la siguiente gráfica se muestra a los colaboradores que están interesados en fomentar un clima laboral agradable, en cursos de capacitación

para que su desarrollo sea íntegro y así, ellos sentirse satisfechos y productivos en las áreas de trabajo.

Gráfica 6.4, Cultura Organizacional



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada a los trabajadores del área de Prestaciones de la SEMARNAT.

Los colaboradores de la Secretaría, tienen toda la disposición para cambiar de una visión cerrada, a una visión más abierta y así, dar un giro en la calidad del servicio y procedimientos.

En la siguiente hipótesis de "líneas de comunicación que se ven afectadas debido a la violación del principio de unidad de mando, y a la falta de liderazgo por parte de los jefes", en el capítulo de comunicación, se pudo observar, cómo la Secretaría tiene conflictos por la falta de esta herramienta. Se analizó que los directivos no tienen una buena comunicación hacia sus subordinados lo que ocasiona cuellos de botella en los procesos por la falta de instrucciones claras.

En la siguiente gráfica se puede apreciar como se encuentra la comunicación dentro del área:

Gráfica 6.5, Comunicación.

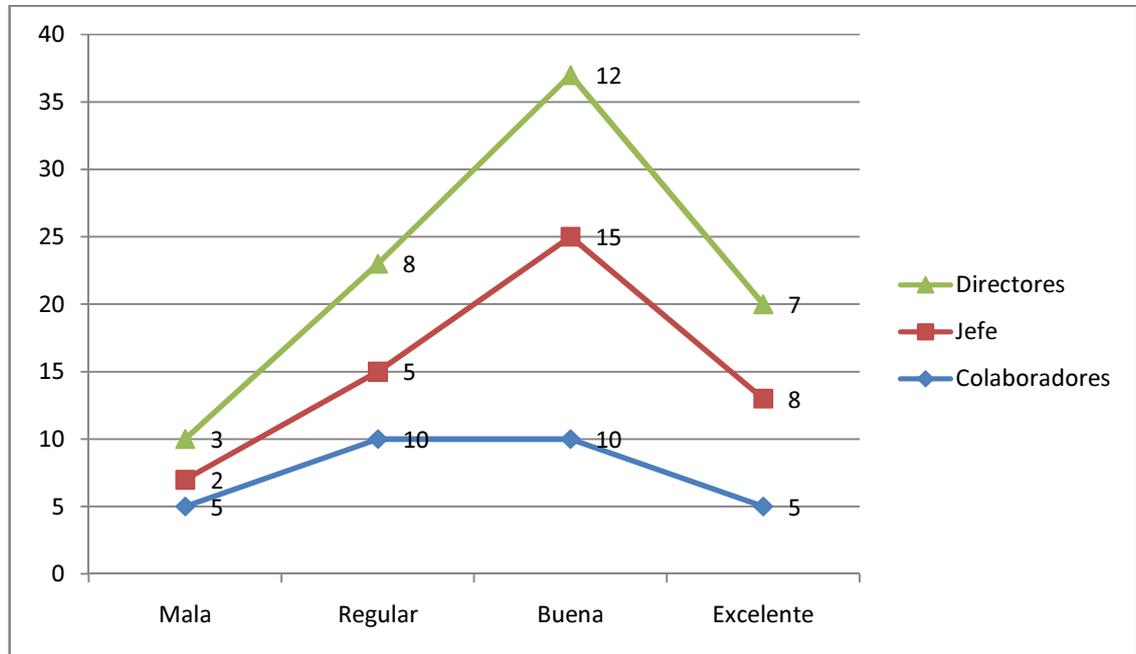
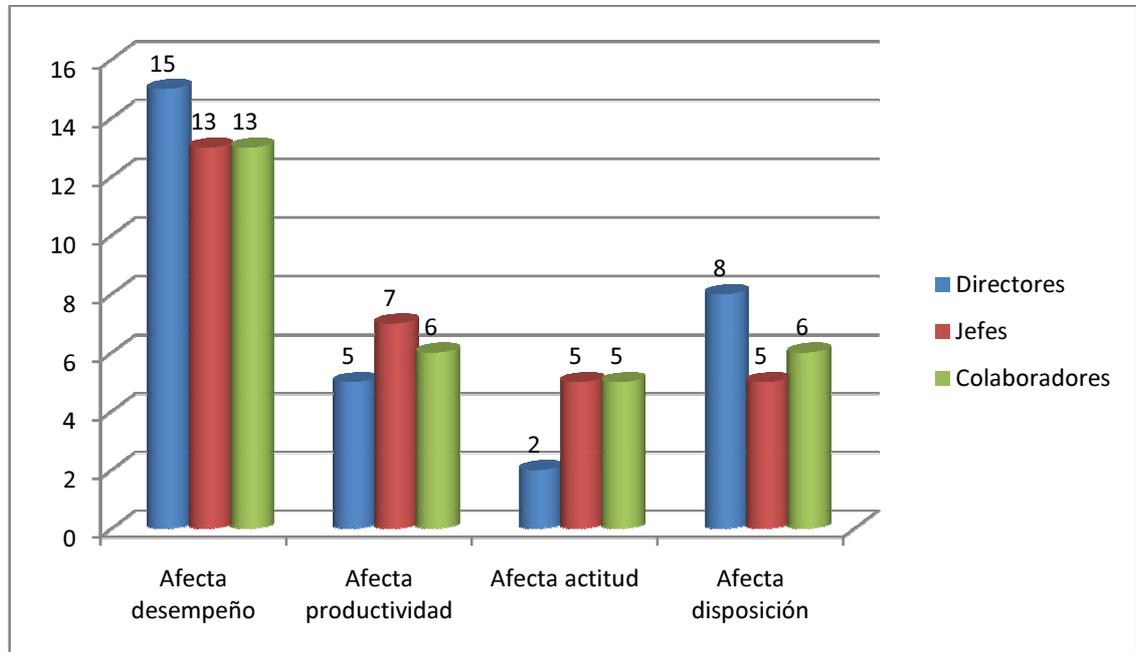


Ilustración 1 Nivel de comunicación

Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada a los trabajadores del área de Prestaciones de la SEMARNAT.

En la encuesta realizada, se preguntó si el sindicato tiene una influencia en el desempeño de los trabajadores, para que éstos sean productivos, eficientes y eficaces. Las respuestas fueron diversas, puesto que los encuestados no todos eran comisionados. Sin embargo, la mayoría de las respuestas se encaminaban a una sola línea, que al sindicato, solo le importa el pago de las prestaciones y no el desarrollo adecuado de los trabajadores. En la siguiente gráfica se observan estos elementos:

Gráfica 6.6, Desempeño y Productividad.



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada a los trabajadores del área de Prestaciones de la SEMARNAT.

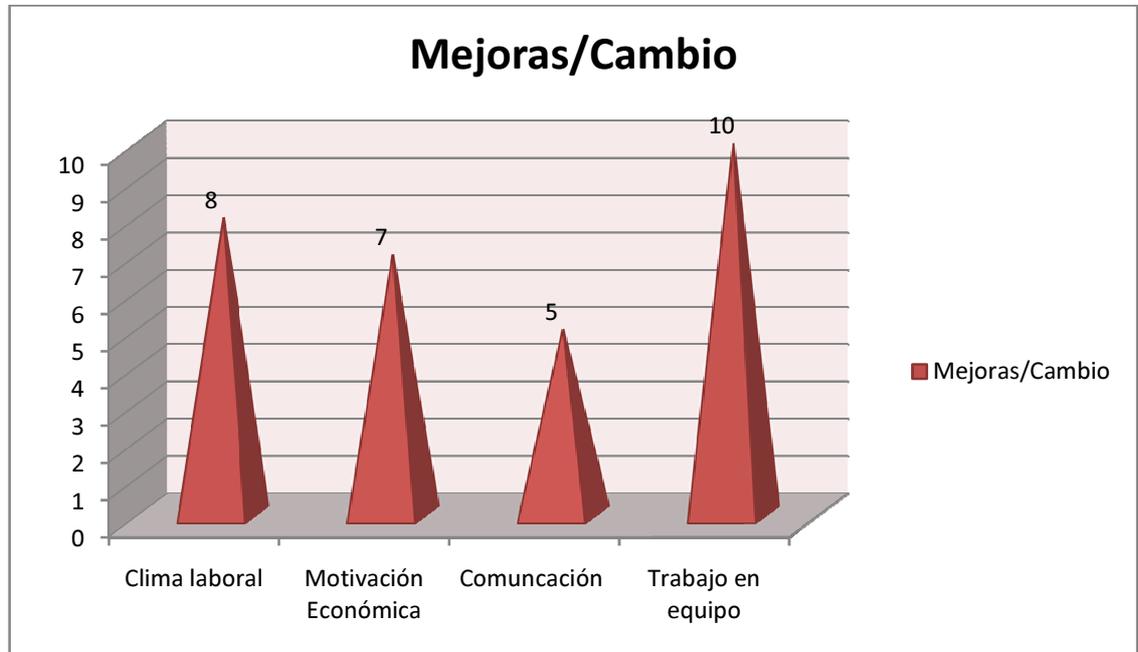
En el área de Prestaciones, existe un problema con la percepción del Sindicato dentro de las actividades de los colaboradores, puesto que se cree que este solo vela por los intereses de los dirigentes, favorece a los trabajadores menos productivos y crea un favoritismo, lo que ocasiona un conflicto laboral entre los trabajadores.

En la última hipótesis sobre la conformación y establecimiento de equipos de trabajo de alto rendimiento, se puede decir que la declaración sin la integración es nula, puesto que no se conforman equipos de trabajo. Sin embargo los resultados de la encuesta apuntan a que los colaboradores les gusta trabajar en equipo, puesto que es el eje fundamental para que una organización sea competitiva y alcance los objetivos y metas preestablecidas.

En la última gráfica que se muestra, representa los temas más importantes que se deben mejorar o cambiar dentro de la Dependencia, con el fin de lograr que el personal se desarrolle profesionalmente y sea competitiva, a

fin de, crear un ambiente laboral propicio para la productividad y la buena comunicación.

Gráfica 6.7, Mejoras y/o Cambio



Fuente: Elaboración propia con base en la encuesta realizada a los trabajadores del área de Prestaciones de la SEMARNAT.

6.2 Variables

6.2.1 Clima laboral

$$\text{Clima laboral} = \frac{\text{Núm. de incidencias o conflictos con el personal}}{\text{Núm. de veces en interacción con el personal}} = \frac{20}{100} = 0.2$$

Como se puede apreciar la variable clima laboral arroja un resultado de 0.20, lo cual indica que el número de conflictos no es tan alto, ya que se tiene cierta destreza para el manejo de conflictos aunque aún falta mucho trabajo.

$$\text{Clima laboral} = \frac{\text{Núm. de empleados contentos con el CL}}{\text{Total de empleados en el área de Prestaciones}} = \frac{13}{30} = 0.43$$

Como se puede apreciar la variable clima laboral arroja un resultado de 0.43, lo cual indica que menos qde la mitad de los trabajadores del área de Prestaciones están satisfechos con el clima laboral, dejando así una responsabilidad sobre los directivos para cambiar positivamente.

6.2.2 Motivación

$$\text{Motivación} = \frac{\text{Núm. de participación de proyectos}}{\text{Total de proyectos}} = \frac{5}{20} = 0.5$$

Como se puede observar la variable motivación arroja un resultado de 0.5, lo cual indica que la participación de los empleados en los proyectos es mínima, lo cual es grave para los aspectos que se tocan a lo largo de la investigación tales como trabajo en equipo, comunicación, entre otros.

6.2.3 Comunicación

Comunicación=

$$\frac{\text{Núm. de participación en la mejora de procesos}}{\text{Núm. total de trabajadores invitados a participar}} = \frac{10}{25} = 0.4$$

Como se puede parecer la variable comunicación arroja un resultado de 0.4 referente a la participación de los trabajadores en la mejora de procesos, esto indica que dicha participación esta por debajo de la mitad, creando así conflictos dentro de la toma de decisiones., del clima laboral y de la motivación de los trabajadores.

6.2.4 Trabajo en equipo

$$\text{Trabajo en equipo} = \frac{\text{Núm. de estrategias presentadas}}{\text{Total de resultados obtenidos}} = \frac{20}{50} = 0.4$$

Como se puede observar la variable trabajo en equipo arroja un resultado de 0.4 en los resultados obtenidos de las estrategias presentadas. Lo cual indica que el trabajo en equipo aún no toma la fuerza de implementación como se quisiera. Por lo que la responsabilidad recae en la Dirección para que los colaboradores tengan una visión mejorada de lo que es el trabajo en equipo.

Xii Conclusiones

En el trabajo anterior se investigaron varios conceptos que pueden servir para una implementación de mejoras dentro de los procedimientos del área de Prestaciones de la SEMARNAT.

Dentro del mismo trabajo se pueden observar las siguientes hipótesis.

- a) El clima laboral no adecuado ha propiciado que el rendimiento disminuya en los resultados esperados de los trabajadores de la Secretaría.

Como se puede apreciar, a lo largo de la investigación en el capítulo 2, se habló del clima dentro del área de Prestaciones, el cual tiene muchas deficiencias que se pueden mejorar si la Dirección le pusiera más interés al rendimiento y comportamiento de sus colaboradores.

Así como también, es importante que la Dirección enfoque sus esfuerzos en realizar estrategias de cambio para la integración y capacitación del personal. En consecuencia, las relaciones laborales serán más fuertes y comprometidas, habrá una mayor confianza entre las mismas y el clima laboral mejorará evidentemente.

- b) La falta de motivación ocasiona que los trabajadores se sientan poco dispuestos a contribuir con los objetivos.

Durante la investigación se puede observar que una parte importante para el trabajador se sienta productivo y eficiente, es el que esté motivado, ya sea monetaria o verbalmente. La Secretaría, a pesar de tener varias prestaciones para los trabajadores de nivel jerárquico bajo, no se preocupa por la motivación de éstos ni de los demás. En este sentido se puede concluir que la Dirección del área tiene la responsabilidad y obligación de motivar al personal, con el objetivo de que éstos puedan desarrollarse íntegramente.

- c) Las líneas de comunicación se ven afectadas debido a la violación del principio de unidad de mando y a la falta de liderazgo por parte de los jefes.

En el capítulo 4, se habla de la comunicación como un factor esencial para el éxito de cualquier organización. Así, el área de Prestaciones tiene varios conflictos, ya que las líneas de comunicación se han ido deteriorando, haciendo

un clima laboral pesado y haciendo el trabajo uno monótono y aburrido. La Dirección deberá realizar cursos de capacitación a cerca del buen uso y manejo de la comunicación organizacional, para que exista un desarrollo favorable de los procedimientos y el margen de error dentro de los mismos sea mínimo.

- d) Al conformar y establecer equipos de trabajo de alto rendimiento se logra la integración y se alcanzan los objetivos de la organización.

Como se pudo observar, la formación de equipos de trabajo es una herramienta esencial en la mejora de los procesos, minimización de conflictos y establecimiento de propuestas de mejora. Por lo anterior, el área de Prestaciones debe de tomar en cuenta este método para capacitar a su personal, con la intención de que se desarrolle un espíritu de trabajo en equipo, sean productivos, estén motivados y los procedimientos sean eficientes. En consecuencia, disminuyen los grupos informales, los cuales no aportan nada al equipo y evitan el buen desarrollo del mismo.

Así se puede concluir que, el área de Prestaciones es un área con mucho potencial intelectual, el cual deberá de ser desarrollado de la mejor manera con las mejores estrategias y guías de acción. Con el fin de que los trabajadores de todos los niveles jerárquicos se sientan productivos, satisfechos con las actividades que desempeñan, estén motivados y haya una buena comunicación entre las líneas jerárquicas. Manteniendo así un clima laboral tranquilo y agradable, donde los colaboradores se podrán desarrollar positivamente con consecuencias positivas para la Dependencia.

Xiii. Bibliografía

ROBBINS Stephen, *“Comportamiento Organizacional”*, México, Pearson Educación, 10ª Edición, 2004, 680págs.

ROBBINS Stephen *“Administración”*, México, Pearson Educación, 10ª Edición, 2010, 614 págs.

HELLRIEGEL Don, *“Comportamiento Organizacional”*, México, Cengage Learning, 12ª Edición, 2009, 637págs.

GARCÍA Ramírez María Guadalupe, *et. al, “Diagnóstico de clima organizacional del Departamento de educación de la Universidad de Guanajuato”*, México,. 14 págs.

SANDOVAL Caraveo María del Carmen, *“Concepto y Dimensiones del clima laboral”*, Universidad Juárez Autónoma de Tabasco, 2004, 83 p.

MOSCA Joseph B. *et. al, “Coaching To Win: A Systematic Approach To Achieving Productivity Throuh Coaching”*, Monmouth University USA, 2010,. 117-118pp.

IESA Debates, *“Pare de sufrir: coaching para todos”*, España, Gerencia en la red, Instituto de Estudios Superiores de Aministración, 98 p.

RUI Correiam, *et. al, “Transformational Leadership and TQM Implementation”*, Portugal, 2010, 9 p.

GREASLY Kay, *et.al, “Employee perceptions of empowerment”*, United Kingdom, Emerald, 2004, 354 p.

EUN Ye Ji, *“7 Principles for Employee Empowerment”*, SERI Quarterly, 2012, 90 p.

BAYONA Bohórquez Jaime Andrés, *et. al*, “*El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo*”, Estudios Gerenciales, 2012, 123 págs.

RAMOS Padilla Carlos G. Ramos, “*Comunicación Organizacional*”, México, Ed. Trillas, 1991, 125 págs.

RAMOS Padilla Carlos G. Ramos, “*La comunicación*”, México, Ed. Trillas, 1991, 75 págs.

WELDS Kathryn, “*Conflict in the work place and how to manage it*”, USA, 1979, 382-383pp.

YALEM Ronald J, “*Controlled Communication and Conflict Resolution*”, Journal of peace research, University of Alabama, 263-265. pp.

MARTÍNEZ Rodríguez Edim, *et. al*, “*La Comunicación organizacional y la prevención de conflictos en las organizaciones. un enfoque en las instituciones de salud*”, 2011, 116-118pp.

BERMÚDEZ Lily, *et. al*, “*La competencia comunicativa: elemento clave en las organizaciones*”, Quórum académico, Universidad del Zulia, 2011, 96.p.

LESMES Cárdenas Rosa María, “*Relaciones Laborales*”, Global Network Content Services LLC, Estados Unidos, 2012, 2p.

TAYLOR Judith, “*La Comunicación en el Trabajo*”, Ed. Gedisa, España, 2002, 15-17 pp.

GOLDHABER Gerald M., “*Comunicación Organizacional*”, México, Ed. Diana, 1984, 131-140pp.

CORTES Mejía Alejandra, *“Estilos de liderazgo y Motivación laboral en el ambiente educativo”*, 2004, 205p.

GRAF Chávez Vander, *“Inteligencia Emocional”*, México, 2012, 60 p.

FERNÁNDEZ Berrocal Pablo, *“La Inteligencia Emocional y el estudio de la felicidad”*, España, 2005, 90-93 pp.

FERNÁNDEZ Berrocal Pablo, *“La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Salovey y Mayer”*, 2005, 68 p.

CHAKRABORTY Aruna, *“Emotional Intelligence”*, India, 2009, 2 p.

CARSON, Charles M, *“A historical view of Douglas Mcgregor”*, 2005, 451p.

MASLOW, Abraham H, *“Motivación y Personalidad”*, 1991, 26p.

NARANJO Pereira María Luisa, *“Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo”*, Costa Rica, 2009, 157p.

PETRONI Alberto, *et. al*, *“Motivation Strategies for knowledge workers: evidence and challenges”*, Italia 2008, 23p.

KELLER John M, *“Motivational Design for learning and Performance”*, 2010, 17p.

CUADRA Peralta, Alejandro, *“Clima y Satisfacción Laboral en las Organizaciones”*, Universum Talca, 2007, 5p.

ABURTO Pineda Hugo Iván, *et. al*, *“Habilidades directivas: determinantes en el clima organizacional”*, Redalyc, Sistema de Información Científica, Aguascalientes, México, 43págs.

Sánchez Castillo Ruth Adriana