



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



**DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL EN LA DIRECCIÓN GENERAL  
DE RECURSOS HUMANOS DE LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL  
DEL GOBIERNO FEDERAL**

**TESINA  
QUE PARA OBTENER LA LICENCIATURA EN CIENCIAS DE LA  
COMUNICACIÓN**

**PRESENTA**

**LUZ DEL AURA RODRÍGUEZ ARANDA**

**DIRECTORA DE TESINA: ELVIRA HERNÁNDEZ CARBALLIDO**

**México D.F. 2014**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## ÍNDICE

Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO 1.- MARCO CONCEPTUAL</b>	<b>3</b>
1.1 <i>Las Organizaciones</i>	4
1.2 <i>La Comunicación Organizacional</i>	6
1.3 <i>Administración</i>	9
1.4 <i>Cultura Organizacional y Cultura Burocrática</i>	12
1.5 <i>Clima Organizacional</i>	16
<b>CAPÍTULO 2.- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA SECRETARIA DE DESARROLLO SOCIAL</b>	<b>26</b>
2.1 <i>Teoría de Sistemas</i>	27
2.2 <i>Administración Pública</i>	31
2.3 <i>La Secretaria de Desarrollo Social</i>	35
2.4 <i>Dirección General Recursos Humanos</i>	42
<b>CAPÍTULO 3.- DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA SEDESOL</b>	<b>44</b>
3.1 <i>Planteamiento del Problema</i>	44
3.2 <i>Cuestionario</i>	45
3.3 <i>Diagnostico de Clima Organizacional</i>	45
3.4 <i>Acciones de Mejora para el Clima Organizacional</i>	58
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>62</b>
<b>Bibliografía</b>	
<b>ANEXO</b>	

# AGRADECIMIENTOS

## **Dios:**

Gracias Dios por darme la oportunidad de vivir cada día, por darme la fuerza para lograr mis sueños, por las pruebas a las que me sometiste durante toda mi vida académica, para que hoy valore el esfuerzo y dedicación que se le debe al estudio y al desarrollo profesional.

## **Mis abuelos:**

Gracias José Luis Rodríguez y Ma. del Carmen Miller: Ángeles que desde el cielo me cuidan y que desde pequeña me inculcaron por el estudio.

Gracias Laura Sánchez: Por todo su apoyo incondicional, por motivarme en todo momento para hacer de mí una mujer de éxito y siempre lograr todos mis objetivos.

## **Mi madre:**

Gracias mama qué en ningún momento dudaste en apoyarme y motivarme a lograr mis sueños de ser una mujer profesionista.

Gracias porque juntas hemos llegado a este momento tan importante en mi vida, la obtención del título profesional.

## **A mi familia:**

Por todos los buenos momentos que hemos pasado por su apoyo y motivación incondicional, muchas gracias.

## **A mis amigos:**

Gracias por todos los momentos divertidos y trabajos en equipo que realizamos juntos y a alguien muy especial que me da la inspiración y la fuerza para no desmayar para cumplir mis sueños, para ti todo mi amor.

## Introducción

La presente investigación surge de la publicación de los resultados de la encuesta realizada por la Secretaría de la Función Pública a la Secretaría Desarrollo Social (SEDESOL), La realización del Diagnóstico de Clima Organizacional busca corroborar lo detectado por la Secretaría de la Función Pública; en el que se detectan diversas problemáticas relacionadas con el ambiente laboral: relaciones interpersonales, falta de material para el desempeño de sus funciones, falta de compromiso e identificación con los valores institucionales, entre otras; es por ello, que se determinó realizar el diagnóstico dentro de la Dirección General de Recursos Humanos de la SEDESOL, para detectar las mencionadas problemáticas pero ya en un área específica.

Para respaldar esta investigación, se realizará el análisis de diferentes conceptos relacionados entre sí, que apoyarán a sentar las bases sobre las cuales, pretende realizar el Diagnóstico de Clima Organizacional, se sugerirán acciones para mejorar el desempeño de las funciones de la Dirección General de Recursos Humanos.

Una organización, se define como un grupo de personas enfocadas a realizar un fin común dentro del entorno, en el cual se encuentra inmersa. Y para que esta funcione correctamente debe contar con una buena comunicación tanto interna como externa; para relacionar este contexto, revisaremos los estudios relacionados con la comunicación organizacional.

El estudio de la comunicación organizacional, es el proceso por el que todas las partes de la organización interactúan entre sí para que ésta lleve a cabo sus objetivos y su fin común. Desde el enfoque administrativo, está centrado en el reconocimiento de que las organizaciones tienen un ingrediente representativo para conducirse, este es la comunicación. El conocer sus elementos centrales y cómo manejarlos constituyen una herramienta para el desarrollo de cualquier organización, no tomando en cuenta su tamaño, estructura y/o giro.

El clima laboral es el que genera la atmosfera dentro de la organización y la interacción de éste con la buena comunicación favorece la coordinación de las tareas y esfuerzos entre las diferentes áreas o unidades de la organización, lo que redundará, sin duda, en una mayor solidaridad entre los miembros de la organización. Con la colaboración y esfuerzo compartido en las tareas a realizar en la organización se logrará una mayor integración grupal y un sentimiento de pertenencia, así como una mejora sustancial del clima organizacional.

Para evaluar cómo se encuentra el clima se tiene una herramienta que es el Diagnóstico de Clima Organizacional, este diagnóstico se encuentra enfocado en la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización y las apreciaciones que los miembros tienen de esta.

El Diagnóstico de Clima Organizacional, permitirá detectar como se encuentran las relaciones laborales entre empleados y superiores, si se cuenta con el material adecuado y suficiente para la realización de sus actividades diarias, si se cuenta con un programa de capacitación acorde a las necesidades de los trabajadores y su aplicación en las funciones encomendadas.

La finalidad de esta investigación, es realizar un diagnóstico de clima organizacional dentro de la Dirección General de Recursos Humanos de la SEDESOL, con los resultados que se obtengan de dicho diagnóstico se podrán plantear soluciones, para implementar acciones y mejorar el clima organizacional, ponerlas en práctica y periódicamente evaluarlas con la finalidad de que se puedan modificar, eliminar, plantear nuevas propuestas y como resultado final se dé un ambiente favorable para los miembros que integran la Institución.

Este trabajo se dividirá en tres capítulos en los que se analizará el objeto de estudio de lo general a lo particular. En el primer capítulo abordaremos los siguientes aspectos: qué es una organización, de que se compone, los conceptos de comunicación organizacional; el concepto administración porque va de la mano con la comunicación organizacional; conceptos de cultura y clima organizacional que son fundamentales para el diagnóstico que se va realizar.

En el segundo capítulo, se expondrá la teoría de sistemas, que es básica para entender el contexto en el que se encuentra la Institución que se diagnosticará; se abordará el concepto de Administración Pública, ya que este concepto ayudará a ubicar claramente al objeto de investigación y finalmente se detallará su origen, misión, visión, estructura orgánica y funciones.

Como tercer capítulo, se explicará y realizará el diagnóstico de clima organizacional, que consistirá en el planteamiento del problema, la hipótesis, cuestionario de diagnóstico, metodología y gráficas de los resultados del mismo y el planteamiento de las propuestas para mejorar el clima.

En resumen podemos decir que este estudio servirá para entender el comportamiento de las personas dentro de una organización, como es su comunicación, sus relaciones interpersonales y como estas pueden afectar positiva o negativamente su ambiente laboral en su área específica de trabajo y en la institución, por ello surge la necesidad de elaborar el diagnóstico y encontrar soluciones que permitan que el ambiente laboral fluya correctamente y este contribuya al cumplimiento de los objetivos y funciones de la Dirección General de Recursos Humanos de la SEDESOL.

## **CAPÍTULO 1.- MARCO CONCEPTUAL**

En esta investigación, se abordarán temas que en la vida cotidiana interactúan de manera continua, pero que en su estudio se analizarán de forma separada. Hablaremos de los conceptos de Organización, Comunicación, Administración, Cultura y Clima Organizacional, para entender con claridad la interacción diaria que tenemos como personas que trabajamos dentro de en una organización.

Las organizaciones son un proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar sus objetivos. Un concepto que le da forma a las organizaciones y que debe ser una constante en ellas, es la administración, la cual es una especialidad encargada de cuestiones referentes al tiempo, recursos y relaciones humanas que presentan dentro de las organizaciones; la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de una organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas.

La comunicación organizacional nace de la investigación administrativa de la comunicación es decir que organiza, planifica y gestiona los procesos comunicativos dentro de las organizaciones. Se le puede observar como fenómeno que se da de forma natural dentro de ésta; como disciplina porque se refiere a la forma en cómo se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y éstas con su medio; y como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y rápidamente sus objetivos.

Otros conceptos que se desarrollarán en este capítulo son el de cultura y clima organizacional; hablar de cultura es subjetivo ya que ésta se puede conceptualizar de distintas maneras, la cultura es muy amplia y es diferente en cada región; para efectos del presente, podemos decir que la cultura son todas aquellas manifestaciones simbólicas y/o artísticas de una sociedad determinada, la cual tiene dos elementos básicos que la constituyen como son los valores y creencias.

En cuanto a cultura organizacional podemos decir que es el proceso de socialización de quienes integran y permanecen en la organización. El concepto habla de valores y creencias que se construyen desde adentro y que son compartidas y difundidas por los integrantes de la organización.

El clima organizacional, es más sencillo de analizar porque este tiene que ver con el entorno y el ambiente que se vive en la organización, se refiere a como se sienten los integrantes de la organización, el ambiente de trabajo, las relaciones formales o informales, el reconocimiento social por el trabajo realizado, y el sentido de pertenencia a la organización.

## **1.1 Las Organizaciones**

Las organizaciones son proceso estructurado en el cual interactúan personas para alcanzar sus objetivos y esto está basado en cinco hechos comunes para todas las organizaciones<sup>1</sup>:

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

Los fines de una organización no pueden reducirse en una única dimensión, como puede ser el aspecto económico, sino que han de satisfacer como mínimo cuatro dimensiones que se mencionan a continuación:

- Generar valor económico.
- Producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades sociales.
- Mantener su continuidad a través del tiempo.
- Perseguir el desarrollo de las personas que la componen.

### *1.1.1 Enfoque para conceptualizar una organización*

Una organización puede ser conceptualizada tomando como base una serie de supuestos que al respecto se establezcan como verdaderos. Los enfoques principales para conceptualizar una organización son los siguientes:

---

<sup>1</sup> Camarena, Carlos A. ABC del Desarrollo Organizacional, México, Trillas. P.31



- a) *Enfoque administrativo*. Se basa en el hecho de que existen principios generales de administración, característicos de la misma y que, para su estudio y aplicación, se requiere una sistematización y toma los elementos clásicos de la administración:
- Planeación.
  - Organización.
  - Dirección.
  - Ejecución.
  - Control.
- b) *Enfoque científico*: Este enfoque surgió cuando existió un interés por investigar científicamente los problemas que se presentaban en la industria. En este caso se manejan conceptos tales como división del trabajo, especialización, estándares y métodos de trabajo, rendimiento, etc.
- c) *Enfoque humano-relacionista*: Este es el enfoque de las relaciones humanas; se ve al trabajo como la actividad más relevante del hombre. Se remarca la importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importantes para mejorar las condiciones de los trabajadores. En este enfoque se estudia la actividad humana dentro de la empresa como una actividad grupal y no individual. Se trata de conocer al trabajador con respecto a sus inquietudes dentro y fuera de la empresa y de tratarlo mejor y comprenderlo.
- d) *Enfoque burocrático o estructuralista*. Este enfoque es una síntesis del enfoque administrativo y del enfoque de relaciones humanas. Analiza los grupos formales e informales de la empresa, las compensaciones sociales y materiales y los efectos de unas sobre otras. Este enfoque da lugar al estudio de las organizaciones desde el punto de vista sociológico.
- e) *Enfoque neohumano-relacionista*. Este enfoque es una actualización del enfoque humano-relacionista. Toma algunos elementos del enfoque estructuralista, como la relación entre la organización productiva y medio social y su vínculo con las empresas. Este enfoque desarrolla técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de las relaciones humanas con el objeto de aumentar la eficiencia mediante una mayor productividad del personal.
- f) *Enfoque de sistemas*. Este enfoque no pretende buscar soluciones a problemas o intentar soluciones prácticas, sino producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación a la realidad empírica. Se considera a la organización como un sistema sociotécnico, compuesto por cierto número de subsistemas.

### 1.1.2 Elementos básicos de una organización

A la organización se le puede ver desde el punto de vista de un sistema, sistema cliente y productor con los siguientes elementos como componentes básicos del mismo<sup>2</sup>:

1. Sistema cliente: Sistema receptor de bienes, con necesidades básicas y deseos.
2. Sistema productor: Sistema que surge por un sistema cliente que lo necesita. Puede ser productor de bienes de servicios o bienes de consumo.
3. Misión: Son declaraciones de las metas generales, objetivos, filosofía y valores de la organización, definidos en términos de las necesidades y deseos del sistema cliente.
4. Meta de ejecución: Son las metas en las que se concreta la misión. Indican cómo ejecutar la misión. Son parámetros comprobables, verificables y cuantificables.
5. Programas: Para llegar a las metas de ejecución se necesitan programas:
  - a) Entrada de conocimientos (porque lo hago, cómo lo hago).
  - b) Habilidades (cómo hacer lo que quiero enseñar).
  - c) Recursos (financieros, humanos, materiales).

### 1.2. La Comunicación Organizacional

Gerald Goldhaber<sup>3</sup>, explica el enfoque administrativo de la comunicación, en el que plantea que *“La mayor parte de nuestro tiempo estamos dentro de una organización, y es evidente que estas presentan problemas, podría decirse que, si hemos sido capaces de desarrollar una tecnología que nos permita conquistar el espacio exterior, también deberíamos estar en condiciones de resolver los problemas humanos, que diariamente se presentan en nuestra organizaciones abogan por nuevos sistemas para estructurarse y para dirigir a los seres humanos”*.

---

<sup>2</sup> Ibídem, P. 41

<sup>3</sup> Goldhaber, Gerald M. Comunicación Organizacional, México, Diana. P. 18

### *1.2.1 Percepciones de la Comunicación Organizacional*

Goldhaber plantea el desarrollo de la comunicación organizacional, para lo cual él presenta a diversos autores que muestran sus percepciones y sus estudios de dicha materia.

En 1970, Wright y Sherman dirigieron una encuesta sobre los programas de graduados de comunicación oral y ofrecieron cursos de comunicación organizacional. De los ciento setenta y cinco cuestionarios que enviaron, recibieron noventa y dos (el cincuenta y seis por ciento). De las encuestas concluyeron lo siguiente:

1.- Cincuenta (cincuenta y cuatro por ciento) de las muestras indicaron que ya ofrecían (o pensaban ofrecerlo en breve) por lo menos un curso de comunicación organizacional.

2.- Por regla general, las clases de comunicación organizacional de tiempo completo incluían a alumnos de comunicación oral así como a estudiantes de distintos departamentos y colegios (normalmente, de negocios).

3.- En los cursos de comunicación organizacional, se prestó casi la misma atención a la teoría, la investigación y la aplicación.

4.- Las organizaciones más frecuentes y estudiadas fueron las comerciales y las industriales.

5.- Gran parte de los cuestionarios indicaron que deberían ofrecerse más cursos en el área de la comunicación organizacional.

Es evidente que los resultados de esta encuesta, se deduce que en el campo de la comunicación organizacional se ha desarrollado extraordinariamente en pocos años.

Redding y Sanborn, definen a la comunicación organizacional como el hecho de enviar y recibir información dentro del marco de una compleja organización, incluye a las comunicaciones internas, las relaciones humanas, las relaciones gerencia-sindicatos, las comunicaciones ascendentes, descendientes y horizontales, las habilidades de comunicación (hablar, escuchar y escribir) y los programas de evaluación de las comunicaciones.

Katz y Kahn, perciben a la comunicación organizacional como el flujo de información (el intercambio de información) dentro del marco de la organización. Definen a las organizaciones como sistemas abiertos y discuten propiedades como la importancia de energía procedente del medio ambiente.

Los postulados anteriormente mencionados Goldhaber los simplifica en que: “La comunicación organizacional es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes y en esta incluye lo correspondiente a mensajes, red, interdependencia y relaciones, que son fundamentales para el desarrollo de la comunicación organizacional” y se complementan en los siguientes aspectos:

- La comunicación organizacional ocurre en un sistema complejo y abierto que es influenciado e influencia al medio ambiente.  
La comunicación organizacional implica mensajes, su flujo, su propósito, su dirección y el medio empleado
- La comunicación organizacional implica personas, sus actitudes, sus sentimientos, sus relaciones y habilidades.

A continuación se definirán, los conceptos claves dentro del proceso de comunicación dentro de las organizaciones:

- Mensajes: Información que se maneja dentro de las organizaciones y esta tiene un significado para los integrantes de la misma.
- Red: Serie de personas que ocupan distintas posiciones o representan distintos roles, el flujo de mensajes entre estas personas sigue un camino denominado redes de comunicación.
- Interdependencia: Es un cambio en una parte del sistema que afectara a las otras partes del sistema. Las implicaciones del concepto de interdependencia se centran en las relaciones existentes entre las personas que ocupan las varias posiciones de la organización.
- Relaciones: Es hablar de las relaciones humanas dentro de la organización y pueden estudiarse centrandó nuestra atención en las conductas de comunicación de las personas implicadas en la relación<sup>4</sup>.

Otro enfoque presentado para el análisis de la comunicación organizacional es el de Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, él plantea tres visiones distintas de observar a la comunicación organizacional; como fenómeno, como disciplina y como conjunto de técnicas y actividades<sup>5</sup>.

La comunicación como un **fenómeno** que se da forma natural dentro de las organizaciones, no importando su tamaño y su giro y si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también lo es la organización

---

<sup>4</sup> Ibídem P. 25

<sup>5</sup> Fernández Carlos La Comunicación en las Organizaciones, México, Trillas. P.11-13

y no es posible imaginar una organización sin comunicación. Y bajo a esta perspectiva, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y esta y los diferentes públicos que tiene su entorno.

La comunicación organizacional como **disciplina** se refiere a la forma en cómo se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y estas con su medio. En la segunda mitad de la década de los cuarenta del siglo pasado en Estados Unidos de América, el estudio de la comunicación dentro de las organizaciones, despertó el interés en muchos investigadores, por lo que proliferaron numerosas bibliografías e investigaciones dentro del campo y cuyo objetivo es analizar el impacto que ejercen diversas variables organizacionales sobre la comunicación y viceversa.

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

Dentro de este tercer enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en comunicación interna y comunicación externa:

- *Comunicación Interna*: es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de las buenas relaciones con y entre sus miembros, a través de diferentes medios de comunicación que los tenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- *Comunicación Externa*: es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

### **1.3 Administración**

El individuo la mayor parte de su vida, trabaja y convive dentro de una organización, ya sea una universidad, un equipo deportivo, un grupo musical o teatral, una organización religiosa o civil, en el ejército, o cualquier tipo de empresa. Todas las organizaciones ya sean formales o informales, están compuestas y reunidas por un grupo de personas que trabajan para obtener un fin común.

La administración consiste en darle forma, de manera consciente y constante, a las organizaciones. Todas las organizaciones cuentan con personas que tienen el encargo de servirles para alcanzar sus metas a estas, se les conoce como gerentes, pero si estos no son eficaces, fracasarían las organizaciones.

La administración es una especialidad que trata de cuestiones referentes al tiempo y a las relaciones humanas que presentan en las organizaciones. Es decir:

1. La administración representa un intento por crear un futuro deseable, sin olvidar el pasado.
2. La administración se ejercita en una época histórica concreta y es reflejo de ella.
3. La administración es un ejercicio cuyas consecuencias y repercusiones surgen con el paso del tiempo.

La importancia de las relaciones humanas también entraña varios conceptos:

1. Los gerentes actúan mediante relaciones que son vías de dos sentidos; una de las partes está sujeta a la influencia de la otra.
2. Los gerentes actúan mediante relaciones que tienen repercusiones que involucran a otras personas, para bien o para mal.
3. Los gerentes hacen juegos malabares con muchas relaciones al mismo tiempo.

La administración es la principal actividad que marca una diferencia en el grado que las organizaciones les sirven a las personas que afectan. El éxito que puede tener la organización al alcanzar sus objetivos y también al satisfacer sus obligaciones sociales depende, en gran medida de sus gerentes. Para medir la buena actuación de los gerentes se mide a través de la eficacia que significa, hacer correctamente las cosas y la eficiencia que significa, hacer las cosas correctas.

Teniendo en claro lo que es la administración y lo importante que son para las organizaciones el trabajo de los gerentes, que llegan a ser parte de la cabeza de la organización, estos así como sus directivos trabajan mediante un proceso administrativo, el cual explica a continuación.

Desde finales del siglo XIX se acostumbra definir a la administración en términos de cuatro funciones específicas de los gerentes: la planificación, la organización, la dirección y el control, la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los demás recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización.

- El proceso: Es la forma sistemática de hacer las cosas. Se habla de la administración como un proceso para subrayar el hecho de que todos los gerentes, sean cuales fueren sus aptitudes o habilidades personales, desempeñan ciertas actividades personales, actividades interrelacionadas con el propósito de alcanzar las metas que desean.
- La planificación: Implica pensar con antelación metas y acciones que se basen en algún método, plan o lógica y no corazonadas. Los planes presentan objetivos de las organización y establecen los procedimientos idóneos para alcanzarlos; los planes son la guía para que las organizaciones obtengan y comprometan los recursos que se requieren para alcanzar sus objetivos; los miembros de la organización desempeñan actividades congruentes con los objetivos y procedimientos elegidos y el avance hacia los objetivos pueda ser controlado y medido de tal manera que, cuando no sea satisfactorio se tomen medidas correctivas.
- Organización: Es el proceso para ordenar y distribuir el trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización de tal manera que estos puedan alcanzar las metas de la organización. Proceso para comprometer a dos o más personas para que trabajen juntas de manera estructurada, con el propósito de alcanzar una o más metas específicas; diferentes metas requieren diferentes estructuras.
- Dirección: Implica el concepto de dirigir, que significa mandar, influir y motivar a los empleados para que realicen tareas esenciales. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos. Los gerentes dirigen tratando de convencer a los demás de que se les unan para lograr el futuro que surge de los pasos de la planificación y la organización.

- Control: Es el proceso para asegurar que las actividades reales se ajustan a las actividades planificadas y esto entraña los siguientes elementos:
  1. Establecer estándares de desempeño.
  2. Medir los resultados presentes.
  3. Comparar estos resultados con las normas establecidas.
  4. Tomar medidas correctivas cuando se detectan desviaciones.<sup>6</sup>

Entendiendo a la administración como un proceso fundamental para el logro de objetivos dentro de la organización y que representa un intento por crear un futuro deseable, para el entorno en el que se desarrolla la organización. Como ya se mencionó ampliamente las organizaciones están compuestas por personas y estas de manera consciente o inconsciente, crean dos conceptos que analizaremos de manera aislada, pero que en nuestra vida cotidiana dentro de las organizaciones van de la mano, estos conceptos son cultura y clima organizacional.

#### **1.4 Cultura Organizacional y Cultura Burocrática**

Hace apenas menos de 20 años surgió entre los investigadores el estudio de la cultura organizacional, que se hizo más evidente ya entrada la década de los noventa. Con el tiempo, este interés pasó del ámbito académico a la práctica, y a un número mayor de organizaciones emprendieron procesos encaminados a definir, o redefinir sus elementos básicos de cultura y a convertirlos en conductas concretas y observarlas.

Es importante aclarar que desde el siglo XIX, la antropología ha hecho importantes contribuciones a la comprensión de la cultura, por lo que un acercamiento serio y sistemático a esta disciplina no sólo resulta provechoso, sino indispensable para enriquecer el conocimiento de la cultura organizacional.

En relación con el concepto de cultura, se puede considerar que todo lo que genera o adopta un grupo humano o sociedad es cultura: los utensilios, los muebles, las herramientas, la forma en que está organizado, la estructura de poder, las creencias, los valores, la religión, el arte, el derecho, el comportamiento de sus miembros, y muchos otros elementos.

Otro enfoque para definir cultura son los valores y las creencias que comparten los miembros de un grupo. Todos los demás elementos serían, productos o manifestaciones culturales. También hay una tendencia creciente a considerar que la cultura tiene que ver con la forma como, a partir de los valores y creencias compartidos, las personas que pertenecen a un sistema cultural interpretan la realidad, lo que finalmente influirá de manera importante en su comportamiento. Un

---

<sup>6</sup> Stoner James A.F., Freeman R. Edward. Administración, México, Prentice Hall, Pp. 7-13



sistema cultural es aquel que se integra por el conjunto de valores y creencias que comparten las personas que pertenecen a él, y por las múltiples formas en que éstos se manifiestan.

Las creencias son todas aquellas ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independiente de su validez objetiva. Evidentemente, no siempre existirá una absoluta uniformidad en las creencias, sobre todo si hablamos de sociedades complejas, aunque sí hay ideas que son compartidas por la mayoría de sus miembros, y serán ellas las que dominen su cultura y le den a ésta su sello distintivo.

Los valores, son ideales que comparten y aceptan, explícita o implícitamente, los integrantes de un sistema cultural, y que por consiguiente, influyen en su comportamiento. Se refieren a las pautas deseables de la conducta individual y colectiva, y proporcionan parámetros que determinan qué conductas serán premiadas y cuáles serán castigadas. A diferencia de las creencias, los valores se mueven y se manifiestan en el plano emocional. Las creencias se aceptan racionalmente; con los valores se produce una identificación emocional.

En el sistema cultural tenemos por tanto, que la cultura se constituye por valores y las creencias de las personas que forman parte de él, y un conjunto de manifestaciones culturales. En la cultura (valores y creencias) y las manifestaciones culturales se da una interdependencia dinámica: por una parte, la cultura refleja en sus manifestaciones; por otra, las manifestaciones alimentan y enriquecen a la cultura. Si se produce un cambio fuerte en el sistema de valores y creencias, las manifestaciones se alterarán en mayor o menor medida. Si se produce un cambio significativo en alguna manifestación relevante, o en un grupo de ellas, los valores y las creencias se verán afectados tarde o temprano.

La cultura le confiere su identidad a la organización (aquello que la hace ser lo que es), define su propio estilo de hacer frente a los problemas derivados de su funcionamiento interno y de su adaptación externa, y proporciona a sus integrantes para la acción y para la toma de decisiones. Algunos autores han definido a la cultura como “la manera como se hacen las cosas”. Esto es inexacto desde el enfoque sistema de cultura que adoptamos.<sup>7</sup>

La cultura organizacional, se define como un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante, por la historia de la organización y por sus líderes, así como también por diferentes factores de contingencia. Según esta concepción, la cultura no es un elemento estático, sino una materia viviente utilizada de manera

---

<sup>7</sup> Fernández Carlos La Comunicación en las Organizaciones, México, Trillas. P.90

diferente por cada empleado y transformada por ellos durante el proceso de decodificación de los acontecimientos organizacionales.

La cultura organizacional es una herramienta eficaz para la interpretación de la vida, el comportamiento organizacional y para la comprensión de los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones.

La cultura organizacional a su vez tiene que ver con una ideología organizacional, esta ideología es un sistema de valores que implica ciertas ideas y sus aplicaciones derivadas; cuando un conjunto de ideas representacionales está ligada a un conjunto de consecuencias operacionales (prácticas) y el todo forma un sistema dominante de creencias que sirve para definir y mantener la organización.

Es imposible seguir una política organizacional que implique secuencias de acciones interrelacionadas durante un largo período si no se posee una ideología. Las organizaciones y los gerentes no pueden darse el lujo de una vida organizacional desprovista de ideología. Para dar un sentido que pueda guiar la acción común y la toma de decisiones, los gerentes deben poseer una base ideológica bien precisa<sup>8</sup>.

En resumen, la cultura organizacional se define como el conjunto de valores, creencias y normas compartidas por los integrantes de la organización y que estos conceptos están ligados a los procesos de decadencia, adaptación y cambio radical en las organizaciones y que a su vez se debe tener una ideología clara ya que esta es fundamental para el logros y fines de la organización.

#### *1.4.1 Cultura Burocrática*

La burocracia es una forma de organización humana que se basa en la racionalidad, es decir, en la adecuación de los medios a los objetivos (fines) pretendidos, con la finalidad de garantizar la máxima eficiencia posible en el alcance de esos objetivos.

#### *Características de la burocracia según Weber*

Según el concepto popular actual, la burocracia se entiende como una organización en donde el papeleo se multiplica y se incrementa, impidiendo soluciones rápidas o eficientes. El término también se emplea con el sentido de apego de los empleados a los reglamentos y rutinas, causando ineficiencia a la organización. El menos informado o ignorante en el asunto dio el nombre de burocracia a los defectos del sistema (disfunciones) y no al sistema en sí mismo.

---

<sup>8</sup> Abravanel, Alaire. Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, Canadá, Legis fondo editorial. P.33 y 49

El concepto de burocracia para Max Weber es: *“la organización eficiente por excelencia”*. Para lograr la eficiencia explica con mínimos detalles cómo se deben hacer las cosas. La burocracia tiene las siguientes características:

1. Carácter legal de las normas y reglamentos.
2. Carácter formal de las comunicaciones.
3. Carácter racional y división del trabajo.
4. Impersonalidad en las relaciones.
5. Jerarquía de la autoridad.
6. Rutinas y procedimientos estandarizados.
7. Competencia técnica y meritocrática.
8. Especialización de la administración.
9. Profesionalización de los participantes.
10. Completa previsión del funcionamiento.

#### *Ventajas de la burocracia*

Weber vio innumerables razones para explicar el avance de la burocracia sobre las otras formas de asociación. Las ventajas de la burocracia, para Weber, son:

1. Racionalización.
2. Precisión en la definición del cargo y en la operación.
3. Rapidez en las decisiones.
4. Univocidad de interpretación.
5. Continuidad de la organización
6. Reducción de la fricción entre las personas.
7. Constancia.
8. Confiabilidad.
9. Beneficios para las personas en la organización.

#### *Disfunción de la burocracia*

Para Weber, la burocracia es una organización cuyas consecuencias deseadas se resumen en la previsibilidad de su funcionamiento para obtener la mayor eficiencia de la organización.

Robert K. Merton usó el nombre de disfunciones de la burocracia para designar las anomalías de funcionamiento responsables por el sentido peyorativo que el término burocracia adquirió junto a los menos informados o ignorantes sobre el tema. Para Merton, no existe una organización totalmente racional y el formalismo no tiene profundidad descrita por Weber.

Según Merton, el hombre que participa de la burocracia, hace que toda la previsibilidad del comportamiento que debería ser la consecuencia más grande de la organización, escape al modelo preestablecido. Se verifica, entonces, lo que Merton llamó disfunciones de la burocracia. Cada disfunción es una consecuencia no prevista por el modelo weberiano, una desviación o exageración.

Las disfunciones de la burocracia son las siguientes:

1. Internalización de las reglas y apego a los reglamentos.
2. Exceso de formalismo y de papeleo.
3. Resistencia a los cambios.
4. Despersonalización de la relación.
5. Categorización como base del proceso decisorio
6. Superconformidad a las rutinas y a los procedimientos.
7. Exhibición de señales de autoridad.
8. Dificultad a la atención a clientes y conflictos con el público.

Es importante señalar que la cultura burocrática, es un rasgo característico de las instituciones gubernamentales y un gran número de organizaciones privadas y que los aspectos negativos de esta afecta directa en el ambiente laboral dentro de estas.<sup>9</sup>

### **1.5 Clima Organizacional**

El clima organizacional, se refiere al entorno y el ambiente que se vive en la organización, es decir, tiene que ver más como se sienten los integrantes de la organización, el ambiente de trabajo, las relaciones formales o informales, con el reconocimiento social por el trabajo realizado, a la sensación de pertenencia a la organización.

Las percepciones dependen en buena manera de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales.

El concepto de clima, remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tiene lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo y el conflicto en las comunicaciones.

---

<sup>9</sup> Palaci, Francisco José. Psicología de la Organización. México. Prentice Hall, Pp. 222-243

Debido a esta multidimensionalidad, se ha llegado a sostener que el clima de una organización constituye la “personalidad” de esta, debido a que, así como las características personales de un individuo configuran su personalidad, el clima organizacional se conforma a partir de una configuración de características de ésta.

El clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la organización se encuentra inmersa. El estudio de clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de variables ambientales internas que afectan su comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas.

Las variables consideradas en el concepto de clima organizacional son:

i.- variables del ambiente físico, tales como el espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinarias, etc.

ii.- variables estructurales, tales como el tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.

iii.- variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.

iv.- variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.

v.- variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

El concepto de clima organizacional, se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, el ambiente físico en que éste se da, las relaciones interpersonales y diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo.

El clima puede construirse como una autorreflexión de la organización acerca de su devenir: La experiencia organizacional que tienen los miembros es auto observada por éstos, que la evalúan colectivamente. Esto significa que el clima organizacional es una autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional.

El clima organizacional se caracteriza por:

i.- El clima en relación con la situación en que tiene lugar el trabajo de la organización. Las variables que definen el clima son aspectos que guardan relación con el ambiente laboral.

ii.- El clima de una organización tiene una cierta permanencia, a pesar de experimentar cambios por situaciones coyunturales. Esto significa que se puede contar con una cierta estabilidad en el clima de la organización, con cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivada de decisiones que afectan en forma relevante el devenir organizacional. Una situación de conflicto no resuelto, por ejemplo, puede empeorar el clima organizacional por un tiempo comparativamente extenso.

iii.- El clima organizacional tiene un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa. Un buen clima va traer como consecuencia una mejor disposición de los individuos a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas. Un clima malo, por otra parte, hará extremadamente difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores.

iv.- El clima organizacional afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación.

v.- El clima organizacional es afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver como el clima de su organización es grato y contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están configurando este clima de insatisfacción y descontento.

vi.- El clima de una organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etc. Estas variables, a su vez, pueden ser también afectadas por el clima.

vii.- El ausentismo y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Algo semejante ocurre con la insatisfacción laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo o en una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado. La forma de atacar estos problemas, puede ser difícil, dado que

implica realizar modificaciones en el complejo de variables que configura el clima organizacional.

viii.- En estrecha conexión con lo anterior, es necesario señalar que el cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero requiere de cambios en más de una variable para que el cambio sea duradero, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración. En otras palabras, aunque es relativamente sencillo obtener cambios dramáticos y notorios en el clima organizacional mediante políticas o decisiones efectistas, es difícil de lograr que el clima no vuelva a su situación anterior una vez que se han disipado los efectos de las medidas adoptadas.

### *1.5.1 Formas de clima organizacional*

Existen diversas teorías que han tipificado los climas organizacionales que pueden producirse en diferentes configuraciones de variables que conforman el concepto.

Rensis Likert sostiene que la percepción del clima de una organización influyen variables tales como la estructura de la organización y su administración, las reglas y normas, la toma de decisiones, etc. Estas son variables causales. Otro grupo de variables son intervinientes y en ellas se incluyen las motivaciones, las actitudes, la comunicación.

Finalmente, Likert indica que las variables finales son dependientes de las dos anteriores y se refieren a los resultados obtenidos por la organización. En ellas, se incluyen la productividad, las ganancias y las pérdidas logradas por la organización. Estos tres tipos de variables influyen en la percepción del clima, por parte de los miembros de la organización.

Para Likert es importante que se trate de la percepción del clima, más que del clima en sí, por cuanto él sostiene que los comportamientos y actitudes de las personas son una resultante de sus percepciones de la situación y no de una pretendida situación objetiva.

A partir de diferentes configuraciones de variables, Likert llega a tipificar cuatro tipos de sistemas organizacionales, cada uno de ellos con un clima particular. Estos son:

i.- Sistema I: Autoritario. Este tipo de sistema se caracteriza por la desconfianza. Las decisiones son adoptadas en la cumbre de la organización y desde allí se difunden siguiendo una línea altamente burocratizada de conducto regular. Los procesos de control se encuentran también centralizados y formalizados. El clima en este tipo de sistema organizacional es de desconfianza, temor e inseguridad generalizados.

ii.- Sistema II: Paternalista. En esta categoría organizacional, las decisiones son también en los escalones superiores de la organización. También en este sistema se centraliza el control, pero en él hay una mayor delegación que en el caso del Sistema I. El tipo de relaciones es característico de este sistema es paternalista, con autoridades que tienen todo el poder, pero conceden ciertas facilidades a sus subordinados, enmarcadas dentro de límites de relativa flexibilidad. El clima de este tipo de sistema organizacional se basa en relaciones de confianza condescendiente desde la cumbre hacia la base y la dependencia a la cúspide jerárquica. Para los subordinados, el clima parece ser estable y estructurado y sus necesidades sociales parecen estar cubiertas, en la medida que se respeten las reglas del juego establecidas en la cumbre.

iii.- Sistema III: Consultivo. Este sistema organizacional en que existe un mucho mayor grado de descentralización y delegación de las decisiones. Se mantiene un esquema jerárquico, pero las decisiones específicas son adoptadas por los escalones medios e inferiores. También el control es delegado a escalones inferiores. El clima de esta clase de organizaciones es de confianza y hay altos niveles de responsabilidad.

iv.- Sistema IV: Participativo. Este sistema se caracteriza porque el proceso de toma de decisiones no se encuentra centralizado, sino distribuido en diferentes lugares de la organización. Las comunicaciones son tanto verticales como horizontales generándose una participación grupal. El clima de este tipo de organización es de confianza y se logran altos niveles de compromiso de los trabajadores con la organización y sus objetivos. Las relaciones entre la dirección y los trabajadores son buenas y reina la confianza en los diferentes sectores de la organización.<sup>10</sup>

### *1.5.2 Componentes del Clima Organizacional*

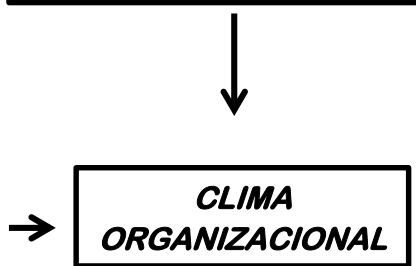
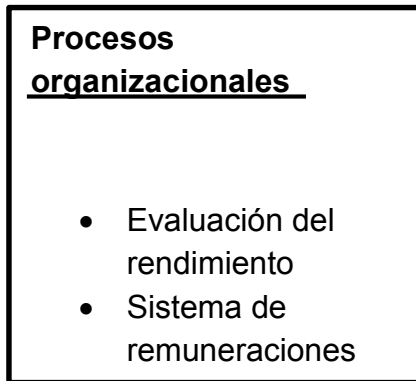
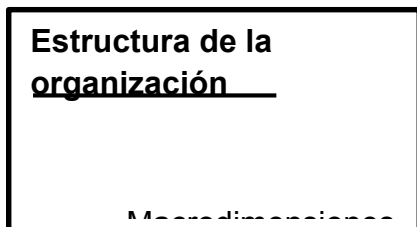
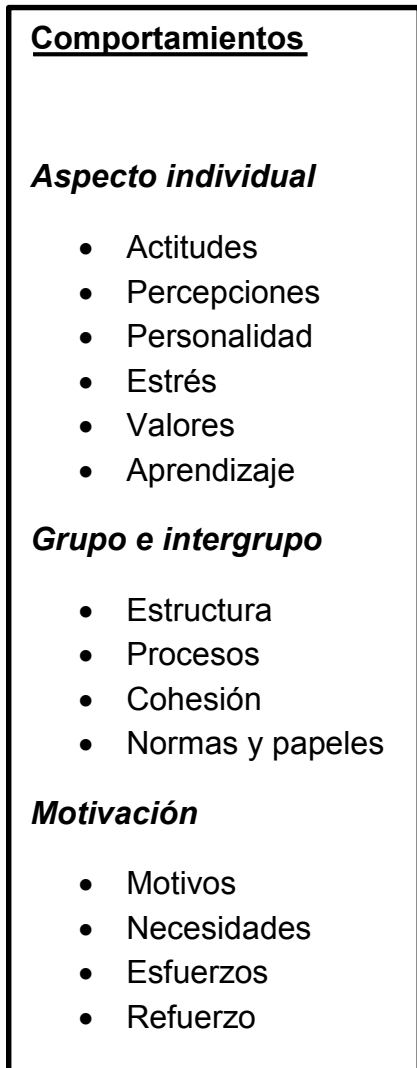
En el siguiente esquema se presenta la forma en que interactúan componentes tales como el comportamiento de los individuos y de los grupos, la estructura y los procesos organizacionales, para crear un clima organizacional, individual o de grupo. Así, los resultados que se observan en una organización provienen de su tipo de clima que es el resultado de los diferentes aspectos objetivos de la realidad de la organización como la estructura, los procesos y los aspectos psicológicos y de comportamiento de los empleados.

---

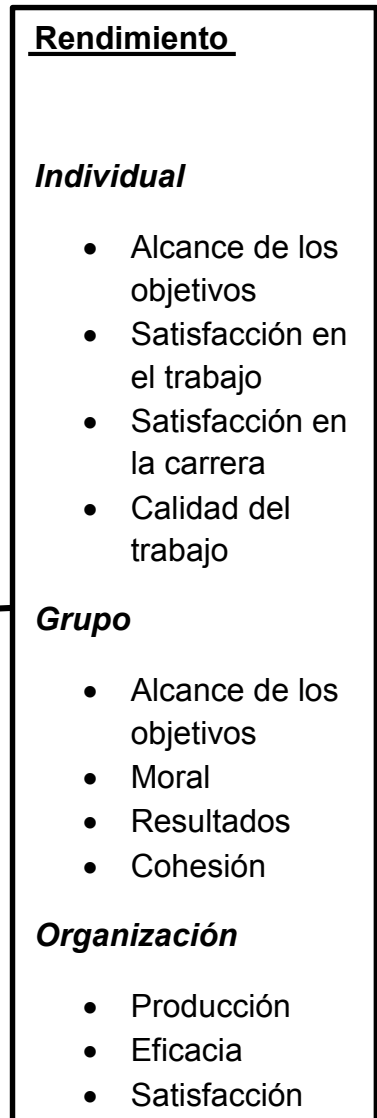
<sup>10</sup> Rodríguez, Darío. Diagnostico Organizacional. Sexta Edición, México, Alfaomega, pp.160-165



## COMPONENTES



## RESULTADOS



La forma en que los empleados ven la realidad y la interpretación que de ella hacen, reviste una importancia particular. Las características individuales de un trabajador actúan como un filtro a través del cual los fenómenos objetivos de la organización y los comportamientos de los individuos que la forman se interpretan y analizan para constituir la percepción de clima.

El clima organizacional también es un fenómeno circular en el que los resultados producidos vienen a confirmar las percepciones de los empleados. En otras palabras, si las características psicológicas personales de los trabajadores, como las actitudes, las percepciones, la personalidad, la resistencia a la presión, los valores y el nivel de aprendizaje sirven para interpretar la realidad que los rodea, éstas también se ven afectadas por la organización.

Así, un trabajador que adopta una actitud negativa en su trabajo debido al clima organizacional debido al clima organizacional que percibe, desarrollará una actitud aún más negativa cuando vea los resultados de la organización y mucho más si la productividad es baja.

El clima está entonces formado por varios componentes y naturaleza multidimensional es importante cuando un especialista en administración de recursos humanos quiere escoger un cuestionario para proceder a la evaluación de clima de su organización. En efecto, la calidad de un cuestionario reside en el número y el tipo de dimensiones que mide. Cuanto más permita un instrumento de medida filtrar las dimensiones importantes y pertinentes de la organización estudiada, más eficaz será.<sup>11</sup>

### *1.5.3 Técnicas para realizar el diagnóstico de Clima Organizacional.*

El diagnóstico de clima organizacional es una serie de recomendaciones en cuanto a las medidas y acciones apropiadas para mejorar o solucionar la problemática que se haya detectado. En tanto el clima de una organización es complejo y subjetivo porque en él intervienen múltiples variables, tales como el contexto social en que se ubica la organización, las condiciones físicas en que se da el trabajo en la organización, la estructura formal de la organización, los valores y normas vigentes en el sistema organizacional, la estructura informal que ha emergido en la organización, los grupos formales e informales que subsisten en la organización, sus valores y sus normas, las percepciones que los miembros de otros sectores formales o grupos informales existentes, las definiciones oficiales y asumidas de las metas y de los rendimientos, los estilos de autoridad y liderazgo, etc.

Todas las variables han de ser consideradas desde una perspectiva globalizante que se traduce en las percepciones que de la organización tienen los miembros, así como del significado que para ellos tiene el trabajar en las condiciones que la organización ofrece, para lo cual Likert ofrece instrumentos de medición del clima organizacional que se enumeran a continuación:

---

<sup>11</sup> Brunet, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. México, Trillas. Pp.39-41

- i.- Estilo de autoridad; forma en que se aplica el poder dentro de la organización.
- ii- Esquemas motivacionales; métodos de motivación utilizados en la organización.
- iii.- Comunicacionales; formas que adopta la comunicación en la organización y los estilos comunicacionales preferidos.
- iv.- Procesos de influencia; métodos utilizados en la organización para obtener adhesión a las metas y objetivos de la organización.
- v- Proceso de toma de decisiones; forma del proceso decisional, criterios de pertenencia de las informaciones utilizadas en él, criterios de decisión y de distribución de las tareas decisionales y de ejecución.
- vi.- Procesos de planificación; modos de determinación de los objetivos y de los pasos para lograrlos.
- vii.- Procesos de control; formas en que el control se distribuye y se realiza en la organización.
- viii.- Objetivos de rendimiento y perfeccionamiento; métodos utilizados para definir estos objetivos y grados de adecuación percibidos entre los objetivos así definidos y lo deseado por los miembros de la organización.

Los instrumentos que ofrece Likert para la medición del clima, dan una perspectiva global que lo que se ha de analizar, en virtud de que integra factores importantes que se encuentran inmersos en el clima organizacional.

Otro tipo de cuestionario que también es útil para desarrollar un diagnóstico es el que presentan Litwin y Stringer, el cual mide seis dimensiones:

- i- Estructura Organizacional; reglamentos, deberes y normas que la organización establece, según son percibidas por sus miembros.
- ii.- Remuneraciones; nivel de aceptación de los sistemas de recompensas existentes y reconocimiento de la relación existente entre tarea y remuneración.
- iii- Responsabilidad; grado en que la organización es percibida como otorgado responsabilidad y autonomía de sus miembros.
- iv.- Riesgos y toma de decisiones; grado en que las diferentes situaciones laborales ofrecen la posibilidad de asumir riesgos y adoptar decisiones.
- v- Apoyo; percepciones que tienen los miembros de la organización de sentirse apoyados por su grupo de trabajo.

vi -Conflicto; nivel de tolerancia al conflicto que puede tener un miembro de la organización.

Los dos cuestionarios señalados, exploran diversas dimensiones de la relación individuo-organización. En las cuales, las dimensiones más frecuentes son las que se refieren a:

i.- Estructura de la organización; reglamentos, normas y exigencias establecidos por la estructura formal de la organización.

ii.- Relaciones humanas; grado en que al interior de la organización se establecen vínculos de apoyo mutuo y solidaridad o en que se producen dificultades derivadas de rivalidades personales o entre grupos.

iii- Recompensas; sistemas de remuneraciones monetarias y de recompensas de todo tipo que la organización ofrece a sus miembros. Las posibilidades de promoción y carrera funcionaria, por ejemplo, son variables importantes en esta dimensión.

iv- Reconocimientos; grados en que los superiores evalúan el trabajo realizado por subordinados. Puede encontrarse referido sistema de recompensas, pero se refiere además al apoyo que el subordinado encuentra en sus superiores.

v.- Autonomía; grado en que los miembros de la organización perciben que pueden desempeñarse con un cierto nivel de responsabilidad individual, en sus respectivos cargos.<sup>12</sup>

El clima de una organización está formado por una serie de dimensiones que conforman su esencia y que la caracterizan. Sin embargo, parece ser que la mayor parte de los cuestionarios utilizados se distinguen por ciertas dimensiones comunes que son:

1. El nivel de autonomía individual que viven los actores dentro del sistema.
2. El grado de estructura y de obligaciones impuestas a los miembros de una organización por su puesto.
3. El tipo de recompensa o remuneración que la empresa otorga a sus empleados.
4. La consideración, el agradecimiento y el apoyo que un empleado recibe de sus superiores.

---

12 Rodríguez, Darío. Diagnostico Organizacional. Sexta Edición, México, Alfaomega. 168-170

De manera semejante a como lo hacen los componentes de la personalidad de un individuo, estas dimensiones deben permitir trazar lo más exactamente posible la imagen del clima de una empresa. Dado que el instrumento de medición privilegiado para analizar el clima es el cuestionario, éste tendrá más capacidad y será más representativo si incluye las dimensiones importantes del ambiente por estudiar.<sup>13</sup>

En síntesis, las personas tienen la capacidad de organizarse y formar un proyecto que busca un fin común para todos, que impacta en el entorno y esto es una interacción continua; es decir una organización se compone de personas que buscan proyectar un bien o un servicio para su comunidad; para que esta organización funcione correctamente se requiere de una buena administración, la cual tiene un proceso, que se le conoce como proceso administrativo; planeación, organización, dirección y control, con la interacción correcta de estos elementos se puede llegar a lograr una perfecta administración de la organización.

Al interior de las organizaciones, se conforman equipos de trabajo que se interrelacionan entre sí para llegar a los fines que la organización pretende, pero dentro de esas relaciones laborales llegan a surgir problemas que dañan el clima laboral, para detectar las diferentes situaciones que pueden causar conflicto, podemos usar una herramienta la cual es muy útil en estos casos que es la elaboración de un diagnóstico de clima organizacional, el cual nos permitirá implementar acciones de mejora en beneficio de la propia organización y su entorno.

Los diagnósticos de clima organizacional, se apoyan por las técnicas y cuestionarios anteriormente mencionados, que abren un panorama de lo que se puede explorar en el diagnóstico, a realizar en la Dirección General de Recursos Humanos de la SEDESOL. La evaluación de clima organizacional, busca detectar las problemáticas ambientales que afectan a la Dirección General y plantear acciones para corregir los posibles problemas detectados y mejorar el ambiente laboral y este sea el más adecuado para la sana convivencia de todos los trabajadores.

---

<sup>13</sup> Brunet, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones, definición, diagnóstico y consecuencias. México, Trillas.51-52

## **CAPÍTULO 2.- ADMINISTRACIÓN PÚBLICA Y LA SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL**

En el presente capítulo se abordara todo lo relacionado al objeto del estudio: la Dirección General de Recursos Humanos de la SEDESOL; explicando primeramente la teoría de sistemas, porque el objeto de estudio es parte de un gran sistema: la administración pública federal, la finalidad es ir planteando la investigación desde una perspectiva general hasta lo particular, es importante referir el contexto en el que se encuentra situada la institución con la administración pública federal, para comprender su funcionalidad y la alineación de sus objetivos y metas.

Se abordará el concepto de administración pública desde el enfoque de la teoría de sistemas ya que la administración pública no es un sistema cerrado en sí mismo, porque éste mantiene relaciones y cumple funciones en una sociedad global y en el sistema político vigente. El funcionamiento de la administración pública no puede estudiarse o considerarse independientemente de los cambios que se producen en el medio político y social, ya que su equilibrio y estabilidad internos dependen, como los sistemas abiertos, del flujo constante de energía del exterior.

El conjunto de factores internos, estructurales, funcionales, jurídicos, políticos, económicos o sociales y psicológicos influyen unos sobre los otros, no pueden comprenderse si no se hace referencia al sistema social total y los elementos que lo constituyen: relaciones de producción, relaciones sociales, fuerzas políticas, modelos culturales e ideológicos, etc.

Entendiendo que la administración pública es un sistema global, que administra al Estado, en el interior de este sistema surge un subsistema que son las dependencias federales y una de ellas es la SEDESOL, la cual se describe desde su origen, función, misión, visión y objetivos, como responsable de la política de desarrollo social, misma que dirige, controla, regula, administra los subsidios de los programas sociales del gobierno federal y dentro de este subsistema encontramos a la Dirección General de Recursos Humanos, objeto del diagnóstico, contribuyendo en el ámbito de sus atribuciones.

La SEDESOL, es la dependencia encargada de formular y coordinar la política social solidaria y subsidiaria del gobierno federal, orientada hacia el bien común, y ejecutarla en forma corresponsable con la sociedad; plantea y conduce sus actividades, así como las entidades del Sector coordinadas por la dependencia, con sujeción a los objetivos, estrategias y prioridades del Plan Nacional de Desarrollo, así como a las políticas e instrucciones que emita el Presidente de la República para el óptimo despacho de los asuntos y el logro de las metas de los programas a su cargo.

La Dirección General de Recursos Humanos, por su parte tiene la finalidad administrar los programas y sistemas de recursos humanos, de manera eficaz y eficiente, de acuerdo con la normatividad vigente, para apoyar el desarrollo de las actividades en apego al cumplimiento de la misión de la Secretaría de Desarrollo Social, fomentando el desarrollo del capital humano, con el fin de alcanzar la profesionalización de los servidores públicos adscritos a la SEDESOL.

## **2.1. Teoría de Sistemas**

Para comprender el funcionamiento de una organización dentro de su entorno y como se interrelaciona con este, se planteará dentro del enfoque de la teoría de sistemas. Niklas Luhman<sup>14</sup> señala que: “La teoría de sistemas, se refiere al mundo real y el concepto de sistema que designa lo que en verdad es un sistema y asume con ello la responsabilidad de probar sus afirmaciones frente a la realidad”.

La teoría de sistemas es un enfoque de análisis para encarar fenómenos (complejos) como si fueran un sistema, como totalidad, con sus todas sus partes interrelacionadas e interactuando entre sí, proponiendo un cambio de metodología con los siguientes postulados:

- 1.- El orden, la regularidad y la carencia de azar son preferibles a la carencia de orden y la existencia de un estado aleatorio.
- 2.- La búsqueda de referencias empíricas para abstraer un orden y leyes formales puede partir de un origen teórico o uno empírico.
- 3.- Existe orden en las condiciones del mundo exterior o empírico: una ley de leyes.
- 4.- Para establecer el orden, la cuantificación y la matematización son auxiliares altamente valiosos.
- 5.- Se basa en una búsqueda sistemática de la ley y el orden en el universo. Esto lo podemos resumir en tres puntos básicos:
  - a) Interdependencia entre las partes
  - b) Interacción entre las partes
  - c) Globalidad de la forma

---

<sup>14</sup>Luhman Niklas. Sistemas Sociales, México, Alianza Editorial, Universidad Iberoamericana. P.37-45

Para complementar la visión de Luhman, con respecto a la teoría de sistemas a continuación se presenta lo que menciona Carlos Augusto Audirac<sup>15</sup>, explica: que existen seis formas de ver el enfoque de sistemas, y estas son:

- a) Una metodología de diseño. El enfoque de sistemas permite a los que toman decisiones en las organizaciones considerar todas las ramificaciones de sus decisiones.
- b) Un marco de trabajo conceptual común. Un objetivo es buscar similitudes de estructura y propiedades, así como fenómenos comunes que ocurren en sistemas de diferentes disciplinas.
- c) Una nueva clase de método científico. Incluye nuevas formas de enfrentarse con las llamadas variables flexibles, como valores, juicios, creencias y sentimientos, dentro de una organización.
- d) Una teoría de organizaciones. Busca unir el punto de vista conductual con el estrictamente mecánico y considerar la organización como un todo integrado, cuyo objetivo es lograr efectividad total del sistema, en tanto que armoniza los puntos de conflicto de sus componentes.
- e) Dirección por sistemas. Al tratar cada situación ésta debe considerarse en el contexto y marco de trabajo de la organización tomada como un sistema, un todo complejo en el cual el director busca la efectividad total de la organización y no una efectividad óptima en forma aislada o local.
- f) Métodos relacionados. Existe diferencia entre el análisis de sistemas y el enfoque de sistemas. El análisis de sistemas se dedica al estudio de problemas relacionados con los sistemas de información, de administración, sistemas de procesamiento de datos, sistema decisiones, sistema de negocios y similares. El enfoque de sistemas es bastante general y no se interesa por un sistema en un tipo en particular.

### *2.1.1 Funciones de un Sistema*

Raúl Rivadeneira explica las funciones de un sistema y su papel dentro de un sistema global que interactúa constantemente con el entorno y que busca conseguir fines y objetivos planteados, a continuación se detallan dichas funciones:

---

<sup>15</sup> Camarena Audirac. ABC del\_Desarrollo Organizacional, México, Trillas. P.53-60



- Conseguir los fines y objetivos planteados.
- Adaptarse al medio y a la situación dentro de la que ha desenvolverse.
- Conservar su equilibrio interno, o lo que es lo mismo, mantener los puntos, reglas o modelos sobre los que está constituido.
- Mantener su cohesión interna, es decir, permanecer integrado.
- Establecer un ambiente creativo entre las personas que forman el grupo.
- Aumentar la capacidad casi continua de descubrir nuevas oportunidades para el negocio, pero manifestadas sobre todo en aquellos momentos en los que la oportunidad de la elección decida el futuro de la empresa a un plazo más o menos largo.

En resumen, se resalta que un sistema es global y que se encuentra dentro de un entorno con el interactúa constantemente, es adaptable en cualquier ambiente, es eficaz en el cumplimiento de los objetivos propuestos. Los sistemas pueden ser abiertos o cerrados.

Un sistema cerrado, tiene poca interacción con el entorno, es un sistema rígido y completamente estructurado, tiene sus propias reglas de funcionamiento, un ejemplo es el Ejército y Fuerza Aérea Militar porque su reglas, normas y valores son sumamente rígidos y estructurados y no dan pauta a modificaciones y si las llegan hacer son con base en su mismo sistema.

Los sistemas abiertos, son aquellos que tienen un ambiente, es decir, intercambian y se comunican con otros sistemas. En los sistemas abiertos puede lograrse el mismo estado final con diferentes condiciones iniciales, esto ese debe a la interacción con el medio. Todos los sistemas vivientes son sistemas abiertos.

Los sistemas abiertos indican dos tipos de relación:

- a) Entre los elementos componentes.
- b) Con los otros sistemas del entorno.

Pero estas no son las únicas posibles; pueden mencionarse también relaciones:

- De un elemento con otro sistema.
- De varios elementos con otro sistema.
- De un elemento con otro de otro sistema.
- De varios elementos con uno de otro sistema
- De todo el sistema con un elemento de otro sistema
- De todo el sistema con algunos elementos de otro, etc.

Las relaciones internas mantienen unido al sistema. Las externas, representan flujos informativos en procesos de input y output. Puestos dos sistemas en relación: a y b, la energía importada por a (input) significa la energía o parte de la energía exportada por b (output). Las relaciones son muchísimo más complicadas cuando suponemos relaciones particulares de a con los de b y viceversa, o en relaciones de un elemento de a con los elementos de b, c, d, etc.

Lo anterior permite observar también que un sistema como totalidad o las partes que lo integran como subsistemas o sistemas propios (considerados individualmente) son objetos cuya existencia (temporal y espacial) se debe a la existencia de un ambiente o entorno, donde se producen los fenómenos de función y relación.

Como método, la teoría general de sistemas facilita el establecimiento de estos procesos necesarios de relación e interacción, pero el paso previo será, en todo caso, ubicar el objeto de estudio, su entorno y elementos que lo componen.<sup>16</sup>

### *2.1.2 La Teoría de Sistemas en las organizaciones*

Tomando lo planteado por Rivadeneira, una manera de justificar el uso de la teoría de sistemas en las organizaciones es considerar las posibles aplicaciones que se pueden dar en ellas:

- a) Ayuda al administrador a encarar su tarea desde un punto de vista más amplio y funcional y de hecho lo obliga a ello.
- b) Facilita la identificación de otros subsistemas que son entradas o salidas entre departamentos.
- c) Permite al administrador enfocar sus objetivos en relación con el conjunto más grande de objetivos de dichos subsistemas.
- d) Permite a la organización estructurar los subsistemas de una manera coherente con los objetivos de dichos subsistemas.
- e) Hace posible aprovechar la especialización en el interior del sistema y de los subsistemas.
- f) Permite evaluar la eficacia organizativa y de los subsistemas. Entendiendo por eficacia, la capacidad de la organización, en términos absolutos relativos,

---

<sup>16</sup> Rivadeneira, Raúl. La teoría de sistemas y la ciencia de la comunicación, México, Trillas, 1988. Pp. 32- 34

de explotar su ambiente para adquirir recursos escasos y valiosos y lograr tres metas esenciales: producir, adaptarse y no agotar sus recursos.

- g) Facilita la comprensión de su medio, ya que puede proporcionar un marco de referencia más explícito y facilitar la toma de decisiones al respecto.
- h) Proporciona una base común para definir las operaciones de manufactura y de servicio como sistemas de transformación.
- i) Proporciona una base importante para el análisis y diseño de operaciones.
- j) Proporciona puntos de vista para el diseño y administración de sistemas productivos en áreas funcionales fuera de la función de producción o manufactura. Por ejemplo: ventas, mercadotecnia, contraloría, procesamiento de datos.<sup>17</sup>

En síntesis podemos rescatar los siguientes aspectos:

- Nuestro entorno es un sistema global y está conformado por varios subsistemas que a su vez se conforma de otros subsistemas.
- Los sistemas abiertos hacen intercambios y se comunican con otros sistemas.
- Una organización se puede considerar un sistema abierto porque tiene varios subsistemas que le apoyan en el logro de sus objetivos.

## **2.2 Administración Pública**

El concepto de administración y de administración pública, pareciera que entre ellos no hay diferencia, ya que la administración de una empresa o negocio tiene que ver con la administración de sus propios recursos humanos, materiales y financieros, derivados de sus ganancias o inversiones propias; mientras que la administración pública, controla y administra los recursos públicos que genera el Estado.

### **2.2.1 Concepto de Administración Pública**

La palabra “administrar” proviene del latín “*ad-ministrare*”, “ad” (ir, hacia) y “ministrare” (Servir, cuidar) y tiene relación con la actividad de los ministros romanos en la antigüedad. No obstante, el concepto de administración pública puede ser entendido desde dos puntos de vista. Desde un *punto de vista formal*, se entiende

---

<sup>17</sup>Óp. cit. Pág. 62

a la entidad que administra al organismo público que ha recibido del poder político la competencia y los medios necesarios para la satisfacción de los intereses generales.

Desde un *punto de vista material*, se entiende más bien la actividad administrativa, o sea, la actividad de este organismo considerado en sus problemas de gestión y de existencia propia, tanto en sus relaciones con otros organismos semejantes como con los particulares para asegurar la ejecución de su misión.

También se puede entender como la disciplina encargada del manejo científico de los recursos y de la dirección del trabajo humano enfocada a la satisfacción del interés público, entendiendo este último como las expectativas de la colectividad.<sup>18</sup>

### 2.2.2 Elementos de la Administración Pública

La administración pública cuenta con varios elementos para su correcto funcionamiento estos son:

- Medios personales o personas físicas.
- Medios económicos, los principales son los tributos.
- Organización, ordenación racional de los medios.
- Fines, principios de la entidad administrativa.
- Actuación, que ha de ser lícita, dentro de una competencia de órgano actuante.

La administración posee una serie de prerrogativas que la colocan en una posición superior a la del administrado. Entre dichos poderes destacan: La interpretación unilateral de contratos. La capacidad ejecutiva de los actos administrativos (por ejemplo, el cobro de multas por el procedimiento de apremio).

Es decir, los actos de la administración deben cumplirse, son obligatorios y la administración está autorizada para imponerlos unilateralmente a los particulares y el sometimiento a una jurisdicción especializada, la jurisdicción contencioso-administrativa.

Es un conjunto de funcionarios que están ligados al cumplimiento de las funciones estatales: en los niveles operativos, técnicos y profesionales comprendidos en las atribuciones y funciones administrativas, así como los niveles especializados bajo sistemas independientes de carrera.

---

<sup>18</sup> Diez María. Manual de Derecho Administrativo, Buenos Aires, Plus Ultra, P. 20

Las características de las burocracias exitosas dependen de una burocracia profesional y meritocrática, capaz de gestionar las políticas públicas durante momentos de transiciones de gobierno y períodos de crisis. Así, las funciones estatales durante esos eventos tienen asegurada la capacidad técnica, la neutralidad de la implementación pues facilita la implementación efectiva y eficiente de las políticas y limita la discrecionalidad en las decisiones del gobierno: y la continuidad de las políticas.

Así, los requisitos institucionales serían:

Principios meritocráticos para la contratación, promoción y destitución de los empleados públicos.

- Autonomía técnica en el desempeño de las funciones.
- La existencia de un sistema adecuado de gestión de Recursos Humanos (RR. HH) que promueva la planificación, la optimización de la organización, fomente la capacitación, desarrollo y desempeño: una adecuada remuneración; y gestione las relaciones labores, sociales y humanas. esto debe articularse con un sistema de información que supervise desde un enfoque funcional y fiscal la evolución de los RR.HH.

### *2.2.3. El enfoque de sistemas en la Administración Pública*

Aplicar los conceptos de la teoría de sistemas en la administración pública constituye la base metodológica de la modernización administrativa. Según este enfoque, la administración pública es un sistema social, es decir, un conjunto de elementos de interacción constante que obedece a su propia lógica, distinta a la de cada una de sus partes que mantiene interacción con su medio.

La administración pública es un sistema abierto porque mantiene relaciones y cumple funciones en una sociedad global y en el sistema político vigente. El funcionamiento de la administración pública no puede estudiarse o considerarse independientemente de los cambios que se producen en el medio político y social, ya que su equilibrio y estabilidad internos dependen del flujo constante de energía del exterior, como en el caso de las demandas de la población.

El conjunto de factores internos, estructurales, funcionales, jurídicos, políticos, económicos o sociales y psicológicos influyen unos sobre los otros y no pueden comprenderse si no se hace referencia al sistema social total y los elementos que lo constituyen: relaciones de producción, relaciones sociales, fuerzas políticas, modelos culturales e ideológicos, etc.

La administración pública está subordinada al poder político, y sirve de transmisor de las decisiones políticas a la sociedad en su conjunto; en consecuencia, el sistema

administrativo es un subsistema del sistema político. Esta abstracción teórica significa el diferenciarla de las organizaciones que existen en la sociedad y en particular de las organizaciones privadas, las empresas y del sistema político, para determinar los elementos específicos de su estudio y sus fronteras en relación con estas dos realidades.<sup>19</sup>

Derivado de lo anteriormente expuesto, se puede resaltar que la administración pública es un sistema abierto que se conforma por sus subsistemas. Y esto lo podemos ver claramente en nuestro Estado Mexicano el cual está conformado por una estructura de un Ejecutivo Federal, el cual se apoya de las Secretarías de Estado que vienen siendo el subsistema del mismo.

A las Secretarías de Estado se les delega el despacho de diversas actividades según sea la función asignada, por lo que en el siguiente apartado se explicará la estructura del gobierno mexicano para así poder enlazar la función del objeto de estudio.

#### *2.2.4 Las Secretarías de Estado*

En México, el Poder Ejecutivo Federal es ejercido por el Presidente de la República cuya denominación oficial es Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos. El presidente tiene la facultad de nombrar libremente a los miembros de su gabinete, del cual cada uno es titular de una Secretaría de Estado que tiene a su cargo un ramo de la Administración Pública Federal; la organización de estas dependencias y las atribuciones que cada una tiene, están fijadas por la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.

La Administración Pública Federal será centralizada y paraestatal conforme a la Ley Orgánica que expida el Congreso, distribuirá los negocios del orden administrativo de la Federación que estarán a cargo de las Secretarías de Estado que constituirán el Gabinete en México integrado por los titulares de las secretarías de estado.

Los Secretarios de Estado serán nombrados por el Presidente de los Estados Unidos Mexicanos. El Presidente de la República podrá convocar a reuniones de Secretarios de Estado y demás funcionarios competentes, cuando se trate de definir o evaluar la política del Gobierno de la República en materias que sean de su competencia. Estas reuniones serán presididas por el Titular del Ejecutivo Federal y el Secretariado Técnico de las mismas que estará adscrito a la Presidencia de la República; con las siguientes características:

---

<sup>19</sup> Quiroga Gustavo. Organización y Métodos en la Administración Pública, México, Trillas, P.124

- Las Secretarías de Estado de acuerdo a sus funciones, podrán determinar proyectos de ley, reglamentos, decretos, acuerdos, que coadyuvarán a la realización de sus funciones.
- Al frente de cada Secretaría está dirigida por un Secretario de Estado, que despacha los asuntos que le sean de su competencia, y este se apoya de Subsecretarios, de un Oficial Mayor, Jefes de Unidad, y demás funcionarios que se señalan en el reglamento interior respectivo y otras disposiciones legales. Por ejemplo los artículos 14 y 15, de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, que señalan que podrán delegar dichos asuntos dependiendo del nivel jerárquico que correspondan.
- Conducirán sus actividades en forma programada, con base en las políticas que para el logro de los objetivos y prioridades del Plan Nacional Desarrollo, establezca el Ejecutivo Federal.<sup>20</sup>

### **2.3 La Secretaría de Desarrollo Social**

La Secretaría de Desarrollo Social es la encargada de la política de desarrollo social, tal como lo señala la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, en su artículo 32, donde le señala que la Secretaría tiene el despacho de los siguientes asuntos:

I. Fortalecer el desarrollo, la inclusión y la cohesión social en el país mediante la instrumentación, coordinación y seguimiento, en términos de ley y con los organismos respectivos, de las políticas siguientes:

- a) Combate efectivo a la pobreza;
- b) Atención específica a las necesidades de los sectores sociales más desprotegidos, en especial de los pobladores de las zonas áridas de las áreas rurales, así como de los colonos y marginados de las áreas urbanas;
- c) Atención a los derechos de la niñez; de la juventud; de los adultos mayores, y de las personas con discapacidad;

II. Formular, conducir y evaluar la política general de desarrollo social para el combate efectivo a la pobreza;

III.- Coordinar las acciones que incidan en el combate a la pobreza fomentando un mejor nivel de vida, en lo que el Ejecutivo Federal convenga con los gobiernos

---

<sup>20</sup>Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Última reforma publicada DOF 09/05/2013  
[www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf) - 2013-05-09

estatales y municipales, buscando en todo momento propiciar la simplificación de los procedimientos y el establecimiento de medidas de seguimiento y control;

IV. Fomentar las actividades realizadas por organizaciones de la sociedad civil;

V. Evaluar la aplicación de las transferencias de fondos a entidades federativas y municipios, y de los sectores social y privado, que se deriven de las acciones e inversiones convenidas en los términos de este artículo;

VI. Coordinar, concretar y ejecutar programas especiales para la atención de los sectores sociales más desprotegidos, en especial de los pobladores de las zonas áridas de las áreas rurales, así como de los colonos de las áreas urbanas, para elevar el nivel de vida de la población, con la intervención de las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal correspondientes y de los gobiernos estatales y municipales y con la participación de los sectores social y privado;

VII. Impulsar políticas y dar seguimiento a los programas de inclusión social y protección de los derechos de niñas, niños y adolescentes, en coordinación con las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal, así como de los diferentes niveles de gobierno;

VIII. Elaborar políticas públicas y dar seguimiento a los programas de apoyo e inclusión de los jóvenes a la vida social participativa y productiva;

IX. Impulsar las políticas públicas y dar seguimiento a los programas de inclusión y atención de los adultos mayores y sus derechos;

X. Fomentar las políticas públicas y dar seguimiento a los programas que garanticen la plenitud de los derechos de las personas con discapacidad;

XI. Impulsar a través del Sistema Nacional de Asistencia Social Pública y Privada políticas públicas en materia de asistencia social e integración familiar, en coordinación con el Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia;

XII. Promover la construcción de obras de infraestructura y equipamiento para fortalecer el desarrollo e inclusión social, en coordinación con los gobiernos de las entidades federativas y municipales y con la participación de los sectores social y privado;

XIII. Asegurar la adecuada distribución, comercialización y abastecimiento de los productos de consumo básico de la población de escasos recursos, con la intervención que corresponde a la Secretaría de Economía así como a la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación; bajo principios



que eviten el uso o aprovechamiento indebido y ajenos a los objetivos institucionales<sup>21</sup>

### *2.3.1 Origen y Antecedentes de la SEDESOL*

En el Diario Oficial de la Federación de fecha 29 de diciembre de 1976 se publicó la modificación a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal con lo que se crea la entonces Secretaría de Asentamientos Humanos y Obras Públicas (SAHOP), con las siguientes funciones que atenderían de forma prioritaria la problemática que se presentaba en torno a:

- a) Desarrollo urbano y asentamientos humanos.
- b) Problema ecológico de la vivienda.

Seis años después, en el Diario Oficial de la Federación del 29 de diciembre de 1982 se publicó la creación de la Secretaría de Desarrollo Urbano y Ecología (SEDUE), cuya función primordial era la de: “Atender de manera integral los problemas de vivienda, desarrollo urbano y ecología”.

Diez años más tarde, en el Diario Oficial de la Federación del 25 de mayo de 1992 se publicaron modificaciones a la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal con el objeto de fusionar a la SEDUE y la Secretaría de Programación y Presupuesto (SPP) que manejaba el Programa Nacional de Solidaridad (PRONASOL), para crear la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), cuya base principal era el combate a la pobreza extrema entre campesinos, indígenas y colonos de zonas urbano-marginadas. La nueva dependencia basó su estrategia de combate a la pobreza en Solidaridad y buscó establecer una nueva relación entre Estado y Sociedad.

Entre los primeros logros de la nueva SEDESOL se cuentan dos muy importantes:

- a) La descentralización de algunas decisiones importantes y recursos a estados y municipios (federalización).
- b) La creación de espacios comunitarios útiles para el combate a la pobreza.

---

<sup>21</sup> Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Última reforma publicada DOF 09/05/2013 [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf) - 2013-05-09

## ***Administración del Presidente Vicente Fox***

En el 2001, el Gobierno Federal dio un sensible giro en el rumbo de la política social, a partir de ese año, la SEDESOL inició el diseño de políticas y programas de cuarta generación, incorporando los aprendizajes de etapas anteriores y partiendo de una realidad evidente.

Este enfoque evolucionó de una conceptualización de la pobreza medida y entendida únicamente como consecuencia del ingreso de la población, a otra en la que se pone énfasis en los activos generadores de ingreso como son educación, salud, patrimonio y vivienda y en las oportunidades laborales y de inversión de la población, que sirven, a su vez, para utilizar de mejor manera los activos generadores de ingreso.

Es decir, la transición pasó de una política social que atacaba las consecuencias de la pobreza a otra que busca atacar su origen. Esta política, se integró en una sola estrategia federal con la participación de 11 secretarías de Estado y se le conoció como la Estrategia Contigo, y que contaba con las siguientes líneas de acción:

- Proveer protección social (reconocimiento de grupos en vulnerabilidad extrema, previsión social y protección contra riesgos individuales y colectivos). Ejemplos: Seguro Popular
- Ampliar capacidades (educación, salud, nutrición y capacitación). Ejemplo: Programa de Desarrollo Humano Oportunidades.
- Generar oportunidades de ingreso (desarrollo local, acceso a créditos y generación de empleo). Ejemplo: Programa Microrregiones.
- Formación de patrimonio (vivienda, ahorro y derechos de propiedad). Ejemplo: Programa de Vivienda Progresiva “Tu Casa”.

Con esto se crearía una nueva forma de medir y atacar la pobreza. Y en el mismo 2001 la SEDESOL presentó una nueva definición de pobreza, la cual quedó dividida, para fines de prospección, en tres segmentos o niveles principales:

- i) Pobreza alimentaria: aquellos hogares que no cuentan con lo suficiente para adquirir la canasta alimentaria.
- ii) Pobreza de capacidades: aquellos hogares que no cuentan con lo suficiente para potenciar sus capacidades personales a través de la salud y la educación básica.
- iii) Pobreza patrimonial: aquellos hogares que, cubriendo los anteriores gastos, no cuentan con lo suficiente para tener una vida digna: vestido y calzado,

vivienda, servicio de conservación, energía eléctrica y combustible, estimación del alquiler de la vivienda y transporte público. (SEDESOL, 2002).

Con esto se genera una estrategia general de corresponsabilidad, que ha marcado de manera profunda el diseño de los programas sociales. Lo anterior derivó en generar programas en los que se invita a la población a participar de la política social, lo que impulsó la evolución de programas asistencialistas y paternalistas a programas corresponsables con mayor respeto a la necesidad sentida y expresada de la comunidad.

Algunos ejemplos son las transferencias condicionadas de recursos del programa Oportunidades, las asambleas constitutivas del Programa Microrregiones en las que la comunidad y las autoridades locales eligen y priorizan las banderas blancas por levantar, la multiplicación de programas de coinversión social o de desarrollo de oportunidades productivas, o el Programa Hábitat, que en sus distintas vertientes pone especial énfasis en la coparticipación con las autoridades locales y los beneficiarios de la política social.

### *2.3.2 Misión y Visión de la SEDESOL*

#### *Misión*

Contribuir a la construcción de una sociedad en la que todas las personas, sin importar su condición social, económica, étnica, física o de cualquier otra índole, tengan garantizado el cumplimiento de sus derechos sociales y puedan gozar de un nivel digno, a través de la formulación y conducción de una política de desarrollo social que fomente la generación de capacidades, un entorno e ingresos decorosos, así con la participación y protección social, privilegiando la atención a los sectores sociales más desprotegidos.

#### *Visión*

México es un país incluyente, con cohesión social y que cuentan con un desarrollo sustentable, en el que las políticas de protección social sólidas y diferenciadas permiten que las personas de los sectores más desprotegidos ejerzan efectivamente todos sus derechos y se desarrollen en igualdad de condiciones en el ámbito personal, comunitario y productivo.

## *Objetivos Generales*

1. Diseñar y conducir la política de desarrollo social para los programas y acciones que de ésta se desprendan incidan integral y efectivamente en el combate a la pobreza y operen dentro de un marco legal que permita la imparcialidad, la transparencia, la rendición de cuentas y la evaluación de resultados.
2. Desarrollar y ejecutar programas y acciones de atención a la pobreza, vulnerabilidad y exclusión social que permitan a los sectores sociales más desprotegidos el cumplimiento efectivo de sus derechos sociales, promoviendo políticas diferenciadas de atención de acuerdo a sus necesidades.
3. Fortalecer la cohesión social a través del fomento de la participación social y comunitaria para desarrollar vínculos que ayuden a generar una sociedad incluyen, igualitaria, solidaria e involucrada en los procesos de planeación, ejecución y vigilancia de las políticas y acciones de desarrollo social.
4. Fomentar el bienestar económico mediante la implementación y coordinación de estrategias que generen, aumenten y fortalezcan actividades productivas para los sectores sociales más desprotegidos, que le permitan generar mejores ingresos para superar su condición de pobreza y marginación.
5. Contribuir al fortalecimiento de las capacidades institucionales de los gobiernos estatales y municipales, así como de las organizaciones de la sociedad civil a través de la generación y transferencia del conocimiento, el desarrollo de esquemas conjuntos de atención a los sectores más desprotegidos y la coordinación de acciones.
6. Desarrollar y ejecutar políticas organizacionales que permiten contar con recursos materiales suficientes, tener recursos humanos debidamente capacitados y vincular las necesidades de la política social y de los sectores sociales más desprotegidos con el proceso de programación y presupuestación, para el desarrollo eficiente y efectivo de las acciones del sector.<sup>22</sup>

### *2.3.3 Estructura Básica de la Secretaría de Desarrollo Social*

A continuación se muestra la estructura orgánica de la SEDESOL, y dentro de esta ubicaremos al objeto de estudio, la Dirección General de Recursos Humanos, de que área depende y su posición dentro del organigrama de la Secretaría.<sup>23</sup>

La SEDESOL se conforma de; tres subsecretarías: Desarrollo Social, de Desarrollo Comunitario y Participación Social, Subsecretaría de Prospectiva, Planeación y

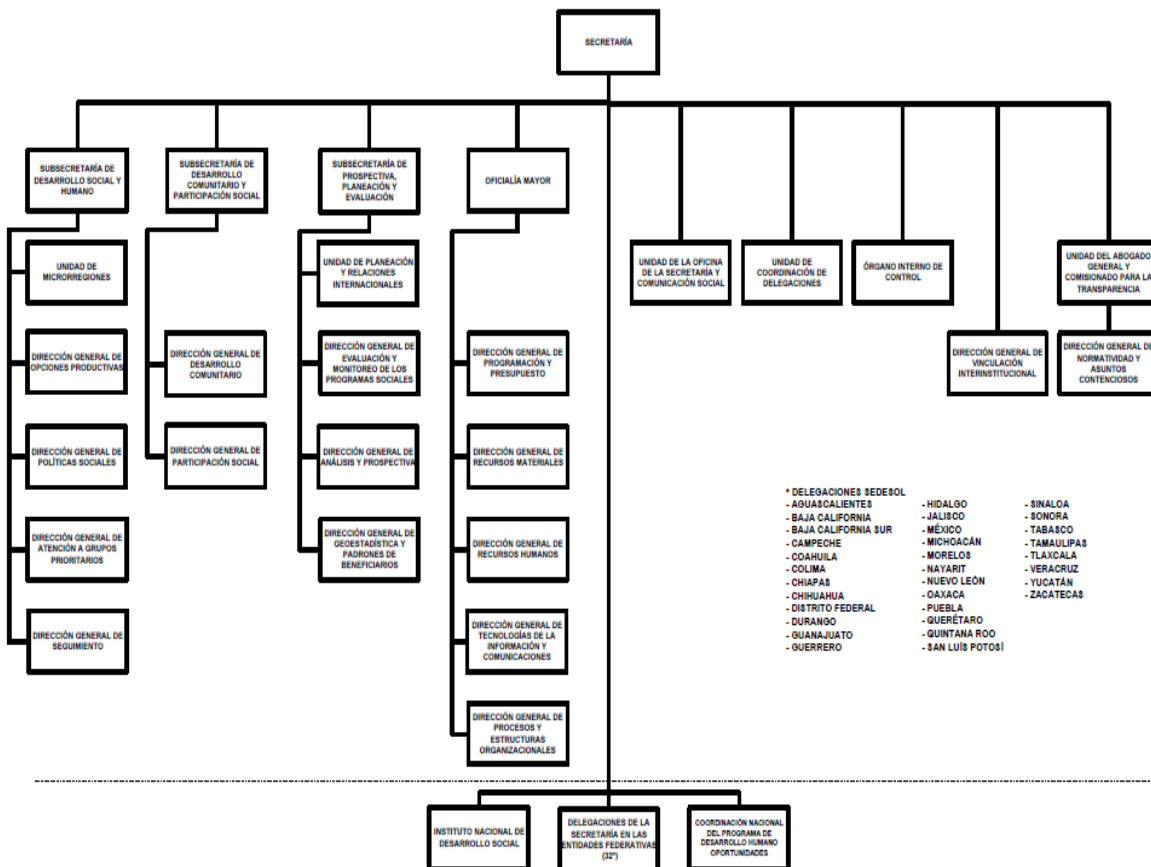
---

<sup>22</sup> [http://www.2006-2012.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/2140/1\\_InformeLabores2013SEDESOL.pdf](http://www.2006-2012.sedesol.gob.mx/work/models/SEDESOL/Resource/2140/1_InformeLabores2013SEDESOL.pdf)  
<sup>23</sup> [http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1\\_Menu\\_Principal/3\\_Manuales/1\\_MOG/MOG\\_SEDESOL.pdf](http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1_Menu_Principal/3_Manuales/1_MOG/MOG_SEDESOL.pdf)

Evaluación; una Oficialía Mayor; tres Unidades: Unidad de la Secretaría y Comunicación Social, Unidad de Coordinación de Delegaciones, Unidad del Abogado y Comisionado para la Transparencia; un Órgano Interno de Control; Direcciones Generales y Organismos Desconcentrados, dicha estructura se muestra a continuación:

DICTAMEN N°. - OM-DGPEO-003/2013

**SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL**  
**ESTRUCTURA ORGÁNICA BÁSICA**  
 VIGENCIA: 16 DE JULIO DE 2013



Para que la SEDESOL funcione y logre los objetivos y metas, previstos dentro de sus atribuciones, necesita de personas, capaces de desarrollar y ejecutar la misión y la visión de la Secretaría, y para ello dentro de este sistema que es la SEDESOL encuentra la Dirección General de Recursos Humanos, encargada como su nombre lo dice administrar, capacitar, remunerar, estimular, al personal que labora en la Dependencia.

## **2.4 Dirección General Recursos Humanos**

La Dirección General de Recursos Humanos tiene como objetivo administrar los programas y sistemas de Recursos Humanos, de manera eficaz y eficiente, con apego a la normatividad vigente aplicable, para apoyar el desarrollo de las actividades sustantivas y el cumplimiento de la misión de la Secretaría de Desarrollo Social, fomentando el desarrollo del capital humano, con el fin de alcanzar la profesionalización del servicio público.

### *Misión*

Dirigir y planear el desarrollo de los programas de recursos humanos, asegurando su adecuada implantación y seguimiento, para atraer, retener y desarrollar personal altamente calificado, que contribuya al logro de la misión institucional, con el fin de ofrecer alternativas reales de crecimiento, vigilando la correcta aplicación de los programas de seguridad encaminados a salvaguardar a todos los servidores públicos.

### *Funciones:*

1. Participar en los diferentes Órganos Colegiados en materia de recursos humanos, a fin de coordinar el diseño y ejecución de Programas de Selección, Capacitación, Adiestramiento y Desarrollo, designando a los representantes de la Secretaría en la Comisión Mixta de Escalafón; así como, administrar la aplicación del Sistema de Premios, Estímulos y Recompensas Civiles
2. Coordinar el Sistema de Remuneraciones al personal con base al Tabulador de Sueldos y el Catálogo de Puestos; así como las deducciones procedentes y elaborar el informe correspondiente a la rendición de la cuenta.
3. Administrar el trámite y controlar la selección, nombramiento, contratación, promoción, reubicación, transferencia y demás movimientos del personal de la Secretaría, conforme a las Políticas, Normas, Criterios y Procedimientos establecidos, atendiendo las necesidades de las Unidades Administrativas de la Secretaría.
4. Asegurar el cumplimiento de las Condiciones Generales de Trabajo, atendiendo las relaciones laborales con los trabajadores y su representación sindical, para mejorar las condiciones de trabajo y operar el Sistema Escalafonario de la Secretaría.
5. Planear la creación de grupos culturales, sociales y deportivos entre el personal de la Secretaría y sus familiares, para desarrollar actividades sociales, culturales, deportivas, recreativas y educativas previstas en las Condiciones Generales de

Trabajo; así como administrar la operatividad del Centro Educativo “Montes Azules” y Centro de Desarrollo Infantil (CENDI).

6. Coordinar las acciones de Seguridad, Higiene, Salud y Protección Civil; para salvaguardar la integridad física del personal y los inmuebles de la Secretaría, mejorando los niveles de bienestar integral y calidad de vida de los servidores públicos.

7. Determinar las Políticas, Normas, Criterios Técnicos y Procedimientos aplicables en la administración de recursos humanos, de las Unidades Administrativas Centrales y Órganos Desconcentrados de la Secretaría.

8. Autorizar las gestiones que procedan ante el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado, en lo relativo a la inscripción del personal, prestaciones, seguros y servicios que le corresponda, y difundirla entre los servidores públicos de la Secretaría.

9. Prestar el Servicio de Información y orientación a los servidores públicos de la Secretaría y familiares de éstos, respecto de las prestaciones a que tienen derecho en la dependencia, en el Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores al Servicio del Estado y en otras instituciones, y difundir esa información por medios adecuados de comunicación

10. Planear el Anteproyecto Presupuesto Anual de la Secretaría en materia de recursos humanos.<sup>24</sup>

Toda vez que se ha descrito a la Dirección General de Recursos Humanos podremos visualizarla como un sistema, podemos decir que dentro de este se cuenta con varios subsistemas es decir que son las diferentes direcciones que la conforman, mismas con las que se apoya para la realización de sus funciones, y dentro de estas existen subdirecciones, existen jefaturas de departamento, puestos de enlace y esta estructura termina con los trabajadores de nivel operativo.

La Dirección General está compuesta de personas de diferente nivel social, académico, cultural y esa diversidad de pensamientos y caracteres, hace que el ambiente laboral no sea del todo propicio para el correcto funcionamiento y cumplimiento de la misión y objetivos de la dirección y la misma Secretaría, es por ello que en el siguiente apartado se planteara la problemática en cuanto a clima organizacional y se explicara la manera de diagnosticarlo y buscar acciones que mejoren este ambiente laboral.

---

<sup>24</sup>[http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1\\_Menu\\_Principal/3\\_Manuales/4\\_MOPs/MOP\\_DGRH.pdf](http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1_Menu_Principal/3_Manuales/4_MOPs/MOP_DGRH.pdf)

### ***CAPÍTULO 3.- DIAGNÓSTICO DE CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN GENERAL DE RECURSOS HUMANOS DE LA SEDESOL***

Toda vez que se ha revisado y explicado el marco conceptual sobre el cual se basa este diagnóstico, fue necesario plantear al objeto de estudio de lo general a lo particular para ir ubicando el contexto de la Dirección General de Recursos Humanos, para entender su comportamiento y su interacción con el entorno, haciendo hincapié en señalar porqué existe y cuál es su función dentro de un organismo público que brinda proyectos y servicios para la sociedad.

Con base en los resultados de la encuesta de clima y cultura organizacional a nivel Secretaría, surge la necesidad de hacer un diagnóstico de clima organizacional más específico, porque se encontraron problemáticas que necesitan una solución; por lo que se procedió a desarrollar un trabajo práctico; cuya finalidad es conocer de manera objetiva y analítica la percepción de los empleados sobre su ambiente de trabajo dentro Dirección General de Recursos Humanos.

A efecto de elaborar el diagnóstico, en primera instancia se plantea el detalle de la problemática, con estricto apego al método científico, que en su primer paso, con la finalidad de orientar el trabajo hacia un correcto planteamiento es necesario precisar los siguientes puntos.

- a) Identificar los componentes explicando las relaciones entre ellos.
- b) Ubicar el problema en el marco conceptual.
- c) Analizar el problema desglosando en sus unidades más simples.
- d) Simplificar o eliminar la información redundante.
- e) Investigar estudios análogos.
- f) Plantear el problema en una forma viable para poder investigarlo

Estos puntos señalan la pauta a seguir para plantear de manera específica y concreta la problemática que se pretende solucionar.

#### ***3.1 Planteamiento del Problema***

La Dirección General de Recursos Humanos de la SEDESOL, como cualquier otra organización, presenta diferentes problemáticas relacionadas con el clima laboral, lo que afecta el óptimo rendimiento de los empleados y genera que se tenga una mala imagen tanto interior como exterior de esta.



Un clima organizacional negativo, repercute en el mal funcionamiento de la Dirección General de Recursos Humanos, así lo proyecta a sus clientes que son los demandantes de sus servicios, y en lo interno afecta a las relaciones interpersonales entre compañeros y jefes, que derivan en la falta de comunicación y liderazgo, repercute en la falta de recursos para la realización de las tareas diarias y falta de compromiso con la institución porque se desconoce su misión y visión.

### **3.2. Cuestionario**

El desarrollo de este estudio se apoyó en la realización de un cuestionario que permitió realizar una recopilación masiva de datos, se pudo detectar de forma clara la problemática de clima laboral al que se enfrenta la institución. Este fue elaborado de tal manera que permita medir el fenómeno organizacional que se está evaluando y tenía preguntas que, en su forma y contenido, enfrento al encuestado con temas conocidos, a cerca de los cuales él pudo opinar.

El cuestionario se estructuró con preguntas cerradas, en las que el encuestado seleccionó sus respuestas entre diferentes alternativas posibles definidas previamente, la ventaja de esto radicó en la facilidad del trabajo de codificación y recuento de respuestas, pero tuvo la desventaja de que solo aportó la información que esta predeterminada.

Para los efectos de este estudio, se consideró que sólo hubiera preguntas cerradas, a fin de poder encontrar las posibles respuestas al planteamiento del problema, dicho cuestionario evaluó tres factores importantes; Motivación y Capacitación, Recursos Materiales y Ambiente Laboral y Cultura Organizacional y Relaciones Laborales.

### **3.3 Diagnóstico de Clima Organizacional**

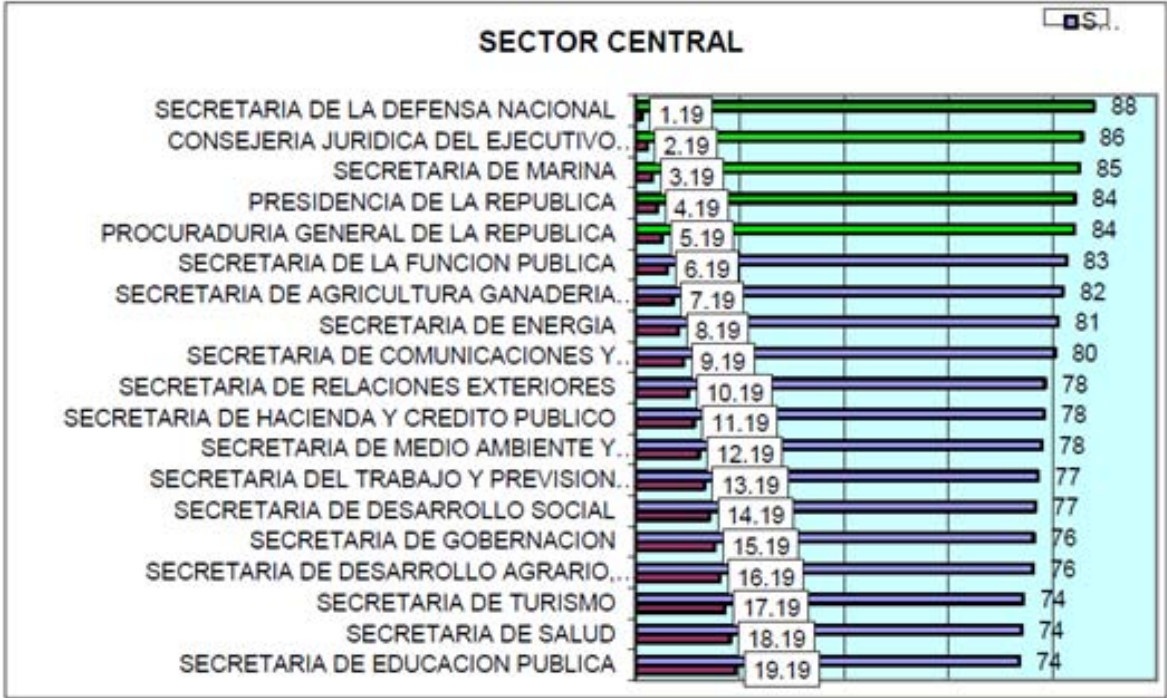
De forma anual la Secretaría de la Función Pública es la encargada de realizar el Diagnostico de Clima y Cultura Organizacional a todas las Secretarias de Estado y para efectos de esta investigación nos enfocamos a la encuesta realizada a la SEDESOL.

De los resultados presentados por parte la Función Pública posicionan a la SEDESOL en el 14 de 20 dependencias gubernamentales, lo que significa que el Clima y Cultura Organizacional es favorable pero requiere implementar de forma eficaz acciones que le den una posición mejor en esta evaluación y así mejorar la imagen de esta en lo interno y en lo externo.

Para realizar el diagnóstico, se tomó como base los algunos de los resultados, que a continuación se muestran, de la Encuesta Clima y Cultura Organizacional 2013 en la que de acuerdo a sus resultados se pretende mejorar el Clima y la Cultura Organizacional en las dependencias del Gobierno de la República.

*3.1.1 Gráficas de Resultados de la encuesta realizada por la Secretaría de la Función Pública a la SEDESOL*

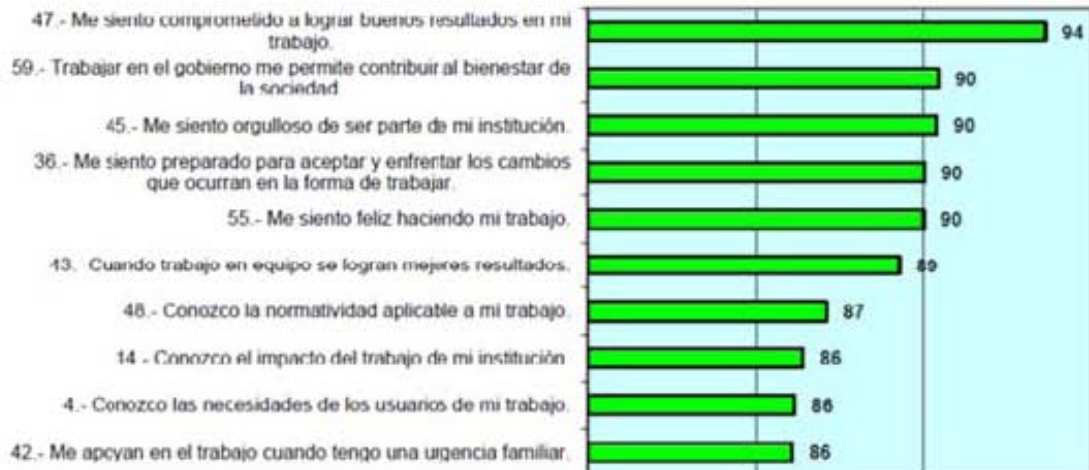
Esta gráfica representa el lugar en el que se encuentra posicionada la SEDESOL dentro de las 20 Secretarías que comprenden el Gobierno Federal donde esta ocupa el lugar 14.



## FACTORES CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL/2013



## LOS 10 REACTIVOS MEJOR CALIFICADOS DE LA APF / 2013





Con base en estos resultados de esta encuesta institucional, se diseñó y se elaboró el diagnóstico de clima organizacional en la Dirección General de Recursos Humanos, para conocer que ocurre con el clima organizacional en un área específica de la institución.

### 3.3.2 Metodología:

La elaboración del diagnóstico, se apoya en un estudio descriptivo, que su función es describir un evento en cierta población, en un lugar y durante un período de tiempo determinado; cuál es su frecuencia y cuáles son los determinantes o factores con dicho evento. Los estudios descriptivos también se llevan a cabo para demostrar las asociaciones o relaciones entre las cosas en el entorno.

Para la recolección de la información, se realizó mediante una encuesta y observación de la población muestra; la encuesta es una serie de preguntas dirigidas a los participantes en la investigación. Las encuestas pueden ser administradas en persona, por correo, teléfono o electrónicamente. También pueden administrarse a un individuo o a un grupo. Las encuestas son utilizadas para tener información sobre muchas personas y pueden incluir elección múltiple/forzada o preguntas abiertas.<sup>25</sup>

<sup>25</sup> [http://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/eg\\_info.htm](http://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/eg_info.htm)

El método a utilizar para la obtención de los resultados del diagnóstico, se decidió expresarlo en porcentajes; de un aproximado de 200 personas que laboran dentro de la dirección se realizaron 70 cuestionarios que son una muestra representativa, después se contabilizó la cantidad de respuestas por pregunta, es decir cuántas personas contestaron cada uno de los incisos, posteriormente se utiliza una regla de tres simple para obtener el resultado en porcentajes.

La regla de tres simple, se establece con la relación de proporcionalidad entre dos valores conocidos **A** y **B**, y conociendo un tercer valor **X**, calculamos un cuarto valor. **Y**; La regla de tres simple directa se fundamenta en una relación de proporcionalidad

$$\begin{array}{l} A \longrightarrow B \\ X \longrightarrow Y \end{array}$$

Es decir:

- A= Cantidad de cuestionarios realizados.
- B= Población total.
- X= Cantidad de personas que respondieron cada pregunta.
- Y= Porcentaje a obtener.

Ejemplo:

$$\begin{array}{l} 70 \longrightarrow 100 \\ 25 \longrightarrow Y \end{array}$$

Para obtener el resultado deseado se realiza de la siguiente manera:

$$\frac{(25) (100)}{70} \longrightarrow 35$$

Explicado este procedimiento se aplicó para cada una de las 36 preguntas que conforman el cuestionario.

La población muestra encuestada se clasificó de la siguiente manera:

- Género
- Estado Civil
- Edad
- Antigüedad en la Dependencia
- Nivel de Puesto

Definir a la población, permite hacer un diagnóstico mas preciso, porque conociendo bien a los encuestados, facilitará el planteamiento de las acciones de mejora, que se presentan más adelante.

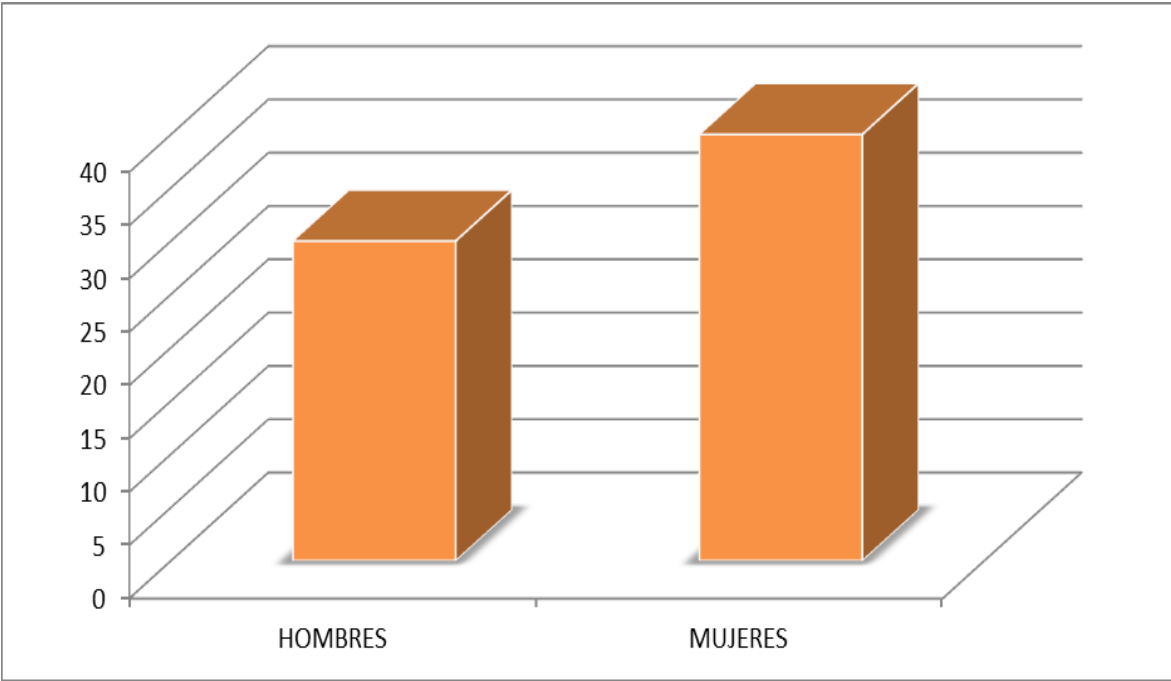
### 3.3.2 Gráficas y resultados

La gráfica se define como la representación de datos, generalmente numéricos, mediante recursos gráficos (líneas, vectores, superficies o símbolos), para que en estos se manifieste visualmente la relación matemática o correlación estadística que guardan entre sí los datos a representar. Se decidió utilizar gráficas, porque estas permiten mostrar de manera clara y sencilla los resultados obtenidos del cuestionario que se utilizó para el diagnóstico.

#### Datos estadísticos en base a 70 encuestas

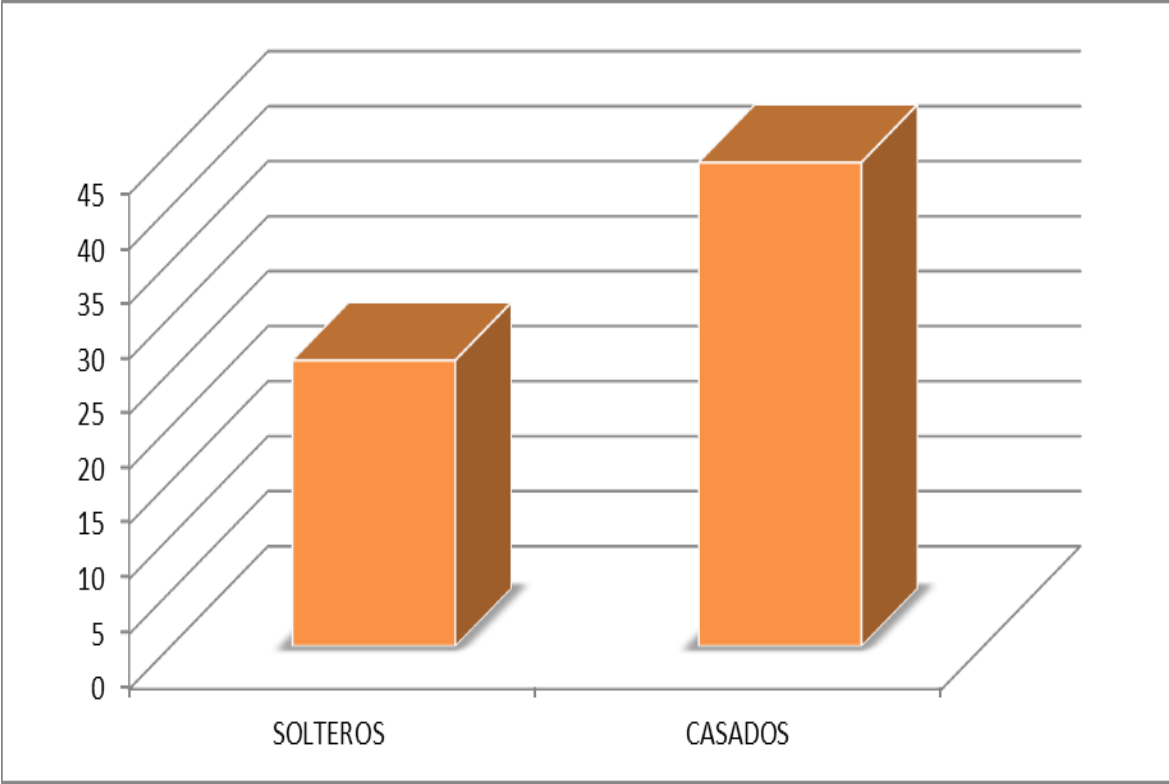
Género:

Nuestro personal encuestado el 30% son hombres y el 40% son mujeres



Estado Civil:

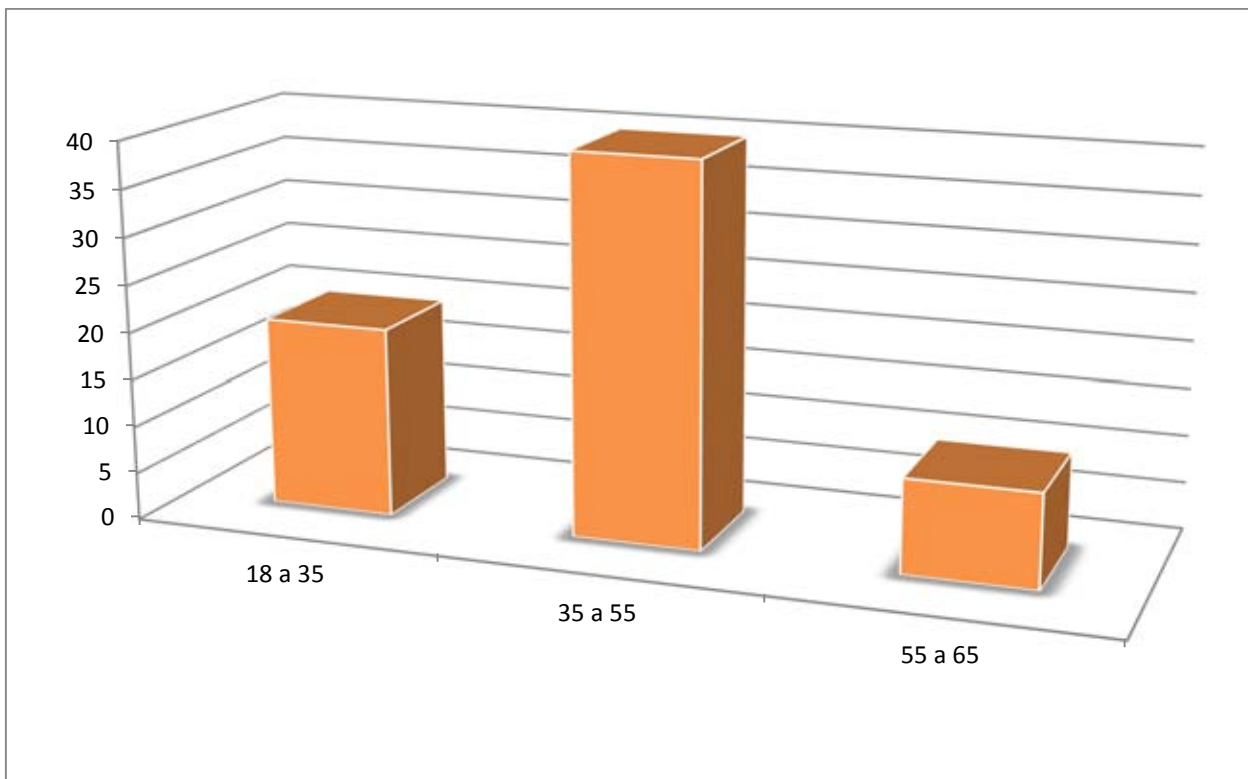
Dentro de nuestros encuestados (hombres y mujeres) el 26% de la población son solteros, mientras que el 44% son casados



Edad:

Los rangos de edad entre los que se encuentran los trabajadores encuestados son:

- El 20% de los trabajadores entre hombres y mujeres tienen un rango de edad de entre 18 a 35 años.
- El 40% de los trabajadores entre hombres y mujeres tienen un rango de edad entre 35 a 55 años.
- El 10% de los trabajadores entre hombres y mujeres se encuentran en un rango de edad entre 55 a 65 años.

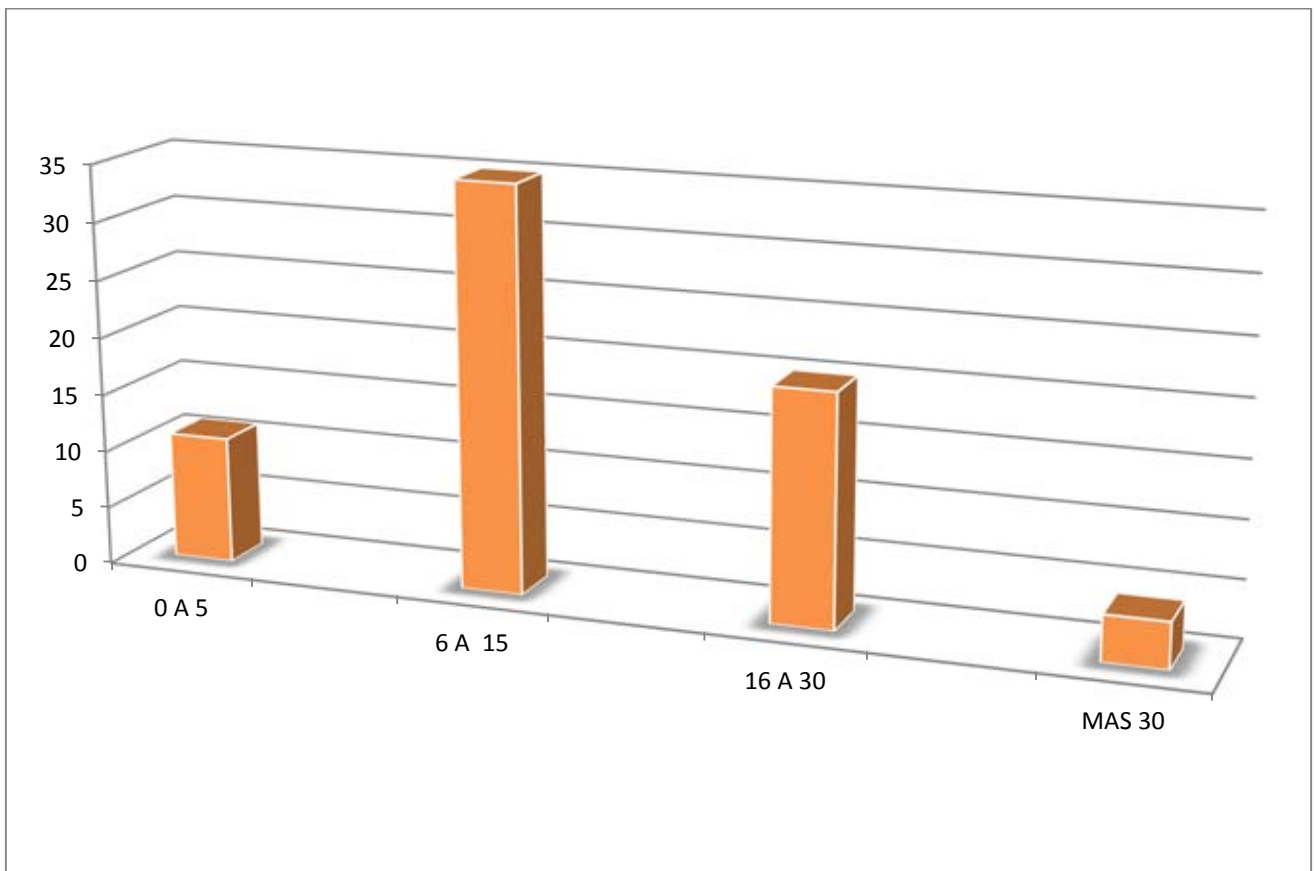




## Antigüedad en la Dependencia

La antigüedad laboral de los trabajadores se encuentra dentro de los siguiente rango:

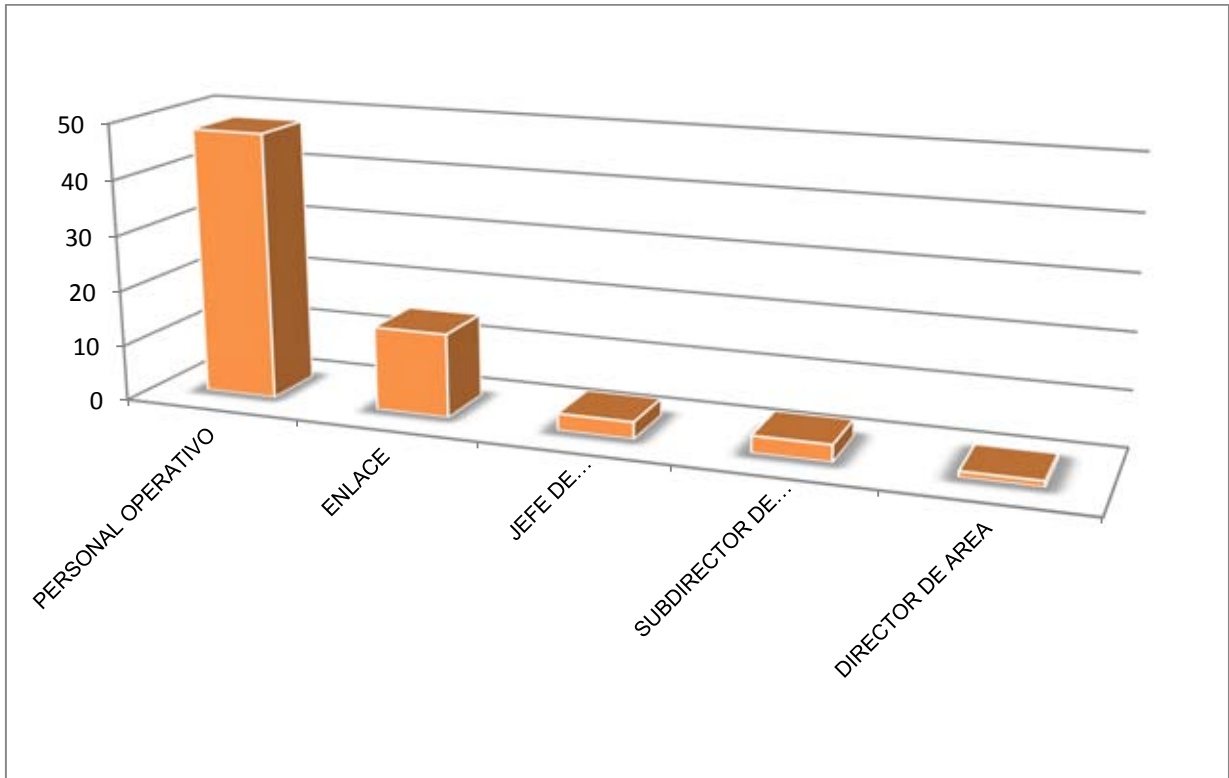
- El 11% de los trabajadores están en un rango de antigüedad de los 0 a 5 años de servicio
- El 35% de los trabajadores están en un rango de antigüedad de los 6 a 15 años de servicio
- El 20% de los trabajadores están en un rango de antigüedad de los 16 a 30 años de servicio
- El 6% de los trabajadores están en un rango de antigüedad mayor a los 30 años de servicio



Nivel de puesto:

El nivel de puesto en el que se encuentran los trabajadores tiene el siguiente rango:

- El 48% de los trabajadores tienen un nivel Operativo (base y confianza)
- El 15% de los trabajadores tienen un nivel de Enlace
- El 3% trabajadores tienen nivel de Jefe de Departamento
- El 3% trabajadores tienen nivel de Subdirección de Área
- El 1% trabajadores tiene nivel de Dirección de Área



El realizar el análisis de la población muestra, nos permitió conocer a los encuestados y así facilitar la interpretación del diagnóstico realizado, en el que se tomaron en cuenta los siguientes factores que afectan el clima organizacional que son:

- Motivación y Capacitación
- Recursos Materiales y Ambiente Laboral
- Cultura Organizacional y Relaciones Interpersonales

Se tomaron en consideración estos factores en virtud que son los más afectan el adecuado clima organizacional, dentro de la Dirección General de Recursos Humanos.

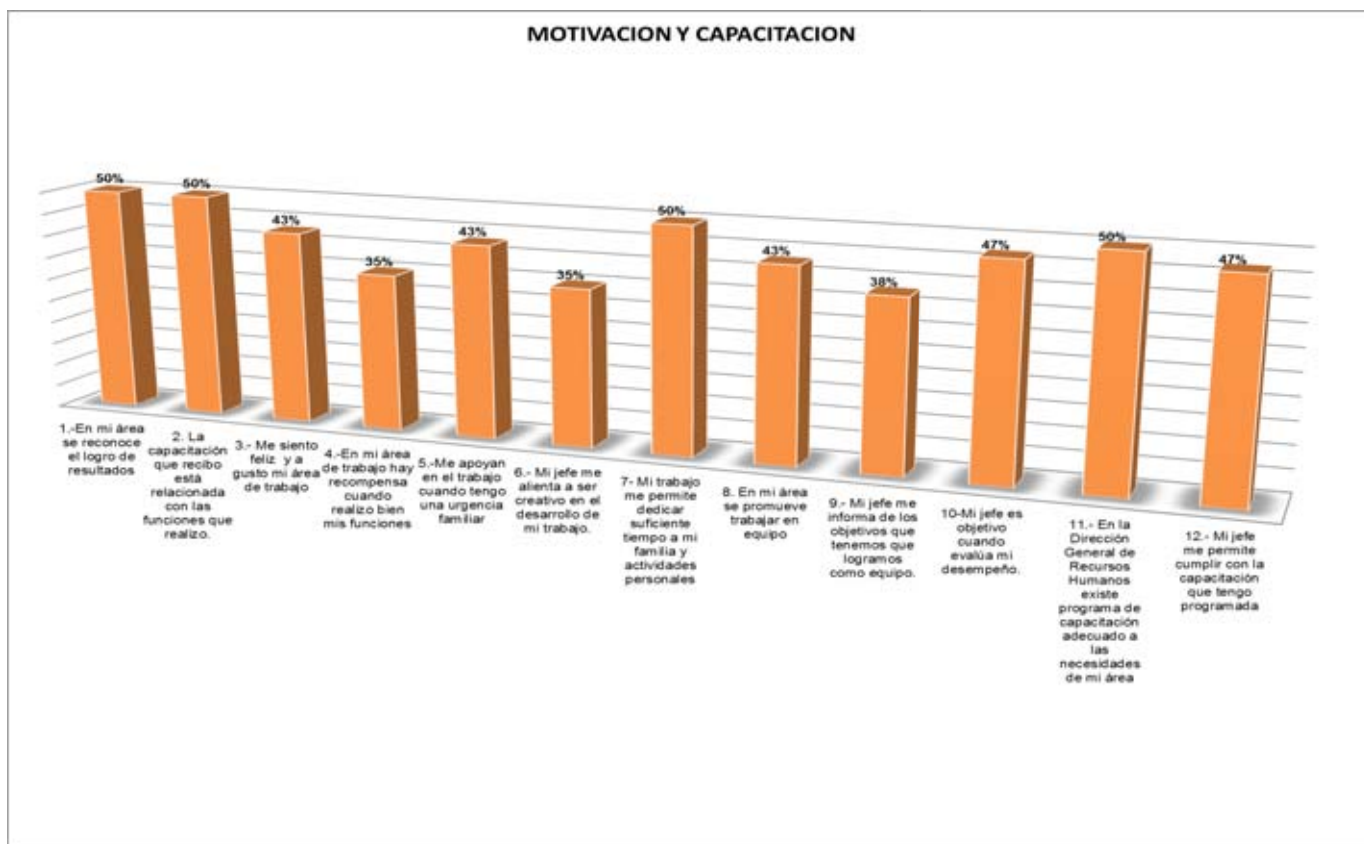
Las primeras preguntas corresponden al rubro de motivación y capacitación, con las que se pretendió evaluar los estímulos recibidos, el apoyo recibido ante una necesidad familiar y la recompensa a las funciones realizadas.

El siguiente rubro que se evalúa es el ambiente laboral, que es el factor principal para la realización de este diagnóstico, en este rubro se evalúa con la información proporcionada el ambiente imperante en su área de trabajo, pero también se toma en cuenta los recursos materiales para la realización de las funciones delegadas.

Como último factor a evaluar es la cultura organizacional y relaciones interpersonales, lo que se busca conocer es el sentido de pertenencia a su institución y como es la relación interpersonal y laboral con los compañeros de trabajo.

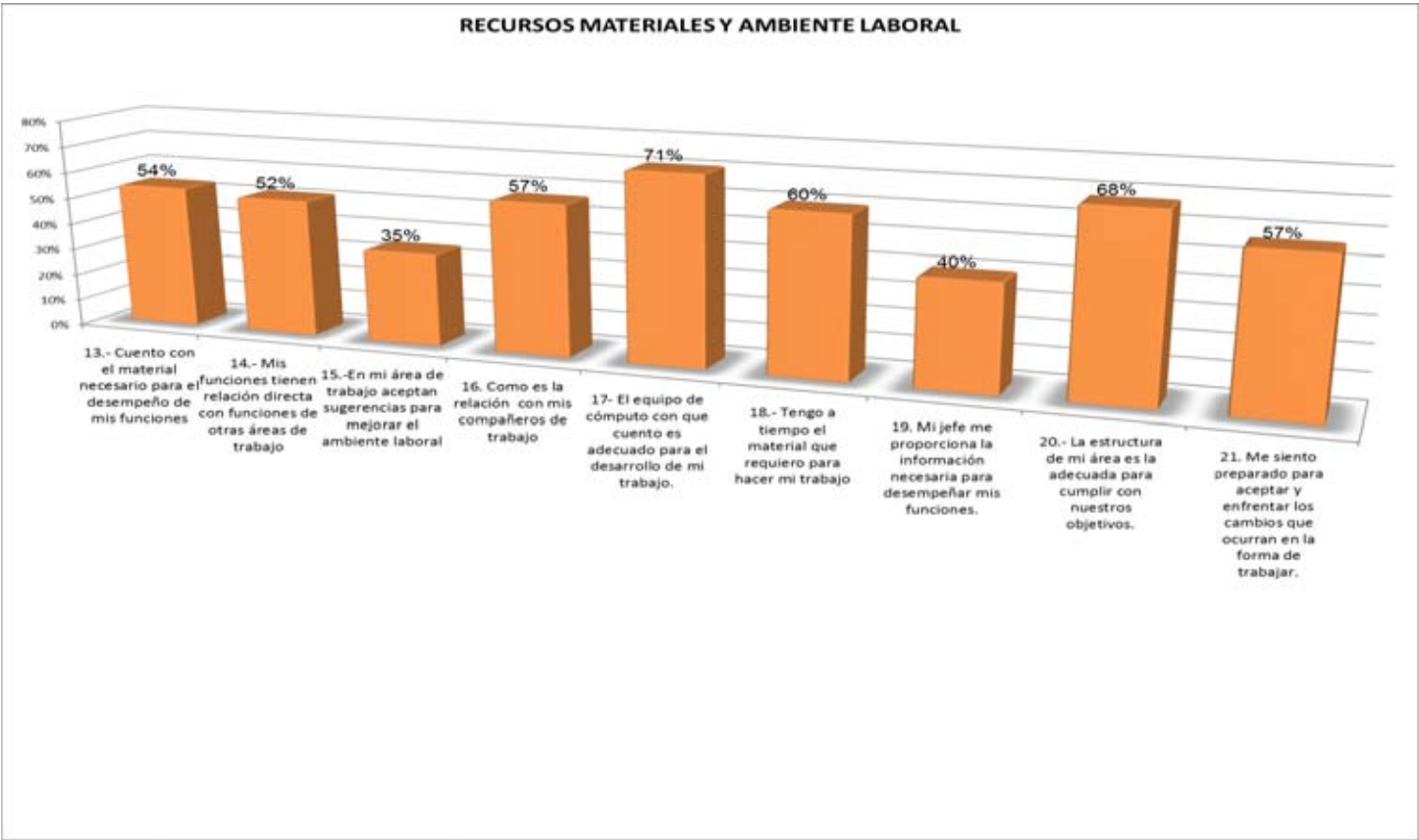
### **Resultados del Cuestionario de Clima Organizacional**

En la primera gráfica se representa lo siguiente, en las primeras seis preguntas, se pretende encontrar el factor de motivación de los empleados dentro de su área de trabajo y funciones a realizar; las siguientes seis tuvieron que ver con la capacitación recibida, si es adecuada o no con el área en la que se desenvuelven y las funciones que realizan.



La evaluación realizada al factor de Motivación y Capacitación se puede resaltar que el 50% de los encuestados se muestra algo de acuerdo con el reconocimiento de sus resultados, con la adecuada capacitación para el desempeño de sus funciones y con el tiempo que se le puede dedicar a su familia y actividades personales, mientras que el 35% de los encuestados se manifiesta algo de acuerdo con las recompensas a las funciones realizadas y el fomento a la creatividad por parte de sus jefes.

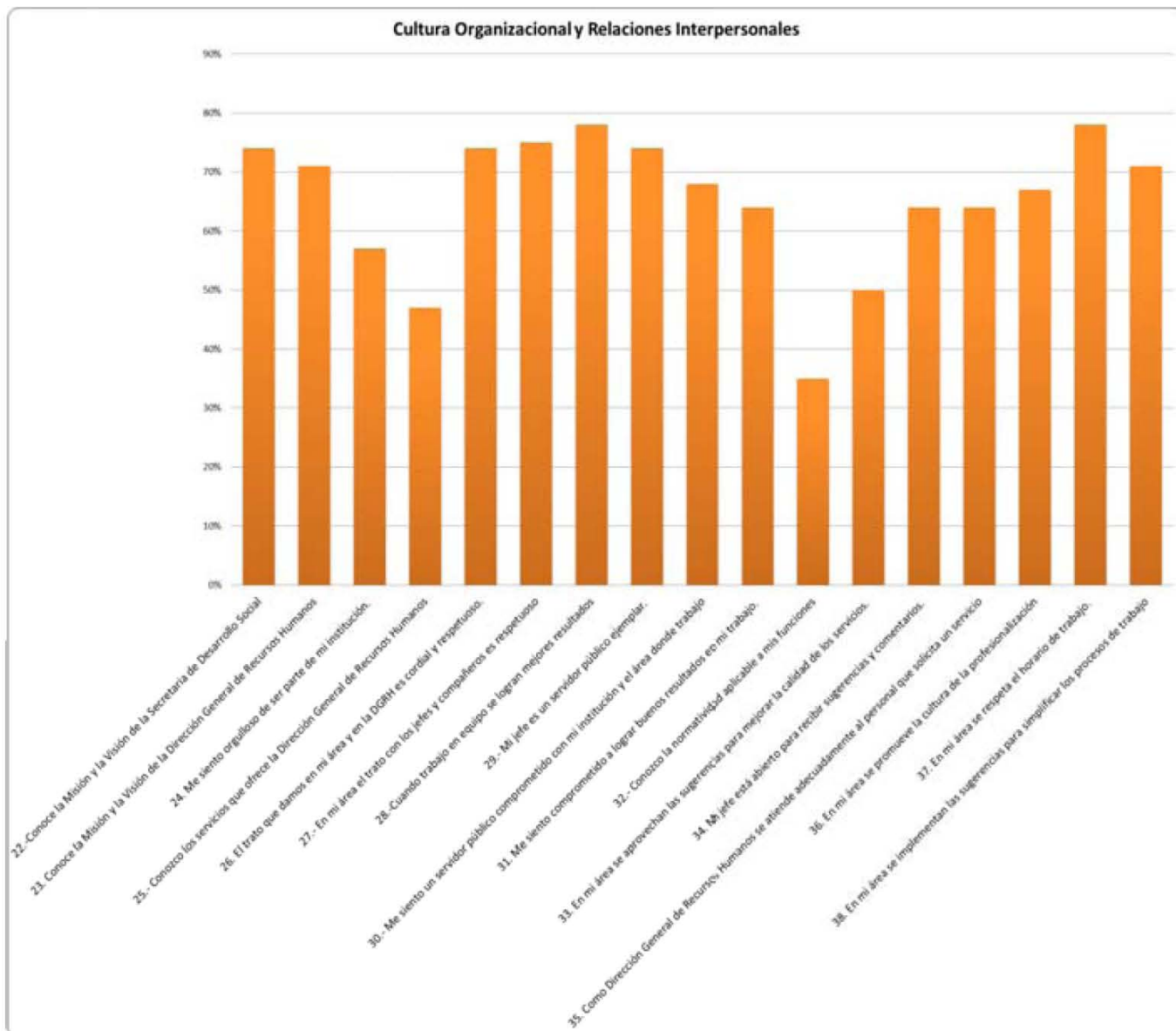
En esta segunda gráfica se muestra los factores que afectan el clima organizacional que son los recursos materiales y el ambiente laboral, enfocándose a las funciones delegadas, a la información proporcionada y la capacidad para afrontar cambios.



Los resultados de este rubro señalaron que el 71% de los encuestados se muestra de acuerdo con el equipo de cómputo proporcionado para el desarrollo de sus funciones, un 54% manifiesta que no cuenta con el material necesario para realizar sus funciones y un 35% de los encuestados menciona que esta algo de acuerdo en que su área de trabajo se acepten sugerencias para mejorar el ambiente laboral.

La tercera gráfica explica los factores de cultura organizacional y las Relaciones Interpersonales, en los que se pretende encontrar como se encuentra la

comunicación interna, la identificación con la institución y área de trabajo y las relaciones interpersonales.



El 72% por ciento de nuestros encuestados dice conocer la Mision y Vision institucionales, se encuentran a gusto con su área laboral en el sentido de tener una buena relación con jefes y compañeros de trabajo y la colaboración y formación de equipos de trabajo, el 50% dice aprovechar las sugerencias para mejorar la calidad en los servicios ofrecidos y el 35% del personal desconoce la normatividad aplicable sus funciones

#### *Problemática actual*

Una vez analizados los resultados, se detectó una falta de liderazgo que afecta la comunicación y la motivación en los trabajadores subordinados, además de que no es un facilitador de los recursos materiales para realizar las funciones de su área, otro factor que se considera dentro de esta problemática es que un porcentaje considerable de trabajadores desconocen la normatividad aplicable a sus funciones y la totalidad de los servicios que ofrece la Dirección General de Recursos Humanos.

#### **3.4 Acciones de Mejora para el Clima organizacional**

Para poder diseñar las acciones de mejora que se requieren, se plantearan los siguientes objetivos estrategicos:

1.- Solicitar que los cursos de capacitación sean acorde las necesidades de los trabajadores en función de las actividades que realizan.

2.- Diseñar actividades que permitan a los trabajadores se sientan motivados dentro de su área de trabajo y funciones que realizan.

3.- Difundir a través de medios electrónicos la Misión, Visión de la SEDESOL y la Dirección General de Recursos Humanos.

4- Actualizar el Manual de Procedimientos, en el que se plasme la normatividad más actual aplicable así como los procedimientos de cada área.

Con estos objetivos, se diseñan estrategias que sirvan para mejorar el entorno laboral de la Dirección General, mismas que se dividen de acuerdo a los factores analizados en el cuestionario diagnóstico y se plantan en áreas de mejora, de la siguiente manera:

Área de Mejora:  
Capacitación

Problemática: Se detectó una falta de asistencia y motivación en los cursos de capacitación, para lo que se diseña una estrategia, con la intención de incentivar a los trabajadores, a participar en los cursos de capacitación.

Acción: Realizar un cuestionario de detección de necesidades de capacitación, tomando como base las funciones de cada área y trabajador, como la finalidad de que éste refleje las necesidades de capacitación de cada área y difundir mediante la intranet la importancia de los cursos de capacitación a manera que se desarrolle la importancia de los cursos de capacitación.

Área de Mejora:  
Motivación

Problemática: Un porcentaje importante de trabajadores no se sienten motivados en la relación de las funciones encomendadas y el sentido de pertenencia en el área donde se encuentran asignados.

Acción: Diseñar actividades que permitan a los trabajadores se sientan motivados dentro de su área de trabajo y funciones que realizan a través de un cuestionario de detección de necesidades, en el que se pueda encontrar la desmotivación del trabajador hacia su área de trabajo y la integración de equipos de trabajo de acuerdo a las funciones realizadas, detectar entre los trabajadores qué aptitudes y actitudes se tienen en la realización de sus funciones y canalizarlos de acorde esto, para lograr que se sientan a gusto con lo que realizan y el área donde trabajan.

Área de Mejora  
Recursos Materiales y Ambiente Laboral

Problemática: Se detectó resistencia al cambio de mejorar el ambiente laboral por parte del líder o jefe y los trabajadores para enfrentar cambios en la forma de trabajar, se encontró falta de comunicación de parte de líder o jefe para facilitar la información para el desempeño de las funciones encomendadas y la falta del material necesario para realizar sus actividades diarias.

Acciones: Realizar diversas acciones que favorezcan en el mejoramiento del Clima organizacional y la eficacia en sus funciones realizadas. Para la obtención oportuna del material necesario para la realización de las funciones encomendadas, se solicitará al área papelería se proporcione un calendario para solicitar el material y establecer fechas compromiso para entrega de la mismo, a fin de contar

oportunamente con lo necesario para el cumplimiento de las funciones del trabajador.

En cuanto a la realización de las funciones encomendadas, la relación de estas funciones con otras áreas de la Dirección General y la adecuada información que se requiere para la realización de las funciones, se entregará a cada jefe de área el manual de procedimientos actualizado de su área para que este lo explique y lo difunda entre sus trabajadores a fin de que sean totalmente claras las funciones a realizar y la interacción con las demás áreas de la Dirección General.

#### Área de Mejora Cultura Organizacional

**Problemática:** Derivado que un porcentaje considerable de trabajadores desconoce la Misión y Visión tanto de la Secretaría como de la Dirección General de Recursos Humanos, la normatividad aplicable a sus funciones y la falta de calidad en los servicios ofrecidos por la Dirección General.

**Acciones:** Difundir a través de medios electrónicos la Misión, Visión de la SEDESOL y la Dirección General de Recursos Humanos, actualizar el Manual de Procedimientos, en el que se plasme la normatividad más actual aplicable así como los procedimientos de cada área.

Se utilizará la intranet como medio difusión la Misión y Visión, además será interactivo de tal manera que logre captar la atención de los usuarios favoreciendo la asimilación de ambos conceptos y el fortalecimiento del sentido de pertenencia a la institución.

Se programará un curso de inducción en el que se abordaran todas las funciones, metas y objetivos de la institución.

Para que cada trabajador conozca la normatividad es decir las leyes en las cuales se fundamentan sus funciones laborales, se les entregará a cada director una guía con la normatividad aplicable a sus funciones para que pueda ser consultado por el trabajador interesado.

#### Área de Mejora Relaciones Interpersonales

**Problemática:** En toda organización siempre existe la problemática de las relaciones interpersonales y estas suelen ser tan tensas que llegan a afectar también las relaciones laborales, por ello es importante crear una estrategia que mantenga una sana convivencia a los trabajadores.



Acciones: Realizar en la medida de lo posible realizar reuniones y actividades que permitan mayor convivencia entre compañeros y jefes. Fomentar la comunicación para mantener las relaciones personales y laborales, por lo que se pretende mediante un slogan “Que no te de miedo hablar, ya que puede ser un asunto de vida o muerte”. Este slogan se difundiría en los pizarrones y la intranet que de tal manera se invite a los trabajadores a expresar su sentir y concientizarlos a fomentar y mantener una comunicación constante y con ello lograr sanear y mejorar las relaciones laborales y personales.

#### *3.4.1 Acciones de seguimiento a las Acciones de Mejora*

Para evaluar el correcto funcionamiento de estas acciones se sugiere hacer una evaluación cuatrimestral ya que se considera un tiempo apropiado para realizar la medición correspondiente y si resulta favorable se continúa con dicha acción por lo siguientes cuatro meses y en caso de resultar negativo el resultado, se diseñará otra acción de mejora que sustituya a la anterior, con la finalidad de que estas acciones mejoren el ambiente laboral. Se plantearon acciones sencillas y fáciles de aplicar para poder evaluarlas de manera periódica para mejorar su desarrollo y que puedan servir de ejemplo para otras áreas de trabajo.

Dichas acciones se estarán calendarizando, de acuerdo al nivel de importancia de cada problemática detecta esta ira de la de mayor relevancia a menor relevancia, a fin de solucionar aquellas que afectan significativamente el ambiente laboral.El mencionado calendario se realizará con el Director de cada área que integra la Dirección General y la versión definitiva se presentará a la Dirección General para su Visito Bueno, hacer los cambios que se tuviera lugar y obtener su aprobación.

Un instrumento que nos apoyara de manera eficaz y eficientemente es el uso de las tecnologías de la información como son el uso del internet, correos electronicos, mensajes via intranet; asi como el uso de tableros en cada área.

## **CONCLUSIONES**

Todo el tiempo estamos inmersos dentro de organizaciones que tienen procesos bien estructurados que permiten que tengan un correcto funcionamiento. Dentro de estas organizaciones, colaboran personas, en diferentes niveles y actividades; a consecuencia de esto se puede llegar a tener un buen o mal clima laboral. Para entender esto primeramente se define el concepto de clima organizacional y este es global porque integra todo los componentes de una organización, el clima también es la personalidad de esta y puede ser positiva o negativa y en consecuencia puede o no afectar el funcionamiento de esta y sus integrantes.

Diagnosticar el clima organizacional, pareciera que es una tarea fácil, pero no lo es porque hay que tomar en cuenta una serie de factores internos como externos que lo afecta; es importante que dentro de las organizaciones se realicen periódicamente para detectar problemáticas que afectan el ambiente laboral y plantear acciones para mejorarlo y esto contribuye de manera sustancial en el logro de objetivos de la organización.

Cuando se inicia el diagnostico de clima organizacional se toma en cuenta que nos encontramos con situaciones no tan favorables para la organización, por lo que dicho diagnostico se debe hacer lo más objetivo posible y con los resultados obtenidos diseñar, implementar acciones para mejorar el ambiente laboral.

Como parte de la política gubernamental del Estado Mexicano, la Secretaría de la Función Pública es la encargada de realizar forma anual el Diagnostico de Clima y Cultura Organizacional a todas las Secretarias de Estado y para efectos de esta investigación nos enfocamos a la encuesta realizada a la SEDESOL

En cuento a los resultados presentados por parte la Función Pública posicionan a la SEDESOL en el 14 de 20 dependencias gubernamentales, lo que significa que el Clima y Cultura Organizacional es favorable pero requiere implementar de forma eficaz acciones que le den una posición mejor en esta evaluación y así mejorar la imagen de esta en lo interno y en lo externo.

De la publicación de estos resultados, surge la necesidad de hacer un diagnóstico de clima organizacional, en un área específica de la SEDESOL, que es la Dirección General de Recursos Humanos, cuyo objetivo central de esta investigación mostrar el clima organizacional, imperante en la Dirección General, por lo que se determinó realizar una encuesta para detectar que situaciones afectan negativamente el ambiente laboral.

En el análisis realizado a esta Dirección muestra las situaciones más significativas detectadas fueron: necesidades específicas de capacitación, falta de motivación en las funciones encomendadas, falta de identidad con la institución y la Dirección General, difusión de metas, objetivos y normatividad del área de trabajo y funciones asignadas. En dichas problemáticas se requiere de mayor atención por lo que son de las primeras acciones de mejora que se llevarán a cabo.

Aplicar las encuestas, no fue tarea sencilla porque el personal encuestado no considera necesario que se tenga que evaluar mediante cuestionario su percepción sobre el ambiente imperante en su área de trabajo, ya que este cuestionario se realizó con preguntas cerradas con la finalidad de encontrar de manera más específica sus inquietudes y con este se descubre la percepción general de los trabajadores dentro de su área de trabajo y aquello que provoca su manera de comportarse dentro de la misma.

Los resultados obtenidos en los rubros de cultura organizacional y relaciones laborales, los porcentajes reflejados está equilibrado, por lo que se puede afirmar estos aspectos no inciden de manera relevante en el clima laboral. Con el análisis de los demás rubros y con la información contenida en los cuestionarios, se presentará una serie de propuestas que busquen mejorar el ambiente laboral y que este se vea reflejado en la calidad de los servicios ofrecidos en la Dirección General.

Las acciones de mejora propuestas derivado del análisis de los resultados del diagnóstico son fáciles de llevar a cabo no implica el empleo de muchos recursos ni tiempo, solo de voluntad de querer cambiar el ambiente y que se dé una sana convivencia entre los trabajadores y los jefes, entre áreas de trabajo y entre compañeros. También el uso de los medios físicos como electrónicos, son de gran ayuda para facilitar la implementación de las acciones propuestas. Y con ello llegar al cabal cumplimiento de logros y objetivos de la Dirección General de Recursos Humanos.

Una manera de mejora esto empezando por uno mismo creando su propio ambiente laboral, con una actitud positiva, con las ganas de que el clima mejore y esa actitud contagiarla a tu equipo de trabajo y llevarlo más allá de reuniones de convivencia entre compañeros, si no de verdaderamente creer que todo lo negativo transformarlo en positivo y con ello lograr que nuestra área de trabajo esté integrada bajo un solo fin ser la mejor cumpliendo con todo lo proyectado y de pequeñas transformaciones se pueden lograr grandes cosas.

## **Bibliografía**

Alaire Abravenel, Cultura Organizacional; aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. Canadá, Editorial Legis

Audirac Camarena. ABC del Desarrollo Organizacional. México, Editorial Trillas

Carlos Fernández Collado. La Comunicación en las Organizaciones. México Editorial Trillas

Darío Rodríguez, Diagnóstico Organizacional. México, Editorial Alfaomega sexta edición, Editorial Trillas

Francisco José. Psicología de la Organización. México, Prentice Hall

Gustavo Quiroga Leos, Organización y Métodos en la Administración Pública. México, Editorial Trillas

Gerard Goldhaber Comunicación Organizacional. México, Editorial Diana

Luc Brunet. El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias. México, Editorial Trillas

María. Diez Manuel Manual de Derecho Administrativo. Argentina, Plus Ultra

Niklas. Luhman, Sistemas Sociales. México, Editorial Alianza Universidad Iberoamericana

James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert JR. Administración. México, Prentice Hall, sexta edición.

Raúl Rivadeneira, La Teoría de Sistemas y la Ciencia de la Comunicación, México, Editorial Trillas

## **Fuentes Electrónicas**

[www.sedesol.gob.mx](http://www.sedesol.gob.mx)

Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, Última reforma publicada DOF 09/05/2013 [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf) - 2013-05-09

[http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1\\_Menu\\_Principal/3\\_Manuales/1\\_MOG/MOG\\_SEDESOL.pdf](http://www.normateca.sedesol.gob.mx/work/models/NORMATECA/Normateca/1_Menu_Principal/3_Manuales/1_MOG/MOG_SEDESOL.pdf)

[http://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/eg\\_info.htm](http://ori.hhs.gov/education/products/sdsu/espanol/eg_info.htm)

## ANEXO

### Cuestionario de Clima Organizacional en la Dirección General de Recursos Humanos

#### *Motivación y Capacitación*

1.-En mi área se reconoce el logro de resultados.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

2. La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

3.- Me siento feliz y a gusto mi área de trabajo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

4.-En mi área de trabajo hay recompensa cuando realizo bien mis funciones

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

5.-Me apoyan en el trabajo cuando tengo una urgencia familiar

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo

- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

6.- Mi jefe me alienta a ser creativo en el desarrollo de mi trabajo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

7- Mi trabajo me permite dedicar suficiente tiempo a mi familia y actividades personales

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

8. En mi área se promueve trabajar en equipo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

9.- Mi jefe me informa de los objetivos que tenemos que logramos como equipo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

10-Mi jefe es objetivo cuando evalúa mi desempeño.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

11.- En la Dirección General de Recursos Humanos existe programa de capacitación adecuado a las necesidades de mi área

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

12.- Mi jefe me permite cumplir con la capacitación que tengo programada.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

*Recursos Materiales y Ambiente Laboral*

13.- Cuento con el material necesario para el desempeño de mis funciones.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

14.- Mis funciones tienen relación directa con funciones de otras áreas de trabajo

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

15.-En mi área de trabajo aceptan sugerencias para mejorar el ambiente laboral

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

16. Como es la relación con mis compañeros de trabajo

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

17- El equipo de cómputo con que cuento es adecuado para el desarrollo de mi trabajo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

18.- Tengo a tiempo el material que requiero para hacer mi trabajo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

19. Mi jefe me proporciona la información necesaria para desempeñar mis funciones.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

20.- La estructura de mi área es la adecuada para cumplir con nuestros objetivos.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo



21. Me siento preparado para aceptar y enfrentar los cambios que ocurran en la forma de trabajar.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

*Cultura Organizacional y Relaciones Laborales*

22.-Conoce la Misión y la Visión de la Secretaria de Desarrollo Social

Muy de acuerdo

- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

23. Conoce la Misión y la Visión de la Dirección General de Recursos Humanos

Muy de acuerdo

- Algo de acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

24. Me siento orgulloso de ser parte de mi institución.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

25.- Conozco los servicios que ofrece la Dirección General de Recursos Humanos

Muy de acuerdo

- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

26. El trato que damos en mi área y en la DGRH es cordial y respetuoso.
- Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
- 27.- En mi área el trato con los jefes y compañeros es respetuoso.
- Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
- 28.- Cuando trabajo en equipo se logran mejores resultados.
- Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
- 29.- Mi jefe es un servidor público ejemplar.
- Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
- 30.- Me siento un servidor público comprometido con mi institución y el área donde trabajo
- Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo
  - Algo en desacuerdo
  - Muy en desacuerdo
31. Me siento comprometido a lograr buenos resultados en mi trabajo.
- Muy de acuerdo
  - Algo de acuerdo

- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

32.- Conozco la normatividad aplicable a mis funciones.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

33. En mi área se aprovechan las sugerencias para mejorar la calidad de los servicios.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

34. Mi jefe está abierto para recibir sugerencias y comentarios.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

35. Como Dirección General de Recursos Humanos se atiende adecuadamente al personal que solicita un servicio.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

36. En mi área se promueve la cultura de la profesionalización.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo

- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

37. En mi área se respeta el horario de trabajo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo

38. En mi área se implementan las sugerencias para simplificar los procesos de trabajo.

- Muy de acuerdo
- Algo de acuerdo
- Algo en desacuerdo
- Muy en desacuerdo