



885202  
1998  
Liz

**UNIVERSIDAD AMERICANA DE ACAPULCO**

"EXCELENCIA PARA EL DESARROLLO"

**FACULTAD DE CONTADURÍA, ADMINISTRACIÓN  
E INFORMÁTICA**

**INCORPORADA A LA UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**" ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL  
DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS  
DEL H. AYUNTAMIENTO DE ACAPULCO DE JUAREZ "**

**T E S I S**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO

DE:

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

P R E S E N T A:

**SALVADOR AGUILAR AGUILAR**

DIRECTOR DE TESIS: L.A. FAUSTO AMADO MARCIN CASAS

256817



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 está 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.

## **AGRADECIMIENTOS**

Dedico el fruto de este trabajo de investigación, así como el de mi carrera profesional a la persona mas importante, quien gracias a su apoyo incondicional y confianza brindada a mi persona durante toda mi vida, hizo posible este logro.

**MI MADRE, Ma. Eugenia Aguilar Alarcón**

**Con amor, respeto y admiración. G R A C I A S**

Y a toda mi familia por su ayuda y apoyo moral recibido en el transcurso de esta etapa que concluye, y saber que siempre contare con ellos.

**G R A C I A S**

Un reconocimiento especial

Lic. Lourdes Romero Andrade.

Por propiciar y brindar las condiciones para la realización y consecución de este trabajo de investigación.

Lic. Fausto Amado Marcin.

Por los conocimientos vertidos, la dedicación y empeño puestos en la elaboración de esta investigación, así como el apoyo invaluable brindado a todo lo largo de la carrera profesional.

Lic. Ana Larisa Valero.

Por su valiosa y desinteresada ayuda para la elaboración de este estudio.

Lic. Xavier Carreto.

Por la gentileza de permitir la realización de la investigación en la unidad que el liderea.

Gracias:

A la Universidad Americana de Acapulco.

Por forjarme como profesionista.

A todos los profesores.

Por haberme hecho participe de los conocimientos y experiencias adquiridas durante su ejercicio profesional.

A mis compañeros y amigos de generación.

Por hacer de estos cinco años de estudios una etapa de camaradería y sana convivencia.

Y a todas aquellas personas.

Que propiciaron en mi ese animo y entusiasmo para poder concluir mi carrera.

# **CONTENIDO**

## **INTRODUCCIÓN**

### **CAPITULO I**

#### **1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN**

- 1.1. Definición**
- 1.2. Características de la Administración**
- 1.3. Importancia de la Administración**
- 1.4. Evolución de la Administración**
- 1.5. Relación entre la Administración Privada y Pública**

### **CAPITULO II**

#### **2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL**

- 2.1. Relación entre el Clima Organizacional y otros conceptos similares**
- 2.2. Definición del Clima Organizacional**
- 2.3. Características de un buen Clima Organizacional**
- 2.4. Propiedades del Clima Organizacional**

- 2.4.1. Conducta
- 2.4.2. Estructura organizacional
- 2.4.3. Procesos organizacionales
- 2.4.4. Recurso Humano
- 2.5.5. Infraestructura
- 2.5. Influencias de la sociedad sobre el Clima Organizacional
- 2.6. Consideraciones específicas sobre el Clima Organizacional
- 2.7. Importancia del Clima Organizacional
- 2.8. Proceso de obtención del Clima Organizacional

## CAPITULO III

### 3. CONSIDERACIONES PREVIAS SOBRE EL AYUNTAMIENTO

- 3.1. Función y composición del Estado
- 3.2. Definición de Administración Pública
- 3.3. Organización del Estado
- 3.4. Definición de Municipio
- 3.5. Definición de Ayuntamiento
- 3.6. Estructura del Ayuntamiento
- 3.7. Función social del Ayuntamiento

## CAPITULO IV

### 4. H. AYUNTAMIENTO DE ACAPULCO DE JUÁREZ

- 4.1. Antecedentes históricos
- 4.2. Estructura orgánica del Ayuntamiento
- 4.3 Organograma
- 4.4. Clasificación del personal
- 4.5. La Secretaría de Finanzas y Administración
  - 4.5.1. Estructura orgánica
  - 4.5.2. Organograma
- 4.6. La Dirección de Recursos Humanos
  - 4.6.1. Estructura orgánica
  - 4.6.2. Organograma
  - 4.6.3. Funciones

## CAPITULO V

### 5. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL AYUNTAMIENTO DE ACAPULCO DE JUÁREZ

- 5.1. Planeación del estudio
- 5.2. Universo
  - 5.2.1. Determinación de la muestra
- 5.3. Instrumento de medición
  - 5.3.1. Objetivos del instrumento de medición

- 5.3.2. Modelo de cuestionario
- 5.4. Reporte de entrevista
- 5.5. Análisis e interpretación de datos
  - 5.5.1. Información general
  - 5.5.2. Información del cuestionario
- 5.6. Evaluación cualitativa

## CONCLUSIONES

## BIBLIOGRAFÍA

## INTRODUCCIÓN

La realización de un trabajo de investigación administrativa para elaborar una tesis, además de ser requisito para la obtención del título profesional, es un trabajo que deja grandes satisfacciones y es muy enriquecedor, ya que se vierten los conocimientos adquiridos en el transcurso de la carrera profesional.

En el caso específico del presente trabajo, el tema gira en torno a la administración, y que el hablar de ella, lo hace muy interesante ya que según el enfoque, la podemos emplear como un arte, ciencia o técnica.

Y como objeto de estudio se considero a la Dirección de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez.

Para la realización del presente trabajo se elaboró una planeación de la investigación, en la que se consideró para el levantamiento de información de campo, el diseño y aplicación de un cuestionario, el cual tuvo como muestra a toda la plantilla de trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos, dependencia de la Secretaría de Finanzas y Administración.

Se realizó una prueba piloto aplicandose en una unidad administrativa de competencia pública, de ambito estatal, con el fin de aplicar y revisar una metodología para el levantamiento de información, la cual se ajusto para el logro del objetivo propuesto.



Como se aprecia, se establecieron actividades y a cada una de estas se le asigno un periodo determinado de tiempo con la finalidad de tener un panorama general de la duración y etapas de elaboración del trabajo de investigación.

El orden en que se desarrollo la investigación y la estructura del presente trabajo esta considerada de la siguiente manera:

Primeramente, se habla de la administración y todo el tema general relevante que tenga que ver con ella.

Posteriormente, se menciona el clima organizacional, que es el elemento de la administración que destaca, situación que debemos de poner en practica como profesionales de la administración, debido a que este elemento contempla dentro de sus propiedades variables tales como: actitudes, valores, éstres, motivación, conflicto, estructura, políticas, evaluación de recompensas, toma de decisiones y comunicación entre otras variables, que empleadas aisladamente son de gran relevancia, y aplicandolas de una manera integral proporcionan un diagnóstico general de como se encuentra el ambiente laboral en la institución.

Así mismo el objeto de estudio se engloba en la Administración Pública, que es un sector de gran relevancia para toda la comunidad de cualquier país, ya que es motor fundamental para su desarrollo, no importando el nivel en que se encuentre.

Así mismo se hace una reseña general de la función del Estado y por ende del Ayuntamiento.

A continuación, se hace un estudio estructural del Ayuntamiento y en específico de la Dirección de Recursos Humanos, lo que la hace muy interesante debido a que es una dependencia de la administración pública, en este caso a nivel municipal, se considera muy importante esta dependencia debido a que en ella se realizan las funciones de contratación selección y capacitación del elemento humano del Ayuntamiento, así como la administración del mismo.

Es sin duda de gran relevancia para el titular de esta Dirección el tener una apreciación general del ambiente laboral de su unidad, situación que le provee el clima organizacional, ya que tendrá en sus manos un diagnóstico integral de la organización que él liderea, lo que será de información adicional, aunada a la experiencia y el conocimiento que posea de la misma.

Ante lo cual, se hace un análisis de la Dirección de Recursos Humanos, en donde la técnica de la observación y la realización de la entrevista mediante la aplicación del cuestionario fueron factor clave para obtener los lineamientos del clima organizacional.

Por lo tanto la Hipótesis que se plantea es la siguiente:

“Demostrar que el clima organizacional es un elemento importante de la ciencia administrativa que con el empleo adecuado de técnicas y

herramientas administrativas determina una situación de la calidad de la organización -Dirección de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez-, que sirva al titular para modificar algunas propiedades del clima organizacional con la finalidad de mejorar la satisfacción de los empleados en el trabajo, lo que traería una mayor eficiencia en el cumplimiento de sus funciones.”

Teniendo como definición de variables los siguientes:

Variable dependiente.- “El clima organizacional como elemento importante de la ciencia administrativa que se obtiene con el empleo de técnicas y herramientas administrativas determina una situación de la calidad de la organización -Dirección de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez- “.

Variable independiente.- “Mejorar la satisfacción de los empleados en el trabajo, lo que traería una mayor eficiencia en el cumplimiento de sus funciones y por consecuencia mejorarían el servicio que prestan”

El objetivo que se pretende cubrir con la presente investigación es demostrar al término de la misma la importancia que tiene el realizar un análisis del clima organizacional del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez

Teniendo como objetivos específicos los siguientes:

- Mostrar en que consiste el diagnóstico del clima organizacional
- Identificar el proceso de obtención del clima organizacional
- Conocer la importancia que tiene el clima organizacional para el Ayuntamiento
- Establecer un diagnóstico del clima organizacional de la Dirección de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Acapulco.

Para el presente estudio única y exclusivamente se considero la Dirección de Recursos Humanos de la Secretaría de Administración y Finanzas del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez, ante esta situación no se puede identificar que los resultados que se muestren puedan considerarse, ni para la Secretaría de Administración y Finanzas, como para todo el Ayuntamiento.

Para realizar todo este estudio se aplico una metodología de investigación quedando diseñada y estructurada de la siguiente manera:

1. Determinación del objetivo
  - 1.1. Objetivo general
  - 1.2. Objetivos específicos
2. Diseño del plan de investigación
  - 2.1. Delimitación del alcance de la investigación
  - 2.2. Calendarización de las actividades
  - 2.3. Seguimiento y control de las actividades
3. Determinación de las fuentes de información

- 3.1. Fuentes documentales
- 3.2. Fuentes de campo
- 3.3. Diseño de cuestionario
4. Levantamiento de información
  - 4.1. Prueba piloto
  - 4.2. Análisis y ajustes
  - 4.3. Levantamiento de información de la muestra
5. Registro y análisis de la información
  - 5.1. Depuración de la información
  - 5.2. Organización de datos
  - 5.3. Tabulación de datos
  - 5.4. Diseño de gráficas
  - 5.5. Análisis de gráficas
6. Elaboración del primer borrador
  - 6.1. Redacción
  - 6.2. Selección de gráficas
7. Revisión y ajustes
  - 7.1. Revisión de gramática y ortografía
  - 7.2. Elaboración de correcciones
8. Elaboración de borrador final
  - 8.1. Impresión
9. Revisión final
  - 9.1. Revisión del investigador
  - 9.2. Revisión del director
10. Proceso de edición
11. Presentación final

# CAPITULO I

# 1. DEFINICIÓN E IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

## 1.1. Definición

El concepto de administración es muy vasto y general ya que según el enfoque que se le quiera dar se puede percibir como ciencia, técnica o herramienta, según sea el caso.

Por lo cual para el estudio y análisis de esta investigación primeramente se definirá el concepto de Administración ante lo cual se cita a diversos autores representativos de esta disciplina:

“La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos Institucionales - Social, Económico y de Servicio - por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”.

José Antonio Fernández Arena<sup>1</sup>

“Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear y regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado”.

E.F. Brech<sup>2</sup>

“Es la técnica por medio de la cual se determinan, clasifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano en particular”.

Peterson and Plowman<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> FERNÁNDEZ Arena, José Antonio. Introducción a la administración. p.p. 51

<sup>2</sup> REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas 1ra. Parte. p.p.16

<sup>3</sup> Idem

"Es lograr que se hagan las cosas a través de otras personas. Es el método por el cual un grupo en cooperación dirige sus acciones hacia metas comunes. Esto implica técnicas mediante las cuales un grupo principal de personas, administrador, coordina las actividades de otras".

Joseph L. Massie<sup>4</sup>

"Es la dirección de un organismo social, y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes".

Koontz and O'Donnell<sup>5</sup>

Ahora bien, después de mencionar estos conceptos se enlistan los elementos que intervienen en el concepto de administración

- 1) Se emplea en un organismo social
- 2) Su finalidad es cumplir con objetivos
- 3) Es realizado a través de un grupo de gente
- 4) Intervienen recursos humanos, técnicos, financieros y materiales
- 5) Coordina e integra diversas actividades

Se destacan estos elementos que debe de tener el concepto de Administración para así resultar completo y se defina de la siguiente manera:

"Es la ciencia que emplea un proceso dinámico que se realiza en un organismo social con la finalidad de cumplir con objetivos previamente establecidos, mediante la realización de actividades que otras personas ejecutan y que son

---

<sup>4</sup> MASSIE, Joseph L. Bases esenciales de la Administración. p.p. 12 -13

<sup>5</sup> REYES Ponca, Agustín. Administración de Empresas 1ra. Parte. p.p.16

coordinadas por un administrador interactuando con recursos materiales, técnicos y financieros.”

Pero, la administración no solo significa obtener resultados por medio del esfuerzo de los demás sino que también implica el desarrollo y utilización de técnicas e instrumentos cuyo objetivo es incrementar la eficiencia y la productividad del organismo que se esta administrando.

La administración es universal en el mundo moderno y contemporáneo bajo el cual se desarrolla, cualquier organización de distinta índole que requiera tomar decisiones, coordinar actividades, manejar personal, ofrecer servicios adecuados a las necesidades de los usuarios, así como evaluar la ejecución dirigida hacia objetivos de grupo, necesita de ella.

Numerosas actividades de gerencia tienen su propia y particular forma de abordar tipos específicos de problemas y se discuten bajo nombres tales como: administración agrícola, gerencia de hospitales, gerencia escolar, administración gubernamental, gerencia de venta, dirección de producción y otros, todos ellos tiene elementos en común que engloban y que pertenecen al concepto de administración.

## 1.2. Características de la Administración

Como se observa el concepto de administración posee algunas características, que el Maestro Agustín Reyes Ponce las define así:

"Universalidad:- El fenómeno administrativo se da donde quiera que exista un organismo social, por que en él siempre existe coordinación sistemática de medios. La administración se da por lo mismo en el estado, ejército, escuela, empresa, sociedades religiosas, etc. y los elementos esenciales siempre serán los mismos salvo las variantes accidentales".<sup>6</sup>

Esto indica que el ámbito de la administración se aplica a cualquier dependencia no importando el sector al que se enfoque, giro, objetivos o finalidad que persiga, estas instituciones siempre deberán de realizar las actividades de planear, organizar, dirigir y controlar que se marcan como las funciones a realizar por todo administrador o encargado de la administración y cuya finalidad es cumplir siempre con un objetivo, y tener un ente social sano y eficiente para cumplir con las expectativas de los demandantes del servicio de las organizaciones en cuestión, ante lo cual, decimos que el proceso de administrar es el mismo en las dos grandes divisiones que ésta tiene y que son la Administración Privada y Administración Pública, no importando de cual se trate, ya que ambas poseen los elementos que se definen en el concepto de administración no habiendo una real y significativa diferencia entre ellas.

"Su especificidad:- Aunque la administración va acompañada de otros fenómenos de índole distinto -Económicos, Contables, Jurídicos, Técnicos- el fenómeno administrativo es

---

<sup>6</sup> REYES Ponce, Agustín. Administración de empresas 1ra. parte. p.p. 27- 28

específico y distinto a los que acompaña. Se puede ser un magnífico Ingeniero en producción, como técnico en esa especialidad, y un pésimo administrador".<sup>7</sup>

Se entiende que para poder realizar la actividad de administrar es necesario ser específicamente un administrador y no un técnico en alguna otra área, ya que el administrar implica distintos aspectos que se involucran en dicha función y esto es conocer, entender y aplicar las herramientas, teorías, técnicas y funciones en las cuales se basa el campo de la administración y que es muy vasto e importante, teniendo como pilares estos conocimientos científicos aunados a la experiencia adquirida, y aplicándolos acertadamente y dependiendo de la situación, es así y solo entonces cuando estaremos siendo realmente administradores, esto se vera reflejado en la eficiencia de la propia administración.

"Su unidad temporal:- Aunque se distingan etapas, fases y elementos del fenómeno administrativo, este es único y por lo mismo en todo momento de la vida de una empresa se esta dando en mayor parte de los elementos administrativos. Al hacer los planes no por eso se deja de mandar, controlar y organizar, que serian actividades propias de la administración".<sup>8</sup>

"Su unidad jerárquica.- Todos cuantos tiene carácter de jefes en un organismo, participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración, Así en una empresa forman un solo cuerpo administrativo, desde el Gerente General hasta el último mayordomo".<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Idem

<sup>8</sup> Idem

<sup>9</sup> Idem

Esta última es una característica muy relevante en el campo de la administración por que independientemente del rango de autoridad que posean los individuos, el área bajo la cual se desempeñen y esfera o ámbito en el cual se encuentren no importan, ya que estructuralmente se encuentran en la misma organización, así también no interesa la magnitud de la toma de decisiones que realicen y el peso o importancia que tengan dichas decisiones, se integran todos los individuos como un elemento más dentro de la institución y forman parte de un todo.

### **1.3. Importancia de la Administración**

El campo de la administración tiene una gran relevancia en cualquier institución u organismo ya que esta área será la que marque la pauta bajo la cual gira la organización, es por eso que decimos que la administración es de gran importancia y para ejemplos podemos citar los siguientes:

1.- "La Administración se da dondequiera que existe un organismo social".<sup>10</sup>

Aunque lógicamente la administración será más necesaria, cuando mayor y más complejo sea el organismo, y si además añadimos que el organismo social en el que se realiza es de ámbito público, la importancia de la administración es mas significativa ya que el

---

<sup>10</sup> REYES Ponce, Agustín. Administración de empresas 1ra. parte. p.p. 28 - 29

resultado no es solamente para un grupo reducido de personas, sino para una comunidad.

2.- "El éxito de un organismo social depende, directa e indirectamente, de su buena administración".<sup>11</sup>

Sólo a través de la administración, de los elementos materiales, humanos y técnicos con los que el organismo cuente y la integración o coordinación que entre estos elementos se de o mejor dicho que la administración provoque, es como se vera reflejado el éxito".

3.- "Para las grandes empresas, la administración técnica o científica es indiscutible y obviamente esencial".<sup>12</sup>.

Ya que, por su magnitud y complejidad, simplemente no podrán actuar si no fuera a base de una administración sumamente técnica. En ellas es quizá, donde la función administrativa puede aislarse mejor de las demás.

4.- "Para las empresas pequeñas y medianas, su única posibilidad de competir con otras, es mejorando su administración".<sup>13</sup>

Esto significa obtener una mejor coordinación de sus elementos: maquinaria, mercado, calificación de mano de obra, etc. en los que, indiscutiblemente, son superadas por sus grandes competidoras

5.- "La elevación de la productividad y eficiencia son las preocupaciones de mayor importancia actualmente en el campo económico de las empresas".<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Idem

<sup>12</sup> Idem

<sup>13</sup> Idem

<sup>14</sup> Idem

Ya que si cada célula de esa vida económico social es eficiente y productiva, la sociedad misma, formada por ellas, tendrá que serlo y el sector hacia el cual proporcionan el servicio quedaran satisfechas.

6.- "En especial para los países que están desarrollándose, quizá uno de los requisitos sustanciales es mejorar la calidad de su administración".<sup>15</sup>

Porque, para crear la capitalización, desarrollar la calificación de sus empleados y trabajadores, mejorar el desarrollo de su comunidad etc., bases esenciales de su desarrollo, es indispensable la más eficiente técnica en la coordinación de todos los elementos, lo que viene a ser, por ello, como el punto de partida de ese desarrollo.

Una de esas importancias es precisamente emplear el manejo de las teorías y mecanismos científicos que se usan en la administración, que son de gran relevancia para el profesional de la administración, estos mecanismos son técnicas que lo ayudan a recabar información para la mejor toma de decisiones y por ende tener un mejor desempeño organizacional.

La aplicación de los conocimientos científicos a la consecución de sus diversos objetivos interesa a todos los profesionales, al Ingeniero para determinar su equipo, al médico en ejercicio para diagnosticar las enfermedades de sus pacientes y recetarles los medios, al abogado o al arquitecto para servir a sus clientes con atingencia.

---

<sup>15</sup> idem

En el caso del Administrador aplica el saber científico para obtener un diagnóstico de su organización y contar con información real y objetiva para tomar decisiones que conduzcan a un camino de eficiencia y mejora para todos los que ahí laboran, y que se beneficien de ella.

#### **1.4. Evolución de la Administración**

Con el transcurso del tiempo el pensamiento hacia las teorías administrativas y a la concepción que se tenga respecto a la organización ha trascendido, desde visualizar a cada uno de sus componentes como partes aisladas hasta la percepción que ahora se tiene de verla de una forma integral donde se observa ésta como un todo.

Con esta aseveración se modifica el planteamiento de administrar a las organizaciones, se ha visto como las ideas han ido evolucionando lo cual se refleja en los enfoques de diferentes teorías.

Enfoque científico.- En esta parte del saber únicamente se observa y se pone énfasis en la producción, se toma esta parte como la finalidad y no como el medio que tiene la organización para proporcionar un servicio, toda la preocupación y análisis de la misma radica en aumentar la productividad de la empresa mediante el aumento operacional -tarea-, empleándose técnicas especializadas tales como el estudio de tiempos y movimientos, planeación y control

de la producción, y refiriéndose exclusivamente a la industria dejando fuera de toda aplicación a otros entes de distinta índole al de producción, esto muestra que se enfoca únicamente a una parte de la organización y se deja a un lado los demás aspectos de la institución, lo cual no permite obtener un diagnóstico general de la organización.

Humanístico o del comportamiento.- Esta teoría visualiza que la administración se realiza a través de personas, así que el estudio de la administración se centra en los trabajadores y sus relaciones interpersonales, así como al análisis del trabajo, la familiarización del trabajador a la organización tomando en cuenta variables psicológicas y sociales, como motivación, condiciones de trabajo, dinámica de grupo, liderazgo, entre otras; es aquí cuando ya se toma en cuenta un elemento importante, como lo es el factor humano, pero al igual que en la anterior teoría solo se investiga y analiza esta parte dejando fuera a otros aspectos importantes relativos a la administración lo cual no permite tener un panorama de toda la organización.

Proceso administrativo.- La administración se ve como un proceso universal y prácticamente idéntico sin importar su esfera de competencia -gubernamental, institucional o industrial-, se construye alrededor del proceso involucrado en administrar el establecimiento de la estructura conceptual y la identificación en los principios en los cuales se basa. Esta teoría analiza dicho procedimiento, visualizando las funciones de planificar, organizar, dirigir y controlar; aquí la

administración ya se hace extensiva a cualquier institución o ente social.

Estructuralista.- Esta teoría empieza a estudiar y a poner énfasis en algunos elementos administrativos, tales como la estructura, las personas o individuos y el medio ambiente que las rodea, aunque se manejan de forma aislada y separada, todavía no se visualiza la organización como un todo que se debe estudiar de manera integral.

Quantitativa.- Esta teoría utiliza equipos mixtos e interdisciplinarios para la resolución de un problema visto y resuelto desde distintos enfoques. como podemos apreciar ya se emplean técnicas y varios enfoques para la solución de problemas.

Calidad.- Con la llegada del concepto de calidad total, que se define como la plena satisfacción de las expectativas de los usuarios o beneficiarios con las actividades y funciones que la institución realiza. Para poder lograr este objetivo es necesario estar preparado internamente como organismo.

#### Nuevas tendencias en la administración:

Just in Time (Justo a Tiempo).- Esta técnica nos habla de eliminar todo aquello que genera un costo adicional innecesario para la organización, entendiéndose como tal, tiempo, inventario, y recurso humano.

Reingeniería.- Se entiende como la reestructuración o modificación de los procesos que realiza el organismo así como de las estructuras, esto con la finalidad de aligerar y agilizar al organismo para que pueda cumplir con los objetivos para los cuales fue creado de una manera más eficiente.

Benchmarking.- Aquí se trata de compararse con el mejor del ramo y adoptar estrategias, estructuras y procesos de las instituciones exitosas no importando su giro o servicio que presten y adoptartas a la organización.

### **1.5. Relación entre la Administración Pública y la Administración Privada.**

Como se estableció en la definición, características, e importancia de la Administración, esta no se preciso bajo que enfoque se realiza, esto es desde la perspectiva de la administración pública o privada, debido a que no existe una real y verdadera significación en los conceptos, salvo la única diferenciación que hay es el sector hacia el cual sirven y lo cual queda demostrado en la definición del Maestro Serra Rojas.

“La administración es un proceso necesario para determinar y alcanzar un objetivo o meta, por medio de una estructura que nos lleva a una acción efectiva o esfuerzo humano coordinado y eficaz, con la aplicación de adecuadas técnicas y aptitudes humanas. Administrador es la persona que tiene a su cargo y bajo su custodia la gestión de determinados bienes e intereses ajenos.

Pública.- Apunta la idea de pertenecer a todo el pueblo, lo que es o debe ser común del pueblo.”<sup>16</sup>

Con esto se evidencia que tanto la definición de administración privada como pública poseen los mismos elementos que se han mencionado anteriormente, salvo la única diferencia es respecto al sector al cual sirven.

Respecto a las características, esos elementos que posee la administración son compartidos y semejantes, tanto para el ámbito privado como público de la administración; de ahí la importancia del significado de la administración y sobretodo de la aplicación de todas las técnicas, muchas de ellas científicas, que la administración posee.

La administración, se realiza y aplica de la misma manera y magnitud tanto en el sector público como en el privado, ya que esta es una ciencia universal aplicable a cualquier organismo, así también el encargado de realizar la administración en ambos sectores debe de ser un especialista en cuanto a ciencia administrativa se refiere, por que la administración contiene técnicas y su aplicación es igual en ambos casos para lograr un organismo eficiente y productivo.

Así también, estos dos sectores cuentan con una unidad temporal y una unidad jerárquica, se entiende que desde el mismo titular del Poder Ejecutivo quien es así mismo jefe de la Administración Pública, independientemente del ámbito del que se trate, hasta el

---

<sup>16</sup> SERRA Rojas, Andrés. Derecho Administrativo. p.p. 78 - 79

último empleado, forman un solo cuerpo administrativo, igualmente un Gerente o Director General, hasta el último trabajador lo conforman, además en ambos entes realizan el proceso administrativo, aunque posean distinta estructura, jerarquía, objetivos o propósitos debido a sus necesidades.

En cuanto a su importancia es también la misma, y más aun, en la Administración Pública ya que son organismos más complejos, y requieren de un mayor esfuerzo en cuanto a la eficacia en la administración, para poseer organismos eficientes y sanos, y aquí haríamos hincapié en que la administración privada busca la acumulación de riqueza para unos cuantos y la administración pública tiene un fin preponderantemente social y colectivo lo cual la hace a un más interesante, ya que a mayor eficiencia en la Administración Pública mayor grado de desarrollo.

## **CAPITULO II**

## 2. EL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 2.1. Relación entre el Clima Organizacional y otros conceptos similares

La administración posee diversos elementos que el profesional de la administración tiene a su alcance, y uno de ellos es el estudio sobre el clima organizacional, el cual se basa en la investigación conductual del individuo dentro de la organización de una manera integral que permite visualizar a la institución como un todo.

Antes de entrar a la definición y explicación del clima organizacional, primeramente se analizarán los conceptos de, desarrollo organizacional, cultura organizacional, comportamiento organizacional y cambio organizacional, ya que pudiesen llegar a confundirse con el concepto de clima organizacional y su aplicación de esta herramienta.

Desarrollo organizacional.- "Es la aplicación creativa de largo alcance, de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr una mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior que las condiciona".<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> FERRER Perez, Luis. Guía Práctica de Desarrollo Organizacional. p.p. 15

Cultura organizacional.- "Es el conjunto de ideas importantes ( a menudo no expresadas) que comparten los miembros de una comunidad".<sup>18</sup>

Comportamiento Organizacional.- "Es el estudio y aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones".<sup>19</sup>

Cambio organizacional.- "Es cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo, los cambios a veces originan presiones y conflictos que acaban produciendo una ruptura en alguna parte de ella, el objetivo es restablecer el equilibrio de grupo y el ajuste personal que han sido alterados por el".<sup>20</sup>

Ahora bien, conforme a las definiciones aquí mencionadas se observa que todas están basadas o tienen su fuente en las ciencias del comportamiento, pero también precisan que el clima organizacional, a diferencia del desarrollo organizacional, no esta enfocado a implantarse a largo plazo y no tiene que ser realizado necesariamente desde la alta gerencia, sino que, únicamente muestra el aspecto de como se encuentra la organización de una manera integral, y si busca la eficiencia basada en el cambio planificado, aunque no propone las soluciones.

Respecto a la cultura organizacional ésta indica cuales son los valores, hábitos o costumbres que comparten los individuos, en relación a la organización en la cual laboran, mostrando un diagnóstico de la empresa hacia el exterior, y nunca indica el análisis

---

<sup>18</sup> STONER, James A.F.Charles W. Administración. p.p. 244

<sup>19</sup> DAVIS, Keith. Newstron, John N. Comportamiento Humano en el Trabajo. p.p. 5

<sup>20</sup> DAVIS, Keith. Newstron, John N. Comportamiento Humano en el Trabajo. p.p. 326

de lo que piensa o siente el individuo respecto de la empresa, esto es internamente de los trabajadores hacia la organización.

En cuanto a el comportamiento organizacional, es un elemento de la administración enfocado hacia el aspecto psicológico del individuo al igual que el clima organizacional, pero a diferencia de este el comportamiento organizacional estudia únicamente la conducta de las personas dentro del ente social

La diferencia entre el cambio organizacional y el clima organizacional radica en que la primera establece las condiciones en la organización para que las modificaciones que se realicen dentro del organismo sean vistas o se adopten de una manera equilibrada, mientras que el clima organizacional en su diagnostico muestra únicamente cuales serán los aspectos que deberán modificarse.

## **2.2. Definición del Clima Organizacional**

Para que no queden dudas sobre lo que es el clima organizacional se mencionara las siguientes frases, que en muchas ocasiones se escucha o se dice como "Esa empresa es una buena organización para trabajar en ella", "Son mucho más exigentes en esa escuela que en otras", "En esta dependencia de Gobierno no te dejan aportar algún cambio o mejora", o bien, "Esta división de la compañía es mucho más informal que donde trabajaba"; esto indica que las organizaciones o sus divisiones tienen su propia imagen institucional

o características; esto es lo que se entiende como clima organizacional.

Así que el término clima organizacional es empleado para describir la estructura psicológica, de cualquier ente social, es la "sensación", "imagen institucional" o "carácter" que impera en el ambiente de trabajo, es decir la imagen o el patrón de conducta de la institución que influye en el comportamiento de las personas.

En resumen, los organismos tienen personalidad y el clima organizacional es una medida de esa personalidad puesto que nos dice la forma en la cual se encuentra la organización como un todo.

El clima organizacional es un concepto sintético; puesto que refleja la interacción de distintas variables en los organismos sociales y resume los efectos de esa interacción, en esta medida el clima organizacional agrupa distintas variables que imperan en todo el ambiente y que se estudian y analizan de una manera integral para arrojar como resultado un diagnóstico o una medida de la situación que impera dentro de la institución.

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica, la característica que existe en cada institución. Así el clima está constituido por aquellas características que distinguen a la organización de otras e influyen en el comportamiento de las personas dentro de las mismas.

El clima es la percepción que tienen los empleados respecto a las variables tales como conducta, estructura y procesos, al interior de una organización, dentro de este contexto el clima organizacional es una descripción taquigráfica de la organización hecha por el empleado desde su posición, aunque aquí cabe destacar una dificultad ya que la percepción que pueda tener un empleado respecto a determinada situación puede ser positiva o negativa en comparación con la percepción de otro empleado, es por esto que las técnicas para realizar el diagnóstico deben de estar acordes con el objetivo que se perciben.

### **2.3. Características de un buen Clima Organizacional.**

Hasta la fecha, la mayoría de las evaluaciones realizadas a distintos organismos no han sido lo bastante descriptivas ni validas para permitir el desarrollo de una síntesis definitiva de sus propiedades, así también es poco probable que se desarrolle un grupo exclusivo de propiedades del clima organizacional que sirva para todo tipo de organización. De acuerdo con el tipo de vista de la contingencia, se puede encontrar que diversos tipos de clima serán más eficientes basándose en el tipo de tarea, problemas y ambiente a que se enfrenta la organización o subunidad.

No se puede definir o enlistar, a diferencia de otros conceptos algunos parámetros para indicar que el ente, objeto de estudio tenga un buen clima organizacional, ya que éste dependerá, como se

indico, del sector que pertenezca, giro, función y ambiente en el que se encuentre.

Esto establecerá las pautas para definir los elementos o modelo a seguir que el investigador considere el más apropiado e idóneo para el objeto de estudio, y esta será la base que tendrá como resultado las propiedades del clima organizacional.

#### **2.4. Propiedades del Clima Organizacional**

Ahora bien, para definir las propiedades que incurren en la presentación del análisis de clima organizacional existen diversas, entre las cuales se engloba: conducta, estructura, y procesos; y cada una cuenta con sus componentes a estudiar de cada propiedad que varían de acuerdo al autor, pero para este análisis e investigación se tomo un modelo previamente acoplado al estudio, quedando las propiedades que más adelante se desglosaran con sus respectivos componentes, cabe aclarar que respecto a este punto existen algunos desacuerdos entre teóricos e investigadores relativos a algunos aspectos críticos, tales como:

- 1.- Si realmente existe el concepto de clima organizacional, es decir, si hay tal cosa como clima organizacional, lo cual para efecto de esta investigación se considera que si existe por lo ya definido

anteriormente así como su importancia dentro de la toma de decisiones.

2.- Lo que abarca el concepto, es decir, cuales son sus componentes, quedando estos a criterio del investigador, ya que dependerá del objetivo del estudio, del ente social a estudiar así como del área, giro o servicio que proporcione dicho ente.

3.- Si el clima organizacional y la satisfacción con el puesto es el mismo, no se considera esa afirmación, debido a que se toman algunas otras variables, explicandose más adelante con detalle que van en relación a conductas individuales ajenas al desempeño del puesto, así también, se toman en cuenta variables propias de la organización, tales como procesos.

4.- El medio adecuado para medir el clima organizacional; el cual efectivamente no existe, no hay un instrumento que garantice una certeza de que es lo correcto, pero si se piensa que el instrumento idóneo será la entrevista, la elaboración de un cuestionario acompañado y complementado con la observación y la información documental, que son técnicas y herramientas que nos provee la administración.

Hecha esta aclaración, se procederá a mencionar las propiedades y sus componentes para el siguiente estudio:

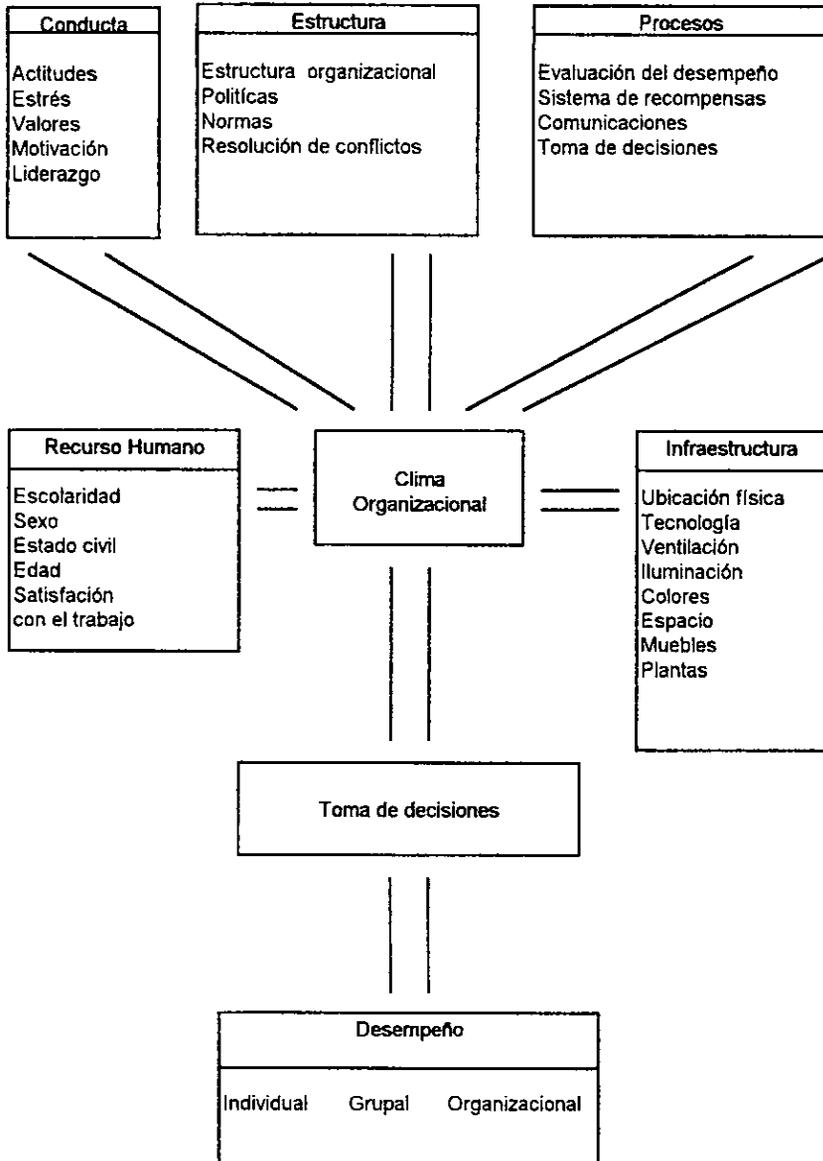
Conducta	Estructura	Procesos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actitudes</li> <li>• Estres</li> <li>• Valores</li> <li>• Motivación</li> <li>• Liderazgo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Políticas</li> <li>• Normas</li> <li>• Resolución de conflictos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación del desempeño</li> <li>• Sistema de recompensas</li> <li>• Comunicaciones</li> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>

Así también para hacer más completa dicha investigación se analizaran los siguientes factores:

Infraestructura	Recurso Humano
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnología</li> <li>• Ventilación</li> <li>• Iluminación</li> <li>• Colores</li> <li>• Espacio</li> <li>• Muebles</li> <li>• Plantas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escolaridad</li> <li>• Sexo</li> <li>• Estado civil</li> <li>• Edad</li> <li>• Satisfacción con el trabajo</li> </ul>

Todo este diagnóstico quedara representado esquemáticamente en el siguiente modelo administrativo propuesto para la elaboración del presente estudio.

## Modelo administrativo



Ahora bien, después de conocer la definición de clima organizacional y sus propiedades se procede a definir cada una de esas propiedades antes mencionadas.

### **2.4.1. Conducta**

El desempeño individual es el fundamento del rendimiento de la organización, por consiguiente, los administradores tienen que conocer las determinantes del mismo. La psicología del trabajo y la psicología social aportan muchísimos conocimientos respecto a la relación entre actitudes, percepciones, personalidad, valores y desempeño personal. Los administradores deben comprender esas relaciones cuando planifican y dirigen el comportamiento organizativo y personal. La capacidad personal de aprender y de enfrentarse al estrés se ha vuelto día con día más importante durante los últimos años.

Los administradores no pueden pasar por alto la necesidad de adquirir conocimientos y de actuar de acuerdo con ellos, en lo concerniente a las características personales propias y a las de sus subalternos.

Actitudes.- "Las actitudes son tendencias o disposiciones adquiridas que predisponen a percibir de un modo determinado un objeto, persona o suceso o situación y actuar consistentemente frente a ello".<sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> CONALEP. Desarrollo Humano y Calidad. p.p. 56

En la conducta intervienen componentes relacionados con el carácter, el conocimiento y los sentimientos del individuo. Las actitudes implican juicios evaluativos. Así mientras más enraizado este el valor que se refleja, más consistente será la actitud; como se observa, las actitudes son el reflejo a las manifestaciones que siente el empleado ante algún hecho en particular, es la disposición que éste tenga para un evento en concreto y pueden ser negativas o positivas.

Estres.- "Es una condición dinámica donde el individuo se enfrenta a una oportunidad, una limitación o una demanda relacionada con sus deseos y cuyo resultado percibe como algo incierto e importante a la vez".<sup>22</sup>

El estrés nos acompaña desde tiempo inmemorial, como parte de nuestras reacciones ante los cambios y estímulos, ha demostrado ser una fuerza positiva, ayudando al ser humano a sobrevivir con un dinamismo que diferencia la vida activa de la existencia pasiva. El estrés bien canalizado plasma nuestra manera de vivir, marca las pautas y el ritmo de nuestra vida. Tratar el tema del estrés es de vital importancia ya que vivimos en una época caracterizada por cambios cada vez más rápidos y profundos, y estamos sujetos a una serie de presiones mayores.

Valores.- En términos generales definimos como valores la importancia o significación que tiene para una persona algún hecho o situación en particular así también se entendería según Sprenger precursor en su ramo, que los valores se definen "como la constelación de aficciones, antipatías,

---

<sup>22</sup> ROBBINS, Steph P. Comportamiento Organizacional. p.p. 653

puntos de vista, inclinaciones interiores, juicio racionales e irracionales, prejuicios y normas de asociación que determinan la manera en que una persona percibe la mundo"<sup>23</sup>.

Luego entonces, se han clasificado según la orientación de los valores de cada individuo en los siguientes sistemas de valores:

a) El hombre teórico.- Se interesa primordialmente en el descubrimiento de la verdad y en el conocimiento. Al perseguir ese objetivo, es típico que asuma un enfoque cognoscitivo que busca la verdad por medio de una posición crítica y racional.

b) El hombre económico.- Esta orientado principalmente hacia lo útil y práctico del mundo de los negocios, por el empleo de recursos económicos y por la acumulación de riqueza tangible.

c) El hombre estético.- Encuentra su primordial interés en los aspectos físicos de la vida aunque, no por eso tiene que ser un artista creativo. Valora la forma y la armonía, considera la experiencia en términos de gracia, simetría y armonía.

d) El hombre social.- Su valor esencial es el amor a la gente, el aspecto altruista o filantrópico del amor. El hombre social valora a las personas como finalidades, y tiende a ser amable, compasivo, desinteresado. Considera que el amor es el componente más importante de las relaciones humanas. En su origen más puro, la orientación social es desinteresada.

---

<sup>23</sup> GIBSON. Ivancevich, Donely. Organización Conducta Estructura Proceso. p.p. 46

e) El hombre político.- Esta orientado característicamente hacia el poder, no forzosamente político sino en cualquiera que sea su materia. La mayoría de los líderes tienen una alta orientación hacia el poder. La competencia desempeña una gran función en toda la vida y algunos autores consideraron que el poder era el motivo más universal. Para algunos hombres este motivo es lo máximo, y lo incita a codiciar y perseguir el poder, la influencia y el reconocimiento personal.

f) El hombre religioso.- Es aquel cuya estructura mental esta permanentemente dirigida hacia la creación de la más alta y absolutamente satisfactoria experiencia de valores. El valor predominantemente es, la unidad.

Motivación.- "Es la voluntad de hacer un gran esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo mismo para satisfacer alguna necesidad personal. Si bien la motivación general se refiere al esfuerzo por alcanzar cualquier meta, nuestro enfoque se limitara a las metas de la organización, a efecto de proyectar nuestro interés particular por la conducta laboral; los tres elementos clave de la definición son esfuerzo, metas de la organización y necesidades".<sup>24</sup>

La motivación para trabajar y la capacidad de realizarlo, interactúan para determinar el desempeño. Sin embargo, la teoría de la motivación intenta explicar y predecir como surge, inicia, sostiene y detiene la conducta de los individuos, no todos los administradores e

---

<sup>24</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. p.p. 207

investigadores están de acuerdo sobre la mejor teoría de la motivación, el tema es tan complejo que resulta imposible tener una teoría única simple y que lo abarque todo. Los administradores deben interesarse por la motivación porque se interesan por el desempeño.

Liderazgo.- En todas las organizaciones existen líderes. Pueden encontrarse en grupos formales e informales, pueden ser administradores o no. Liderazgo es la capacidad para influir en un grupo con objeto de que alcance metas. Es tan grande la importancia del liderazgo eficaz para obtener un desempeño en la organización colectiva y personal, que ha incitado a realizar muchos esfuerzos para determinar sus causas. Algunos investigadores y administradores piensan que un estilo de liderazgo es eficaz en todas las situaciones; otros creen que todas exigen un estilo específico. Los conocimientos acerca del liderazgo se encuentran aún en una fase demasiado incierta para permitir sacar conclusiones firmes respecto a la validez de cualquiera de sus teorías. El enfoque contemporáneo refleja una perspectiva de contingencia, la cual sugiere que variables, como la autoridad delegada por el administrador, la rutina del trabajo del subalterno, las necesidades de éste y el grado de confianza entre el administrador y los subalternos, determinan la eficacia relativa de un estilo particular del liderazgo.

#### **2.4.2. Estructura organizacional**

Esta se entiende como la distribución de las personas en diferentes líneas, y entre las posiciones sociales que influyen el papel de

ellas en sus relaciones, dentro de esta definición entra también la división del trabajo ya que a cada persona se le asigna diferentes tareas u oficios a realizar y las políticas que imperan, además de que las organizaciones contienen rangos, o una jerarquía: las posiciones que detentan las personas tienen reglas y normas que especifican, en grados diferentes, como deben comportarse esas personas.

Estructura.- Una determinante del desempeño eficaz en todos los grados es el diseño macro-organizacional o de la estructura. El diseño de una organización implica la aplicación de principios de decisión de mano de obra, bases departamentales, alcance del control y delegación de autoridad. El resultado, cuando se aplican esos principios, es una estructura de las relaciones de tareas y autoridad que intentan canalizar la conducta de individuos y grupos hacia altos niveles de desempeño. La estructura de la organización puede asumir formas distintas y caracterizarse como simple o compleja, centralizada o no. Los enfoques contemporáneos de la macro-organización destacan la importancia de un punto de vista contingente más que universalista. La perspectiva de la contingencia sugiere que los administradores deben considerar la naturaleza de las exigencias tecnológicas y ambientales cuando diseñan la estructura.

Políticas.- "Se entienden como enunciados o pautas para la toma de decisiones, la política guía a administradores y empleados a su obtención en situaciones que exigen discreción y sensatez".<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> HAMPTON, David R. Administración. p.p. 202-203.

“Las políticas definen una área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento”.<sup>26</sup>

Gracias a esta se tiene más probabilidades de que los individuos de la organización tomen decisiones semejantes cuando se enfrentan individualmente a situaciones de la misma índole.

Normas.- Son las expectativas generales de carácter obligatorio, para todos los que desempeñan algún papel o puesto en un sistema o subsistemas dentro de la organización. Una norma es el enunciado que establece que todos los miembros de una organización deben seguir al pie de las letras las instrucciones de sus superiores; de lo contrario se les castigara por insubordinación. Esta norma sirve para todo el sistema y viene a reforzar los requerimientos hechos hacia el puesto.

Resolución de conflictos.- A nivel de una organización existen conflictos, que interactúan diferentes niveles jerárquicos, grupos sociales o sencillamente personas con intereses muy particulares. Este se define como un proceso que se inicia cuando una parte percibe que la otra la ha afectado de manera negativa en alguno de sus intereses. Así también existen conflictos funcionales, esto es, que benefician a la organización, la solución a estos conflictos no puede ser a través de la violencia, de esta forma, se debe dar paso a la negociación, a los acuerdos, de tal forma que las partes que

---

<sup>26</sup> KOONTZ, Harold, Wehrlich, Heinz. Administración. p.p. 73

intervengan queden satisfechas y sientan que la decisión tomada es la más justa. Lograr esto no es sencillo, ya que la existencia del conflicto es de percepción, pues muchas veces este no se ve, hay que hallarlo, lo cual es complicado, de esto depende el empleo de las técnicas que el administrador aplique a los trabajadores para poder detectarlo.

### **2.4.3. Procesos organizacionales**

Este apartado se entiende como la secuencia de pasos o serie de funciones que se tiene que realizar para alcanzar un objetivo, y en la medida en que estén correctamente estructuradas y sean conocidas y aplicadas en la parte que le corresponde a cada quien, así se eficientara la organización.

El proceso de la evaluación del desempeño.- Los administradores deben evaluar el desempeño de individuos y grupos dentro de las organizaciones. El sistema que instale la administración para evaluar el desempeño sirve de muchas finalidades, para conocer la conducta y el rendimiento de los empleados dentro de la empresa, identificar sus principales cualidades así como sus deficiencias, necesidades, logros, insatisfacciones y posibilidades de desarrollo en relación con sus metas.

Un sistema eficaz es aquel que incluye criterios de evaluación que estén relacionados con los propósitos del sistema, y una información que mida los criterios establecidos.

El proceso del sistema de recompensas.- Uno de los más poderosos procesos que influyen en el desempeño individual es el sistema de recompensas de la organización. La administración puede utilizar las recompensas no sólo para incrementar el desempeño de sus empleados actuales sino también para atraer a empleados hábiles hacia la organización.

Las retribuciones en dinero son un aspecto importante del sistema de recompensas, pero no el único. El desempeño mismo del trabajo puede proporcionar a los empleados una satisfacción intrínseca, especialmente cuando el desempeño del trabajo conduce a una sensación de responsabilidad, autonomía e importancia personales. En la medida en que los administradores sean capaces de diseñar trabajo que comprenda esas potencialidades, el sistema de recompensas será considerablemente más potente que aquel que sólo cuente con recompensas extrínsecas. La paga, el ascenso, las prestaciones marginales, los premios y las comisiones son fuentes importantes de recompensas extrínsecas; cuando están ligadas al desempeño, pueden influir poderosamente en un resultado eficaz, individual y colectivo.

El proceso de comunicación.- La supervivencia organizacional se relaciona con la capacidad de la administración para recibir, transmitir comunicación e influir en ella, por lo tanto la comunicación debe incluir transmisión como comprensión del significado.

“La comunicación controla, motiva, expresa emociones e informa, los procesos de la comunicación vinculan a la

organización a su medio técnico así como a las partes que la constituyen. Los problemas de comunicación se dan cuando el flujo se desvía o bloquea".<sup>27</sup>

La información fluye a través de los límites de la organización, procedente del medio; fluye dentro de la organización de un individuo a otro, y de un grupo a otro; de esta manera, la información sirve para integrar las actividades de la organización a las demandas del medio técnico, pero también integra las actividades internas de la organización.

El proceso de toma de decisiones.- La calidad de la toma de decisiones depende de que se hayan seleccionado objetivos más adecuados y que se identifiquen los medios apropiados para alcanzarlas.

Mediante una integración óptima de factores conductuales y estructurales, la administración puede incrementar la probabilidad de que se tomen decisiones de alta calidad. Se crean procedimientos organizacionales para evitar los errores más comunes en los juicios formulados por individuos, y se deben tomar en cuenta la situación colectiva de la organización.

Es por eso, que las organizaciones confían en la calidad de las decisiones colectivas así como de las personales. Los comités ejecutivos, los de iniciativas, y las comisiones especiales son sólo unas cuantas clases de grupos que los administradores componen

---

<sup>27</sup> ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional. p.p. 340

para tomar decisiones. Una administración no puede ser eficaz sin los conocimientos respecto al proceso de la toma colectiva de decisiones.

#### **2.4.4. Recurso Humano**

Este elemento es un factor adicional que se incorpora al presente estudio ya que proporciona el perfil del recurso humano que opera dentro de la organización, dado que al conocer datos estadísticos tales como: edad, sexo, escolaridad, estado civil, satisfacción con el trabajo, así como hábitos y costumbres nos da un indicador más que se interrelaciona, pero sobretodo, sitúa al recurso humano en el medio ambiente en el cual se desenvuelve la institución.

Esto nos da una pauta más para entender y comprender el contexto bajo el cual se relacionan las variables de conducta, estructura y proceso que se investigaran.

#### **2.4.5. Infraestructura**

La infraestructura consiste en todos los elementos tangibles que están en constante interacción con las personas y la organización, el conocimiento de estos eventos por parte del administrador, aunado a la apreciación de los empleados sobre el mismo, la distribución física del área de trabajo que comprende factores ambientales como

ventilación, iluminación, colores, espacio, muebles y plantas, da una información más del clima organizacional que se vive dentro de la institución y se tocan aspectos tales como la tecnología que constituye o refleja el entorno bajo el cual opera cualquier ente social. Todos estos datos recabados proporcionan información relevante del medio ambiente físico en el cual se desenvuelve la organización.

## **2.5. Influencias de la sociedad sobre el Clima Organizacional**

En el pasado con el uso de métodos bien establecidos en los sistemas de recompensas y de diseño de puestos, muchos gerentes podían crear climas que daban por resultados niveles adecuados de desempeño y creatividad, pero ya no suele ocurrir en la actualidad, ni es probable que ocurra en el futuro. es casi seguro que las tendencias que conforman nuestra sociedad en el presente influirán en los climas de las organizaciones futuras. Esto también subraya la necesidad de que los futuros gerentes y administradores entiendan el concepto de clima organizacional.

Algunas de estas importantes tendencias sociales y sus repercusiones son las siguientes:

Globalización de la economía.- Puesto que cada vez nos encontramos en un mundo más globalizado y en constante interacción donde las decisiones de un país afectan a otro

definitivamente que estas repercusiones influyen notablemente en la conducta del individuo.

Cambios constantes.- Esto no es más que el resumen de lo que hemos evolucionado constante y aceleradamente en los últimos años y que se ve reflejado en el cambio de condiciones ambientales, partidos políticos, tecnología, medios de comunicación, educación, técnicas administrativas, en síntesis gente más conocedora y por ende analítica y crítica.

Niveles educacionales.- Como resultado de la educación moderna, es razonable suponer que los empleados, ahora tienden a ser más conscientes del mundo que los rodea. Buscarán puestos donde se utilicen con plenitud sus habilidades y capacidades.

Diversidad de la fuerza de trabajo.- En las dos últimas décadas se ha visto un crecimiento asombroso en el número de trabajadores del sexo femenino y de grupos minoritarios. Con esa diversidad, se volverá más difícil la creación de un ambiente de trabajo que sea más motivador y creativo.

Adelantos tecnológicos.- Demasiadas organizaciones ahora operan con equipo completamente diferente al que usaban hace 20 años o menos. Muchas prevén cambios todavía más grandes para el futuro.

Automatización del trabajo.- Conforme transcurre el tiempo van apareciendo en todas las organizaciones el uso de una poderosa

herramienta que es el empleo de medios electrónicos para realizar funciones administrativas y que desplazan de alguna manera al factor humano.

Contratos laborales.- Los contratos con los sindicatos influyen en forma directa en lo que pueden hacer las organizaciones en dos áreas importantes del clima organizacional: sistemas de diseño de puesto y sistemas de recompensas.

Reglamentos Gubernamentales.- Aunque muchos de los numerosos reglamentos gubernamentales no tienen influencia directa sobre las áreas relacionadas con el clima organizacional, todos ellos tienden a disminuir las opciones de la organización. Será cada vez más difícil para las organizaciones funcionar de una forma individualizada, fuera de lo estándar, que satisfaga las necesidades de una fuerza de trabajo diverso.

Crecimiento Organizacional.- Las grandes organizaciones dominan en forma creciente el ambiente de trabajo de nuestra sociedad. es difícil crear ambientes de trabajo motivadores, creativos, en las grandes organizaciones donde los empleados no ven con facilidad una conexión clara entre su propia conducta y el desempeño total de la organización.

Atractivo del descanso.- Desde que la industria de la recreación en tiempo libre ha tenido un gran crecimiento en nuestra sociedad, cada día es más atractivo dejar de trabajar. Se trata de que con el

creciente número de oportunidades disponible para recreo y educación, el trabajo tendrá que ofrecer al empleado algo que no puede obtener fuera.

Estas tendencias sociales significan que las organizaciones lucrativas tratarán con una clase diferente de clientes, y el gobierno con una clase diferente de ciudadanos. Lo más importante para nuestros propósitos son las repercusiones para los administradores que intentan promover climas organizacionales que den por resultado grados más altos de motivación y creatividad. Esto será cada vez más difícil porque tratarán con una clase diferente de subordinados. Al mismo tiempo, será cada vez más importante que se mantengan los niveles adecuados de desempeño organizacional.

## **2.6. Consideraciones específicas sobre el Clima Organizacional**

Estas son solo algunas consideraciones de aspectos determinantes que influyen en gran medida en la percepción del clima organizacional.

Condiciones económicas.- Las condiciones de la economía pueden influir en muchas de las propiedades propuestas. Las percepciones de riesgo, recompensas y conflictos podrían variar de acuerdo a la forma en que los altibajos de la economía influyen en la organización.

Estilo de liderazgo.- El estilo de liderazgo que se difunde desde el más alto nivel de la organización es posible que tenga un fuerte impacto en el clima organizacional. Es posible que influya en los estilos adoptados por los gerentes en todos los niveles de la organización.

Políticas organizacionales.- Las políticas específicas, por ejemplo: "ascenso a los de adentro", puede influir en el clima organizacional, ya que estas influyen en el ambiente para la competencia y los conflictos así como el comportamiento de los empleados dentro de la organización.

Valores gerenciales.- Estos valores que la alta gerencia posee influye determinantemente en el clima organizacional, ya que los miembros de la organización los perciben en su mismo comportamiento hacia ellos y que pueden considerar paternalista, impersonales, formales, informales, agresivos, pasivos, dignos o indignos de confianza.

Estructura organizacional.- Una organización estructurada de acuerdo con los principios burocráticos tradicionales, es muy probable que tenga un clima diferente al de una que tenga el diseño de sistemas.

Características de los miembros.- La edad, el modo de vestir, y la conducta de los miembros de la organización, o incluso el número de gerentes de sexo masculino y femenino, pueden tener cierto impacto en algunas propiedades del clima organizacional.

Cultura de la región.- La cultura que impere dentro de la región donde se ubique la organización es un factor muy determinante para el clima organizacional; por ejemplo; no se puede comparar los hábitos, costumbres, idiosincrasia de los habitantes de la zona norte con los del centro o sur del país ya que es muy distinta y variada la cultura que impera en esas regiones.

Tipo de actividad.- La actividad a que se dedica una organización influirá en su clima. Es muy probable que una aerolínea, una firma de tecnología espacial, una entidad gubernamental, un banco o una boutique exclusiva difieran en su clima organizacional; este puede influir en el tipo de personas atraídas como posibles empleados y en la forma en que se comportarán después de contratarlos.

## **2.7. Importancia del Clima Organizacional**

El clima organizacional tiene una real importancia, tanto para la organización, empleados, dirigentes y sobre todo para el sector de la sociedad a la cual sirven; el conocer las propiedades conductuales que existen en una organización o bien la personalidad o la sensación de lo que piensa el factor humano que ahí labora da a los dirigentes un parámetro de como se encuentra la organización de la cual el es líder o cabeza de grupo, ésto le sirve para la toma de decisiones y la modificación de algunas variables, si así se requirieran, ya que al modificar la estructura de una variable traería como consecuencia una modificación del clima organizacional y por ende el mejor desempeño o productividad de la institución.

El entendimiento y apreciación del concepto y aplicación del clima organizacional deben ayudar al administrador a comprender el modo en que las prácticas, políticas y procedimientos organizacionales se reflejen en la conducta humana y por ende en la conducta de la organización.

Así también la multiplicidad de variables, complejas, mutables y explosivas conducen a una situación real y concreta, solo los esfuerzos realizados por las organizaciones de manera aislada, lenta y gradual para tapan algunos huecos o deficiencias de la organización no son suficientes para llevar a la institución por un camino estable, sostenido y eficiente, además, en una economía globalizada y en constante cambio es necesario saber el clima que posee la organización; esto con el fin de adecuar la organización a las exigencias pronosticables y no pronosticables de los años futuros.

## **2.8. Proceso de obtención del Clima Organizacional.**

El proceso que se lleva a cabo para la obtención del clima organizacional de cualquier organismo o institución se enlista de la manera siguiente:

a) Establecer el ente objeto del estudio.- Definir que organismo, área, unidad o departamento será en el cual se requiere conocer el clima organizacional

b) Definir sus características.- Definir las características del ente a investigar tales como, giro, funciones y tareas que este realice, para establecer un marco de actuación, ya que esta será la base para posteriormente enlistar las propiedades.

c) Determinar la problemática.- Establecer de manera general la problemática o percepción que se tenga del objeto de estudio.

d) Establecer los objetivos a cumplir.- Identificar cuales son los objetivos que se pretenden abarcar al realizar y conocer un diagnóstico del clima organizacional

e) Enlistar y definir las propiedades a analizar.- Definir por parte del encargado de realizar la investigación cuales serán las propiedades a investigar, esto con base a los puntos anteriormente descritos, y los que aunados a su juicio crea conveniente analizar. Se tiene que definir cada una de esas propiedades de manera detallada denotando el enfoque que se le pretenda dar a cada una de ellas.

f) Establecer los factores y el instrumento de medición .- Identificar cuales son los mejores y más representativos factores que servirán como parámetros para medir las propiedades, así también el instrumento de medición que este acorde con la naturaleza de la investigación.

g) Analizar los resultados.- Realizar el análisis de la información, esto con la finalidad de ordenar, separar y agrupar los

datos de acuerdo al criterio que el investigador considere el más adecuado.

h) Presentar el diagnóstico.- Una vez que se tenga la información estructurada se procederá a realizar un vaciado de la información en forma de enunciados, considerando a todos los elementos e indicando cuales con las propiedades que presenta la organización en particular

i) Presentar propuestas o soluciones.- Ya conocido el diagnóstico que presenta la organización se tendrán que presentar propuestas y/o soluciones, si el caso lo requiere, con la finalidad de que se modifiquen las propiedades de la organización y el personal se sienta a gusto en la organización y desempeñe mejor sus funciones y que se vea reflejado en un mejor servicio que proporcione la organización.

## CAPITULO III

### 3. CONSIDERACIONES PREVIAS SOBRE EL AYUNTAMIENTO

#### 3.1. Función y composición del Estado

Las funciones del Estado para con la sociedad son: seguridad, justicia, bienestar en el orden económico y cultural pero la sociedad sin el Estado no podría garantizar esas funciones; en consecuencia el Estado no tiene funciones distintas de aquellas que son del interés de la sociedad, sino que, son las de la sociedad misma, los fines del Estado son los fines de la sociedad y los de ésta son los fines comunes de las personas que la conforman, por lo tanto un Estado bien estructurado podrá dar cumplimiento cabalmente a la ciudadanía que es su razón de ser.

Ahora bien, el Estado para poder ejecutar eficientemente estas funciones y exigencias que la sociedad le demanda, es necesario que sus funciones se dividan y homogenizen para poder ser más eficientes en tres grandes apartados o poderes, que conforman la competencia, atribuciones o cometidos que constituyen la forma del ejercicio de las funciones del Estado y que son las siguientes:

Poder Legislativo.- Realiza la función legislativa que tiene como acto básico la Ley.

Poder Ejecutivo.- Encargado de la función administrativa que compete al acto administrativo.

Poder Judicial.- Responsable de la función jurisdiccional que conforma la sentencia

Las entidades federativas también tienen esta distribución y por lo mismo la esfera municipal también lo contempla.

Es el Poder Ejecutivo el que tiene bajo su cargo la función Administrativa, cuyo objeto esta encaminado a regular la actividad concreta y tutelar del Estado bajo el orden jurídico. En sentido moderno, el Estado es el promotor del desarrollo económico y social de un país, comprendiendo el criterio formal y material decimos que la función administrativa es la actividad que normalmente corresponde al Poder Ejecutivo y que se realiza bajo el orden jurídico que limita sus efectos a los actos jurídicos concretos o particulares y a los actos materiales que tienen por finalidad la prestación de un servicio público o la realización de las demás actividades que le corresponden en sus relaciones con otros entes públicos o con los particulares, regulados por el interés general y bajo un régimen de policía o control.

Ante lo cual, podemos mencionar que la actividad del Estado se origina en el conjunto de operaciones, actividades, tareas y facultades para actuar -Jurídicas, Materiales y Técnicas-, que le corresponden como persona jurídica de derecho público y que realiza por medio de los órganos que integran la Administración Pública, tanto federal, como local y municipal.

### **3.2. Definición de Administración Pública**

"Administración pública significa, en el uso corriente, las actividades de las ramas ejecutivas de los gobiernos nacionales, estatales y locales; las juntas y comisiones independientes creadas por el congreso y las legislaturas de los Estados; las corporaciones del gobierno; y ciertas otras entidades de carácter especializado. Se excluye específicamente los organismos legislativos y judiciales del gobierno y la administración que no es gubernamental".<sup>28</sup>

El Poder Ejecutivo es el titular y responsable de la Administración Pública y ésta se entiende como la parte de los órganos administrativos que dependen del Poder Ejecutivo y tiene a su cargo toda la actividad Estatal que no desarrollan los otros poderes, Legislativo y Judicial, su acción es continua y permanente, siempre persigue el interés público, adopta una forma de organización jerarquizada y cuenta con una estructura jurídica, elementos patrimoniales, elementos personales y procedimientos técnicos para poder lograr su fin y su clasificación, según su ámbito se realiza de la siguiente manera: Federal, Estatal y Municipal.

### **3.3. Organización del Estado**

Para su funcionamiento el Gobierno en sus tres distintos ámbitos se organiza, esto significa ordenar y acomodar sistemáticamente desde un punto de vista técnico, un conjunto de elementos para llevar a

---

<sup>28</sup> MUÑOZ, Amato Pedro. Introducción a la Administración Pública, p.p. 20, 21

cabo una actividad, para lograr un fin u obtener un objetivo, ante lo cual la administración pública, como todo elemento del Estado, necesita ordenarse adecuada y técnicamente. Para ello se buscan formas de organización que respondan lo mejor posible a las necesidades del país en un momento determinado, tradicionalmente se han considerado cinco formas de organización administrativas que son las siguientes:

- 1.- Centralización
- 2.- Desconcentración
- 3.- Descentralización
- 4.- Sociedades Mercantiles y Empresas del Estado
- 5.- Fideicomisos Públicos

Para el caso específico de este estudio se analizara la centralización administrativa que históricamente se ha considerado como la forma de organización con un sistema de unidades político-administrativas del sector público que realiza una parte de la actividad del Estado, se ordena y acomoda articulándose bajo un orden jerárquico a partir del titular del Poder Ejecutivo con el objeto de unificar decisiones, el mando, la acción y ejecución.

Así mismo el nivel de estudio de esta investigación es realizada en una esfera exclusivamente municipal esto es, que será aplicado en una dependencia que forme parte de la administración pública municipal.

### 3.4. Definición de Municipio

“Es la organización político-administrativa que sirve de base a la división territorial y organización política de los Estados, miembros de la Federación”.<sup>29</sup>

Integran la organización tripartita del Estado Mexicano: Municipios, Estados y Federación.

Así entonces responde el Municipio a la idea de una organización comunitaria, con gobierno autónomo que hace por mandato de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.

La denominación de Municipio Libre es debido a una característica muy importante, ésta es: su autonomía, tanto respecto de la administración federal, como de la administración local -Entidad Federativa-, no deben existir órganos intermedios entre el Municipio y la administración central, federal, ni con el Gobierno del Estado -Entidad Federativa-.

La autonomía del Municipio se refiere exclusivamente a la región urbana o rural que comprenda su superficie territorial, y debe estar garantizada por ingresos propios que le permitan cumplir las facultades, atribuciones y cometidos que le otorga la Constitución y las Leyes locales.

---

<sup>29</sup> Investigaciones Jurídicas Instituto. Diccionario Jurídico Mexicano. p.p. 2166

### 3.5. Definición de Ayuntamiento

El órgano ejecutivo del Municipio es el Ayuntamiento, que es un cuerpo colegiado de elección popular directa, como lo dispone el Artículo 115 Constitucional. El Ayuntamiento es el encargado de realizar las atribuciones que le corresponden al Municipio.

El Ayuntamiento como cuerpo colegiado esta formado por regidores síndicos y municipales o ediles nombrados de todas estas formas, así también como del Presidente Municipal llamado también Alcalde.

En la dominación Española que es de donde datan, eran también llamados cabildos y fungían como un elemental y singular gobierno de los pueblos.

En el Derecho Constitucional moderno la doctrina emplea como sinónimos Municipio y Ayuntamiento; sin embargo existe entre ambos una distinción muy clara y precisa. El Municipio es la forma de organización político-administrativa que se establece en una circunscripción territorial para gobernar y el Ayuntamiento, no es sino el órgano colegiado que se erige como autoridad política y representa al Municipio frente a los gobernados.

La Fracción I del Artículo 115 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos dice: "Considera al Ayuntamiento como una autoridad dentro del municipio designado por sufragio electoral directo".

No se puede apreciar en detalle esta competencia, por que la legislación local municipal es muy diversa

### **3.6. Estructura del Ayuntamiento**

La estructura del Municipio es muy variada y heterogénea esto basado en que cada Municipio y por ende cada Ayuntamiento se estructuran de acuerdo a la importancia que tenga, así como de lo extenso de su territorio y población, ahora bien sea cual fuere su composición orgánica los elementos fundamentales con que puede contar serán los siguientes:

Presidente Municipal.- Es el funcionario encargado de cumplir y ejecutar las resoluciones de cabildo, así como llevar a cabo la administración del Municipio. Estará al frente del Municipio y tendrá funciones como las de dirigir y supervisar el buen funcionamiento de las dependencias de la Presidencia Municipal, dictar las normas generales de la Presidencia Municipal que no se opongan a los reglamentos aprobados por el Ayuntamiento.

Sindico.- Tendrá atribuida la supervisión de la Tesorería.

Regidores.- Tendrán funciones específicas cada uno dependiendo de las necesidades de cada Ayuntamiento.

Secretario del Ayuntamiento.- Debe redactar y suscribir las actas de las sesiones del Ayuntamiento, formar un protocolo encuadernado y sellado por su respectivo índice numérico, de los actos decisorios del Ayuntamiento y certificar copia de estos documentos de acuerdo a la Ley, procurar a los demás departamentos municipales toda la información que requieren para el mejor cumplimiento de sus funciones

Tesorero Municipal.- Tendrá a su cargo el departamento de compras y caja de la tesorería.

### **3.7. Función social del Ayuntamiento**

La función principal del Ayuntamiento es la de ser el primer nivel de Gobierno. Debe ser el promotor del desarrollo de su comunidad, debe encaminar a su participación ciudadana, es también prestador de servicios públicos.

## **CAPITULO IV**

## 4. H. AYUNTAMIENTO DE ACAPULCO DE JUÁREZ

### 4.1. Antecedentes históricos

La palabra Acapulco proviene de los vocablos nahuas *sacatl*, carrizo, *pola*, destruir o arrasar y *co*, lugar, lo que en conjunto quiere decir "lugar donde fueron destruidos o arrasados los carrizos", el agregado "Juárez" se le dio en honor a Benito Juárez.

Ciudad, puerto y cabecera del Municipio del mismo nombre, en el estado de Guerrero, situado al sur de la capital del estado, Chilpancingo, a 133 kilómetros de distancia.

Se ubica entre los paralelos 16° 41' y 17° 13' de latitud norte y los 99° 32' y 99° 58' de longitud oeste. Limita al norte con el Municipio de Juan R. Escudero -Tierra Colorada-, al sur con el Océano Pacífico, al este con el Municipio de San Marcos y al oeste con el Municipio de Coyuca de Benítez. Cuenta con una extensión territorial de 1,882.60 kilómetros cuadrados lo que representan el 2.95% de la superficie estatal. El municipio cuenta con 255 localidades.

La actividad económica preponderante en Acapulco es el turismo actividad que a venido desarrollando y que tuvo inicio con el comercio a partir de 1800 con la llegada de la Nao de China.

En 1930 queda terminada la carretera de la capital del país al puerto de Acapulco principiando con una era de desarrollo y esplendor.

En el periodo de 1940-1970 Acapulco fue considerado como el lugar por excelencia del Jet-Set mundial e inclusive se le denominaba la Perla del Pacífico por todas las bellezas naturales con la que cuenta y los grandes hoteles de primer nivel construidos.

Actualmente el puerto de Acapulco, aunque perdió parte de su magia y esplendor que lo caracterizo en tiempos pasados sigue siendo un polo turístico por excelencia. Hecho que se vislumbra ya que esta considerado dentro de los 10 Municipios más importantes en cuanto a captación de ingresos se refiere.

Es uno de los lugares de recreo más hermosos del mundo y año con año aumenta el número de turistas nacionales y extranjeros que lo visitan en busca de descanso y diversión, o simplemente atraídos por el clima y paisaje.

#### **4.2. Estructura orgánica del Ayuntamiento**

La estructura orgánica del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez esta compuesta de la siguiente manera

##### **I. Ayuntamiento**

###### **1. Presidencia**

- A Secretaría Particular
- B Secretaría Privada
- C Comisión Técnica
- D Contraloría Municipal
  - 1. 1. Secretaría General del Ayuntamiento
  - 1.2. Secretaría de Administración y Finanzas
  - 1.3. Secretaría de Desarrollo Económico
  - 1.4. Secretaría de Desarrollo Urbano, Ecología y Obras

#### **Públicas**

- 1.5. Secretaría de Protección y Vialidad
- 1.6. Dirección Municipal de Turismo
- 1.7. Dirección del D. I. F. Municipal
- 1.8. Dirección de Salud Municipal
- 1.9. Coordinación de Servicios Públicos

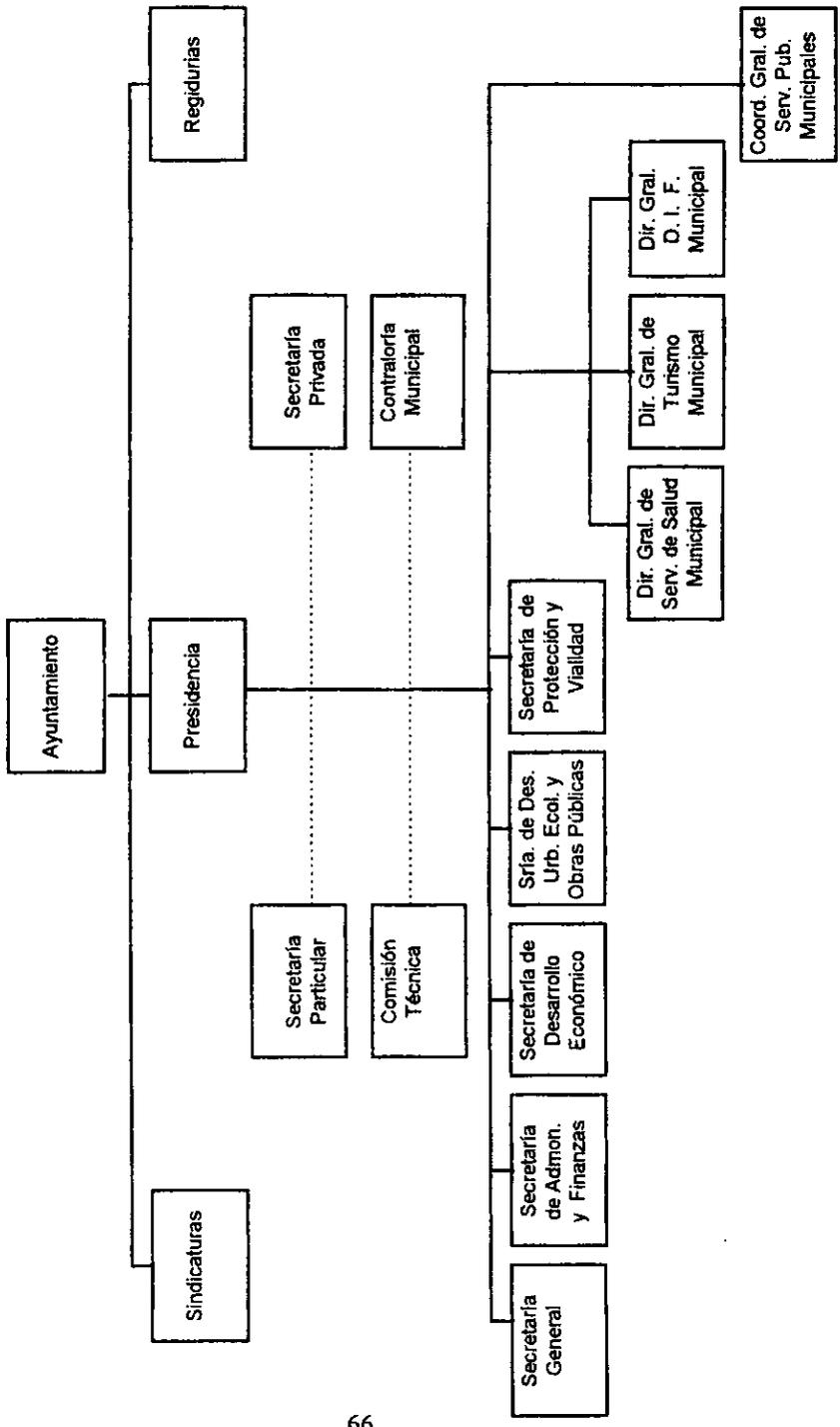
#### **Municipales**

- 2. Síndicos Procuradores
- 3. Regidores

El cual cuenta con un número de empleados de 4,035 en total por todo el Ayuntamiento

4.3. Organograma

H. AYUNTAMIENTO DE ACAPULCO DE JUÁREZ



#### 4.4. Clasificación del personal

El personal se encuentra clasificado de la siguiente manera:

a) Ediles.- Se asignan por elección directa de la ciudadanía, esto es a través del voto, y son: Presidente Municipal, Síndicos Procuradores y Regidores.

b) Funcionarios.- Es el personal de niveles directivos que no están sindicalizados y se catalogan dentro del personal de confianza, no tienen una base o planta dentro de la dependencia, y los puestos son: Secretario, Subsecretario, Director, Subdirector, Jefe de departamento A y Jefe de departamento B, se asignan por nombramiento.

c) Supernumerarios.- Es el personal de niveles medios que no están sindicalizados y se catalogan dentro del personal de confianza, no tienen una base dentro de la dependencia, los puestos son: Jefe de departamento C, Jefe de oficina y Auxiliares administrativos.

d) Sindicalizados.- Es el personal adscrito al sindicato, se le denomina de base, son por lo regular de nivel obrero, aunque también los hay con profesión. Tienen su propia clasificación y jerarquía dependiendo de su preparación académica.

e) De contrato.-Son el personal que labora por un determinado periodo, no cuentan con una base y no pertenecen al sindicato, aunque tampoco se consideran de confianza.

f) Pre-jubilados.- Es todo aquel personal que se encuentra en un periodo determinado próximo a jubilarse.

#### **4.5 La Secretaría de Administración y Finanzas.**

Esta Secretaría es la encargada de llevar el control de los ingresos que percibe el Municipio, así como aplicar y cubrir las erogaciones que genere el mismo en el transcurso de su operación, realiza la administración de los recursos humanos, así también se encarga de proporcionar los recursos materiales a cualquier unidad que se lo solicite.

##### **4.5.1. Estructura orgánica.**

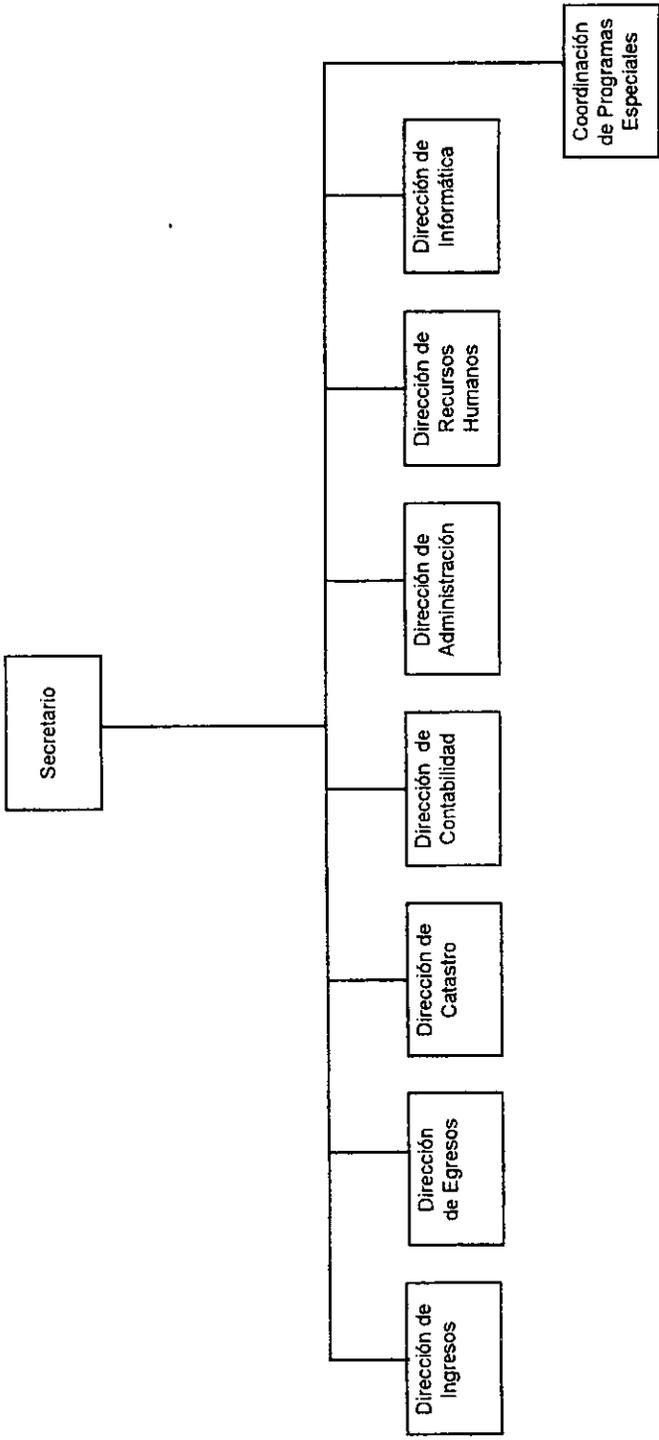
La estructura orgánica de la Secretaria de Administración y Finanzas es la siguiente:

1. Titular de la Secretaría
  - 1.1. Dirección de Ingresos
  - 1.2. Dirección de Egresos
  - 1.3. Dirección de Catastro
  - 1.4. Dirección de Contabilidad

- 1.5. Dirección de Administración
- 1.6. Dirección de Recursos Humanos
- 1.7. Dirección de Informática
- 1.8. Coordinación de Programas Especiales

4.5.2. Organograma

SECRETARIA DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS



## **4.6 La Dirección de Recursos Humanos**

### **4.6.1. Estructura orgánica**

#### **1. Director de Administración**

##### **1.1. Subdirección de Recursos Humanos**

###### **1.1.1 Jefatura de Control y Asistencia**

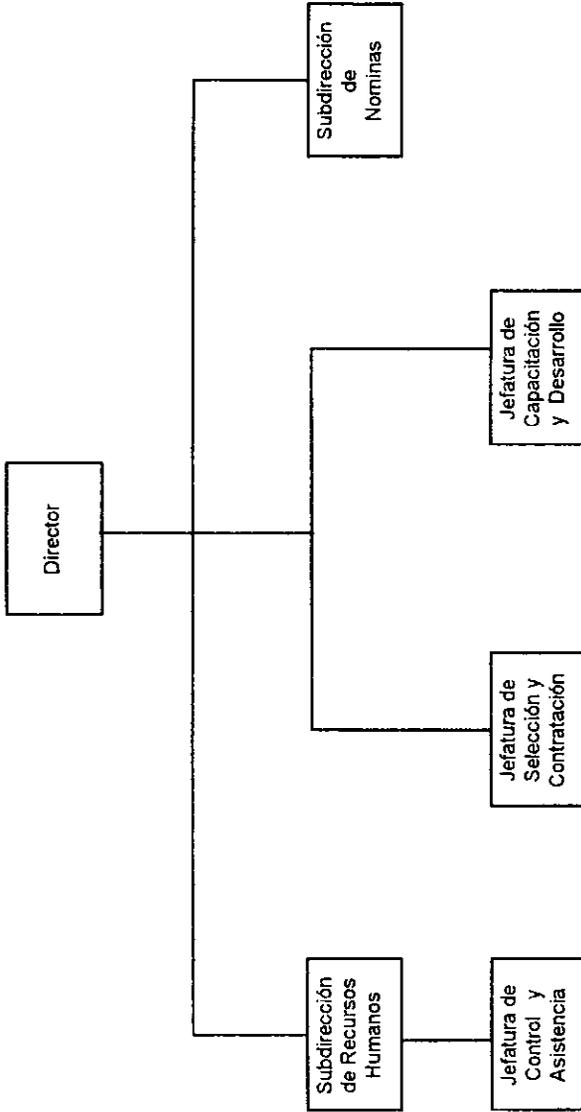
##### **1.2. Subdirección de Nóminas**

###### **1.3. Jefatura de Selección y Contratación**

###### **1.4. Jefatura de Capacitación y Desarrollo**

#### 4.6.2. Organograma

### DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: Dirección de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez

### **4.6.3. Funciones**

Las funciones que realiza la Dirección de Recursos Humanos son las siguientes:

- Reclutar y seleccionar el personal a ingresar para laborar en el Ayuntamiento
- Tramitar las altas y bajas del personal del Ayuntamiento
- Registrar las incidencias a la nómina
- Supervisar que el personal del Ayuntamiento registre su llegada y salida al trabajo dentro del horario establecido
- Proporcionar la capacitación y el adiestramiento a los empleados del Ayuntamiento
- Realizar valuación de puestos para nivelación de salarios
- Elaborar la nómina de pago quincenal, así como las prestaciones adicionales
- Reportar a contabilidad los pagos y descuentos correspondientes al periodo
- Llevar el control del archivo de los empleados del Ayuntamiento

## CAPITULO V

## **5. ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL DE LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS DEL AYUNTAMIENTO DE ACAPULCO DE JUÁREZ**

### **5.1. Planeación del estudio**

La investigación se llevo a cabo en la Dirección de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez cita en calle la Independencia y Quebrada S/N primer piso, y para realizarse se recurrió a entrevistas y cuestionarios a todo el personal que labora en esta dirección, así como un proceso de observación.

Ante esta situación se realizo una entrevista preliminar con el titular del área en la cual se dieron a conocer los motivos para tal investigación y el objetivo a seguir, así como los beneficios que obtendría con la aplicación y diagnóstico del presente estudio.

Se realizo una entrevista preliminar con el titular del área, se hicieron anotaciones de los aspectos más relevantes como antecedentes del diagnóstico y datos generales. Las entrevistas posteriores se realizaron a los empleados del área basándose en cuestionarios con preguntas de mayor enfoque que se discutieron conjuntamente con las personas entrevistadas, seguidamente de esto para cotejar la información se procedió a realizar otra entrevista con el titular de la Dirección acerca de los mismos factores que ya habían sido recabados por los empleados.

Gráfica de eventos para el levantamiento de información

Actividad	Septiembre				Octubre			
	1	2	3	4	1	2	3	4
1. Determinar objetivo	*							
1.1. Elaboración del plan		*	*					
1.2. Diseño de las estrategias		*	*					
1.3. Selección de estrategias			*					
2. Primera entrevista			*					
3. Aplicación del cuestionario				*	*			
4. Captura de datos					*	*		
5. Análisis de respuestas						*		
6. Elaboración de gráficas						*	*	
7. Interpretación de resultados							*	
8. Elaboración de conclusión								*

## **5.2. Universo**

En la definición del universo se considera toda la población de la que esta compuesta el ente objeto de estudio, y en la presente investigación ésta se conformo por la totalidad de los trabajadores de la Dirección de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez los cuales hacen un total de 38 trabajadores, con diferentes niveles y categorías.

### **5.2.1. Determinación de la muestra.**

La muestra representativa para esta investigación no existió debido a que se realizaron encuestas a todo el personal de la Dirección, siendo ésta una investigación poblacional.

## **5.3. Instrumento de medición**

El instrumento de medición que se considero para la recopilación de datos es la entrevista realizada a los empleados de la Dirección de Recursos Humanos, basándose en la elaboración y aplicación de un cuestionario que consistió en 17 preguntas que median los factores que se querían conocer, las preguntas se estructuraron de tal manera que una sola tuviera como resultado la medición de dos o más factores.

El cuestionario se baso en preguntas cerradas elaboradas bajo el enfoque de la escala de Likert, que consiste en establecer parámetros de mayor a menor aceptación a cada uno de los enunciados que están relacionados con el factor a evaluar, quedando estos en una escala de cinco parámetros y cuya intención es quedar en impar, esto para otorgar a los encuestados la opción de una respuesta en la cual se puedan escudar si no quieren contestar estableciendo una tendencia hacia un extremo, ya sea bueno o malo.

### **5.3.1. Objetivos del instrumento de medición**

La función del instrumento de medición es conocer la percepción que tienen los trabajadores respecto a los factores que en cuestión se quieren medir teniendo como objetivos los siguientes:

- Saber cual es la actitud del personal con respecto a su trabajo.
- Identificar el nivel de estrés que existe en la dependencia.
- Conocer cual es el sistema de valores que tienen los trabajadores.
- Saber si existe motivación por parte de la organización y jefes hacia los trabajadores.
- Identificar el tipo de liderazgo en la organización.
- Conocer si la estructura esta de acuerdo a la dependencia.
- Identificar la percepción del personal con respecto a las políticas de la dependencia.
- Saber cual es la percepción del personal con respecto a las normas.
- Conocer el nivel de conflicto que existe en la dependencia.

- Saber si se evalúa eficazmente el desempeño.
- Conocer la percepción del personal hacia las recompensas por su trabajo.
- Identificar el nivel o grado de comunicación que existe en la organización.
- Saber si la toma de decisiones se realiza adecuadamente.
- Identificar en que medida el personal esta satisfecho con su trabajo.
- Conocer el grado de tecnología empleado en la organización.
- Saber la percepción del personal con respecto a su área de trabajo.

### **5.3.2. Modelo de cuestionario**

Folio : \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

EL PRESENTE CUESTIONARIO ES CON LA ÚNICA FINALIDAD DE RECABAR INFORMACIÓN PARA UN ESTUDIO DE INVESTIGACIÓN DE TESIS UNIVERSITARIA EXCLUSIVAMENTE, SU AYUDA SERÁ MUY VALIOSA Y SIGNIFICATIVA.

Nombre : \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_ Sindicalizado: Si \_\_\_\_ No \_\_\_\_

Puestos desempeñados: \_\_\_\_\_

**INSTRUCCIONES:** Favor de leer cuidadosamente las preguntas y contestarlas con la mayor sinceridad, las respuestas serán confidenciales y recuerde, es un trabajo de investigación Universitaria.

1.- ¿Cree usted que la Dirección de recursos humanos a dado a conocer la estructura organizacional (Organigrama, descripción de puestos, relación con otras áreas, etc.) de manera?

- a) Pésima      b) Mala      c) Regular      d) Buena      f) Excelente      g) No se conoce  
1                      2                      3                      4                      5                      6

2.- ¿Como considera usted las normas de trabajo establecidas en la Dirección de recursos humanos?

- a) No se conocen      b) Excelentes      c) Buenas      d) Regulares      e) Malas      f) Pésimas  
6                      5                      4                      3                      2                      1

3.- ¿Como considera usted las políticas establecidas por la Dirección de recursos humanos?

- a) Pésimas      b) Malas      c) Regulares      d) Buenas      e) Excelentes      f) No se conocen  
1                      2                      3                      4                      5                      6

4.- ¿Como considera las recompensas o premios que le proporciona la Dirección de recursos humanos y su jefe?

- a) Excelentes      b) Buenos      c) Regulares      d) Malos      e) Pésimos  
5                      4                      3                      2                      1

5.- ¿Usted cree que su jefe toma decisiones acertadas para la Dirección de recursos humanos?

- a) Nunca      b) Casi nunca      c) A veces      d) Frecuentemente      e) Siempre  
1                      2                      3                      4                      5

6.- ¿Considera usted que la dependencia otorga posibilidades de ascenso a sus empleados?

- a) Siempre      b) Frecuentemente      c) A veces      d) Casi nunca      e) Nunca  
5                      4                      3                      2                      1

7.- ¿La toma de decisiones en conjunto ( jefe y subalternos ) la realizan?

- a) Nunca      b) Casi nunca      c) A veces      d) Frecuentemente      e) Siempre  
1                      2                      3                      4                      5

8.- ¿La existencia de problemas o conflictos en la Dirección de recursos humanos sucede?

- a) Siempre      b) Frecuentemente      c) A veces      d) Casi nunca      e) Nunca  
5                      4                      3                      2                      1

9.- El equipo de trabajo con el que usted cuenta le parece que es el adecuado para las funciones que realiza?

- a) Nunca      b) Casi nunca      c) A veces      d) Frecuentemente      e) Siempre  
1                      2                      3                      4                      5

10.- ¿Cuando su jefe le solicita algún esfuerzo adicional, ya sea llegar más temprano, trabajar más, retirarse más tarde, etc. usted lo realiza?

- a) Siempre      b) Frecuentemente      c) A veces      d) Casi nunca      e) Nunca  
5                      4                      3                      2                      1

11.- ¿Para la evaluación de su desempeño, a usted le preguntan su opinión al respecto?

- a) Nunca      b) Casi nunca      c) A veces      d) Frecuentemente      e) Siempre  
1                      2                      3                      4                      5

12.- ¿El trabajo que desempeña representa para usted una satisfacción laboral?

- a) Excelente      b) Buena      c) Regular      d) Mala      e) Pésima  
5                      4                      3                      2                      1

13.- ¿Se siente usted estresado o fatigado por la carga de trabajo?

- a) Nunca      b) Casi nunca      c) A veces      d) Frecuentemente      e) Siempre  
1                      2                      3                      4                      5

14.- ¿Los cumpleaños de algún compañero de trabajo dentro de esta Dirección lo celebran de manera informal?

- a) Siempre      b) Frecuentemente      c) A veces      d) Casi nunca      e) Nunca  
5                      4                      3                      2                      1

15.- ¿Que aspectos le gustaría se mejoraran en su trabajo.? Póngalo en orden de importancia. Considerando 1 menor y 6 mayor

Incentivos	_____	Trato	_____
Instalación	_____	Políticas	_____
Normas	_____	Comunicación	_____

16.- De los siguientes factores señale los que usted considere que deben modificarse

- |                    |       |                      |       |
|--------------------|-------|----------------------|-------|
| a) Ventilación     | _____ | b) Iluminación       | _____ |
| c) Mobiliario      | _____ | d) Equipo de trabajo | _____ |
| e) Pintura (Color) | _____ | f) Plantas           | _____ |
| g) Otro            | _____ |                      |       |

17.- De las siguientes frases enumérelas según la importancia que usted considere, en una escala de menor a mayor, esto es de 1 a 6, en donde 1 es inferior y 6 superior.

Aprendizaje	_____	Riqueza	_____
Amor	_____	Poder	_____
Unidad	_____	Apariencia	_____

Muchas gracias... Su participación me será de gran utilidad

### **Objetivos de cada pregunta**

#### **Pregunta No. 1**

Identificar si la comunicación se genera hacia toda la organización y conocer si el empleado tiene identificada la estructura de la empresa.

#### **Pregunta No. 2**

Identificar la percepción del trabajador con respecto a las normas y saber si la dependencia tiene comunicación hacia sus trabajadores.

Pregunta No. 3

Saber cual es la percepción del trabajador con respecto a las políticas y conocer si la dependencia tiene comunicación hacia sus trabajadores.

Pregunta No. 4

Saber si los estímulos satisfacen las expectativas de motivación del trabajador y conocer si el sistema de recompensas implantados es el adecuado.

Pregunta No. 5

Analizar si los empleados ven a su jefe como un líder y conocer si el personal piensa que se toman las decisiones correctas.

Pregunta No. 6

Saber si se ofrece la motivación al personal para escalar una mejor posición e identificar si las políticas de la organización permiten posibilidades de ascenso para el personal que ahí labora.

Pregunta No. 7

Saber que tipo de liderazgo existe en la empresa, conocer si la comunicación se da de manera descendente y ascendente así como saber si la toma de decisiones se realiza en conjunto para obtener mejores resultados.

Pregunta No. 8

Saber en que medida existe conflicto en su área de trabajo.

Pregunta No. 9

Medir el grado de avance tecnológico que existe en la dependencia .

Pregunta No. 10

Conocer la actitud de disposición del empleado hacia la organización, saber el nivel de esfuerzo que el trabajador esta dispuesto a realizar, conocer si la comunicación entre jefe y subordinado es efectiva y saber el grado de influencia que ejerce el jefe hacia el empleado.

Pregunta No. 11

Conocer si la evaluación del desempeño es completa e identificar el grado de liderazgo que existe en la empresa.

Pregunta No. 12

Identificar el grado de satisfacción que tiene el personal en su trabajo en esa dependencia.

Pregunta No. 13

Identificar el nivel de étres que tiene el empleado en el trabajo.

Pregunta No. 14

Conocer si la comunicación horizontal entre empleados es buena y saber la actitud del personal respecto a convivir con sus compañeros.

Pregunta No. 15

Identificar la percepción con respecto a: motivación, liderazgo, políticas, normas, sistema de recompensas, comunicaciones, satisfacción con el trabajo y ambiente físico.

Pregunta No. 16

Identificar la satisfacción del empleado en su área de trabajo y conocer la percepción de su ambiente de trabajo.

Pregunta No. 17

Conocer el sistema de valores de los empleados.

**5.4. Reporte de entrevista**

Se realizaron dos entrevistas al titular de la Dirección, la primera con el objetivo de sensibilizarlo para la realización del estudio y de la cual se recabo información general de como funciona y opera la unidad laboral a su cargo.

La segunda entrevista fue con la finalidad de conocer la percepción del titular con respecto al ambiente de trabajo que impera en su área de trabajo obteniendo la información siguiente:

El tomo posición de la titularidad de la Dirección el primero de Diciembre fecha en la cual inicio el periodo del presente Ayuntamiento cumpliendo éste hasta la fecha 10 meses, en los

cuales él no dio a conocer la estructura organizacional ya que algunos de los trabajadores ya llevan tiempo trabajando ahí y la conocen, estableció cambios en las políticas y normas de trabajo haciendolas más rígidas con el fin de aumentar la eficiencia.

Las recompensas y estímulos proporcionados, así como las posibilidades de ascensos son únicamente los que marca la ley, si hay comunicación entre jefe y subalternos, y cuando es necesario se toman decisiones en conjunto.

Existe un nivel elevado por parte del Director de eliminar problemas y darle solución a los problemas mediante la comunicación y el entendimiento, la disposición de los empleados es elevada ya que están dispuestos a realizar cualquier esfuerzo adicional si se le requiere.

La evaluación del desempeño que se aplica al empleado es unilateral ya que únicamente participa el jefe, se busca propiciar la convivencia entre todos los empleados con la finalidad de crear un buen ambiente laboral y el trabajar en equipo.

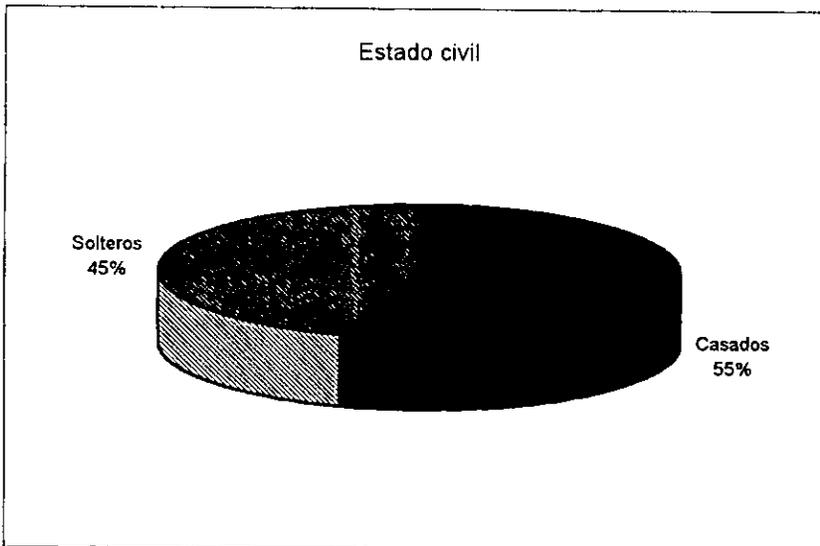
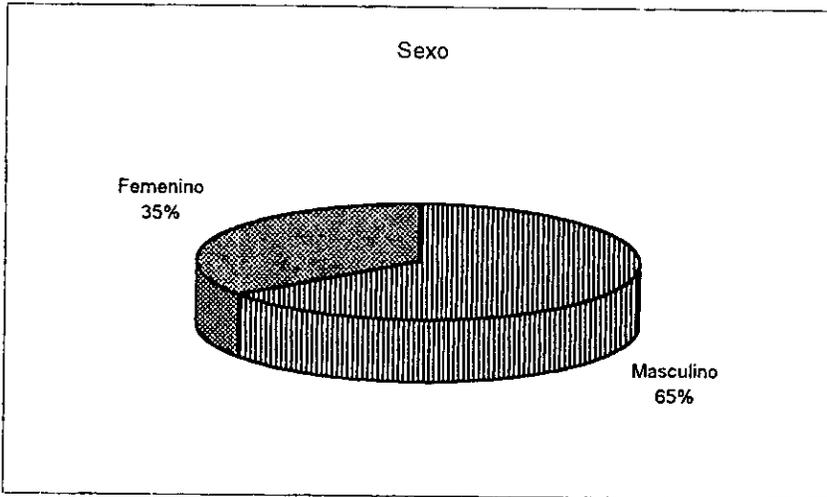
Considera que su función es difícil, compleja y conflictiva ya que están en constante interacción con los problemas del factor humano, pero las funciones que realiza le producen una gran satisfacción laboral.

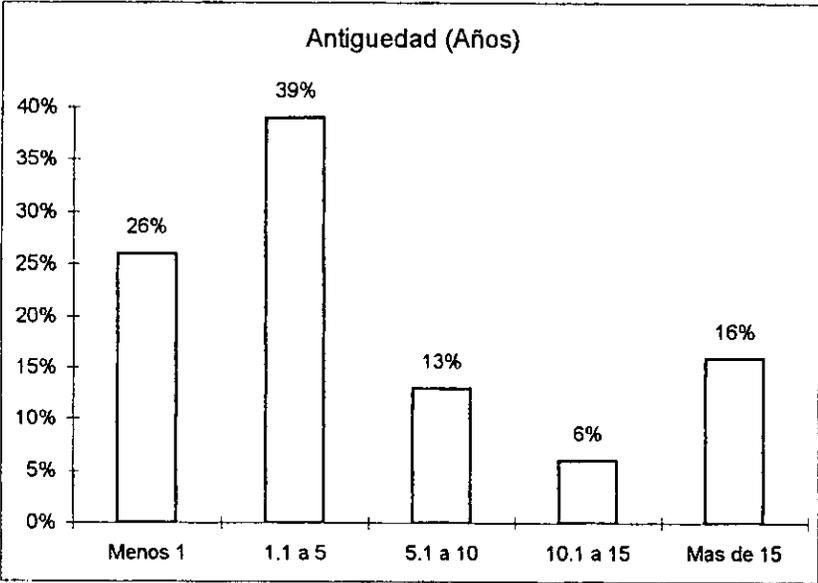
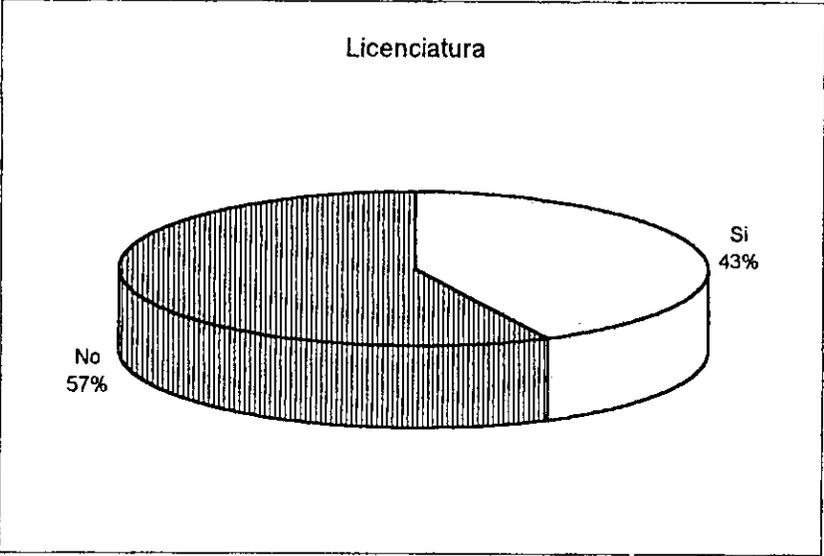
Cree que el nivel de la tecnología pudiera ser aumentada, pero para las funciones propias de la dirección esta acorde, lo único modificable del ambiente de trabajo sería la ventilación.

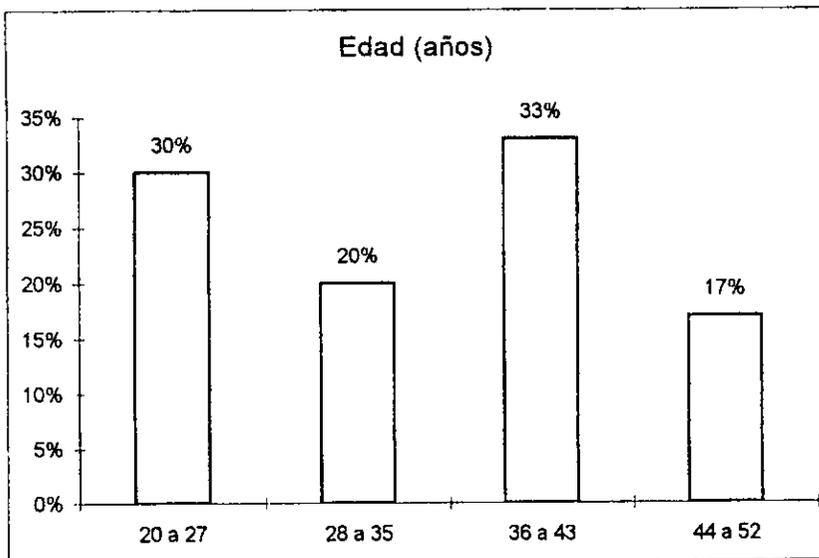
El sistema de valores que el considera y se identifica esta enfocado hacia la unidad y amor.

## 5.5 Analisis e información de datos

### 5.5.1 Información general







El análisis se realizó de manera general identificándose con los elementos a los cuales involucra quedando de la siguiente manera:

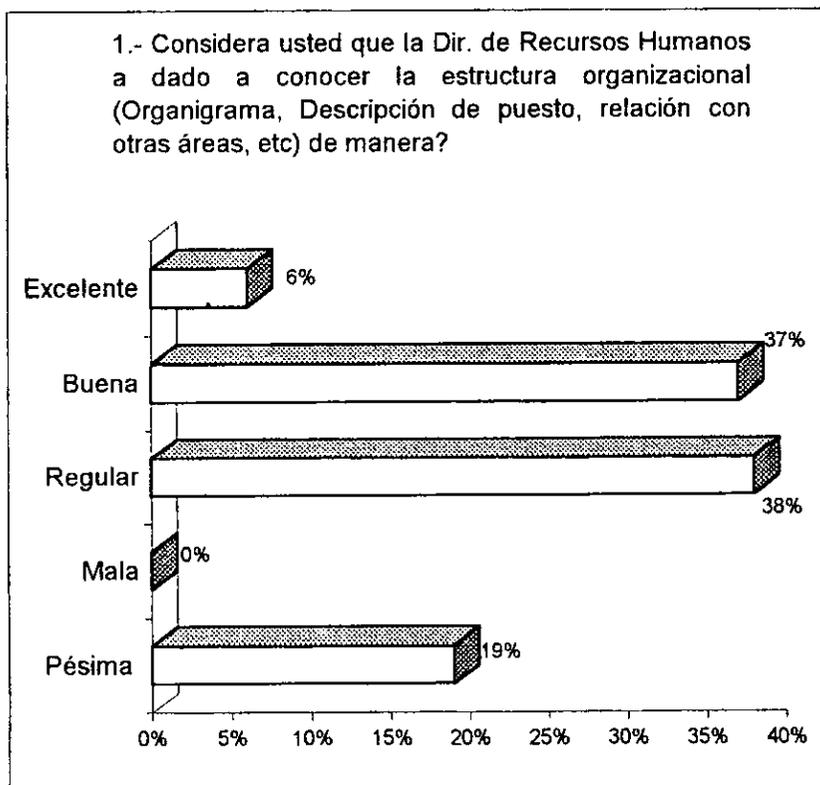
El recurso humano está conformado en su mayoría por hombres que son el 65%, en cuanto a estado civil, un alto porcentaje son casados representados por el 55% de la población

El personal que cuenta con una carrera profesional es solamente del 43% de toda la plantilla.

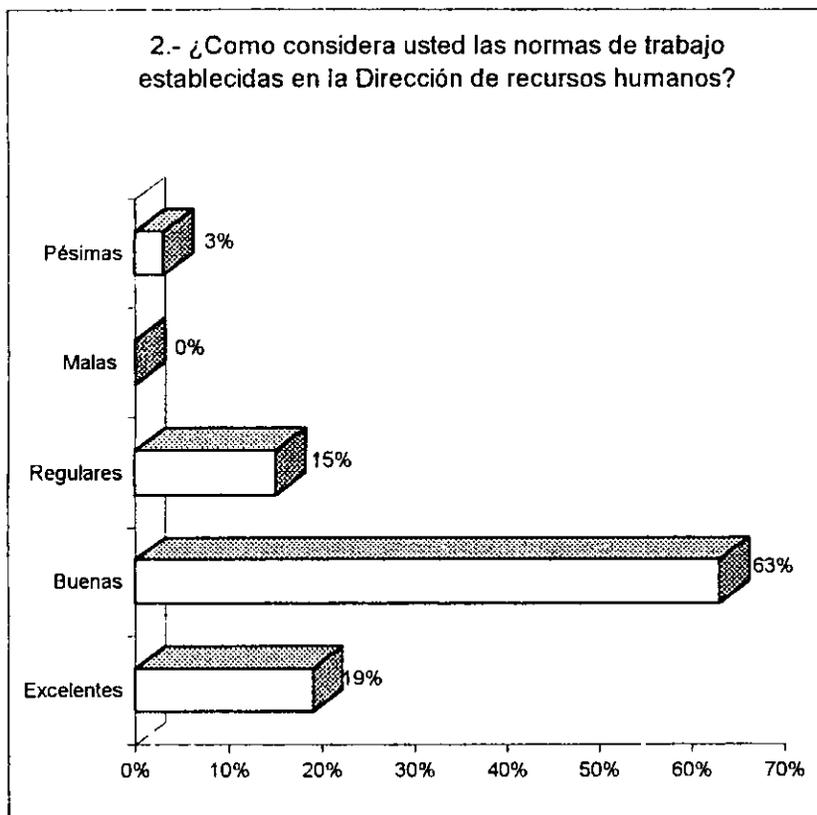
Se observa que el 26% de los empleados cuenta con menos de un año de laborar ahí, el 39% tiene entre 1 y 5 años de antigüedad y el resto que son el 35% se encuentra distribuido entre más de 5 años de servicio en el Ayuntamiento.

Referente a la edad esta se encuentra muy variada y heterogénea comprendida entre los 20 y 52 años, resaltando entre estas el ubicado entre 36 a 43 años con un 33%, así también el 30% con 28 a 35 años.

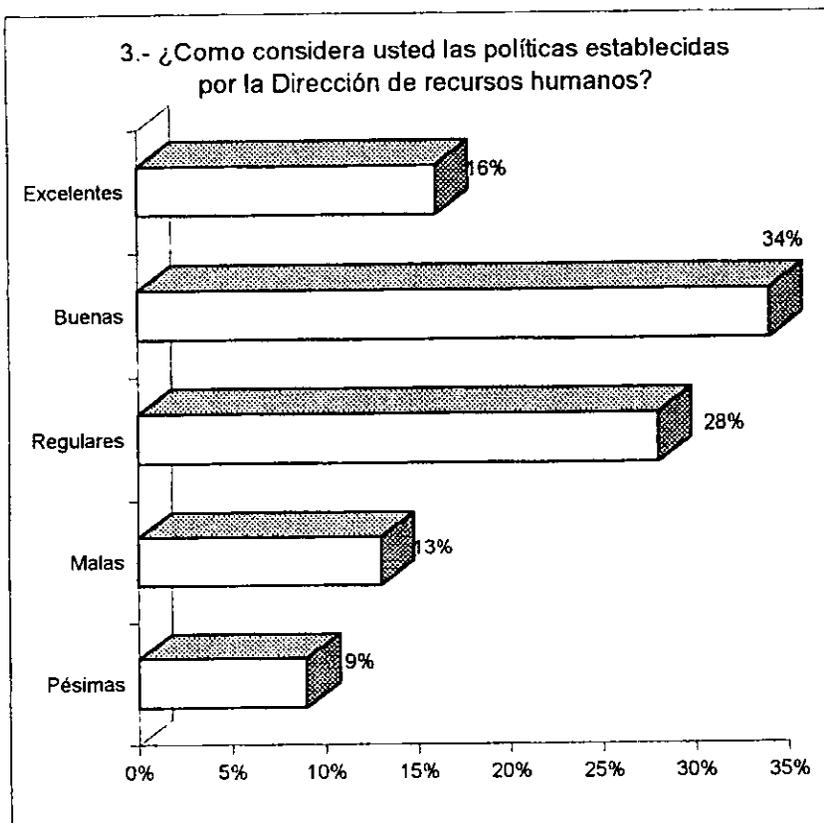
## 5.5.2. Información del cuestionario



El 37 % del personal considera que es buena la conceptualización que se tiene de la estructura orgánica, aunado al 6% que la considera excelente, en contra parte el 19% opina que es pésima lo cual se puede considerar que es debido al desconocimiento de la misma, habrá que retroalimentar esta conceptualización comunicándosela a todos los empleados a través de una gaceta o nota informativa.

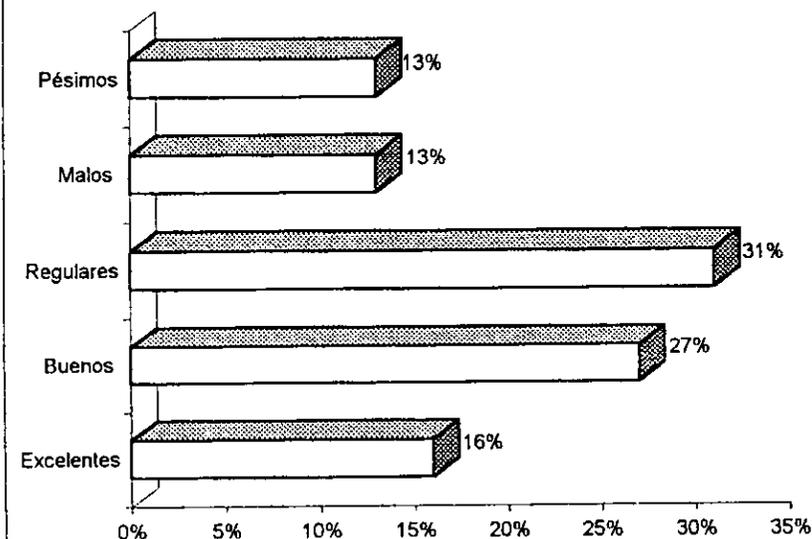


El 63% de los empleados conocen y opinan que las normas son buenas y un 19% las considera excelentes, esto significa que las normas son aceptadas en su mayoría por los trabajadores, en lo cual se ve la disposición de acatar los lineamientos ya establecidos, contra solo un 3% que las considera pésimas, esto da a pensar que se debe a otras situaciones que el empleado no refleja en aceptar las normas.



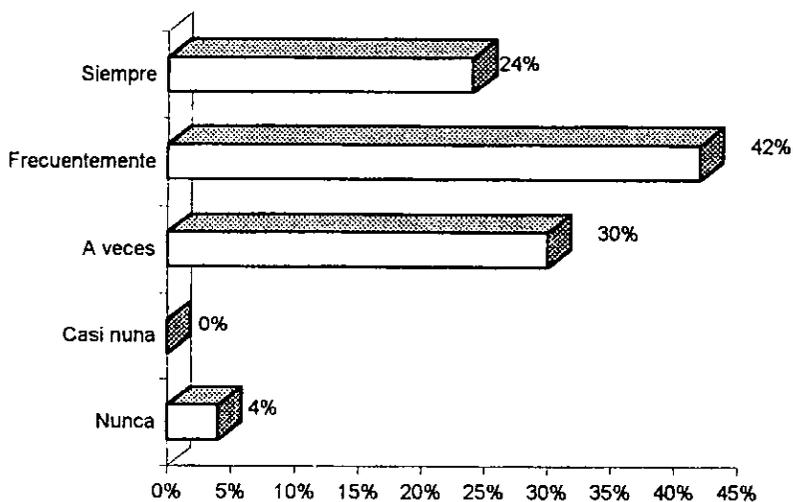
El 50% del personal conoce, percibe y acepta las políticas que está conformado con un 16% que las cree excelentes, un 34% buenas, contra un 13% que las percibe malas y 9% pésimas, habra que establecer mecanismos para que estas políticas puedan adaptarse al contexto y medio ambiente del empleado.

4.- ¿Como considera las recompensas o premios que le proporciona la Dirección de Recursos Humanos y su jefe?



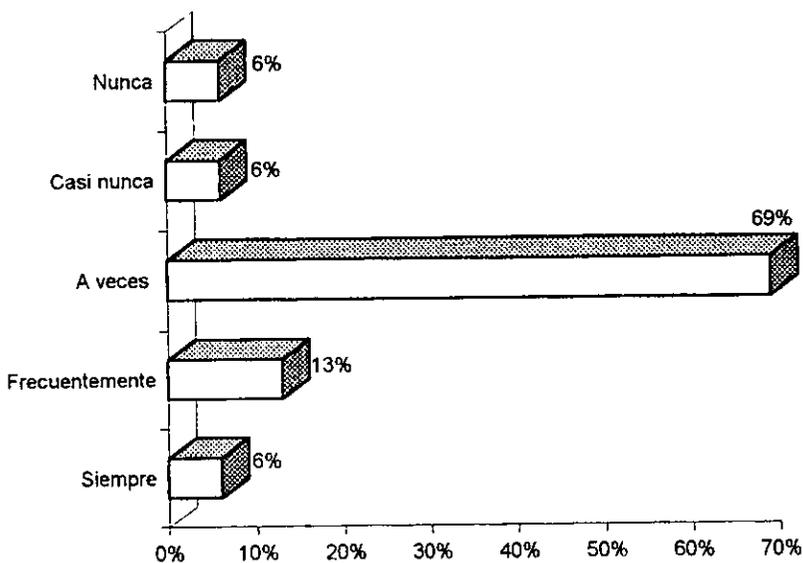
Respecto a esa pregunta un 31% de los empleados que es un porcentaje significativo contestó que las recompensas o premios que le proporcionan son regulares, un 27% considera buenos los incentivos complementando con un 16% que los cree excelentes, en contraparte un 13% los considera pésimos y otro 13% igual, piensa que son malos, estas respuestas tan heterogéneas dan a pensar que los premios y estímulos que proporciona la dependencia son en general para toda la organización, habrá que propiciarlos de acuerdo al nivel, características y expectativas de cada empleado.

5.- ¿Usted cree que su jefe toma decisiones acertadas para la Dirección de recursos humanos?

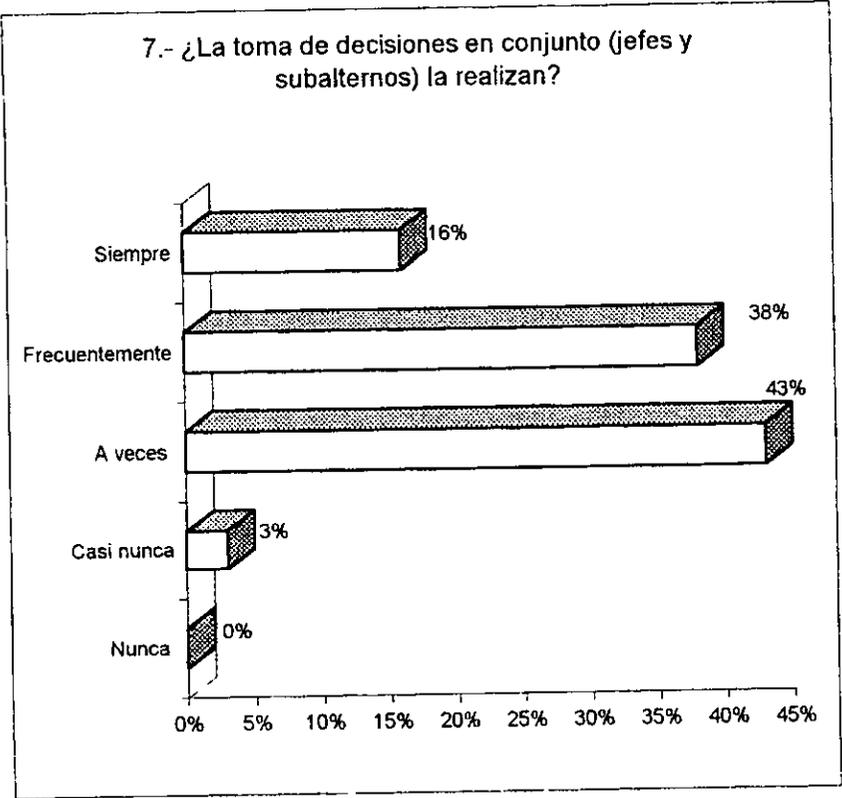


Los empleados aceptan a su jefe y lo visualizan como a un líder ya que el 24% opina que siempre toma las decisiones correctas aunado al 42% que opina que frecuentemente sus decisiones son acertadas, en contraparte solo el 4% piensa que nunca toma las decisiones correctas, este hecho hace suponer, que son situaciones muy específicas que se han presentado con ciertos empleados.

6.- ¿Considera usted que la dependencia otorga posibilidades de ascensos a sus empleados?

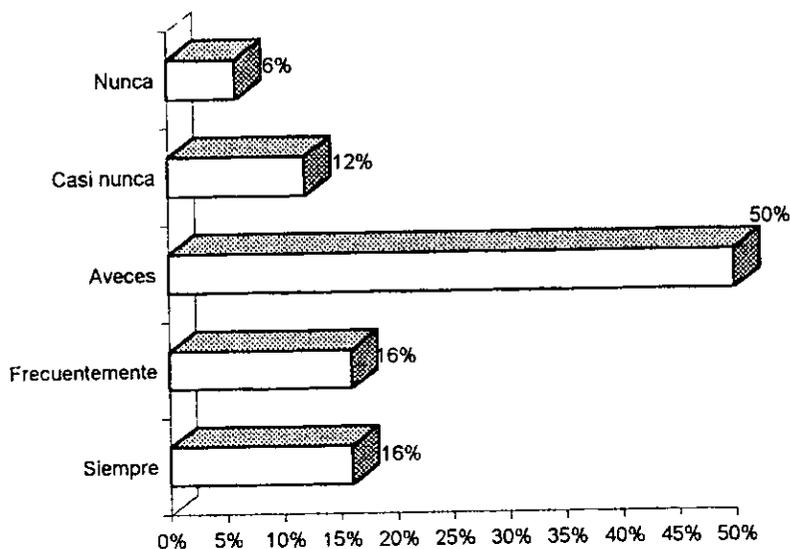


Por la misma naturaleza de la pregunta la mayoría de los empleados, 69% se escudo en la respuesta a veces para no manifestar realmente su aceptación o desagrado en cuanto a las posibilidades de ascender, una minoría del 6% considera que siempre y un 13% opina que frecuentemente se pueden realizar estos ascensos contra un 6% que dice que casi nunca sucede, aunado a un 6% que opina que nunca suceden este tipo de posibilidades.

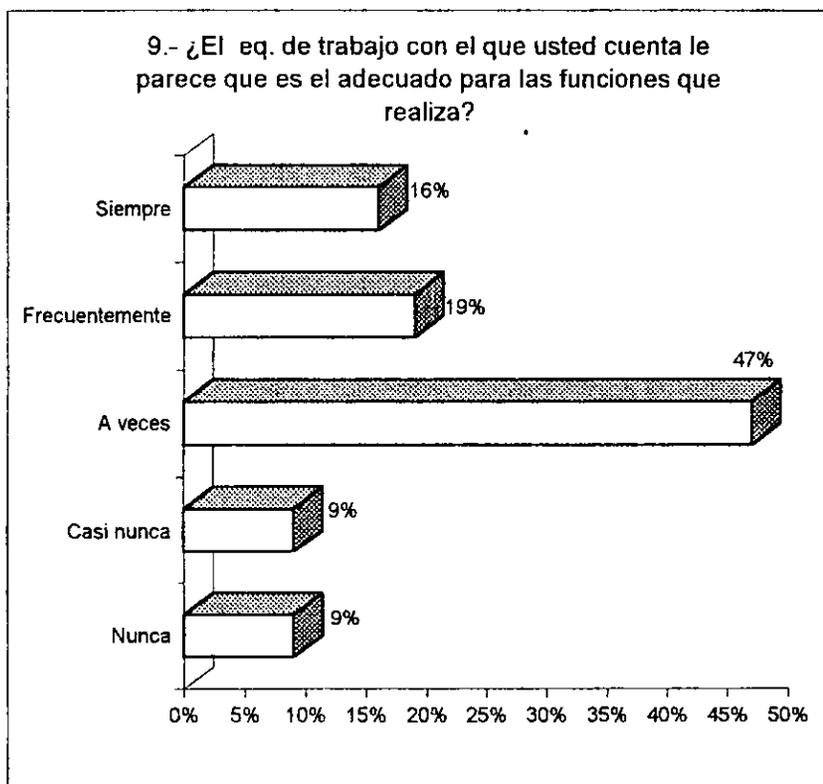


El 43% de los trabajadores no quiso ser sincero respecto a esta pregunta escudándose en la contestación de a veces, la mayoría del personal que es el 54% opina que si se da la toma de decisiones en conjunto, considerando un 16% que opina que siempre y un 38% que frecuentemente, contra un 3% que piensa que casi nunca se realiza este proceso, ante estas cifras se puede afirmar que este mínimo porcentaje se debe a situaciones de distinta índole.

8.- ¿La existencia de problemas o conflictos en la Dirección de Recursos Humanos sucede?

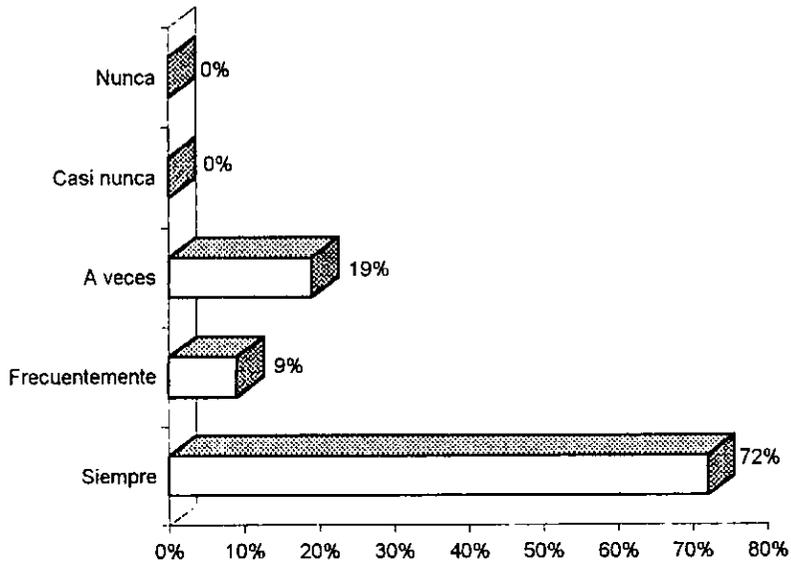


La mitad del personal, el 50% no quiso ser muy explícito respecto a los conflictos que se suscitan, contestando el punto medio de a veces, una minoría de 18% afirma que no hay conflicto conformada por un 6% que afirma que nunca y un 12% que manifiesta casi nunca, en contraparte el 16% del personal opina que el conflicto sucede frecuentemente, acompañado también a otro 16% que afirma que siempre existe conflicto en su área de trabajo lo que hace suponer que el nivel de conflicto en esta dirección es importante y relevante.

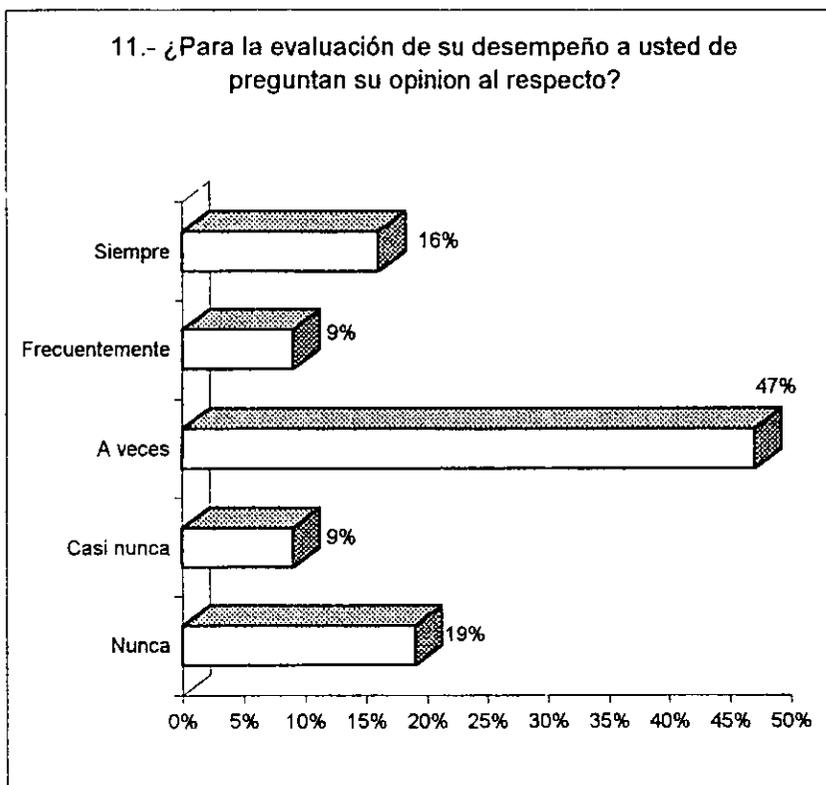


El 35% de los empleados aceptan que sus herramientas de trabajo están acorde con sus funciones conformado por el 16% que dice siempre y el 19% que frecuentemente, la mayoría el 47% piensa que a veces, amparándose en esta respuesta para no sincerarse, por el contrario un 9% opina que casi nunca cuenta con el equipo de trabajo acorde a sus funciones y otro 9% dice que nunca, lo que hace suponer que este 16% del personal es quien realiza las labores operativas donde se necesita un nivel mayor de empleo de equipo de trabajo especializado.

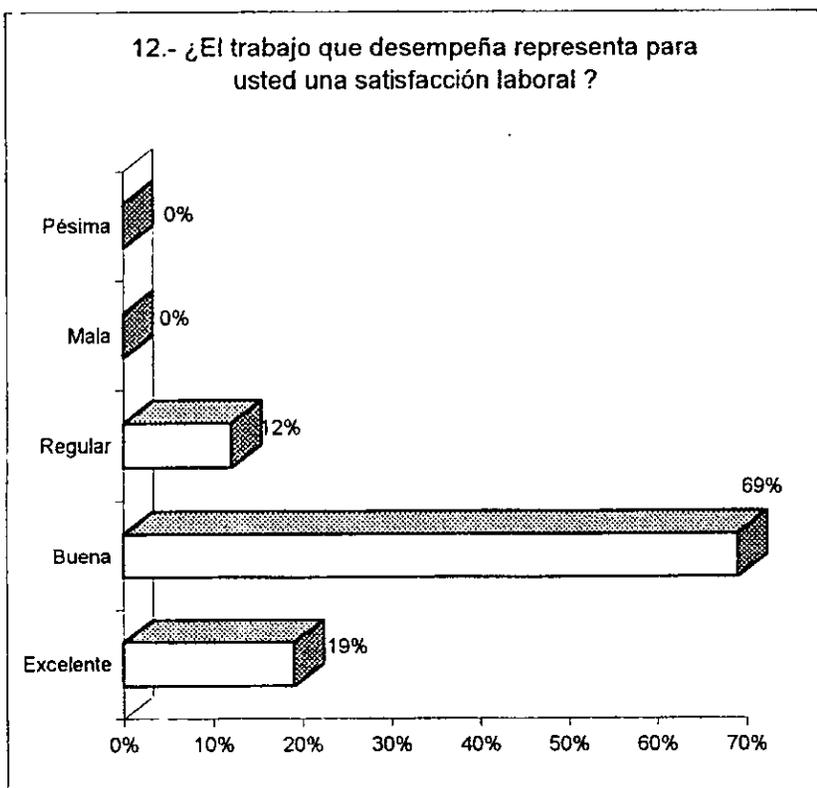
10.- ¿Cuando su jefe la solicita algun esfuerzo adicional, ya sea llegar más temprano, trabajar más, retirarse más tarde, etc. usted lo realiza?



El 72% del personal esta dispuesto a realizar un esfuerzo adicional siempre que le sea requerido por su jefe seguido de un 9% que manifiesta que frecuentemente lo haría , lo cual demuestra la actitud positiva de los trabajadores hacia su trabajo .

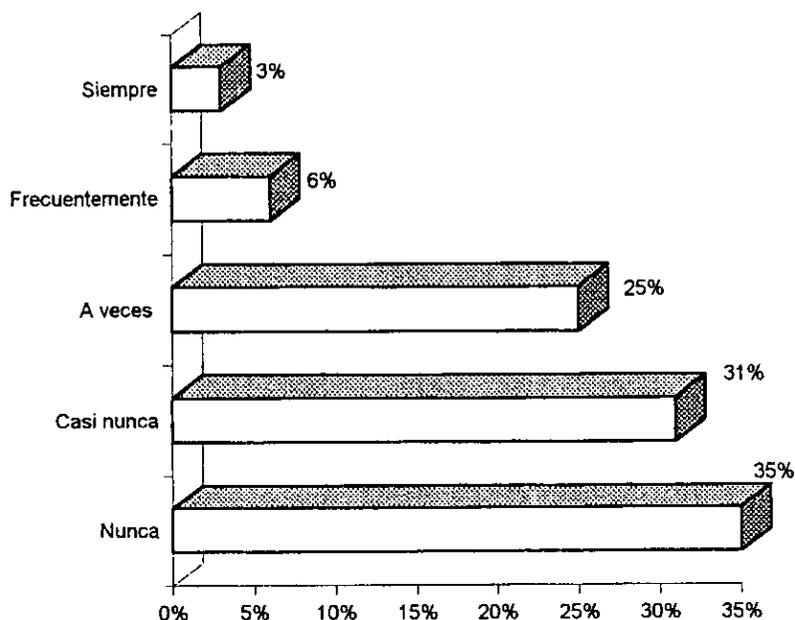


Un 47% del personal opina que a veces lo consideran para la evaluación del desempeño, respuesta que se vislumbra como una excusa que no indica realmente un agrado o desagrado, ya que la evaluación del desempeño es un tema muy delicado para los trabajadores, solo el 25% del personal considera que si es tomado en cuenta para la evaluación, por el contrario un 9% afirma que casi nunca lo toman en cuenta así como un 19% que manifiesta que nunca le preguntan su opinión al respecto, habrá que establecer un proceso adecuado y sistematizado para la obtención eficiente del mismo.



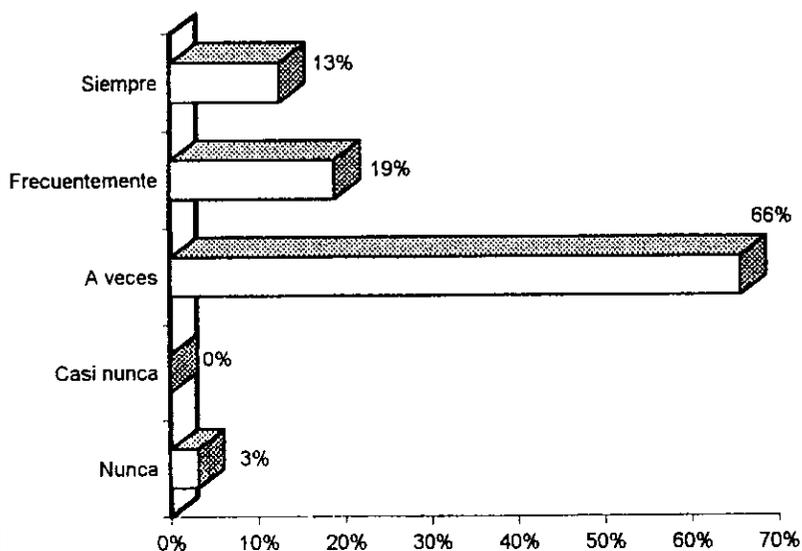
El 88% del personal esta satisfecho con las labores que realiza conformado con un 19% que opina que la satisfacción laboral es excelente y un 69% comenta que es buena, contrastando con una nulidad en cuanto a desagrado o insatisfacción con su trabajo, lo que denota un personal contento con la dependencia donde labora .

13.- ¿Se siente usted estresado o fatigado por la carga de trabajo?

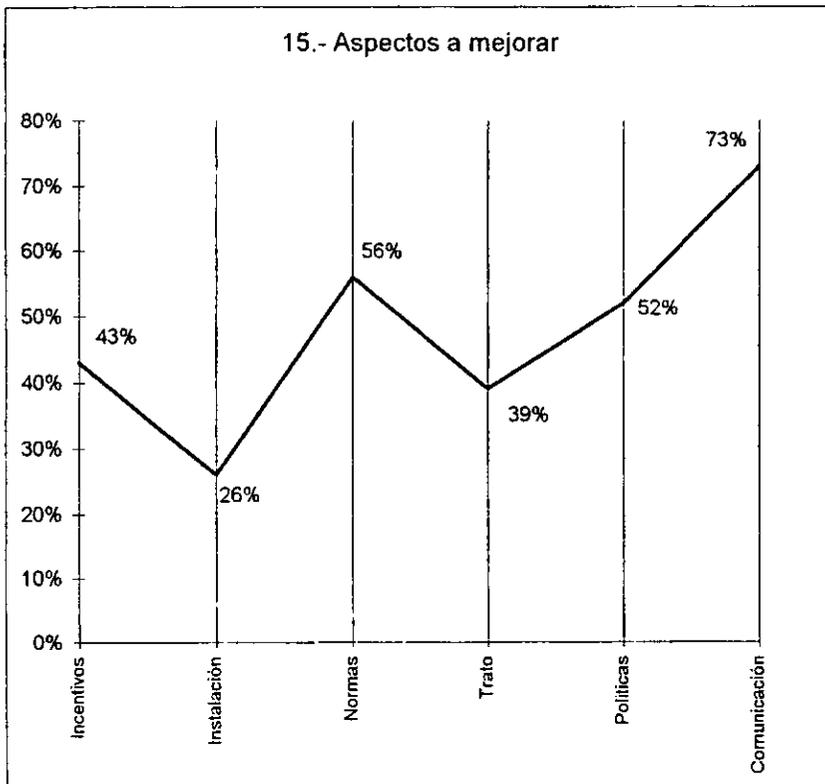


Aquí un 25% de los empleados se quiso mantener al margen en este aspecto contestando con a veces, un 31% manifiesta que casi nunca se cansa o estresa junto con un 3% que opina que nunca se siente fatigado o estresado, contrastando con solo un 6% que opina que frecuentemente y un 3% que afirma siempre, lo cual indica que los empleados quieren visualizarse con un nulo cansancio para desempeñar sus labores, además de presentar un nivel bajo de estrés debido a que en la realización de su trabajo no se generan cambios o mejoras, ya que todo esta establecido.

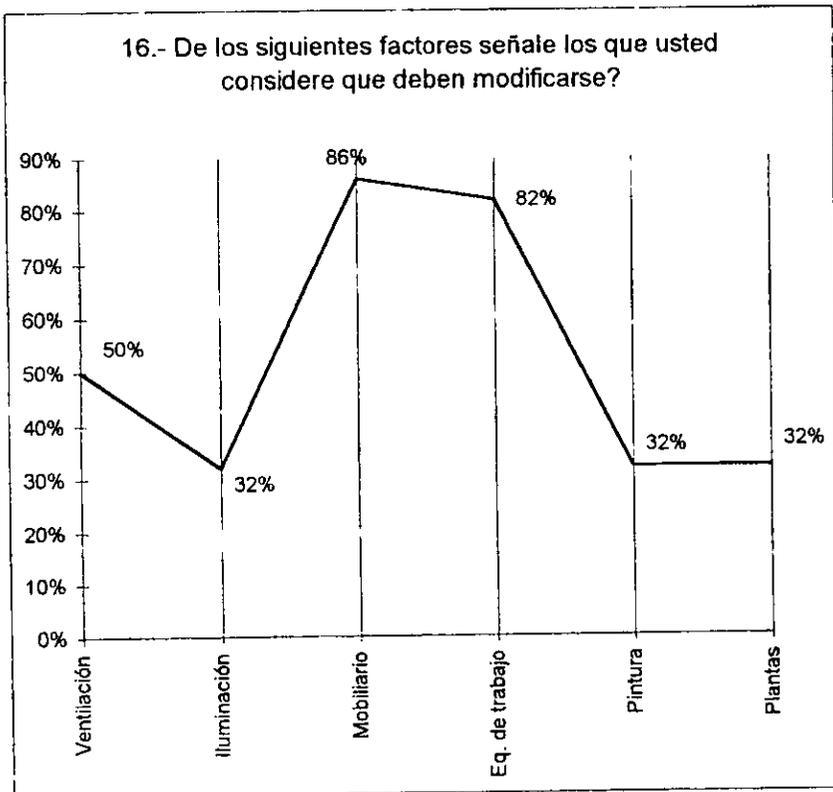
14.- ¿Los cumpleaños de algún compañero de trabajo dentro de esta Dirección lo celebran de manera informal?



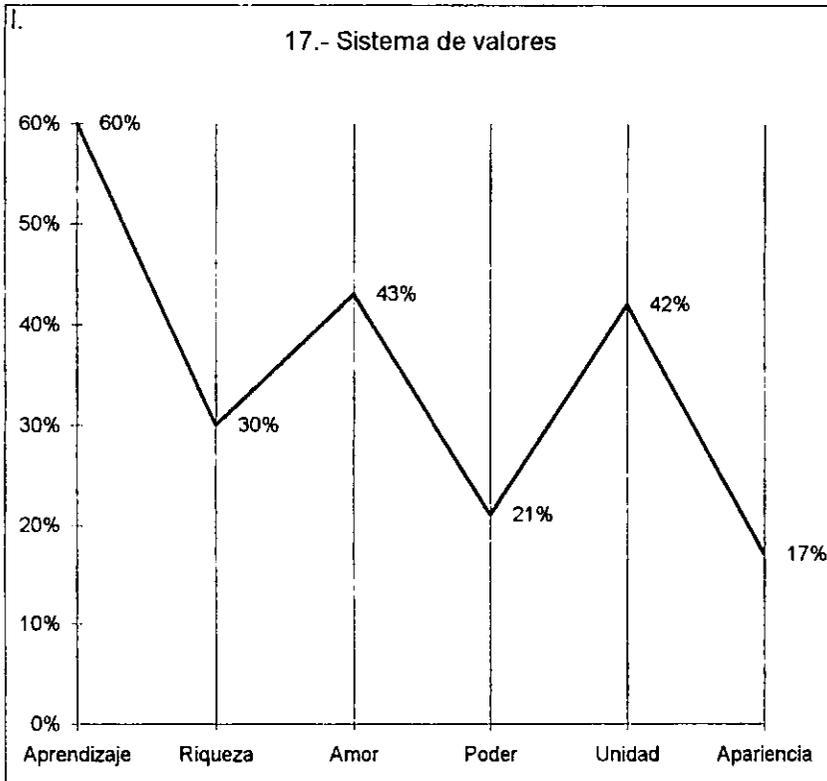
La mayoría, el 66% de los empleados considera que a veces se dan estas situaciones y quienes no quieren mostrarse tendenciosos debido a la naturaleza de la pregunta mostrando su agrado o desagrado a este tipo de convivios, lo cual queda demostrado que si se propicia, con un 13% de los empleados que opinan que siempre y un 19% manifiesta que frecuentemente ocurren estos convivios contra únicamente un 3% que afirma que nunca se dan, situación que es aislada y propia de este porcentaje de empleados que es mínima.



Aquí se visualiza que los aspectos a poner una mayor importancia por parte del titular de la dirección es la comunicación que se establece en la dependencia, así como la mejora tanto en normas y políticas se refiere, ya que estos aspectos son considerados por más del 50% del personal como susceptibles de cambio.



En opinión de los empleados se deben establecer cambios en el mobiliario, equipo de trabajo y ventilación, ya que el 86%, 82% y 50% respectivamente de la totalidad de los empleados afirma que el hacerlos traería mejoras en su ambiente de trabajo y por ende en su satisfacción laboral.



El sistema de valores que perciben los trabajadores esta enfocado hacia el aprendizaje y amor, lo cual esta acorde con la función de la dependencia donde laboran, ya que estos son los porcentajes más elevados y con los que se identifican los empleados en conjunto con un 60% y 43% respectivamente.

## **5.6. Evaluación cualitativa**

Empleada la técnica de observación en el área de trabajo de la Dirección de Recursos Humanos se aprecio lo siguiente:

El clima organizacional que impera en la organización en términos generales es aceptable y sano, se tiene un nivel alto de conocimiento de la estructura, debido a que la mayoría de los empleados ya tienen tiempo laborando ahí.

Existe un nivel mínimo de estrés, ya que en la dependencia todo está establecido y el trabajo es rutinario y monótono lo cual, la hace ser una dependencia pasiva, no existe la suficiente tensión o necesidad de realizar alguna modificación en las actividades laborales para cumplir con el trabajo por la naturaleza del mismo.

La motivación que proporciona la dependencia es mínima y no satisface las expectativas del empleado que tiene una actitud de disposición para con el trabajo.

El estilo de liderazgo es participativo ya que se toma en cuenta al personal para la toma de decisiones, se tiene buena comunicación lo que propicia un espíritu de equipo además de que se tiene pleno conocimiento del trabajo que se desempeña.

El proceso de evaluación del desempeño se realiza de manera unilateral, no se toma en cuenta al empleado.

La comunicación que se da en la dependencia hacia los empleados es buena, así como entre empleado y jefe, y entre los mismos empleados.

El proceso de la toma de decisiones por parte de los dirigentes es aceptada por los empleados, ya que son involucrados en ella, lo cual hace que tenga un proceso con mayor efectividad.

Los aspectos físicos-ambientales se consideran poco aceptables .

## CONCLUSIONES

Como se aprecia, el clima organizacional nos muestra cuales son las propiedades de éste y como se encuentran en determinado ente organizacional, es decir, indica cual es la percepción del empleado hacia el organismo donde labora

Esto otorga al titular de la dependencia la posibilidad de visualizar de manera general las propiedades que puedan ser susceptibles de cambio, para mejorar la satisfacción del trabajador dentro de su ambiente laboral y con ello aumentar la eficiencia del mismo.

Habrá que prever un diagnóstico sobre el clima organizacional para determinar si una unidad de trabajo esta cumpliendo y alcanzando sus propósitos, esto es, tener presente la aplicación de un estudio de esta naturaleza.

El estudio sobre el clima organizacional es todo un proceso y un elemento de la administración que debe planearse correctamente para su ejecución.

El análisis sobre el clima organizacional debe considerar como principios básicos los de la organización, fundamentando:

- a) Debe existir un centro de autoridad del cual emane la comunicación.

b) Debe existir una unidad de mando que en forma directa de las instrucciones a los subordinados.

c) Deben de definirse las responsabilidades y la descripción de las labores para evitar la fuga de responsabilidades.

d) Deberá plantearse la posibilidad de medir conflictos con otras unidades de la responsabilidad dentro de la organización, en la cual debe haber armonía y coordinación.

e) Cada orden y cada cambio en las normas deben tener continuidad y ajustarse a las condiciones del medio ambiente.

Elemento indispensable para evaluar el clima organizacional lo constituye la toma de decisiones de las autoridades, las políticas de motivación y la supervisión en el trabajo.

Un factor decisivo para el clima organizacional es el estilo de liderazgo y valores propios que posea el titular del área de trabajo y la manera en que los aplique y transmita a sus subordinados.

El clima organizacional será eficiente si los elementos de la unidad de trabajo están integrados y se da mantenimiento a un buen proceso de comunicación.

El clima organizacional es óptimo siempre y cuando se han definido estándares de medición para el desempeño y existe una retroalimentación de los resultados.

El empleo y uso de técnicas y herramientas administrativas para obtener el diagnóstico del clima organizacional son de gran utilidad, tanto en el sector privado como en el público por lo tanto es relevante el conocimiento de las mismas, así como su aplicación.

Por lo anteriormente descrito la hipótesis queda demostrada ya que el clima organizacional es un elemento importante de la ciencia administrativa que con el empleo adecuado de técnicas y herramientas administrativas determina una situación de la calidad de la organización -Dirección de Recursos Humanos del Ayuntamiento de Acapulco de Juárez- que sirva al titular para modificar algunas propiedades del clima organizacional con la finalidad de mejorar la satisfacción de los empleados en el trabajo lo que traería una mayor eficiencia en el cumplimiento de sus funciones.

## BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA Romero, Miguel. Derecho Administrativo.  
Ed. Porrúa. 10a. edición. México 1991. p.p. 903

BAENA, Guillermina. Montero, Sergio. Tesis en 30 días.  
Editores Mexicanos Unidos. 11 Reimpresión. México 1995. p.p. 100

CONALEP. Desarrollo Humano y Calidad Módulo 1, Desarrollo humano y Calidad  
Ed. Limusa Noriega Editores. CONALEP. SEP. México 1996. p.p.224

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos  
Ed. Trillas. México 1997. p.p. 113

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración  
Ed. Mc. Graw Hill. 3a. edición. México 1992. p.p. 687

DAVIS, Keith. Newstron, John N. Comportamiento humano en el Trabajo  
Ed. Mc. Graw Hill. 3a. edición. Colombia 1996. p.p. 734

DE FARIA, Mello Fernandez Achilles. Desarrollo Organizacional - Enfoque Integral  
Ed. Limusa Noriega Editores. México 1996. p.p. 183

FERNANDEZ Arena, José Antonio. Introducción a la Administración  
Ed. UNAM. 4ta. edición. México 1973. p.p. 277

FERRER Pérez, Luis. Guía práctica de Desarrollo Organizacional  
Ed. Trillas. 2a. edición. México 1990. p.p. 780

FRAGA, Gabino. Derecho Administrativo  
Ed. Porrúa. 30 edición. México 1991. p.p. 506

GALINDO, Munch Lourdes. Martínez, García José. Fundamentos de Administración  
Ed. Trillas. 5ta. edición. México 1991. p.p. 240

GEORGE, Claude S. Jr. Historia del Pensamiento Administrativo  
Ed. Prentice Hall. México 1991. p.p. 217

GIBSON, Ivancevich, Donnely. Organización, Conducta, Estructura, Proceso  
Ed. Mc Graw Hill. 1a edición. México 1990. p.p. 204

HALL, Richard H. Organización, Estructura, Proceso  
Ed. Prentice Hall. 3a. edición. México 1992. p.p. 587

HAMPTON, David R. Administración  
Ed. Mc Graw Hill. 3a. edición. México 1992. p.p. 791

HICKS, Herbert G., Gullet, C. Ray. Administración  
Ed. CECSA. 2a. edición. México 1991. p.p. 653

INVESTIGACIONES JURÍDICAS, Instituto. Diccionario Jurídico Mexicano  
Ed. Porrúa. UNAM 4ta edición. México 1991. p.p. 3272

KATZ, Daniel. Kahn, Robert L. Psicología Social de las Organizaciones  
Ed. Trillas. 2a. edición. México 1990. p.p. 547

KOONTZ, Harold. Wehrich, Heinz. Administración  
Ed. Mc Graw Hill. 9a. edición. México 1991. p.p. 771

MASSIE, Joseph L. Bases esenciales de la Administración  
Ed. Diana. 11a. edición. México 1989. pp. 270

MUÑOZ, Amato Pedro. Introducción a la Administración Pública  
Ed. Fondo de Cultura Económica. 1a. edición. México 1983. p.p. 260

PALACIOS, Garcia Carolina. Probabilidad y estadística  
Ed. Universidad Americana de Acapulco. Acapulco, Gro. 1996. p.p. 306

REYES Ponce, Agustín. Administración de Empresas 1ra. Parte  
Ed. Limusa Noriega editores. México 1994. p.p. 189

ROBBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional  
Ed. Prentice Hall. 6ta. edición. México 1993. p.p. 780

ROJAS Serra. Derecho Administrativo  
Ed. Porrúa. México 1992. p.p. 839

STONER, James A. F. Charles W. Administración  
Ed. Prentice Hall. 3a. edición. México 1991. p.p. 826

ZORRILLA, Santiago Miguel. Torres, Miguel X. Guía para elaborar  
LA TESIS  
Ed. Mc Graw Hill. 2a edición. México 1993. p.p.111