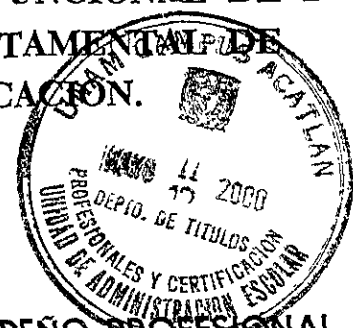




UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS PROFESIONALES "ACATLAN"

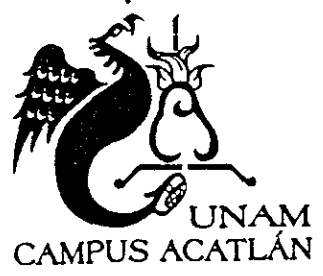
REORGANIZACION FUNCIONAL DE LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE CERTIFICACION.



MEMORIA DE DESEMPEÑO PROFESIONAL

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE: LICENCIADO EN CIENCIAS POLITICAS Y ADMINISTRACION PUBLICA PRESENTA: DELIA SANTOS OLGUIN

ASESOR: LIC. JUAN TORRES LOVERA



6 DE ABRIL DE 2000

2736



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## AGRADECIMIENTOS.

Un trabajo de esta naturaleza, no simplemente es esfuerzo de una sola persona, sino de todas aquellas que están detrás de ella, por lo que quiero dar los siguientes agradecimientos

**A DIOS** por rodearme de la gente que animan mi voluntad para seguir adelante, que creen en mi y apoyan cada proyecto que emprendo

**A MIS PAPAS** que con su fortaleza, comprensión y cariño me apoyaron para poder alcanzar esta meta tan importante en mi vida y llegar a este momento. He aquí el resultado de esta maravillosa combinación: mi trabajo y su amor.

**A MI HIJO FARID** que es la bendición más grande que dios me envió, y solo por el echo de existir me motiva a seguir superándome para poder brindarle un mejor futuro

**A MI ESPOSO** que con su apoyo y amor he logrado dar un paso más en mi vida profesional.

**A MIS HERMANOS:** Carlos, Lorena, Griselda y Eduardo, quienes me han apoyado siempre, esperando sea un ejemplo a seguir.

**A MIS ASESORES:** Lic Juan Torres Lovera y la Lic Amada López Tamanaja por dar seguimiento a la presente investigación, enriqueciéndola con sus observaciones oportunas.

## ÍNDICE

Introducción

### **CAPITULO 1 Marco Conceptual de la Organización y las Formas de Trabajo**

	Pág.
1.1 Concepto de organización.	10
1.1.1 Tipos de organización.	12
1.2 Concepto de formas de trabajo.	15
1.3. Procedimientos manuales	17
1.4 Tecnología	19
1.5 Desarrollo organizacional	21

## CAPITULO 2 IMPACTO TECNOLÓGICO EN LAS FORMAS DE TRABAJO DE LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE CERTIFICACIÓN.

2.1 La cultura del trabajo en las organizaciones, valores, actitudes, e intereses laborales.	24
2.2 Relación entre Sindicato y Autoridad.	29
2.2.1 Liderazgo.	32
2.2.2 Conflicto.	35
2.2.3 Estrés en el trabajo.	40
2.3 Diseño Organizacional y su impacto en las formas de trabajo.	43
2.3.1 Ambiente de Trabajo.	46
2.3.2 Aplicación de procedimientos manuales en la U D.C.	50
2.4 Aplicación de tecnología en la Unidad Departamental de Certificación.	52
2.4.1 Resistencia al cambio de formas de trabajo	54
2.4.2 Procesos de adaptación.	59
2.4.3 Motivación	60
2.5 Tecnología y capacitación laboral.	65

**CAPITULO 3 PROYECTO DE REORGANIZACIÓN FUNCIONAL EN LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE CERTIFICACIÓN MEDIANTE UN DESARROLLO INFORMÁTICO.**

3.1	Antecedentes.	69
3.2	Diseño organizacional de la Unidad Departamental de Certificación	71
3.3	Descripción de la reorganización funcional propuesta.	83
3.4	Beneficios de aplicación de la reorganización funcional.	97
	CONCLUSIONES.	107
	BIBLIOGRAFÍA.	111

## **INTRODUCCIÓN.**

La organización es un tema muy importante que debe tratarse con cuidado y realismo, su valor depende en gran parte de la planeación de sus actividades, programas nuevos y la puesta en práctica de los mismos.

Los cambios en las técnicas y procedimientos indican la mejor manera de actuar al planear una organización; el avance de la tecnología, el desarrollo de nuevos métodos de trabajo y el continuo crecimiento de la demanda de servicios, avanzan a un paso que es difícil de seguir y uno de los mejores cambios que facilitará las cosas en lo sucesivo es la actualización, siendo necesario conocer el ámbito de acción de la organización.

Dentro de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal se encuentra la Dirección de Administración de Personal a la que pertenece la Unidad Departamental de Certificación, donde se maneja documentación oficial de suma importancia para los trabajadores del Gobierno del Distrito Federal, a la que se debe dar un trato adecuado y responsable, este tipo de información es fundamental dentro de la organización pues de ahí deriva el ámbito de acción de esta y en el momento en que se vincula con el factor humano como trabajador de la institución se traduce en un servicio reelevante, que no se da en tiempo y forma debido a que la Unidad Departamental de Certificación enfrenta una serie de obstáculos que impiden el buen desempeño laboral, reflejandose en el inadecuado servicio hacia los usuarios, considerando que el tramitar una certificación es muy complejo; se solicitan muchos

requisitos, además de la desorientación e inadecuada información hacia los usuarios en cuanto a lo que les corresponde por derecho, así mismo el trato que se les da no es el adecuado.

Para la elaboración de cada trámite se requiere de 15 funciones aproximadamente, si todo esta en orden, en caso contrario se requiere de otras 5 funciones más que para desempeñarlas se requiere de mucho personal, ocasionando pérdida de documentos, diversidad de criterios, retraso, exceso de errores, etc. esto por parte de los empleados y por parte de la organización existe la falta de recursos materiales, no hay una buena motivación, como tampoco espacios adecuados, existe la prioridad hacia los trámites por compromiso, no hay coordinación entre las áreas que trabajan de manera conjunta etc. sumando a esto que todo el trabajo realizado es bajo técnicas manuales y obsoletas, que producen desinterés en el trabajador, la información con la que se trabaja es de carácter concentrada lo que provoca que la demanda exceda la capacidad de respuesta.

El objetivo de este trabajo es el análisis funcional de la Unidad Departamental de Certificación a través de la experiencia laboral para crear una nueva reorganización funcional que apoyada en la introducción tecnológica resuelva los problemas a los que se enfrenta tanto la Unidad Departamental de Certificación, así como los usuarios que requieren del servicio buscando el bienestar en general. Es importante señalar que este trabajo se realizará mediante la aplicación de la metodología resolutiva que implica la solución de problemas mediante el análisis de estos. Es decir todo problema implica una o más variables controlables y una o más incontrolables, la solución de las



variables incontrolables constituyen el ambiente adecuado y las controlables es el individuo o sistema, cuya efectiva manipulación es el objetivo de la resolución del problema.

Saber que se tiene un problema requiere información de este por lo tanto es necesaria la observación que es un proceso cuyos resultados son los datos para posteriormente tomar una decisión, al seleccionar una solución los tiempos de realización deben quedar explícitos para obtener los resultados esperados. En resumen las fases del proceso decisorio son:

“Conciencia de la situación que provoca el problema, reconocimiento y definición del problema, búsqueda y análisis de las alternativas posibles y de las consecuencias probables de las mismas, selección de la mejor solución, puesta en práctica de la decisión”. (1)

Ya que se tiene detectado el problema, se proponen alternativas de solución a corto y mediano plazo con sus respectivas estrategias a seguir para lograr el objetivo deseado.

Con la aplicación de esta metodología se espera resolver la participación dentro de la organización con una nueva reorganización funcional jerárquica, pues este tipo de organizaciones requieren de esta jerarquía que implica el flujo de autoridad hacia abajo, así como la responsabilidad hacia arriba, siendo posible comprometer a cada miembro en las decisiones de sus superiores inmediatos para un mejor funcionamiento.

(1) Gómez Ceja Guillermo Planeación y Organización de Empresas, Méx 1984 Pág. 63.

A continuación se hace una presentación preliminar del contenido del trabajo realizado. Como primer capítulo se mencionan conceptos básicos para la comprensión del estudio realizado que posteriormente, nos llevan al análisis de la situación laboral que se vive en la Unidad Departamental de Certificación y como esta repercute en los usuarios.

Finalizando con la reorganización funcional propuesta, así como la proposición de nuevas políticas y alternativas de solución que en su conjunto logren los beneficios de aplicación en la Unidad Departamental de Certificación, concluyendo con un óptimo servicio.

En este capítulo se mencionan conceptos básicos para la comprensión del análisis realizado, que se desarrollará posteriormente para entender como esto repercute en las funciones de los trabajadores, explicando primero que es la organización, como se clasifica, que son las formas de trabajo y los procedimientos manuales, así como la tecnología. Pues es importante comprender la influencia que estos conceptos tienen dentro de la organización analizando esta con más detalle en el segundo capítulo.

## **1.1 CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN.**

"La organización nace desde el momento que se establecen procedimientos explícitos para coordinar las actividades de un grupo con miras a la consecución de objetivos específicos, la organización es un sistema estructurado de roles y relaciones funcionales diseñados para poner en práctica los programas políticos de una empresa para el cumplimiento de metas mediante el empleo de diversos recursos incluyendo el factor humano." (2)

La organización es un conjunto de sistemas integrados por subsistemas al encontrarse interrelacionados, que pueden tomar el modelo de tipo jerárquico, proyecto matricial, o de procesamiento de la información, todos los sistemas y subsistemas al encontrarse interrelacionados son interdependientes, cuando uno de los elementos de un sistema cambia el resto de los elementos se afecta.

(2) Kendall and Kendall Fundamentos de Análisis de Sistemas Méx Editorial Prentice-Hall 1991 Pág 19

Las organizaciones operan como sistemas y tienen la necesidad de recurrir a gente, recursos materiales e información para el logro de sus objetivos finalizando en un buen servicio, pues esta recibe una retroalimentación tanto de su interior como del ambiente que la rodea.

La organización guarda una relación muy importante con el proceso administrativo público, el cual es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración interrelacionándose y formando un proceso integral que se divide en 2 fases, una mecánica en la que se determina la mejor forma de obtener los fines, y la dinámica en la que se ejecutan las actividades necesarias para lograr lo establecido.

## ADMINISTRACIÓN

La fase mecánica: En donde se sitúa a la planeación y a la organización, la planeación es el preguntarse ¿que se quiere hacer? y ¿que se va a hacer? es decir se plantean los propósitos, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, y procedimientos. En la organización nos preguntamos ¿como se va a hacer? describiendo como quedará la jerarquización, departamentalización, descripción de funciones, coordinación, y división del trabajo.

La fase dinámica: En donde se sitúa a la dirección y el control, la dirección verifica que se haga, a través de la toma de decisiones, integración, motivación, comunicación, y supervisión.

En el control se verifica como se ha realizado el trabajo, a través de establecimiento de estándares, medición, corrección y retroalimentación. Los valores a los que se va enfocando el trabajo son organizacionales ya que tienden a impulsar la innovación, y desarrollo tecnológico, optimizar recursos, maximizar eficiencia en las funciones y conciliar intereses entre los diferentes miembros de la organización.

### 1.1.1 TIPOS DE ORGANIZACIÓN.

Existen dos tipos de estructuras básicas de la organización según varios autores:  
Organización formal e Informal:

**Organización Formal:** es una estructura que permite a las personas laborar conjuntamente en una forma eficiente, puede establecerse que la organización es necesaria cuando 2 o más personas trabajan conjuntamente.

“H. Koontz y C. O Donnell afirman que” la organización formal se considera como un establecimiento de relaciones de autoridad con medidas encaminadas a lograr una coordinación estructural, tanto vertical como horizontal, entre los cargos que se han asignado tareas especializadas para la consecución de los objetivos de la empresa”<sup>(3)</sup>

La organización formal tiene como propósitos los siguientes puntos:

1 -Permitir a los directivos la consecución de los objetivos de la organización en forma más eficiente y con el mínimo de esfuerzo.

(3) Gomez Ceja Guillermo Planeación y organización de empresas. Méx. Editorial Mc Graw-Hill 1984. Pág 193

2 -Eliminar duplicidad de trabajo

3 -Asignar a cada miembro de la organización una responsabilidad y autoridad para la ejecución de sus tareas.

4.-Establecimiento de canales de comunicación para que las políticas u objetivos se logren hasta en los niveles más bajos de lo organización. Este tipo de organización usualmente se presenta en organigramas donde se representa la estructura de la organización y como complemento están los manuales de organización.

**Organización Informal:** Las relaciones no están limitadas a las oficiales que se incluyen en los organigramas formales, las organizaciones informales existen al lado de la formal Esta organización nace de las necesidades personales y de grupo de los miembros de la organización. La ha descrito Herbert A. Simon como "las relaciones interpersonales de la organización que afectan a sus decisiones pero que se omiten en el esquema formal por lo que no son compatibles con él". (4) .En casos de urgencia de una red informal de comunicación permite tomar decisiones con rapidez. Estas relaciones también suavizan el flujo de personal y materiales a través de las líneas de autoridad y no solo ayudan a sus miembros a satisfacer necesidades sociales sino también a cumplir su trabajo.

(4) Davis y Newstrom El comportamiento humano en el trabajo y el comportamiento organizacional. Méx Editorial Mc Graw-Hill 1989.

"La organización informal es la resultante de las reacciones individuales y colectivas de los individuos ante la organización formal"<sup>(5)</sup>

Una desventaja de estas organizaciones sería que el grupo informal a veces establece normas de trabajo inferiores a los esperados.

La organización informal se puede observar en 5 niveles.

- 1.- Organización informal total: considerada como un sistema de grupos relacionados entre sí.
- 2.- Constituida en grupos mayores de opinión o de presión sobre algún aspecto particular de la política de la organización.
- 3.- Grupos informales fundados en la similitud de labores (camarillas o palomillas).
- 4.- Grupos pequeños de 3 y 4 personas relacionadas íntimamente.
- 5.- Individuos aislados que no participan en las actividades sociales.

(5) Jiménez Castro W. Introducción al estudio de la teoría administrativa. México Editorial F.C.E. 1963. Pág 20

## 1.2 CONCEPTO DE FORMAS DE TRABAJO.

“Formas de Trabajo es el procedimiento aplicado en las diversas actividades laborales para la obtención de un buen servicio o producto ”<sup>(6)</sup>

Estas formas de trabajo se llevan a través de un esquema jerárquico con asignaciones jerárquicas de trabajo para cada miembro que integra la organización.

El flujo de trabajo tiene muchos efectos sobre la conducta debido a que se pone a las personas en interacción conforme realizan su trabajo. Un punto importante sobre una forma de trabajo es determinar quien iniciará una actividad y quien la recibirá en cada paso en el flujo de trabajo una persona envía material a la siguiente que va a trabajar en él, a este proceso se le llama iniciación de acción hacia otra persona, los tipos de iniciación pueden provocar problemas humanos, ejemplos:

- 1.- Iniciación por un trabajador rápido y pasa a uno lento.
- 2.- Iniciación por un trabajador inexperto y pasa a uno con mayor experiencia.
- 3.- Iniciación por un trabajador con menor jerarquía y pasa a uno con mayor jerarquía.
- 4 - Iniciación por un trabajador joven y pasa a uno con mayor edad.

(6) Davis y Newstrom El comportamiento humano en el trabajo y el comportamiento organizacional. México Editorial Mc Graw-Hill 1989



Como las formas de trabajo están planeados por alguien que no es un operador, con frecuencia los operadores no entienden por que se opera de esta manera, la división de trabajo deja que cada operador desempeñe una pequeña porción del trabajo que se hace, por lo que los empleados empiezan a perder su importancia social y parece no tener significado.

### **Efectos de los formas de trabajo.**

Los formas de trabajo tienen un efecto sustancial sobre la conducta humana por medio de:

- 1.- La determinación de quien inicia la acción es decir una persona más capaz o más lenta y quien la recibe, una persona mayor o una inexperta.
- 2- Crear procedimientos innecesarios (papeleo). Falta de simplificación administrativa.
- 3- Ofrecer trabajos insignificantes, sumamente simples que no requieren ninguna preparación, como engrapar, relacionar, sellar, etc.

En conclusión las relaciones entre trabajadores en una organización pueden ser tan importantes como las relaciones de trabajo en esa organización.

## 1.3 PROCEDIMIENTOS MANUALES

Los procedimientos manuales son las herramientas de manejo ordinario en una organización para el cumplimiento de objetivos, estas herramientas son de carácter manual es decir no necesitan de mayor capacitación para su aplicación, son de fácil manejo aunque provoquen respuestas lentas y obsoletas tomando en cuenta el avance tecnológico que existe actualmente en el mercado.

Algunos procedimientos manuales de trabajo son el manejo de documentos los cuales contienen la información registrada, recibida o conservada por una organización en el desempeño de sus actividades

A continuación se mencionan algunas herramientas usadas actualmente en la Unidad Departamental de Certificación.

**Archivo:** Conjunto de documentos que han sido producidos por entidades públicas o privadas reunidos en un determinado lugar con fines de conservación.

**Expediente:** Es el conjunto de documentos referentes a una misma persona constituyendo su historia completa

**Tarjetas de registro:** Contienen información de la trayectoria laboral de los empleados del Gobierno del Distrito Federal así como datos personales de identificación.

Sellos de Facsímil, foleador de hojas únicas, máquinas de escribir, papelería (diversos).

**Sumadoras:** Para sacar sueldos, quinquenos, compensaciones, etc., para las hojas de servicio.

**Libros Históricos de Plazas:** Se verifican movimientos de las plazas por año. Estas herramientas manuales aún en la actualidad son aplicados por las organizaciones, requiriendo con ello de mucho personal, para cubrir cada paso del procedimiento del servicio que se otorga en las entidades públicas como es el caso de la Unidad Departamental de Certificación lo que provoca diversidad de criterios, pérdida de documentos, incumplimiento en tiempo etc. obteniendo como resultado que el servicio no sea el óptimo.

## 1.4 TECNOLOGÍA.

La tecnología se aplica en sustitución de mano de obra por equipo avanzado que se utiliza en la resolución de asuntos y problemas prácticos, en la aplicación de nuevos procesos de manufactura y es la introducción de cambios importantes en las técnicas de distribución física.

Además de la reciente evolución de nuevas formas de organización, la tecnología está agregando otra poderosa fuerza al ambiente laboral.

La tecnología tiene ciertas características generales como; la especialización, la integración, y el cambio.

Como la tecnología aumenta, la especialización también tiende a aumentar, como consecuencia el precio del progreso que acarrea la tecnología es que la gente debe adaptarse a cambios inesperados. La tecnología tiende a requerir más trabajadores profesionales, científicos y administrativos para mantener operando el equipo así como un nivel más alto de habilidad tanto en el trabajo de producción como en los servicios de apoyo y al aplicarse a la producción masiva puede ser recibida con agrado por los empleados debido a que reduce su trabajo físico, mejora sus condiciones de trabajo y les proporciona un nuevo equipo.

Los sistemas informáticos no sustituyen a los de procesamientos de datos más bien los toman en cuenta, pues la información puede llegar a ser un elemento decisivo que en un momento dado determine el éxito o fracaso de una organización.

La tecnología es un proceso de transformación que se ejecuta a través de medios mecánicos o intelectuales

La tecnología al ser un proceso de transformación debe cubrir las necesidades de la organización con características como: capacidad de almacenamiento, control informativo, comunicación integrada, costos-beneficio en la aplicación y finalmente debe ser competitivo el sistema.

## 1.5 DESARROLLO DE LAS ORGANIZACIONES.

El desarrollo de las organizaciones es un mecanismo proyectado para ayudar a lograr las metas de la organización por lo que debe comenzar con definir sus objetivos, utilizando eficazmente sus recursos y asignando responsabilidades. Pues implica establecer la interrelación que presentan los principios de la organización al desarrollo del nuevo sistema con la finalidad de guiar a la organización hacia sistemas óptimos.

El desarrollo de un nuevo sistema de organización es un paso importante en el proceso de reorganización que debe hacer contraste con la organización actual por lo que es importante para el desarrollo, el conocimiento de la organización.

Lyndal F. Urwick "estableció un conjunto de principios fundamentales en 1938, que aun son considerados como una de las principales guías para el establecimiento de una correcta organización."<sup>(7)</sup>

- 1.- La organización debe ser una expresión de los objetivos.
- 2.- Las funciones deben ser requeridas en lo posible.
- 3.- La coordinación de personas y actividades son básicas en la organización.
- 4 - La máxima autoridad debe descansar en el jefe más alto.
- 5.- La definición de cada puesto deben ser establecidas por escrito.

(7) Gómez Ceja Guillermo, Planeación de empresas. Méx Editorial Mc.Graw-Hill 1984 Pág 216

6 - La responsabilidad del superior con sus subordinados es absoluta.

7.- Para un control adecuado una persona no debe supervisar más de 5.

8.- La organización exige continuidad así como estudio de nuevas técnicas o aplicaciones

Todo lo anteriormente señalado es importante para un buen desarrollo organizacional, sumando a esto que la división de funciones representa un papel relevante en toda organización.

Una función se puede definir como una sola actividad, o grupo de actividades a fines que se colocan juntas bajo un solo jefe.

## CAPITULO 2

IMPACTO TECNOLÓGICO EN LAS FORMAS DE TRABAJO DE LA  
UNIDAD DEPARTAMENTAL DE CERTIFICACIÓN.



A continuación se hace un análisis de la situación laboral que se vive actualmente en la Unidad departamental de Certificación, mencionando todos aquellos elementos que han frenado el buen desempeño laboral, iniciando con la cultura laboral que predomina en las organizaciones de la cual se desprenden todos los problemas que frenan las funciones laborales, como son el ambiente de trabajo, el conflicto, el liderazgo, el estrés, la falta de capacitación, la motivación, etc. todos estos problemas son difíciles de resolver, por lo que es necesario contar con el apoyo directivo, para lograr el cambio a través de un proceso de adaptación respaldado por la motivación que en su conjunto logren una buena forma de trabajo que se traduzca en un beneficio tanto organizacional como individual.

## **2.1 LA CULTURA DEL TRABAJO, VALORES, ACTITUDES, E INTERESES LABORALES**

Para iniciar este capítulo es importante mencionar, como se percibe la cultura del trabajo en la organización ya que de esta se derivan todos los problemas actuales de la Unidad Departamental de Certificación, es necesaria mucha cautela y apoyo para lograr que la gente cambie sus actitudes y con esto lograr obtener lo que interesa en cuestiones laborales.

En algunos estudios organizacionales se han investigado valores, actitudes, necesidades, motivaciones e intereses laborales, para el logro de satisfacción de necesidades de los individuos, así como el logro de los objetivos de la organización a la que pertenecen.

A continuación se mencionan algunos comportamientos que deben tomarse en cuenta, ya que suelen dar pie a generalizaciones tan inútiles como dañinas, en los individuos que integran una organización:

**Baja estima:** Mantener la propia estima es una poderosa necesidad del trabajador.

**Dinero, seguridad y estatus:** Los directivos valoran altamente los beneficios materiales que se pueden obtener, así como la diferenciación social.

Fayerweather concluyo, que "existe una influencia cultural muy fuerte en la formación de las motivaciones del hombre"<sup>(8)</sup>

**Superación y progreso:** Los individuos se inclinan por necesidades superiores como la oportunidad para destacar y sobresalir, la oportunidad de poner en práctica las propias ideas, gozar de un salario superior a las necesidades etc.

**Cultura y situación personal:** las valoraciones de los individuos están muy afectadas por variables personales como, nivel jerárquico, sexo, edad y nivel de ingreso.

**Responsabilidad y dignidad:** las motivaciones para trabajar, son función de los valores individuales y sociales, las cualidades de un buen trabajador y compañero, reflejan la valoración en relación al trabajo.

**Cultura y situación organizacional:** Las organizaciones con avance tecnológico tienden a proporcionar más satisfacción a los empleados para el logro de sus objetivos.

(8) De la Peña Gastelum Jose, Nuñez de la Peña Francisco. Editorial Iteso Pág. 205

A continuación se presentan algunas formas de pensamiento de los valores sociales:

“En el sentimiento, las actitudes, las valoraciones y los comportamientos, la familia aparece como la institución social fundamental.” (9).

Los valores contienen un elemento de juicio, incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Los valores tienen atributos de contenido e intensidad.

“Los valores representan convicciones básicas de que un modo de conducta es preferible desde el punto de vista personal o social.”(10).

El nivel de ingresos, la edad, la ocupación y el sexo son factores que provocan diferencias en los valores, actitudes e intereses laborales

“La edad constituye una diferencia fundamental entre los valores de los empleados.”(11).

Por lo que la organización deberá responder a los nuevos valores.

Analizando lo anterior podemos deducir, que dentro del seno familiar el individuo aprende formas de actuar y comprender las cosas de una manera personal ante la sociedad, por lo que la organización se ve en la necesidad, de buscar solución a esta diversidad de criterios, una de estas soluciones que se consideran en una organización es la motivación, que finalmente ayuda a cumplir los objetivos del trabajador como de la organización a la que pertenece.

En México el status profesional debe ser una medida tan importante de distribución social como el nivel económico, pues esto alentaría la entrega del individuo a la organización.

Para Kahl" lo que más gusta del trabajo son las posibilidades de promoción, aprender nuevas cosas, seguridad en el empleo, tener trabajo fácil, buenas condiciones laborales, buenas relaciones con los jefes y salario satisfactorio "(12)

Algunas actividades a las que renuncian los individuos para dedicarse a su trabajo.

-Estudiar.

-Buscar otro trabajo para aumentar ingresos.

-Abrir un negocio propio.

-Descansar

A continuación se presenta un análisis de la cultura laboral en México para comprender el comportamiento de los trabajadores de la Unidad Departamental de Certificación.

## **MÉXICO.**

-Las clases sociales y las regiones, marcan las homogeneidades.

-Lealtad al jefe o a las personas, no a la organización.

-Relaciones horizontales de compadrazgo, relaciones verticales de autoritarismo

-Reciben entrenamiento para la dependencia desde niños.

-Compromiso con jefe y amigos.

-El presidente o director general toman las decisiones.

De este análisis podemos deducir, que la cultura laboral en México no lleva a cabo un sistema organizacional adecuado que logre un beneficio tanto para la organización, como para los trabajadores, sino todo lo contrario, pues al trabajador no se le considera su experiencia, preparación estudios, habilidad, eficiencia, educación, etc. que determine tanto su nivel salarial como jerárquico, esto se ve reflejado en la búsqueda del bienestar individual, que los lleva al egoísmo obteniendo una relación dañina, que afecta tanto a nivel interno como externo, (usuarios) por todo lo anterior aumenta el interés por cambiar este tipo de problemas y lograr el desarrollo organizacional.

(9).idem. pág 225.

(10) Stephen P Robins Comportamiento organizacional Editorial. Prentice-Hall Pág 94

(11) Ibidem Pág 98

(12) Ibidem Pág 206

## 2.2 RELACIÓN ENTRE SINDICATO Y AUTORIDAD.

La relación entre sindicato y autoridad generalmente puede aliviar o destruir el ambiente de trabajo que se vive en una organización según actúen, ya que generalmente ven por sus intereses y no por los de los empleados, lo cual proviene también de la cultura que ya traen consigo los integrantes de dichas organizaciones, prometiendo cambios y bienestar que no se ven, aunque teóricamente, "Los sindicatos deben ser un vehículo a través del cual los empleados obran colectivamente para defender y promover sus intereses."<sup>(13)</sup> Los sindicatos influyen en diversas actividades de la organización, las fuentes de reclutamiento, los criterios de contratación, los horarios de trabajo, el diseño del puesto, los procedimientos de compensación, las normas de seguridad y la elegibilidad para los programas de entrenamiento constituyen ejemplos de actividades en las que influye el sindicato. El área más trabajada por los sindicatos en la Unidad Departamental de Certificación en general es la de los sueldos y condiciones de trabajo, aunque normalmente solo se ha obtenido beneficio e información de una sola sección la 15 siendo en su totalidad 39. Donde existen los sindicatos, los sistemas de evaluación del desempeño tienden a ser menos complejos por desempeñar un papel relativamente pequeño en las decisiones de los premios, así como la fijación de sueldos que conceden mucha importancia a la antigüedad y realizan poco las diferencias en el rendimiento. El contrato negociado por el sindicato afecta al desempeño del empleado y a su satisfacción en el trabajo, también influyen en la competencia con que los empleados ejecutan su trabajo.

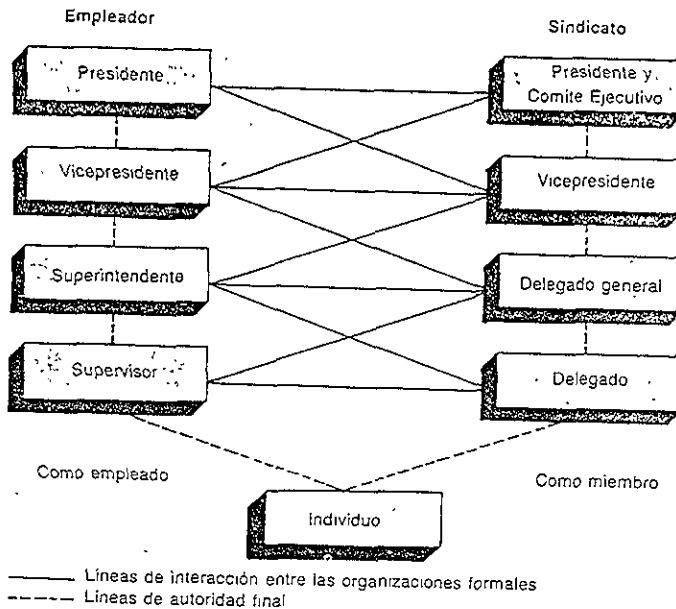
(13) Stephen P. Robbins Comportamiento organizacional Editorial Prentice - Hall, Pág. 428

"Los sindicatos tienen una repercusión indirecta sobre la satisfacción en el trabajo."<sup>(14)</sup> Aumentan la satisfacción por el sueldo, pero disminuyen la satisfacción con el trabajo, la satisfacción con los compañeros, la supervisión y la satisfacción con las promociones. Algunos líderes sindicales, creen que si participan con la organización en decidir sobre los cursos de acción de esta, disminuirá la habilidad del sindicato para desafiar esas acciones, tales líderes sindicales prefieren permanecer apartados para tener libertad de expresar su desacuerdo con la organización y desafiarla en cualquier momento. La visión contraria y adoptada por otros líderes es que la participación les otorga la oportunidad de estar dentro y expresar su opinión antes de que se tome la decisión lo cual es mejor que el desacuerdo y la protesta después de que aquella se haya aplicado. En la práctica el criterio de la mayoría de los sindicatos está entre estos dos extremos, algunos tipos de participación se consideran importantes otros no. La existencia de un sindicato en una organización añade otra variable a predecir el comportamiento de los empleados, se ha demostrado que el sindicato constituye un factor importante en las percepciones del personal, en sus actitudes y en su conducta. El poder del sindicato se manifiesta en el contrato de negociación colectiva que logra con la organización, gran parte de lo que los empleados pueden hacer en el trabajo queda formalmente estipulado en ese documento.

(14) Stephen P Robins Pág. 429

Las formas en las que labora el sindicato pueden alentar o desalentar la productividad, el compromiso organizacional y el espíritu de grupo. El sindicato laboral es la asociación de los empleados que se constituye con el propósito principal de influir en las decisiones del empleador sobre las condiciones de trabajo. La jerarquía sindical se sitúa paralelamente a la jerarquía directiva y el empleado se convierte en un miembro de ambas, lo que favorece a los empleados porque cuando sus necesidades no son satisfechas por la organización, pueden recurrir al sindicato en demanda de ayuda

fig. 2.1



(15) Citado en Stephen P. Robbins. *Comportamiento organizacional*. Editorial Prentice-Hall pág. 431



En la figura anterior se puede ver claramente la igualdad de poder tanto sindical como directiva, logrando en su conjunto el bienestar para el trabajador y como consecuencia para la organización en general.

Considerando que el sindicato representa a los empleados, constituye una intervención en las actividades de comunicación tales como los procedimientos de quejas o los avisos de despido, en consecuencia el sindicato debe ser incluido en el programa de comunicación.

### **2.2.1 LIDERAZGO.**

Se puede decir que de la relación entre el sindicato y al autoridad no se ha podido crear un buen liderazgo que sea comprometido, justo, y capaz, considerando que para serlo se necesita la seguridad en si mismos , la inteligencia, la iniciativa, etc. que respalden el desempeño laboral.

Se entiende por liderazgo “ El proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo relacionadas con las tareas, el liderazgo debe incluir a otras personas, los subordinados o seguidores, el liderazgo supone una distribución desigual del poder entre líderes y miembros del grupo, además de poder dar legítimamente órdenes o instrucciones a sus subordinados o seguidores.”<sup>(16)</sup>

(16) A F Stoner James Administración Editorial Prentice Hall Pág 507.

Es importante destacar que los rasgos como la inteligencia, la iniciativa, la seguridad en sí mismo y la capacitación de supervisión se asocian a un buen desempeño, sobre todo si existe una adecuación entre estos.

“Se ha descubierto que cuando las mujeres se convierten en líderes, actúan con la misma eficacia que los hombres.”<sup>(17)</sup>.

Comportamiento de los líderes: A diferencia de los rasgos, los comportamientos pueden aprenderse, aunque las conductas adecuadas en una situación determinada no lo son en las demás, ciertas conductas directivas son más eficaces que otras en una amplia diversidad de circunstancias .

#### **Líderes formales e informales.**

**Formales:** los que tienen autoridad sobre los integrantes del grupo, este líder es responsable por el comportamiento del grupo, aunque en la Unidad Departamental de Certificación no sea designado por este.

**Informales:** surgen dentro de los grupos informales, influyen gracias a sus atributos como personalidad, carisma, valor para expresar sus ideas, que en la Unidad Departamental de Certificación normalmente son personas muy conflictivas.

(17) Idem: Pág. 509

El líder informal no se le responsabiliza por errores o juicios erróneos y su liderazgo dura mientras el grupo lo acepte.

Los líderes informales influyen profundamente en la existencia contra la implantación exitosa del sistema de información.

Los líderes ponen en práctica tres diferentes tipos de habilidades. técnicas, humanas y conceptuales.

Habilidades técnicas: son los conocimientos y aptitudes de la persona sobre cualquier tipo de procedimiento o técnica.

Habilidades humanas: son la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar un equipo de trabajo.

Habilidades conceptuales: son la capacidad de pensar en términos de modelos y relaciones, como los planes a largo plazo. La habilidad conceptual tiene que ver con las ideas, mientras la habilidad humana se interesa por la gente, como la habilidad técnica lo hace con las cosas. El liderazgo debe combinar estas tres habilidades para un buen desempeño .

Una adecuada definición de metas requiere que el líder explique los propósitos que existen detrás de ella y la necesidad de conseguirlas.

Todos los líderes tienen que ver con el poder y la política, esta última se relaciona con las formas en que los líderes adquieren y utilizan el poder.

Las habilidades políticas son esenciales para los líderes, tanto para su éxito personal como para facilitar la trayectoria en el desempeño de sus empleados.

Analizando la situación que se vive en la Unidad Departamental de Certificación, en cuanto al liderazgo, es palpable que los líderes formales son impuestos por compromiso más que por los rasgos, habilidades, experiencia, preparación etc. sin embargo los líderes informales si son personas que normalmente son conflictivas y tienen el valor de expresar sus inconformidades.

### **2.2.2 CONFLICTO.**

Para que exista un conflicto, es necesario percibirlo, la mayor parte de las definiciones de conflicto son los conceptos de oposición, escasez, bloque y la suposición de que dos o más personas tienen metas que parecen incompatibles, o cuando una bloquea la obtención de los objetivos de la otra surge el conflicto.

Se define el conflicto como "un proceso en el que A) hace un esfuerzo intencional para anular los esfuerzos de B) mediante alguna clase de bloqueo que hará que B) no consiga alcanzar sus metas e intereses a lograr."<sup>(18)</sup>

Se debe evitar el conflicto pues indica un desorden dentro del grupo y puede ser también un factor positivo en el rendimiento del grupo, pues cierto grado del conflicto es necesario para que el grupo trabaje bien.

(18) Stephen P. Robbins Comportamiento organizacional. Editorial Prentice - Hall Pág. 299.

Hawthorne afirma que "el conflicto, es una consecuencia disfuncional debida a una comunicación deficiente, a la falta de apertura y de confianza entre las personas y la incapacidad de los directivos de interesarse por las necesidades y aspiraciones de sus empleados " (19) La perspectiva actual del conflicto consiste en estimular a los líderes del grupo a mantener un nivel mínimo de conflicto para que siga siendo viable, autocrítico, y creativo ya que un grupo armonioso, tranquilo, pacífico, cooperativo, tiende a volverse estático, apático e indiferente a la necesidad de cambiar e innovar. Según lo anterior es incorrecto afirmar que el conflicto siempre es bueno o siempre es malo por lo que es importante distinguir entre el conflicto funcional y disfuncional, para distinguirlos se deben examinar a los miembros del grupo que son los que pueden percibir una acción como disfuncional en el sentido de que el resultado no le satisface.

"El conflicto resulta indeseable para la sociedad por ir en contra de la generalidad de las culturas."(20).

### **Proceso del conflicto:**

#### **1.- Oposición Potencial.-**

Es la presencia de condiciones capaces de crear oportunidad de un conflicto, como comunicación, estructura y variables de la personalidad.

(19). Stephen P Robins Pág 301

(20) Ibidem Pág. 301.

**2.- Cognición y Persuación.-** Es preciso que una o más personas conozcan la existencia de las condiciones previas en el nivel del sentimiento, cuando el individuo se siente comprometido emocionalmente, en el cual siente ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

**3.- Comportamiento.-** En esta etapa un miembro realiza acciones que frustran la obtención de metas de otros y en tales circunstancias el conflicto es patente.

“Orientaciones Primarias al Manejo del Conflicto por K. Thomas.”<sup>(21)</sup>

**1.- Competencia:** el lograr las metas sin importar consecuencias.

**2.- Colaboración:** cuando las partes en conflicto desean satisfacer los intereses de todos.

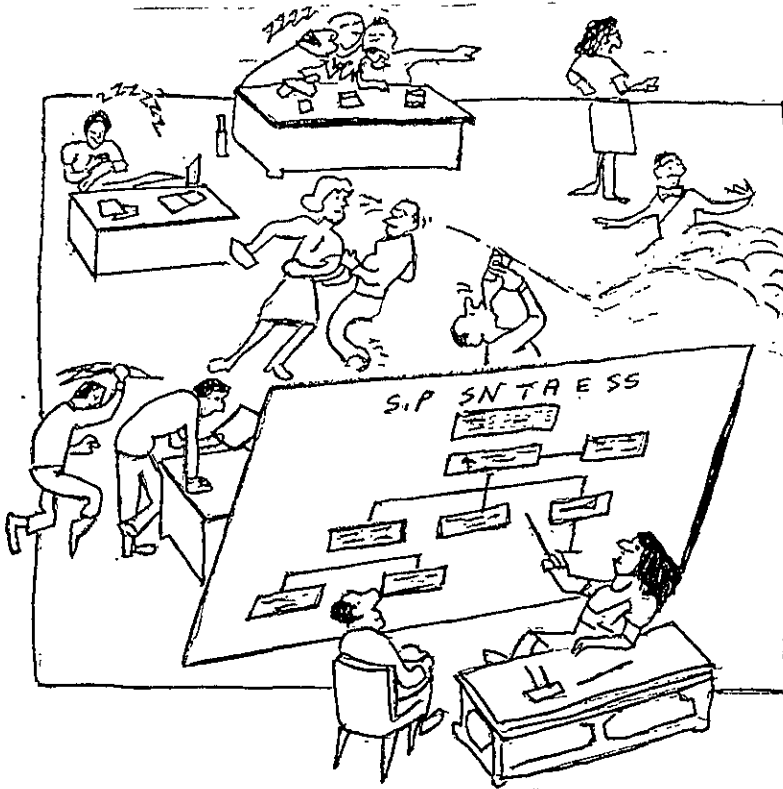
**3.- Evitación:** el admitir que existe un conflicto y alejarse de él.

**4.- Adecuación:** cuando una de las partes en conflicto esta dispuesta a calmar a su oponente anteponiendo sus intereses de él a los propios a fin de que la relación se mantenga.

**5.- Compromiso:** la negociación de las partes en conflicto que termina en un compromiso.

(21) Ibidem Pág 305 y 306

Fig. 2.2



(22) Citado en Murdick Robert G. Sistemas de información administrativa Editorial Prentice-Hall, Pág 85

En este cuadro se puede observar el nivel del conflicto al que llegan muchas organizaciones al no prestar las autoridades la debida atención, a una situación que indica un severo desorden dentro de ésta, admitiendo que existe un conflicto y alejarse de él, aumentando cada vez más y creando problemas más serios que afecten incluso a terceras personas.

## **Resultados.**

Las consecuencias del conflicto pueden ser funcionales o disfuncionales

**Funcionales.** el conflicto es constructivo, cuando mejora la calidad de las decisiones, estimula la creatividad, existe innovación, interés y ofrece el ambiente donde pueden resolverse los problemas y liberarse las tensiones, aumentando la probabilidad de que el grupo responda al reto.

**Disfuncionales:** la oposición incontrolada origina descontento, que disuelve vínculos y con el tiempo destruye al grupo entre las consecuencias indeseables figuran un retardo de la comunicación, reducción de la cohesión del grupo y subordinación de las metas del grupo a las pugnas de los miembros "De acuerdo al artículo 81 Fracc. XII se menciona el abstenerse de hacer extrañamientos en público a sus compañeros."<sup>(23)</sup> En conclusión los grupos que abordan problemas que exigen enfoques nuevos y originales, aprovecharán más el conflicto que los grupos que llevan a cabo actividades muy estructuradas.

(23) Artículo 81 Fracc. XII de las Condiciones Generales de Trabajo del G D F. 1995



### 2.2.3 ESTRÉS EN EL TRABAJO.

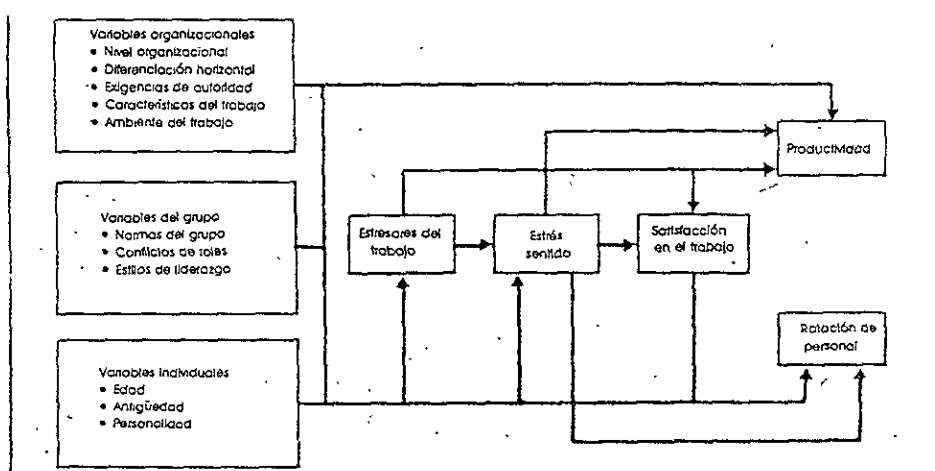
El estrés tiene mucho que ver con la salud del hombre y está vinculado al desempeño y satisfacción del empleado por lo que el tema del estrés tiene importancia para el individuo, el grupo y la organización.

#### Concepto de estrés.

“Es una condición dinámica en la cual una persona se haya ante la oportunidad, limitación o exigencia relacionadas con lo que desea y para las cuales el resultado se considera inseguro e importante a la vez.”(24).

El estrés crea algunos costos muy reales a la organización, pues se intensifica poco a poco y las personas reaccionan de manera distinta entre las situaciones que provocan.

Causas y Consecuencias más importantes del estrés. Fig. 2.3.



(24). Stephen Robbins. Comportamiento Organizacional. Editorial Prentice- Hall. Pág. 369.

En la figura anterior se puede observar los tres grupos de variables más importantes. las organizacionales, las de grupo, y las individuales, que influyen para que se de el estrés en el trabajo teniendo como consecuencia baja productividad así como rotación de personal. El estrés se manifiesta en varias formas que pueden englobarse en tres categorías generales:

**1 - Síntomas fisiológicos (enfermedades)**

**2.- Síntomas psíquicos (insatisfacción).**

**3.- Síntomas conductuales (productividad, ausentismo y rotación de personal).**

Los trabajos productores de mucha tensión son aquellos donde el sujeto tiene poco control sobre su trabajo, están sujetos a presiones de tiempo ó implican responsabilidades para los recursos financieros ó humanos.

Se dice que el efecto del estrés sobre la conducta del empleado depende del tipo de su personalidad. Los rasgos de la personalidad que moderan la respuesta ante el estrés laboral son extroversión, rigidez, autoritarismo, dogmatismo, sitio de control y tolerancia a la ambigüedad, por lo que hay dos tipos de personalidad:

**Tipo A:** Tiene una sensación constante de urgencia temporal y un excesivo impulso competitivo.

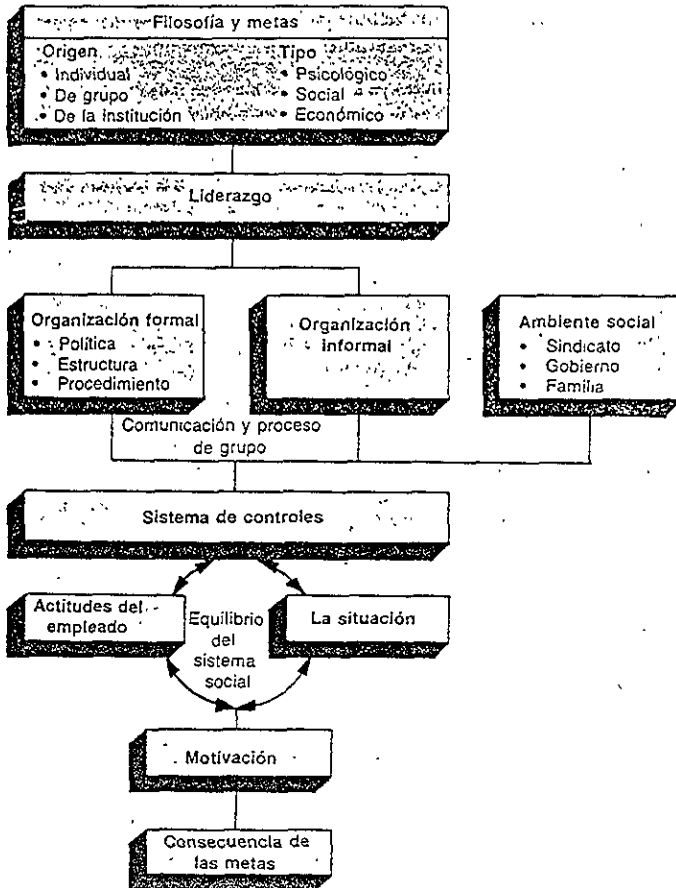
**Tipo B:** Presenta rasgos muy diferentes, rara vez sienten el deseo de obtener un número tan creciente de cosas ó de participar en una serie interminable de eventos en un tiempo cada vez menor.

Analizando estos dos tipos de personalidad se puede decir que dentro de la Unidad Departamental de Certificación influyen los de tipo B y es importante motivarlos al cambio y mejoramiento de personalidad de manera que mejoren tanto su calidad de vida individual como organizacional.

### 2.3 DISEÑO ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LAS FORMAS DE TRABAJO.

El ambiente en cada organización se desarrolla y manifiesta a través de un sistema de comportamiento organizacional, todas las organizaciones influyen en quienes las integran por medio de un sistema de control que refleja una combinación de las fuerzas existentes en las organizaciones y en el ambiente social.

fig.2.4



(25) Citado en Stephen P. Robbins Comportamiento organizacional, Editorial Prentice-Hall, Pág. 503.

En la figura anterior se demuestra como la forma de organización en cuanto a metas de ésta, el estilo del liderazgo, el ambiente laboral, y la motivación siempre se verán reflejados en la obtención de los objetivos de las organizaciones, siendo importante lograr la armonía y equilibrio entre los diversas partes que componen el diseño organizacional, cuando el ambiente de trabajo no es placentero o es incomodo para el trabajador, perjudica las metas de la organización y del individuo en general.

Las organizaciones difieren en la calidad del comportamiento organizacional que desarrollan. Estas diferencias se producen substancialmente en virtud de los diferentes modelos de comportamiento organizacional que predominan en cada institución.

fig.2.5

**Cuatro modelos de comportamiento organizacional.**

	<b>AUTOCRÁTICO</b>	<b>DE CUSTODIA</b>	<b>DE APOYO</b>	<b>COLEGIADO</b>
<b>El modelo depende de:</b>	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Sociedad
<b>Orientación gerencial</b>	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo
<b>Orientación del empleado</b>	Obediencia	Seguridad	Desempeño en el trabajo	de equipo Responsabilidad
<b>Resultado psicológico del empleado</b>	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina
<b>Necesidades del empleado satisfechas</b>	Subsistencia		Mantenimiento	De más alto orden
<b>Resultado del desempeño</b>	Mínimo	Cooperación pasiva	Impulsos despertados	Entusiasmo moderado

(26) Citado en Stephen P. Robbins. Comportamiento organizacional. Editorial Prentice- Hall Pág. 507.

Dentro de la Unidad Departamental de Certificación el modelo que predomina es el modelo paternalista o de custodia, en el que los empleados no protestan, cuando sus jefes los tratan autocráticamente, aun que abrigan pensamientos de protesta, hay muchas cosas que quieren decir y lo hacen cuando renuncian o pierden los estribos, están llenos de sentimientos de inseguridad, frustración y agresión en contra de sus jefes, por lo que los jefes además de los sindicatos y el gobierno deben preocuparse por las necesidades de seguridad de sus trabajadores cuando las necesidades físicas de los empleados ya están más o menos satisfechas, el empleado ve las necesidades de seguridad como una fuerza motivadora, este acercamiento paternalista propicia una dependencia de los trabajadores con respecto a la organización, los empleados que trabajan en un ambiente de custodia se preocupan psicológicamente por las recompensas y los beneficios económicos, como resultado del tratamiento que reciben se sienten tranquilos, contentos y conformes, están bien mantenidos pero poco motivados por lo que su colaboración es pasiva, la ventaja que brinda este modelo es seguridad y satisfacción a los trabajadores, pero su más evidente deficiencia es que la mayoría de los empleados producen muy por debajo de sus capacidades y no están motivados para desarrollar estas ultimas a un nivel más desarrollado y aunque los trabajadores se sienten complacidos, no están plenamente satisfechos o realizados.

La aplicación de este modelo es conveniente para proporcionar seguridad, pero se le debe considerar como un cimiento para proseguir con la siguiente etapa que es la de apoyo.

### **2.3.1 AMBIENTE DE TRABAJO.**

En el empleo no solamente influyen las características del trabajo que ejecuta y de la estructura en que labora el empleado, sino también el ambiente físico que afecta el rendimiento, ausentismo, rotación de personal y satisfacción.

Cuando el ambiente de trabajo no está bien diseñado ó es incómodo para el empleado, puede acrecentar la fatiga y dificultar la comunicación.

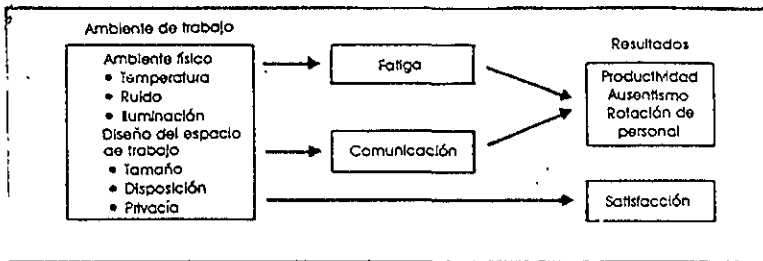
Por consiguiente el conocimiento del ambiente físico en que trabajan los integrantes de la Unidad Departamental de Certificación nos ayuda a explicar y predecir el comportamiento.

#### **El ambiente físico.**

En la actualidad el ambiente es muy pesado, no se cuenta con temperatura agradable, existe mucho ruido por el número de personas que ahí laboramos, en la unidad que es aproximadamente de 70 personas, la iluminación molesta la vista sobre todo a las personas encargadas de revisar documentos por lo que es urgente un ambiente que incluya aire acondicionado, calefacción, una mejor iluminación, en cuanto a la temperatura la política de la organización sobre el vestido es flexible y permite al personal vestir conforme a sus necesidades físicas amortiguando el impacto en un calor ó frío extremos, lo que reduce al mínimo los efectos negativos de la temperatura.

"La realización de tareas manuales no se altera si la temperatura no desciende a menos de 12 C".(27)

Fig 2.6



(27).Citado en Stephen Robbins. Sistema Organizacional. Editorial. Prentice-Hall. Pág 384.

En esta gráfica se puede observar que el ambiente de trabajo en el que se desenvuelve el trabajador debe ser placentero para obtener buenos resultados tanto institucionales como individuales, de no ser así los resultados serán insatisfactorios.

## Ruido

En cuanto al ruido el problema se agudiza si éste es muy intenso deteriorando el desempeño.

## La iluminación

En las tareas que se realizan en la Unidad Departamental de Certificación, es apropiado el contar con iluminación de 100 a 150 bujías-Pie, pues una mayor iluminación mejora la productividad y la previsión al mismo tiempo que motiva al empleado en sus labores.



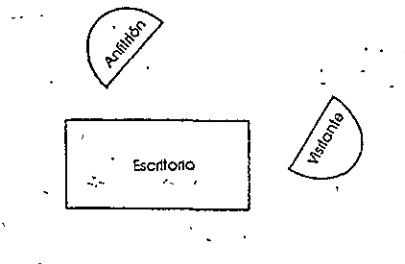
## Diseño del espacio de trabajo.

Al interior de la Unidad Departamental de Certificación el estatus es el determinante central del espacio por lo que las desviaciones respecto a este patrón tienden a mermar la satisfacción en el trabajo para quienes piensan que no son estimados en todo su valor.

El tamaño mide la cantidad del espacio por empleado y la disposición es la distancia entre personas y las instalaciones, es importante tomarlo en cuenta ya que ejerce fuerte influjo en la interacción social.

"La disposición de una oficina transmite mensajes no verbales a los visitantes, en especial la localización del escritorio en el lugar del titular." (28).

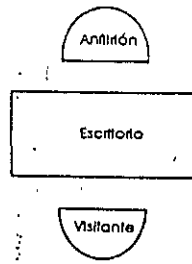
Ejemplo Fig. 2.7



Esta figura refleja una tendencia de igualdad por parte del titular de la oficina, colocándose las 2 personas frente a frente, sin que el escritorio interfiera, marcando la jerarquía entre el titular y el visitante.

(28) IDEM. Pág. 386.

Fig. 2.8



La figura 2.8 es la actual en la Unidad departamental de Certificación que transmite nivel jerárquico entre ambos interlocutores. El colocar un escritorio entre titular y visitante recalca la relación entre superior y subordinado.

Fig. 2.9 Interacción formal

En esta figura se esquematiza una disposición estrictamente formal, en la que también se refleja la jerarquía entre el anfitrión y el visitante.

Fig. 2.9

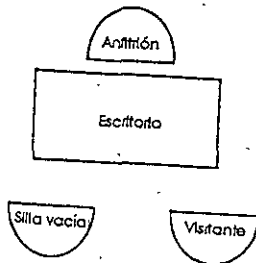


Fig. 2.10

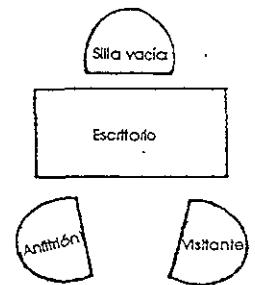


Fig. 2.10 **Interacción informal.** En esta figura se observa una disposición informal, siendo la comunicación de igualdad en la que se produce un efecto de confianza y seguridad entre ambas personas.

### **2.3.2 APLICACIÓN DE PROCEDIMIENTOS MANUALES EN LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE CERTIFICACIÓN.**

La actividad administrativa es una relación continua y permanente que se establece entre la sociedad y la administración pública a través de sus Instituciones, cuando la ciudadanía demanda servicios que se llevan a cabo de la forma tradicional, es importante señalar que se ha materializado esta relación por medio de la comunicación escrita, es decir a través de documentos.

Esta relación documentada, llamada actividad administrativa se lleva a cabo mediante las unidades documentales y el archivo, administrando y controlando los documentos que son generados y que dan lugar a las gestiones administrativas.

Para llevar a cabo este procedimiento se utilizan herramientas manuales como los siguientes:

-Uso de máquinas de escribir, escritorios, papelería, teléfonos, archiveros, tarjetas, expedientes, sellos, estantes, fonéticas, libros históricos de plazas, manuales de organización y procedimiento etc. Este tipo de herramientas laborales aplicadas dentro de la Unidad Departamental de Certificación, llevan consigo una serie de actividades como son:

El separar información, alfabetizarla, localizar documentos, archivarlos, enviarlos, turnarlos, recibirlos, entregarlos, distribuirlos, calcular, recoger, verificar, relacionar, rubricar, remitir, cotejar, elaborar, presentar, requisitar, firmar, etc.

Todas estas actividades han creado una serie de problemas como rezago de trabajo, que provoca incumplimiento en tiempo, el exceso de errores al involucrarse mucha gente en la elaboración del procedimiento, la falta de coordinación con las áreas involucradas, las cargas de trabajo mal distribuidas y diversidad de criterios por falta de información actualizada etc.

Las formas de trabajo dentro de la Unidad Departamental de Certificación, durante mucho tiempo fueron métodos convincentes logrando los objetivos de la organización, pero en la actualidad estas formas de trabajo no son eficientes por lo que la demanda de los servicios ha rebasado la capacidad de respuesta en la Unidad Departamental de Certificación sumando a esto que se gasta más presupuesto en cubrir la nómina de tantos empleados. Ya que se necesita de mucha gente para desarrollar cada paso del procedimiento originando una pérdida de tiempo y recursos materiales que no pueden ser controlados en su totalidad, restringiendo con todo esto el buen servicio dentro de la Unidad Departamental de Certificación.

## 2.4 APLICACIÓN DE TECNOLOGÍA EN LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE CERTIFICACIÓN

La aplicación de la tecnología dentro de la Unidad Departamental de Certificación es nuevo, los servicios que se dan en las dependencias gubernamentales siempre han sido a través de procedimientos manuales que anteriormente fueron eficientes, pero con el crecimiento de la población se demandan más servicios, ocasionando que estos no den el resultado que anteriormente se obtenía, siendo así urgente la aplicación de nueva tecnología que satisfaga a la población, actualmente se ha introducido muy poco equipo de esta índole debido a la falta de financiamiento para ello, y la demanda tan enorme de este equipo ya que son muchas las dependencias gubernamentales que lo necesitan, pero desafortunadamente el poco equipo que a sido adquirido ha sido mal distribuido pues se ha otorgado a las áreas de menos demanda de servicios por lo que en la mayoría de las dependencias las formas de trabajo siguen siendo manuales y rutinarias por lo que la demanda sigue rebasando la capacidad de respuesta.

Parte del equipo adquirido, actualmente se asigno para la desconcentración de la nómina, este equipo consta de lo siguiente.

- Computadoras 582 Pentium, Impresoras, Software, Instalación de redes, Paquetería, Multimedia, Base de datos, Redes internas, Internet, etc. Este equipo fue de la más alta vanguardia, pero el Gobierno del Distrito Federal al estar conformado por 99 dependencias y para prestar tantos servicios el equipo adquirido es muy poco por lo que se sigue trabajando con sistemas rudimentarios e ineficientes, que no alcanzan a

satisfacer la demanda que el sector público enfrenta actualmente, siendo de suma importancia atender de manera urgente la autorización del financiamiento necesario para solucionar este problema y lograr las metas propuestas.

## 2.4.1 RESISTENCIA AL CAMBIO DE FORMAS DE TRABAJO.

Es importante mencionar el porque la gente se resiste al cambio, para poder tomar las medidas necesarias y estar preparados para lograr convencer de que este será en beneficio de todos. Estos cambios provocados por la introducción de tecnología pueden dividirse en tecnológicos y sociales, y a menudo encuentran resistencia, el cambio esta alrededor de las personas, en su ambiente ecológico y en su entorno social. Desde el inicio de la vida un individuo aprende a conocer el cambio para adaptarse a su medio de vida, si los seres humanos se adaptan y familiarizan con el cambio es importante analizar el porque a la resistencia del cambio dentro de su ambiente de trabajo, por lo que se debe estudiar la naturaleza del cambio, la resistencia a adoptarlo y la forma en que puede introducirse la naturaleza del cambio en el trabajo.

“El termino cambio en el trabajo se refiere a cualquier alteración que ocurre en el ambiente laboral.” (29) Todo cambio que se de en alguna parte de la organización le afecta en su totalidad, el cambio es un problema tanto humano como técnico, puede provocar tensiones y conflictos que lleguen a crear una crisis en alguna parte de la organización.

Las organizaciones tienden a alcanzar un equilibrio en su estructura social, las personas desarrollan una serie de interrelaciones con su ambiente.

(29) Davis y Newstrom. El comportamiento humano en el trabajo, el comportamiento organizacional. México Editorial. Mc Graw-Hill. 1989.

Aprenden a intercambiar, a examinar su trabajo y a tener expectativas, el equilibrio existe, los empleados se adaptan

Cuando se presenta un cambio y la organización busca un nuevo equilibrio se requiere que los empleados hagan un nuevo ajuste. Cuando los empleados son incapaces de hacer los ajustes apropiados, la organización esta desbalanceada o en un estado de desequilibrio.

Razones por las cuales la gente se resiste al cambio.

Amenaza contra el status: al no contar con la preparación adecuada y bajar de opuesto.

Amenaza contra el ego: creyendo que son menos importantes.

Amenaza económica: tienen la idea de que se les reducirá el sueldo al no estar capacitados.

Complejidad del trabajo: tienen la creencia de que el trabajo será más difícil por no conocer de tecnología

Inseguridad: temer a lo desconocido.

Las relaciones jerárquicas cambian: debido a la reorganización informal.

Se requiere de habilidad analítica: para solucionar eficientemente los problemas.

Aumentan las presiones del tiempo: al realizar más trámites en menos tiempo.



Cambian las relaciones interpersonales: por los movimientos de personal ya que tienen que dedicar más tiempo al trabajo evitando las distracciones, pues se sustituirá las funciones manuales por la tecnología.

El objetivo general humano de la organización en lo que se refiere al cambio es restablecer y mantener el equilibrio del grupo y el ajuste personal que trastorne el cambio.

### **Reacciones del cambio.**

El cambio en el trabajo se hace más complicado por el hecho de que no se produce un ajuste directo, este ajuste funciona por medio de las actitudes de los empleados para producir una reacción que esta condicionada a los sentimientos que estos últimos tienen hacia el cambio.

El cambio es interpretado por el individuo según sus propias actitudes, lo que el individuo piensa del cambio determina la forma en que reaccionará, estos sentimientos tienen su causa en la historia personal de cada quien, es decir, sus procesos biológicos, sus antecedentes y todas sus experiencias sociales en su vida diaria.

Esto es todo lo que cada uno lleva al lugar de trabajo, otra causa es el ambiente laboral que refleja el hecho de que los trabajadores forman un grupo influido por sus códigos, patrones y normas.

Aunque cada persona interpreta el cambio en forma individual, muestra su apego al grupo, uniéndose de manera uniforme como una reacción al cambio, así como el sentimiento se opina "todos estamos juntos cualquier cosa que le suceda a uno nos afecta a todos". (30)

Tanto los empleados como los directivos se resisten al cambio, y unos y otros pueden reaccionar con igual resistencia, pues no importa el tipo ni la clase de trabajo.

Aun cuando las personas tienden a oponerse al cambio, esa tendencia se compensa con el deseo de una nueva experiencia y la retribución que el propio cambio implica.

"Por otro lado no siempre hay oposición, algunos empleados lo desean, el cambio puede representar éxito o dificultades de acuerdo con la habilidad con la que sea manejado." (31)

### **Existen 3 clases de resistencia.**

**Lógica:** con base en el pensamiento racional y científico.

**Psicológica:** de acuerdo con las emociones, los sentimientos y las actitudes.

**Sociológica:** con base en los intereses y valores del grupo.

Estas tres clases deben manejarse con eficiencia para que los empleados cooperen con el cambio.

(30) Stephen r. Michael Técnicas de cambio organizacional Editorial, Prentice Hall México 1982 Pág 66

(31) Stephen R Michael Técnicas de cambio Organizacional Editorial Prentice-hall 1982 Pág 67.

La resistencia no es del todo mala considerando que los empleados actúan como supervisores para que el cambio sea bien planeado y adecuado ya que los empleados controlan su resultado final, ellos son los que en realidad hacen que los cambios funcionen, por lo que su apoyo debe ser el principal objetivo del proceso.

**El proceso para el cambio se da en tres pasos principalmente.**

**Descongelamiento:** las viejas ideas y prácticas deben suprimirse para que las nuevas puedan aprenderse.

**Cambio:** el paso en el que se aprenden nuevas ideas y prácticas.

**Recongelamiento:** lo que se ha aprendido se integra a la práctica diaria.

**Para llevar a cabo el cambio se deben tomar en cuenta los siguientes pasos.**

- 1 Hacer solamente cambios necesarios y útiles.
- 2 Cambios por evolución.
- 3 Reconocer los efectos del cambio.
- 4 Compartir con los empleados los beneficios del cambio.
- 5 Diagnosticar los problemas que quedan después del cambio y atenderlos.

La resistencia al cambio puede reducirse ayudando a los empleados a reconocer la necesidad del cambio, y a participar y beneficiarse de él

La forma de evitar la resistencia al cambio consiste en comunicarse por anticipado con todos los empleados afectados y conseguir su participación en la introducción del cambio. Con el tiempo la organización creará un ambiente propicio al cambio, y lo hace premiando constantemente a las nuevas y útiles ideas que se ponen en práctica, también se deben asignar grupos para estimular el cambio, pueden ser los directivos eficientes, los líderes informales, o los especialistas innovadores, por último el sistema de información y la organización serán modificados para que estén acorde a las necesidades de los empleados.

#### **2.4.2 PROCESOS DE ADAPTACIÓN.**

La introducción de un sistema de información administrativa supone cambios en las funciones, condición y poder de los individuos a menos que los miembros de una organización estén convencidos de que los cambios son necesarios y que redundarán en beneficio suyo no se resistirán a ellos.

Los directivos y los diseñadores de sistemas deben primero percatarse del proceso del cambio exitoso dentro de una organización, los pasos que se deben seguir son los siguientes:

- 1) Fijar objetivos.
- 2) Modificar las relaciones sociales.
- 3) Lograr autoestima de los integrantes de la organización.

4) Ofrecer incentivos que motiven el cambio.,

En el momento en que los actuales vínculos sociales den la impresión de haberse modificado, el agente del cambio puede crear la autoestima de nuevos grupos de trabajo y tranquilizar aquellos cuyos trabajos sufrirán cambio, logrando así un apoyo en su conjunto que resuelva gradualmente la adaptación al cambio de la Unidad Departamental de Certificación

Esto traerá como consecuencia un beneficio grupal e institucional tanto interno como externo logrando un mejor servicio respaldado por una mejora laboral con resultados satisfactorios y convincentes.

### **2.4.3 MOTIVACIÓN.**

“La motivación es resultado de la interacción del individuo, y la situación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización condicionada por la posibilidad de satisfacer alguna necesidad individual.”<sup>(32)</sup>

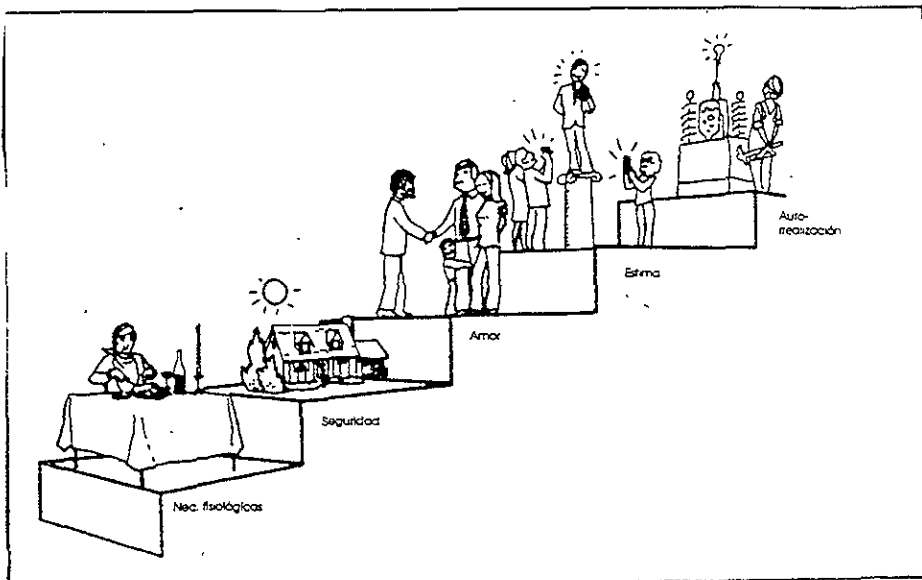
Los empleados motivados se hallan en un estado de tensión y entre más intensa sea esta, mayor será el esfuerzo que debe dirigirse además a la obligación de las metas organizacionales por lo que las necesidades del individuo deben ser compatibles y acordes a las metas de la organización.

(32) G Murdick Robert Sistemas de información administrativa Editorial Prentice-Hall Pág 123

Se debe analizar la importancia que tiene la motivación en la organización, ya que de esta depende el realizar bien el trabajo designado y como compensación recibir los beneficios que satisfagan las cinco necesidades primordiales de la teoría de Maslow

**La teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow se divide en 5 necesidades primordiales.**

- 1.- Necesidades fisiológicas.
- 2.- Necesidades de seguridad.
- 3.- Amor.
- 4.- estima.
- 5.-Autorrealización.



(33) Citado en Murdick Robert G Sistemas de Información Administrativa.Editorial.Prentice-Hall Pág 124.

De acuerdo a la jerarquía de necesidades de Maslow es importante que cada individuo cuente con estas cinco necesidades básicas que se dividen en superiores e inferiores y que en su conjunto generan una motivación total para el ser humano.

Maslow distingue estas 5 necesidades en niveles inferiores y superiores:

**Inferiores:** Necesidades fisiológicas y necesidades de seguridad, se satisfacen en el exterior.

**Superiores:** Amor, estima y autorrealización, se satisfacen en el interior del individuo. Según las teorías cognoscitivas la motivación es para el ser humano la búsqueda del placer y rehuye del dolor.

Federick Herzberg formuló una teoría de dos factores acerca de las necesidades dominantes.

Factores de higiene: insatisfactores o factores de mantenimiento en el trabajo.

Factores motivadores: son los que culminan en la satisfacción y favorecen una mayor productividad.

"La conducta depende de sus consecuencias, cuando se realiza la conducta deseada, se debe reforzar cuanto antes con premios que incluyen desde el elogio hasta la promoción y los bonos, la conducta indeseable no debe dar origen a castigo ni sanciones solo como último recurso "(34)

(34) G. Murdick Robert, Sistemas de Información Administrativa Editorial Prentice- Hall Pág 93

"Se debe trabajar con el personal de la organización de modo que las obligaciones y salidas del sistema de información administrativa lo motiven para que participe en la obtención de los objetivos."<sup>(35)</sup> "Si un empleado piensa que su esfuerzo será juzgado objetivamente y piensa que los premios que desea están estrechamente vinculados a su evaluación, la organización habrá optimizado las propiedades motivacionales de sus procedimientos y políticas de evaluación y premio."<sup>(36)</sup> Más exactamente, los premios seguramente elevarán el desempeño y satisfacción cuando:

- 1.- Se perciben como justos por el empleado
- 2.- Están ligados al rendimiento.
- 3.- Se adaptan a las necesidades del individuo.

Estas condiciones producen un mínimo de insatisfacción entre el personal, reducen los patrones de renuncia y crean un compromiso personal con la organización.

Las prestaciones que se mencionan en las condiciones generales de trabajo del Gobierno del Distrito Federal proporcionan beneficios de seguridad y servicio social para los trabajadores y sus familias, permitiendo mejorar las percepciones económicas que reciben, estimulando la labor diaria. De acuerdo al art. 118 de las condiciones generales se menciona que el G.D.F. "otorgara estímulos y recompensas a los trabajadores que se distinguen por su asistencia, puntualidad, eficiencia, y antigüedad en el trabajo"<sup>(37)</sup>



Cuando en la organización no existe la motivación, aumenta la probabilidad de la conducta de renuncia y también el rendimiento inadecuado o apenas adecuado. Si los trabajadores están convencidos de que su esfuerzo no se reconoce o premia y si creen que cuentan con escasas alternativas, probablemente sigan trabajando pero en un nivel muy por debajo de su capacidad.

(35) *Ibidem* Pág 93

(36). Stephen P Robbins Comportamiento organizacional. Editorial. Prentice-Hall Pág 430

(37) Artículo 118 De las Condiciones Generales de Trabajo de la G. D. F. 1995 Pág 52

## 2.5 TECNOLOGÍA Y CAPACITACIÓN LABORAL.

El Gobierno Mexicano desde hace décadas ha concentrado esfuerzos y recursos importantes en la educación y capacitación tecnológica.

"La Capacitación de los Recursos Humanos es una actividad esencial para enfrentar los cambios tecnológicos, estos cambios destinados a optimizar los procesos productivos deben acompañarse de procesos de información de recursos humanos, mediante programas de capacitación y adiestramiento que permitan al trabajador conocer, comprender métodos y técnicas de su puesto de trabajo." (38)

La capacitación facilita la adaptación de las personas a los cambios en el diseño y la organización del trabajo y a los cambios en la estructura ocupacional de los trabajos; provocados ambos por el avance tecnológico. El aumento de la automatización provoca cambios en el diseño del trabajo, por un lado reduce la complejidad de las labores manuales que muchas veces se convierten en tareas fragmentadas y repetitivas, pero también incrementa la importancia de las funciones.

(38) Enrique Orozco Carlos La Educación Técnica en la Evolución Mexicana Editorial Iteso. Pág. 236

"Dentro de la problemática de la capacitación ante el avance tecnológico están la superación y desarrollo de los recursos humanos, la capacitación no solo debe responder a las exigencias del trabajo sino también debe buscar la satisfacción de las necesidades humanas." (39)

"De acuerdo al art. 77 Fracc. VII se deben establecer programas de capacitación para los trabajadores que lo deseen." (40) La visión más actualizada de capacitación tecnológica queda contenida en el concepto de formación de cultura, en este concepto la capacitación se concibe como una forma de vida donde la ciencia administrativa ha aportado muy poco a la solución de este problema en México.

Capacitar al personal y a los directivos supone modificar la organización, por ello constituye un aspecto especial del desarrollo organizacional.

Sin embargo, como la capacitación se centra en objetivos y habilidades concretos, es más fácil de entender y aplicar. De acuerdo al artículo 155 de las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal se establece que el gobierno proporcionará a sus trabajadores la capacitación que les permita elevar su nivel de vida profesional y de productividad en el trabajo.(41)

(39) Davis y Newstrom El comportamiento Humano en el trabajo, Comportamiento Organizacional. México. Editorial. Mc Graw-Hill. 1989 Pág. 325.

(40) Art. 77 Fracc. VII De las Condiciones Generales de Trabajo del G.D.F., 1995. Pág 69

(41) Artículo 155, De las condiciones generales de trabajo del Gobierno del Distrito Federal 1995 Pág 68

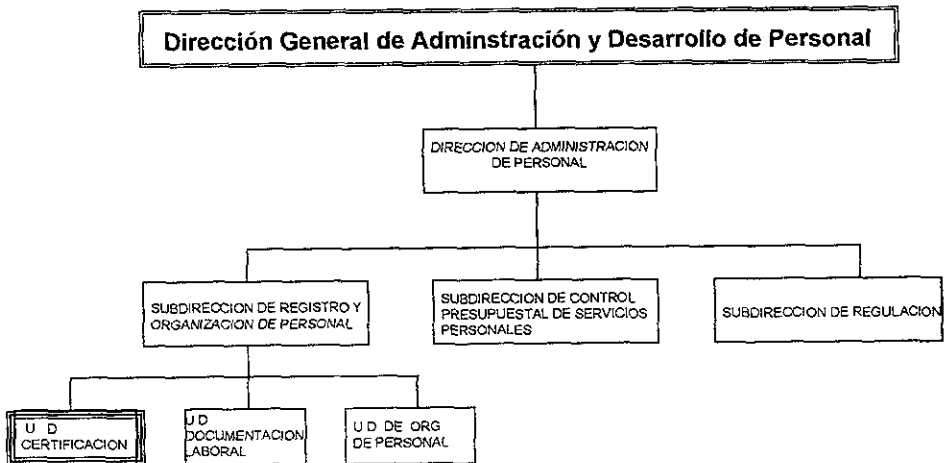
En conclusión, sin la capacitación adecuada aun en los trabajos más sencillos, la organización así como los individuos no pueden lograr sus objetivos, por lo que se le debe dar suma importancia a este rubro dentro de toda organización que busque tanto el desarrollo institucional como individual.

### **CAPITULO 3**

**PROYECTO DE REESTRUCTURACIÓN FUNCIONAL EN LA UNIDAD  
DEPARTAMENTAL DE CERTIFICACIÓN MEDIANTE LA APLICACIÓN DE UN  
SISTEMA INFORMÁTICO.**

### 3.1 ANTECEDENTES

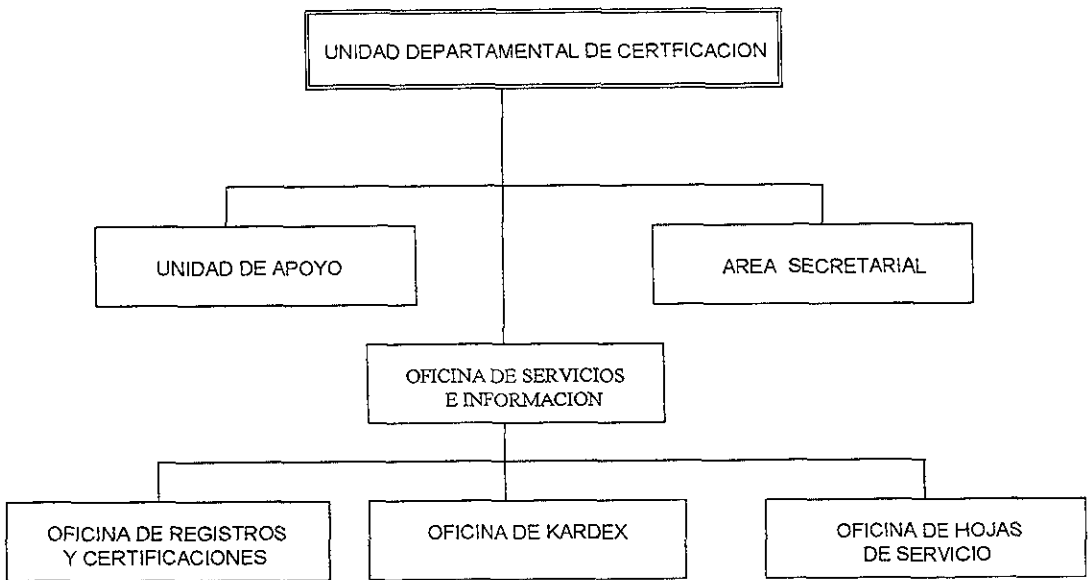
El papel de la Dirección de Administración y Desarrollo de personal en la actualidad es fundamental, ya que cada vez hay que satisfacer más demandas que la ciudadanía requiere y debido a que la sociedad es muy dinámica y genera cambios constantemente, es difícil contemplar la idea de un buen servicio, lo que hace relevante que las funciones y ámbito de acción de los recursos humanos, materiales y financieros estén bien definidos para el logro de los objetivos. El 17 de enero de 1984, se instituyó la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal en sustitución de la Dirección de Servicios Administrativos y posteriormente en septiembre de 1985, se originó la Dirección de Administración de Personal a la que pertenece la Unidad Departamental de Certificación.



La importancia de la Unidad Departamental de Certificación que pertenece a la Dirección de Administración de Personal radica en la elaboración, actualización y conservación de los registros que contienen la historia laboral del personal del Gobierno del Distrito Federal, en los que se contempla el inicio, desenvolvimiento y funciones del trabajador y en base a este banco de datos, se prestan los diferentes servicios de la Unidad Departamental de Certificación que poseen una gran importancia, pues en ella se expiden hojas de servicio, se validan y autorizan filiaciones, credenciales, compatibilidad de empleos, corrección de datos y reconocimiento de antigüedad etc. Estos servicios están dirigidos a todo aquel trabajador que requiera de ellos, actualmente existen 511,400 registros de personal aproximadamente a los cuales se les debe dar un servicio oportuno y eficiente.

### 3.2 DISEÑO ORGANIZACIONAL ACTUAL DE LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE CERTIFICACIÓN.

Este diseño está basado en el desarrollo de las funciones de manera manual y dependiente una de otra para la obtención de los objetivos, por lo que el modelo depende de recursos económicos para la introducción de tecnología, el empleado lo único que obtiene en su área de trabajo es seguridad en el empleo al ser basificado, dependencia de la organización en cuanto a prestaciones, derechos y obligaciones, pero su cooperación es pasiva. Dentro de este diseño, "El nivel mayor de jerarquía es el Jefe de Unidad Departamental de certificación del cual parte la estructura orgánica."<sup>(42)</sup>



(42) Manual de Administración de la Unidad Departamental de Certificación 1997 Pág. 22



En la Unidad departamental de Certificación se cuenta con un jefe de Unidad Departamental, un jefe de oficina, que es suplente del anterior, y 3 jefes de área responsables de 20 personas aproximadamente cada uno.

#### **Funciones del jefe de Unidad departamental de Certificación.**<sup>(43)</sup>

- 1.- Acuerda con el Subdirector sobre los proyectos y programas referentes a la actualización de datos.
- 2.- Dirige, coordina y controla las funciones de la unidad.
- 3.- Da solución a los problemas derivados de la atención al público en casos especiales.
- 4.- Desarrolla las habilidades de su personal.
- 5.- Coordina el trabajo en grupo.
- 6.- Supervisa, controla y turna la documentación del área para firma del subdirector

#### **Funciones del Jefe de oficina de servicios e información.**

- 1.- Dirige, organiza y controla las actividades y procedimientos que se generan en la sección de kárdex y hojas de servicio.

(43) Manual administrativo de la Unidad Departamental de Certificación. 1997 Pág 6

2.- Controla y coordina el funcionamiento y actualización de la información, celebrando acuerdos con el Jefe de la Unidad Departamental de Certificación.

3.- Presenta el informe de labores semanal.

4.- Controla y asesora al personal bajo su mando.

5.- Desarrolla las habilidades de su personal para que su trabajo sea eficiente.

### **Funciones del Jefe de Oficina de Registro y certificaciones.**

1.- Dirige la realización de los trámites de filiación, cartas poder, y credenciales

2.- Capacita al personal responsable de la toma de filiación.

3.- Presenta informe de actividades.

4.- Controla actividades del personal a su cargo.

5.- Controla permisos del personal a su cargo.

En ésta área laboran aproximadamente 10 personas con un nivel promedio 14 y edades de 50 a 28 años.

Se cuenta con dos ventanillas, una recibe oficios de corrección, compatibilidades, filiaciones, y credenciales de todas las dependencias.

La otra ventanilla nada más revisa y recibe filiaciones.

### **Las condiciones en las que laboran son las siguientes.**

Las condiciones laborales son regulares, sus muebles son de uso regular, los sistemas de elaboración son manuales, sólo cuentan con dos máquinas de escribir eléctricas, las otras son mecánicas y llevan sus registros en libros ó cuadernos, la limpieza es regular y la carga de trabajo es excesiva para el poco personal con el que cuentan.

### **Funciones del Jefe de oficina de kárdex.**

- 1.- Organiza, controla y supervisa las actividades del personal a su cargo.
- 2.- Distribuye la carga de trabajo al personal
- 3.- Revisa pagarés, tarjetas que se elaboran, certificaciones de nombramientos, bases, licencias etc.
- 4.- Controla permisos de su personal.
- 5.- Se coordina con la sección de hojas de servicio y archivo
- 6.- Elabora informe de labores semestral.
- 7.- Controla funciones en ventanilla.

En esta área cuenta con 31 personas internas y 5 de carácter externo, para desconcentración, cada persona tiene la obligación de separar por dependencia y por letra para después alfabetizar la correspondencia de los movimientos de Gestión Automatizada de Personal llamados movimientos GAP, estos documentos contienen los

datos más importantes de los movimientos laborales de cada trabajador como son, datos particulares, altas, bajas, licencias, etc con la fecha o período del movimiento, así como sueldo, tipo de nómina, adscripción y puesto otra de las actividades desempeñadas en la sección de kárdex es actualizar las tarjetas hasta la fecha del movimiento GAP, que en ese momento llegue o conforme se soliciten los trámites correspondientes, así como también se actualizan con alfabéticos, documentos del interesado, expediente, fonética, libros históricos que datan desde el año de 1920 a la fecha.

Las personas que están a cargo de las mesas, manejan diferente cantidad de registros, según las dependencias que se les asignen, las personas que manejan menor número de registros, aproximadamente es de 2000 y los que manejan mayor población es aproximadamente de 35,000 , por lo que la actualización de las tarjetas es de un 10 % , estando la mayoría actualizadas hasta 1987.

**Las condiciones en las que laboran son las siguientes:**

- 1.- Los sistemas de elaboración son de carácter manual y se han implementado desde los inicios de la Unidad Departamental de Certificación, sólo cuentan con máquinas mecánicas de escribir, lokers, papelería y escritorios.
- 2.- Los muebles están en malas condiciones en general.
- 3 - Cada persona guarda su correspondencia en cajas de cartón.

4.- Actualmente la limpieza está un poco mejorada, pero no es buena, anteriormente existían roedores e insectos así como la aparición de hongos en la piel y la carga excesiva de trabajo al atender público, por lo que se otorgó el tercer período vacacional.

5.- Los niveles promedio que se manejan en esta sección es nivel 14 que corresponde a un salario mensual de \$2,886.00 y hay una persona de honorarios.

6.- La edad promedio es de 35 años de edad

### **Funciones del Jefe de oficina de hojas de servicio.**

1.- Coordina y supervisa las actividades de su sección

2.- Distribuye solicitudes.

3.- Revisa hojas de servicio.

4.- Envía a firma.

5.- Se coordina con la sección de kárdex para la actualización de información y elaboración de hojas.

6.- Elabora informe de labores semestrales.

7.- Controla permisos del personal a su cargo.

8.- Observa la atención en ventanilla.

9 - Distribuye cargas de trabajo.

El área secretarial elabora aproximadamente 5 hojas diarias cada persona, con máquina mecánica y sumadoras, los procedimientos son manuales como es el registro del trabajo, registro de expedientes del procedimiento y manejo de documentos del interesado.

Las personas que revisan lo hacen apoyándose en la tarjeta, expediente y documentos del interesado.

Actualmente laboramos 15 personas en total con un nivel promedio 15 y las edades son de 50 a 28 años.

**Las condiciones en las que laboran son las siguientes:**

- 1.- Mueblería en condiciones regulares, la limpieza es regular, la oficina así como los baños no están remodelados, se han tenido infecciones en la piel, garganta y ojos.
- 2.- Se cuenta con dos personas responsables de ventanilla en donde la persona que tiene más carga de trabajo tiene nivel 10, que corresponde a un salario mensual de \$2,489.00 y la otra persona con menor carga de trabajo tiene nivel 13 que corresponde a un salario mensual de \$2,757.00.
- 3.- En la ventanilla se reciben al día 40 solicitudes en total para entregar en 25 días aproximadamente siempre y cuando todo funcione bien, en caso contrario tarda hasta 40 días, esta ventanilla funciona de 9:00 a 13:00 hrs., siendo el servicio de mala calidad en cuanto a la atención hacia el usuario.

Aunque en las Condiciones Generales de Trabajo se establece que “se debe Tratar con cortesía y diligencia al público”<sup>(44)</sup>

Todo este problema refleja la poca producción y mala calidad del servicio que ahí se presta, a continuación se presenta una estadística de la producción y porcentaje de errores de los meses de enero- agosto de 1998 para su análisis.

1998	enero	febrero	marzo	abril	mayo	junio	julio	agosto	total
Producción	185	369	473	485	478	369	1070	545	3977
Errores	74	182	221	159	269	170	275	132	1482

Agosto 1998

Análisis de la estadística. La Unidad Departamental de Certificación esta conformada por 70 personas en total, involucrándose en el procedimiento de las hojas de servicio acerca de 40 personas, con una producción mensual de enero a junio de 1998 de 280 hojas completas,(hojas para personas que ya no laboran) y 92 hojas globales (hojas para personas activas) en julio y agosto la realización de los trámites mejoró aumentando la producción a 607C hojas completas y 217 hojas globales. De enero a Junio los trámites se realizaban en un tiempo aproximado de 60 días sino había ningún problema, en caso contrario tardaban hasta 90 días, inclusive se cancelaban por exceso de tiempo sin procesar. Actualmente desde el séptimo y octavo mes el tiempo que tardan las hojas es de 25 días, pero con la introducción de tecnología, las funciones y procedimientos darán un giro radical obteniendo con esto una mayor producción en menor tiempo por lo que se espera un tiempo de entrega aproximado de dos días sumándole a éste, mayor calidad y rapidez en el servicio que ahí se presta.

(44) Artículo 81 Fracc. XI de las Condiciones Generales de Trabajo del G.D.F. 1995 Pág. 33

## **Conclusiones de la estadística presentada.**

Se puede deducir que actualmente se han eliminado procedimientos que no tenían mayor importancia acelerando así el tiempo de entrega, además de brindar más apoyo al personal de ventanilla para resolver los diversos problemas a los que se enfrenta con el usuario.

La productividad actualmente aumentó significativamente, al realizar el trabajo rezagado que se tenía de los meses de Enero a Junio, un aspecto importante que se a notado hasta hoy, es el exceso de errores siendo en su mayoría de un 50% provocando desperdicios de recursos materiales que en este año han sido muy escasos, este problema es derivado de la falta de una completa información en los registros además del desequilibrio en cargas de trabajo, así como el uso de aparatos que distraen la atención y dedicación al trabajo ejemplo: walkman, alterado así la calidad óptima para un buen servicio.

A continuación se presenta un análisis de las funciones dentro de la Unidad Departamental de Certificación para la expedición de las hojas de servicio.

1.- Dentro de la Unidad Departamental de Certificación se cuentan con 2 ventanillas, para atención al público que es donde inician las funciones, y desarrollan dos personas, una encargada de hojas globales y la otra de hojas completas, estas funciones las desarrollan en 14 pasos a seguir, desde su inicio hasta la entrega del documento al interesado, el cual requiere un tiempo estimado de 30 días hábiles, estos pasos a



seguir, se reducirán a 7 y se requerirá de un tiempo aproximado de 2 días hábiles con la aplicación de un sistema informático.

2.- **La oficina de kárdex:** se compone de 24 mesas con una persona por mesa, en donde se realiza la actualización de los registros en 10 pasos a seguir, requiriendo de un tiempo aproximado de 10 días hábiles por trámite, debido a que se espera el expediente para integrarlo a los documentos y actualizar los registros. Con la aplicación del sistema informático se reducirá el procedimiento a 3 pasos en un tiempo aproximado de 10 minutos, tomando en cuenta, que los registros estarán actualizados y únicamente se modificarán aquellos cuyos movimientos presenten los interesados.

3.- **El área secretarial:** cuenta con 8 personas, realizando cada una 5 hojas diarias en un tiempo de una hora por hoja, para la realización de estas se requieren 5 pasos aproximadamente, con la aplicación de un sistema informático se reducirá a 3 pasos en un tiempo estimado de 10 minutos por hoja.

4.- **Autorización de las hojas de servicio:** esta se considera a partir de que el documento es firmado por el jefe de unidad departamental, así como el subdirector de registros, para lo cual se requiere de 5 pasos, requiriendo de 3 días por paquete, esto se espera se reduzca a 1 día por paquete para que la entrega del documento se haga a los 2 días de haberlo solicitado el interesado.

Para llevar a cabo las nuevas funciones con un sistema informático, no es necesario el despido de personal, pues este se adecuaría a nuevas funciones tomando en cuenta salario, horario, edad, preparación, habilidad etc. Las personas con mayor salario

tendrán más trabajo, las funciones serán coordinadas en cuanto al horario de cada persona y a las personas de edad avanzada se les asignarán tareas menos complicadas. (sacar copias, guardar trabajo, llevar a firma el trabajo, etc.)

### Principales problemas detectados en la unidad departamental de Certificación.

En los siguientes cuadros, se presenta el análisis de los principales problemas dividiéndolos en primarios y secundarios según su importancia, derivados de la inadecuada organización funcional de la Unidad Departamental de Certificación. Como primer bloque se menciona el problema que se tiene actualmente, en la prioridad de mejoramiento se presenta el nivel a alcanzar con la aplicación de la tecnología, así como los objetivos a los que se debe llegar, y como es que se verifica que los objetivos fueron cumplidos, y por quien deben ser verificados estos resultados

### PROBLEMAS PRIMARIOS DE LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE CERTIFICACIÓN.

PROBLEMAS ACTUALES DE LA U D C.	PRIORIDAD DE MEJORAMIENTO Max Med.B	OBJETIVOS DESEADOS	OBJETIVOS CUMPLIDOS MEDIANTE	MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS COMUNICADOS POR
El ciclo de elaboración de hojas de servicio es excesivo, por los métodos aplicados.	Máximo	Emisión de hojas de servicio en 2 días.	Ahorro en tiempo de 7 semanas de procedimiento y fuerza laboral.	Jefe de área de hojas de servicio mediante quejas del usuario
Excesiva verificación del trabajo administrativo.	Mediano	Verificar una sola vez, ya que los datos serán confiables	Ahorro en tiempo de 7 a 15 días y horas hombre	Supervisor del trabajo elaborado.
Cargas de trabajo desequilibradas.	Máximo	Distribución de las cargas de trabajo, considerando nivel salarial y edad	Disminución de errores y cumplimiento en tiempo.	Jefes de cada área de la Unidad Departamental de Certificación.

Falta de capacitación del personal al incorporarse a su función	Máximo	Desempeñar funciones con seguridad y conocimiento de las mismas.	Ahorro en tiempo y confiabilidad en el trabajo	Informe de evaluación de desempeño mensual por cada jefe de área.
No existe motivación en el desempeño laboral.	Máximo	Otorgar incentivos tangibles al personal con alto desempeño para crear interés en los demás.	Aumento en la producción y trabajo elaborado con calidad.	Informe del desempeño por parte de cada jefe de área.
Falta de un control del procedimiento para detectar irregularidades.	Máximo	Cooperación del personal, para controlar el procedimiento.	Detección de irregularidades.	Encargado o supervisor del control.
Falta de liderazgo comprometido y responsable	Máximo	Nombrar a personas responsables y ejemplares.	Aumento de responsabilidad entre los representantes de cada área.	Supervisor de las áreas correspondientes.
Falta de coordinación entre el personal.	Mediano	Sustitución de funciones en caso de falta.	Ahorro en tiempo.	Supervisor de área.
El trato al público no es bueno.	Máximo	Capacitación al personal de ventanilla.	Mejoramiento en el servicio.	Quejas del usuario.
Las decisiones se dan entre jefes con mala coordinación provocando diversidad de criterios al realizar sus funciones.	Mediano	Involucrar a todos los niveles para eliminar la diversidad de criterios.	Ahorro en tiempo y recursos materiales.	Jefes de área y operativos.

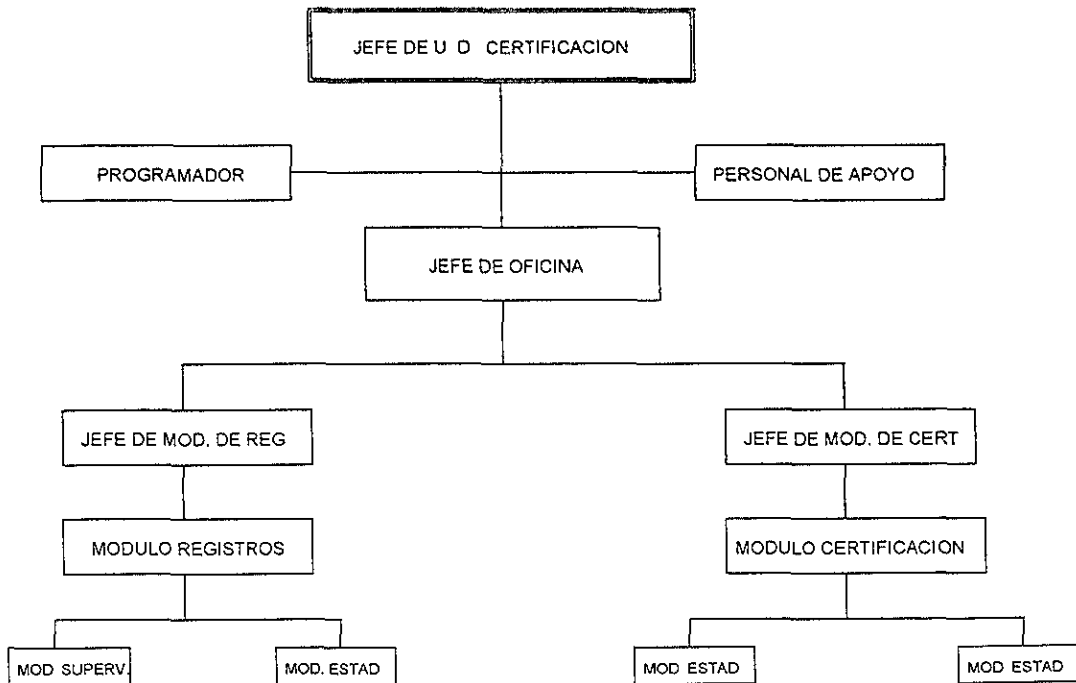
AGOSTO 1998.

## PROBLEMAS SECUNDARIOS DE LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE CERTIFICACIÓN.

PROBLEMAS ACTUALES DE LA U.D.C.	PRIORIDAD DE MEJORAMIENTO Max. Med. Baja	OBJETIVOS DESEADOS	OBJETIVOS CUMPLIDOS POR	MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS COMUNICADOS POR
Los muebles están en malas condiciones.	Mediano	Crear un ambiente propicio y digno.	Incremento en la producción.	Encargado de cada área.
Papelería mal distribuida, ocasionando desperdicio.	Máximo	Nombrar a un encargado de distribución de papelería de cada área.	Disminución de desperdicio de recursos materiales.	Encargado de supervisión de la de los recursos materiales.
Falta de orientación por parte del usuario provocando aglomeración en ventanilla.	Máximo	Crear un módulo de información previo a la ventanilla con gente amable y con experiencia	Fluidez y mejoramiento en la atención al público.	Quejas del usuario.

### 3.3 DESCRIPCIÓN DE LA REORGANIZACIÓN FUNCIONAL PROPUESTA.

La situación actual que se vive en la Unidad Departamental de Certificación ha sido plenamente identificada por lo que es urgente un cambio que beneficie tanto a la organización como a los integrantes de ésta en su conjunto, a continuación se describe una propuesta de reorganización funcional dentro de la Unidad Departamental de Certificación para la obtención de mejores resultados. Como primer paso se propone reorganizar las funciones adecuándolas a la introducción de tecnología por lo que la estructura orgánica que se adecuaría a las nuevas funciones sería la siguiente.



Para llevar a cabo la preparación de la reorganización funcional en la Unidad Departamental de Certificación se deben tomar en cuenta los siguientes pasos:

- 1.- **Adquirir equipo:** tomando en cuenta las necesidades de la unidad Departamental de Certificación.
- 2.- **Organizar al personal:** adquiriendo personal para programar, preparar planes de distribución, seleccionar personal para las diferentes actividades, coordinar al personal y seleccionar instructores.

**3.- Reestructurar funciones:** adecuar nuevos puestos, instruir al personal en los planes del cambio, definir necesidades de recursos humanos por habilidad, estimar la habilidad en cada función, y nombrar líderes comprometidos y responsables.

**4.- Adquirir espacio e instalaciones:** determinar el área del equipo, estimar el área del personal, y realizar distribución.

**5.- Preparar instalaciones:** *revisar instalaciones, adecuar nuevas instalaciones, probar instalaciones.*

**6.- Identificar las necesidades de capacitación:** elaborar lista de cursos de capacitación, programar sesiones de capacitación.

**7.- Motivar personal:** eliminando herramientas y formas viejas, otorgar incentivos tangibles al personal con alto desempeño, el manejo del equipo será amigable es decir mediante un código de barras individual, que permita el acceso a la información.

**8.- Distribuir cargas de trabajo:** serán factores determinantes el salario, la habilidad, la experiencia, preparación, edad, y horarios.

**9.- Probar y evaluar:** a través de la puesta en marcha de la propuesta, analizar errores, y proponer soluciones.

La implantación del sistema de información administrativa, brinda a la organización la oportunidad de mejorar y promover a su personal una vez concluida la capacitación que será muy breve debido a que cada persona contará con una clave de acceso y el

manejo será amigable para agilizar operaciones y desechar lo más pronto posible los procedimientos ordinarios han sido llevados a cabo por el trabajador. El tiempo estimado para la realización de la propuesta es a mediano plazo, tomando en cuenta el costo que este implica.

## **FUNCIONES DE LA UNIDAD DEPARTAMENTAL DE CERTIFICACIÓN CON UN SISTEMA INFORMÁTICO APLICADO.**

Dentro de la Unidad Departamental de Certificación el nivel mayor de jerarquía seguirá siendo el de jefe de unidad departamental del cual partiría la estructura orgánica propuesta al inicio.

- 1.- Jefe de unidad departamental.
- 2.- Jefe de oficina de sistemas e información.
- 3 - Jefe de sección de kárdex
- 4.- Jefe de sección de hojas de servicio.

Dentro de esta estructura cada jefe tiene a su cargo personal operativo para las distintas funciones, que estará organizado por grupos llamados módulos que más adelante se detallan. Las funciones que se realizarán con el impacto tecnológico serán las siguientes, especificadas en el manual administrativo de la Unidad Departamental de Certificación.

**1.- Jefe de la unidad departamental:** con las siguientes funciones quedando especificadas en el manual administrativo que se elabore a partir de la reorganización funcional.

- Acordar con el subdirector sobre los proyectos y programas referentes a la administración de los registros mediante un sistema de información computarizado.
- Coordinar y controlar las funciones del área para el cumplimiento en tiempo y forma del servicio.
- Dar solución a los problemas derivados de la atención al público, en casos especiales.
- Coordinar el trabajo en equipo de su área
- Proponer y administrar pertinentemente el personal que tiene bajo su responsabilidad.
- Mantenerse al día en los conocimientos inherentes a las nuevas actividades.
- Cumplir con las políticas de la Dirección General de Administración y Desarrollo de Personal.
- Analizar junto con los jefes de oficina las observaciones que crea pertinentes dentro de esa área.

**2.- Funciones del Jefe de oficina:**

- Controlar las actividades generadas en los módulos de registros y certificación.
- Supervisar el procedimiento de las hojas de servicio



- Acordar con el jefe de Unidad Departamental sobre los proyectos y programas de trabajo.

- Presentar el informe de labores semanal.

- Coordinar y controlar los permisos, incentivos y actividades del personal bajo su mando.

Dentro de la propuesta se pretende conformar equipos de trabajo por módulos que se aplicarían en el siguiente orden.

### **3.- Jefe de módulo de registros.**

- Organizar, coordinar, supervisar y controlar las actividades del módulo de registros.

- Brindar apoyo al personal que lo requiera.

- Coordinar las actividades con las oficinas correspondientes.

- Elaborar informe de labores semanal apoyándose en los módulos de supervisión y estadística.

- Conformar un solo equipo en su área de trabajo.

### **Requerimientos y funciones del módulo de registros.**

En este módulo el personal adecuado serían 30 personas operativas que cuenten con una capacitación tecnológica que avale una rápida captura de datos, así como actualización de estos, contando además con una buena coordinación con las áreas

involucradas en el procedimiento y obtención de datos para el registro, logrando el objetivo de la actualización de los registros, y ahorrando un tiempo de 10 días-hombre, además de eliminar los archiveros que traerán consigo una mejor imagen, mayor espacio, más orden y limpieza adecuada. Todo lo anterior debe ser apoyado por un jefe de área, que en este caso será el jefe de kárdex además de una persona de apoyo así como un administrador de redes que facilite el desempeño funcional de los trabajadores.

#### **4.- Jefe de módulo de certificación.**

- Organizar, coordinar, supervisar y controlar las actividades del módulo de certificación.
- resolver los problemas que se representan en su área.
- Coordinarse con las otras áreas para la obtención de los objetivos.
- Entregar informe semanal apoyándose en los módulos de supervisión y estadística.
- Conformar un solo equipo en su área de trabajo.
- Brindar apoyo al personal de su área que lo requiera.
- Observar la correcta y eficiente atención al público en ventanillas

### **Requerimientos y funciones del módulo de certificación.**

Para este módulo es necesario contar por lo menos con 12 personas, 5 que cubran el área de ventanilla, 2 para un módulo de información previo a la ventanilla, un administrador de redes, 2 programadores y 2 personas de apoyo para el proceso de firma, asentamiento del facsímil, relacionar, acomodar etc., así como un jefe de oficina responsable en la buena coordinación y control del personal de su área, de este modo se espera atender mucha más gente en el mismo horario de 9:00 a 13:00 hrs., así como una mejor organización y, equilibrio en cargas de trabajo, mejor limpieza y obtener conocimientos básicos de computación, con este sistema se espera ahorrar un mes de trabajo eliminando pérdida de documentos así como diversidad de criterios.

### **Módulo de supervisión. (requerimientos y funciones)**

Con este módulo se llevará acabo el control de la expedición de trámites por medio de un código de acceso individual que nos permita identificar al personal que realizo los trámites, el objetivo es que no escape nada de nuestro control y todo se lleve a cabo de una manera honesta y clara, para lograr este objetivo es importante contar con 4 personas, una para cada área, estas personas deberán ser cumplidas, ordenadas, que cuenten con conocimientos básicos de computación y con carácter para resolver cualquier problema ó irregularidad, esta supervisión será al final de cada día para no perder detalle de información y llevar un control adecuado.

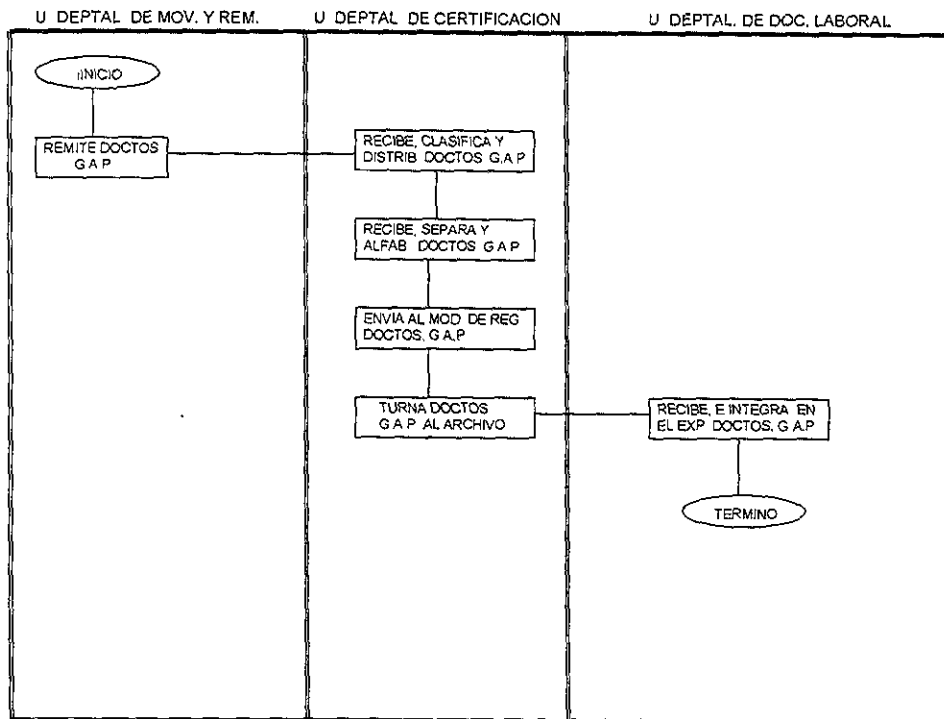
### **Módulo de Estadística. (requerimientos y funciones)**

Para llevar una estadística confiable es necesario contar con un equipo de trabajo de 5 personas, 4 de ellas elaborarían las estadísticas, llevando un control diario de la producción y por cada oficina para posteriormente designar incentivos al personal eficiente, con este método se lograrán resultados positivos tanto para la organización como para el personal que la integra, la otra persona contemplada será un supervisor general que deberá contar así como las otras 4 personas con conocimientos básicos de computación, deberán tener un código de acceso individual y ser muy honestos, estrictos y cumplidos con su labor, ésta estadísticas se tendrá al día para cualquier movimiento ó requerimiento que se presente.

Es importante mencionar que no habrá bajas de personal, simplemente se adecuará con base al sueldo, horario, experiencia, preparación, y edad. Estas medidas serán determinantes de las funciones a desempeñar, para lograr una buena coordinación y beneficio individual, como organizacional.

A continuación se presentan los diagramas de flujo de la propuesta para lograr los objetivos de la Unidad Departamental de Certificación a través de tecnología aplicada a las funciones.

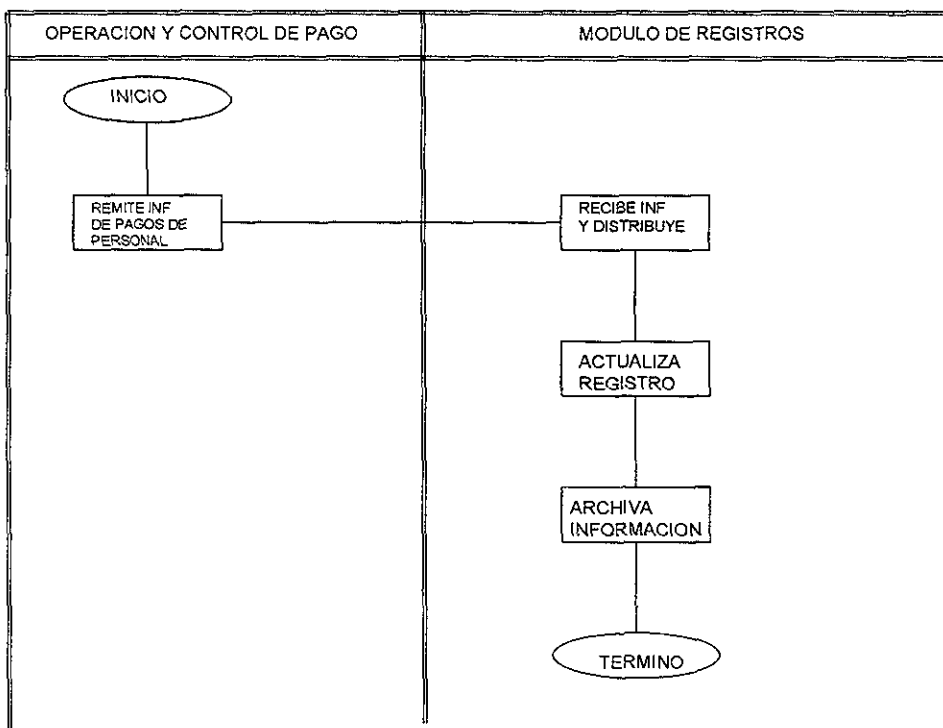
### Diagrama de flujo para actualización de registros.



AGOSTO 1998.

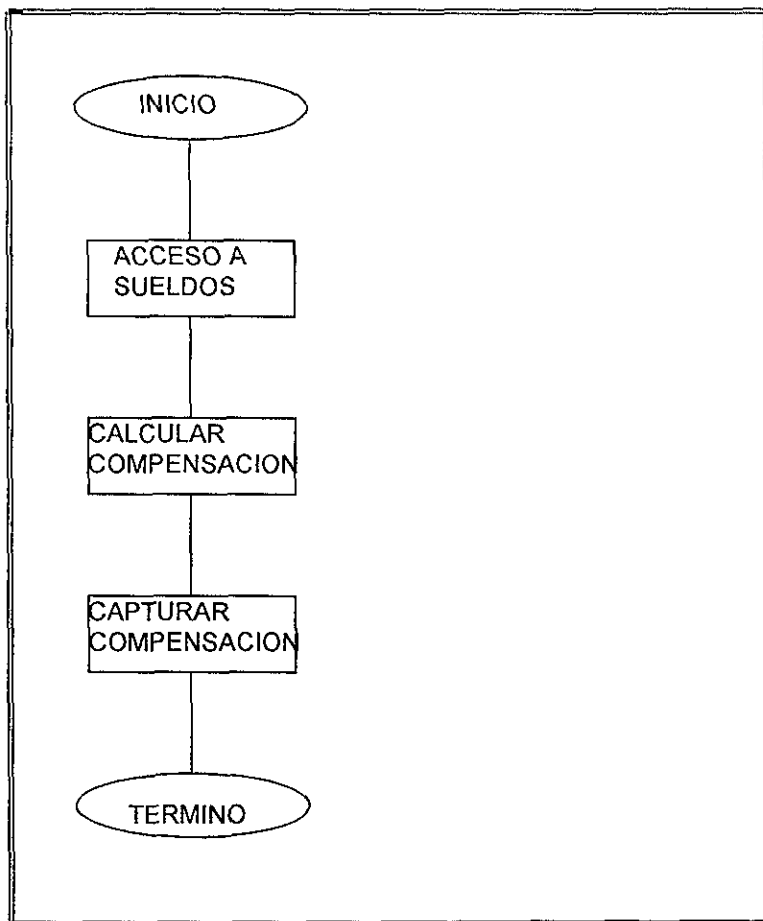
Este procedimiento es el que se lleva actualmente pero al inicio de la captura no puede variar ya que se necesitan actualizar y capturar todos los registros, que con el impacto tecnológico serán más eficientes teniéndolos al día, esto se hará, mediante un código

de acceso y así tener la información más rápida. Esto se llevará a cabo en el módulo de registros donde es necesario adecuar más personal para equilibrar las cargas de trabajo, pues hay gente que maneja alrededor de 2000 registros y otros manejan hasta 35,000 registros aproximadamente y cumplir el objetivo de tener los registros al día para la solución a cualquier trámite solicitado. Esta sería la presentación del diagrama de flujo, ya con un sistema informativo aplicado, disminuyendo con este el procedimiento y rutinas de trabajo anteriores y al mismo tiempo incrementando la productividad con calidad.



El registro de compensación que es una cantidad extra que se otorgó de 1983 a 1985 ya que en ese tiempo los sueldos se igualaron en cada 3 niveles y para separarlos se dio esta compensación, además de ser un estímulo al trabajador por orden presidencial, esta compensación se obtendría a través de la solicitud de sueldos por medio de una red que permita enlazarnos con pagos e informática del Zócalo que es donde se encuentran los registros de los sueldos esto evitaría pedirles los recibos a los interesados por lo que el proceso sería el siguiente:

## MODULO DE REGISTROS

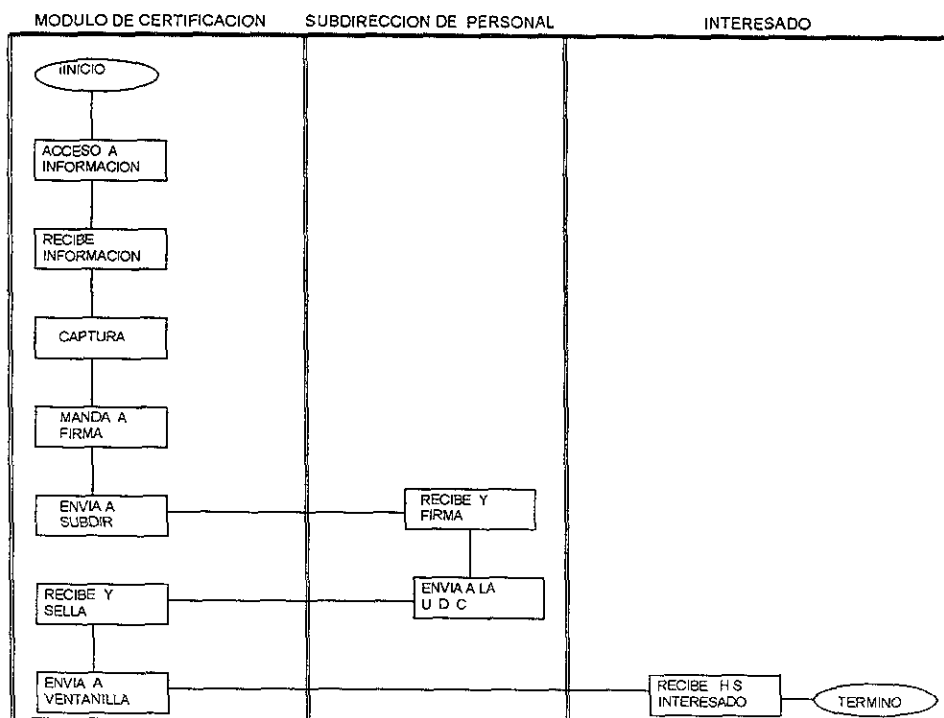


En este procedimiento se reducirá el tiempo de 2 días que tarda actualmente a 5 minutos aproximadamente por trámite que realizarán las personas encargadas de cada mesa correspondiente, al módulo de registros.



## Hojas de Servicio.

El actual procedimiento se elabora en 30 pasos aproximadamente dándoles prioridad a los trámites de carácter urgente ejemplo: (dictamen médico). variando así el tiempo de entrega desde 15 días hasta 25 días hábiles si todo está en orden, en caso contrario pueden tardar hasta 40 días ó inclusive cancelarse el trámite, con el impacto tecnológico se espera reducir la entrega a dos días sin excepción así como reducir el procedimiento que se representa en el siguiente diagrama de flujo.



### **3.4 POSIBLES BENEFICIOS DE APLICACIÓN.**

Posibles beneficios de la reorganización funcional en la Unidad Departamental de Certificación.

- Mayor precisión en los datos obtenidos.
- Mayor velocidad.
- Mayor productividad.
- Actualización de los registros.
- Mayor capacidad de indicar quien tiene acceso a los registros
- Capacidad de evaluar y analizar la función desempeñada.
- Mejoramiento en el servicio a usuarios.
- Menor tiempo de entrega.
- Mayor satisfacción en empleados.
- Mejores procedimientos y políticas.
- Capacidad de realizar cálculos, complejos y simultáneos con rapidez.
- Mejoría en planeación y toma de decisiones.

- Reducción de la necesidad de personal
- Mayor capacidad de refinar procesos en las funciones.
- Ahorro en recursos materiales.
- Eliminación del tercer período vocacional
- Mejoramiento en la estructura de la división del trabajo.
- Equilibrio en cargas de trabajo.
- Aumento de responsabilidad para cada integrante.
- Eliminación de hojas pendientes.
- Mejoramiento en la imagen de la unidad en cuanto a la limpieza y orden de los registros.
- Mayor número de solicitudes atendidas.
- Reducción de trabajo físico.
- Mejoría en las condiciones de trabajo.
- Manejo de equipo nuevo.
- Personal motivado.

### **Posibles costos de la reorganización funcional.**

- Costo de modificar el área de trabajo.
- Costo de personal que se necesita para iniciar operaciones.
- Costo de las actividades de búsqueda y contratación de personal.
- Costo de la alteración del resto de la organización.
- Costo de interactuar con los usuarios durante el desarrollo.
- Costo de capacitar al personal en el uso de aplicaciones.

Con lo anteriormente señalado, se puede observar que serán muchos los beneficios, aunque el costo será alto pero recuperable a corto plazo, logrando con esto los objetivos esperados

A continuación se presentan alternativas y estrategias de solución a corto y mediano plazo, propuestas para solucionar problemas específicos de la Unidad Departamental de Certificación, considerándolas como base para la formulación de las políticas. En el primer bloque se proponen alternativas para solucionar los principales problemas de la Unidad Departamental de Certificación, en donde los componentes son los recursos que se necesitan para apoyar las alternativas como por ejemplo: formativa; crear conciencia en los trabajadores, para transformar las actuales acciones, autoridad; cuando es necesario el apoyo directivo para llevar a cabo una acción, normativo;

cuando es necesario expresar en el reglamento los cambios para darles formalidad etc  
El porcentaje que se les asigno fue de acuerdo a la importancia de los componentes y  
por último las estrategias de solución son los caminos a seguir para lograr que la  
alternativa se lleva a cabo y lograr los objetivos deseados.

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN	COMPONENTES	%	ESTRATEGIAS DE SOLUCION	ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN A MEDIANO PLAZO	ESTRATEGIAS DE SOLUCIÓN A MEDIANO PLAZO
Adecuación de funciones equilibrando cargas de trabajo	formativa administrativo humano	50 20 30	Considerar el nivel salarial y edad para la distribución del trabajo, experiencia, preparación.	Aplicar una encuesta en relación a la introducción de tecnología.	Crear un grupo de apoyo con líderes informales que convengan del cambio
Capacitar al personal de nuevo ingreso al incorporarse a sus funciones.	formativa administrativo humano	50 20 30	Considerar el conocimiento del personal con mayor experiencia.	Involucrar al personal de todos los niveles en las decisiones que los incluyan.	Programar reuniones informativas.
delegar la autoridad a personal responsable.	autoridad administrativo normativo técnico	40 10 40 10	promover la delegación de autoridad para mejorar las decisiones	Remodelar y readecuar la oficina para motivar al personal.	Canalizar presupuesto para el logro del objetivo
distribuir cargas de trabajo para lograr que la información sea más confiable	técnico administrativo Autoridad humano	10 20 50 20	Implementar reuniones mensuales para evitar diversidad de criterios.	Colaboración y compromiso de trabajo con su función específica.	Verificar el adecuado desarrollo de las actividades
colaborar con información fundamentada o comprobada	administrativo técnico humano	30 30 40	llevar acabo reuniones para homogeneizar criterios	Establecer un control de situaciones conflictivas.	Modificar los conflictos con reuniones entre responsables.
Distribuir cargas de trabajo para lograr que la información sea más confiable.	Técnico Administrativ o Humano Autoridad	10 30 20 40	Canalizar más personal a las áreas con más carga de trabajo	Contribuir en la coordinación entre las áreas correspondientes.	Aplicar tiempos de entrega en cada área.
Otorgar incentivos tangibles al personal con alto desempeño para crear interés en los demás.	Presupuesto Autondad administrativo psicológico.	50 30 10 10	Designar incentivos a través de los jefes de área observando el desempeño.	Control del procedimiento para detectar irregularidades.	designar códigos de acceso a la información.
Involucrar al personal en la dinámica de trabajo conformando un solo equipo.	Autoridad Técnico Administrativ o.	40 40 20	Delegar funciones en caso de ausencia.	Reducción en el tiempo de entrega a 2 días.	Implementar un sistema informático en la Unidad Departamental de Certificación.
Capacitar al personal de ventanilla para mejorar el trato al público.	Formativo humano administrativo	50 30 20	Evaluación del servicio mediante un buzón de quejas.	Crear un módulo de información previo a ventanilla.	Adecuar personal con experiencia y buen carácter.
Prohibir uso de aparatos distrayentes de sus funciones.	Autoridad Político Técnico	40 50 10	Estimular al personal dedicado a sus labores	Designar líderes responsables	Valorar desempeño en la persona propuesta.

A continuación se presentan las políticas propuestas para la Unidad Departamental de Certificación, tomando como base, la información anterior y especificando que las políticas “son planes de acción en áreas limitadas o específicas, son una norma de acción que es adoptada y seguida por un dirigente” (45). Las políticas interpretan las ideas fundamentales de los dirigentes para que sirvan de guía o norma a las acciones que deben emprenderse, para obtener los resultados deseados

Estas fijan límites dentro de los cuales deben funcionar determinadas actividades de planeación, que deben establecerse siempre por escrito, existe la necesidad de fijar políticas en los niveles directivos y llevar a cabo periódicamente una revisión de ellas con el fin de adecuarlas a las nuevas condiciones que puedan presentarse.

Para la elaboración del siguiente cuadro de políticas, primero se plantea el problema, después los componentes que deben intervenir para solucionar el problema, así como el porcentaje según la importancia del componente, las variables controlables son aquellos problemas que se pueden solucionar a corto plazo, y las variables incontrolables son los problemas más difíciles de controlar ya que escapa de nuestras manos, las alternativas son los caminos que tenemos para solucionar el problema, y las restricciones son los obstáculos que hay que resolver para que la alternativa se lleve a cabo, finalmente se establecen las políticas que se deben llevar a cabo para guiar las acciones y obtener los resultados esperados.

( 45) Gómez Ceja Guillermo, Planeación de empresas. De Méx 1984. Pág 16.

# Cuadro de Políticas

## POLÍTICAS

PROBLEMA	COMPONENTES	%	VARIABLES CONTROL	VAR. INCONTROL	ALTERNATIVAS	RESTRICCIONES	POLÍTICAS
Duplicidad de funciones	administrativo autoridad	30 70	adecuar funciones en cada oficina	actitudes hacia el cambio	designar un suplente para cada función importante	cooperación	ejercer las funciones establecidas en el manual
Personal desmotivado	administrativo presupuestal decisional	20 50 30	control de producción.	escasez presupuestal	otorgar incentivos tangibles al personal con alto desempeño	falta presupuesto autorización de incentivos	implementar la designación de incentivos a través de los jefes de área
Trato al público	capacitación administrativo humano	60 10 30	evaluación del servicio	carácter individual presentación	crear un buzón de quejas y sugerencias y estimular al personal con incentivos	falta de inducción al puesto apoyo del público autorización del buzón	aplicar previa inducción al puesto
falta de líderes responsables	humano administrativo autoridad	30 10 60	designar personal responsable	resistencia al cambio colaboración	calificar y valorar desempeño laboral de la persona propuesta	resistencia al cambio	aplicar evaluación de desempeño a líderes
no exista coordinación entre las áreas involucradas	técnico administrativo autoridad	20 30 50	coordinación interna	controlar áreas restantes	establecer una coordinación con tiempos	cargas de trabajo de cada oficina horarios del personal cooperación	establecer tiempos de entrega apropiados
poca productividad por persona	humano administrativo técnico	60 30 10	crear un control de producción y calidad	ser más productivo	estimular al personal para producir más	falta cooperación de cultura laboral capacidad de servicio	establecer un control de producción evaluando la calidad
trámite de documentos por otros conductos	humano técnico administrativo	60 30 10	condicionar el acceso a la información	control de las otras áreas involucradas	tener acceso a la información solo la persona responsable de esta	intervención de mucho personal cooperación testimonial	determinar la recepción de documentos por los conductos establecidos
desinterés por el trabajo	humano administrativo	80 20	supervisar creatividad cumplimiento	cooperación desinterés	motivar el desempeño laboral	falta de estímulos cambios en la rutina falta de interés	seleccionar y valorar la creatividad e interés del trabajador
irresponsabilidad de concluir el trabajo del día	humano tiempo administrativo autoridad	40 40 5 15	control del trabajo diario	cooperación	exigir entrega del trabajo diario	control individual exceso de trabajo faltas de recursos materiales	sustentar el requerimiento de recursos materiales apropiado y organizar el trabajo diario
no se reconoce la preparación y talento del personal	humano psicológico administrativo	60 30 10	la creatividad y trabajo del personal	nombramientos compromiso	analizar el desempeño	apoyo por parte de la autoridad nombramientos por compromiso	diseñar un plan curricular y de observación para verificar conocimientos y habilidades



POLÍTICAS

PROBLEMA	COMPONENTES	%	VARIABLES CONTROL	VAR. INCONTROL	ALTERNATIVAS	RESTRICCIONES	POLÍTICAS
trabajo elaborado con un 80 por ciento de error	humano técnico administrativo	80 30 10	supervisión del trabajo elaborado	control de error de las áreas restantes	llevar un porcentaje de errores mensual por persona para designar incentivos y restringir objetos distractores	cooperación y cultura laboral	restringir el uso de aparatos y desperdicio de recursos materiales
cargas de trabajo mal distribuidas	técnico administrativo autoridad	20 30 50	equilibrio en cargas de trabajo	personal consciente de la necesidad	considerar el nivel salarial y edad para la distribución del trabajo	cooperación de las otras áreas	diseñar cargas de trabajo equilibradas
no existe equipo en las áreas	técnico administrativo humano	10 30 60	coordinar funciones en caso de ausencia	aceptación de otras funciones	involucrar al personal en la dinámica del trabajo	cooperación por parte de las autoridades	organizar al personal de cada área
desperdicio de recursos materiales por diversidad de criterios	administrativo autoridad humano	30 60 10	distribución de recursos materiales según criterios homogéneos y fundamentados	deficiente información fundamentada	reuniones mensuales para homogeneizar criterios	cargas de trabajo cambios de políticas sin previo aviso	restringir el uso de recursos materiales
irregularidad en tiempos de entrega por compromiso	administrativo humano autoridad	30 10 60	control del procedimiento	actitudes de los superiores	diminución de tiempos de entrega mediante sistema informativo	cooperación presupuesto	que los tramites sean abatidos en un 80 por ciento con el uso computacional
no hay un buen ambiente de trabajo	presupuesto autoridad humano	60 30 10	modificar espacios y aspecto de la oficina	cooperación por parte de la autoridad	otorgar presupuesto para remodelación	falta de presupuesto falta de espacio exceso de información	condicionar área de trabajo congruente al servicio que se presta
falta de respeto con los horarios de ventanilla	administrativa técnico humano	40 10 50	control del horario establecido instalación de cristales verticales en ventanilla	cooperación por parte de los usuarios	restringir trabajo fuera de horario	cooperación capacidad aceptación del control	responsabilizar al personal de cada área del mal uso de los registros
conflictos entre el personal de la unidad	humano psicológico autoridad	40 20 40	control situaciones conflictivas	cultura laboral actitudes	prever situaciones conflictivas con el personal de cada área	temor a protestar falta de conocimiento de sus derechos apoyo	aplicar estadísticas conflictivas para disminuir estímulos
desdoblamiento de responsabilidades en caso de error	humano administrativo control	60 20 20	código de acceso al realizar cualquier procedimiento	aceptación del error	control del procedimiento por persona	cooperación aceptación del control	responsabilizar al personal del mal uso de los registros
las decisiones son tomadas por unos cuantos	político autoridad jerárquico	40 20 40	involucrar a todos los niveles en las decisiones pertinentes	políticas establecida	crear un equipo representativo de cada área	resistencia al cambio cooperación	delegar autoridad al equipo responsable

## **Conclusiones de las políticas.**

La proposición de las políticas es en base a los problemas detectados mediante el análisis y estudio de estos que siempre han restringido un buen desarrollo funcional, que incremente la capacidad de respuesta con calidad por lo que crece la importancia de identificar y contrarrestar dichas restricciones así como las variables incontrolables ya que de no hacerlo las rutinas no podrán ser flexibles ni adaptativas. Para alcanzar dichos objetivos es importante mencionar que las políticas son normas de acceso que deben ser establecidas y aplicadas por los directivos. Dentro de la Unidad Departamental de Certificación nos encontramos con un enorme nivel de duplicidad de funciones que aún con ello no logran una respuesta adecuada, además de sumarle a este problema que el trabajador se encuentra sumamente desmotivado así como falta de recursos materiales, presupuesto, espacio y ambiente adecuados, encontrándose aproximadamente 28 trabajadores en un espacio de 23 metros cuadrados, obteniendo así poca producción y con un error del 50% aproximadamente, pues el análisis de sistemas computacionales no ha sido explotado para lograr un mejor desenvolvimiento laboral y productivo por lo tanto es urgente un rediseño laboral de las rutinas que concluyan en un óptimo ambiente de trabajo desintegrando así las actuales formas de trabajo en la que estamos inmersos los trabajadores de la Unidad Departamental de Certificación. Las políticas propuestas al ser aplicadas darán como resultado una serie de

ventajas para el trabajador como para la Unidad Departamental de Certificación tanto en el entorno interno, como en el externo (usuario), ya que estas influyen tanto en la actividad individual como total y deben ser conocidas por todos los integrantes, por medio de sus jefes inmediatos, a quienes se les dará una información completa por medio del jefe de unidad departamental, para que puedan posteriormente transferir una buena información a sus subordinados. En caso de no estar de acuerdo en alguna de las propuestas, se pueden proponer adecuaciones ya que son flexibles y adaptativas; además deberán ser revisadas periódicamente verificando su vigencia.

## **CONCLUSIONES FINALES.**

Con lo anteriormente señalado, se concluye que las funciones en la Unidad Departamental de Certificación presentan muchos problemas, derivados de la mala organización que provoca, incumplimiento en tiempo, desperdicio de recursos materiales, diversidad de criterios, personal desmotivado, etc. restringiendo el buen servicio de la Unidad Departamental de Certificación.

Es importante recalcar que el recurso humano, debe contar con el apoyo organizacional que le permita desarrollar constantemente sus habilidades, creatividad, preparación, etc. desde su ingreso, para poder crear un desarrollo organizacional, que permita sobresalir al personal técnico-operativo en el nivel que se encuentre. Para lograr este desarrollo es importante: planear, organizar, y coordinar las acciones de la Unidad departamental de certificación.

También es importante mencionar que la falta de coordinación entre las áreas involucradas, no permite obtener los beneficios que se dan con la integración de equipos de trabajo que permitan formar tanto actitud como aptitud de colaboración a nivel interno, por lo que se propone, exista una cultura de trabajo evaluada por una auditoría de recursos humanos, que permita identificar el problema y encontrar las soluciones de este, para lograr el desarrollo organizacional.

El análisis que se hizo a la actual estructura funcional de la Unidad Departamental de Certificación tuvo como objetivo principal, la creación de un diseño de administración apropiado donde se surgiera transformar la concepción burocrática-funcional, de la administración mediante cuatro procesos:

- La administración de la cultura.
- La administración de la calidad de vida laboral.
- La administración de la tecnología.
- La administración de la calidad-productividad.

Con esto no se quiere decir que las áreas funcionales de la organización deban desaparecer, la propuesta es que la organización intente en cada concepto, cada tarea, cada proceso y cada área administrativa, avanzar en la formación de valores, actitudes, hábitos y culturas productivas, mejorar constantemente los niveles de bienestar y desarrollo de los miembros de la organización, superar consistentemente los niveles de calidad-productividad y buen servicio de la organización a través del mejoramiento continuo, por lo que se ofrecen bases para la creación de una nueva reorganización funcional en beneficio, tanto de la institución como del trabajador, fundamentado en las experiencias y reflexiones laborales, analizando los diversos problemas a los que se enfrenta la Unidad Departamental de Certificación como son los siguientes: los sistemas manuales de trabajo

aplicados que provocan incumplimiento en tiempo y forma, la falta de sistemas tecnológicos, no existe una capacitación adecuada a las funciones de la Unidad Departamental de Certificación el personal se encuentra altamente desmotivado, la falta de valores e intereses laborales, el conflicto es muy frecuente, el ambiente de trabajo es muy tenso provocando estrés en el trabajador, poca productividad y de mala calidad, sumando además a todo esto atraso tecnológico, siendo urgente proponer una reorganización funcional, ya que de persistir con estos problemas la situación se tomará cada vez más desmotivante y nula. A sí mismo considero que los resultados que se obtendrán al aplicar la propuesta serán muy importantes, pues para este análisis se consideraron una serie de elementos que al ser modificados como se propone obtendremos un conjunto de ventajas. Dentro de las más importantes están: mayor producción, mejor satisfacción en los empleados, *mejores procedimientos y políticas, mejor imagen etc.* Estas ventajas intentarán formar en el trabajador una mentalidad de progreso, responsabilidad, y eficiencia, para solucionar los problemas que se presenten, despertando interés dentro y fuera de la organización sin tener que manipular al trabajador, sino por el contrario se tomarán en cuenta los intereses de cada trabajador, por lo que se recomienda tomar en cuenta lo más pronto posible estas proposiciones para poder modificar o incluir más propuestas que se generen en la práctica. Se debe reconocer que el panorama es difícil para poder cumplir con los objetivos planteados por lo

que se requiere apoyo, así como observaciones y propuestas de mejora que se adapten a las nuevas transformaciones y contribuir al desarrollo organizacional, obteniendo con ello mayor productividad, control de acceso a los registros, evaluación del desempeño, satisfacción en el empleado, ahorro de recursos materiales, equilibrio en cargas de trabajo, personal motivado etc.

Se ha hecho una proposición de políticas y estrategias, tomando ventajas de nuestros recursos. Sería grave que la organización desaprovechará el cambio si éste se da. Aunque el cambio es bueno, en general las organizaciones, jefes, mandos medios empleados, líderes etc., suelen oponerse al cambio del trabajo inteligente, debido a que las causas de los fracasos de estrategias innovadoras se deben a falta de compromiso organizacional, oposición sindical, barreras burocráticas y falta de preparación en los mandos de organización por razones como: pérdida de poder, control e influencia, presiones para mejorar liderazgo y la necesidad de mayor conocimiento, son condiciones que difícilmente se aceptan, pero es importante cambiar esta cultura organizacional para cumplir con el objetivo planteado siendo esta una demanda y problema que los nuevos administradores tienen que resolver, teniendo en ello un papel relevante.

## BIBLIOGRAFÍA.

- ACKOFF, Russell. La planeación de la empresa del futuro. México 1981. Editorial, Limusa. 225 p.p
- BOBBIO, Norberto. Diccionario de política. México. Editorial Siglo XXI. 3026. p.p.
- BOCCHINO, William A. Sistemas de información para la administración 1991. Editorial, Trillas. 403 p.p.
- COLUNGA, Carlos. Modelos admimistrativos México. 1995. Editorial. Panorama. 357 p.p.
- CHIAVENNATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. México 1983. Editorial, Mc. Graw-Hill. 578 p.p.
- DE LUCAS, Ortueta Ramón. Organización científica de las empresas. México. Editorial. Limusa.389 p.p.
- DAVIS y Newstron. El comportamiento humano en el trabajo y el comportamiento organizacional. México. 1989. Editorial. Mc. Graw-Hill. 595 p.p.
- DUVERGER, Maurice. Metodología de las ciencias sociales México. Editorial. Ariel.. 1995



- ELSTER, Jon. El cambio tecnológico España. Editorial Gedisa. 210 p.p
- FLEITMAN, Jack. Evaluación integral. México. Editorial. Mc. Graw-Hill.  
211 p.p.
- GOMEZ, Ceja Guillermo. Planeación y organización de empresas. Méx.  
1984. Editorial Mc. Graw-Hill. 350 p.p.
- HARBOUR, L. Jerry. Manual de trabajo de reingeniería de procesos México. 1995. Editorial, Panorama. 76 p.p.
- JAMES, A. F. Stoner. Administración. México. 1987 Editorial, Prentice-Hall.  
356 p.p.
- JIMENEZ, Castro W. Introducción al estudio de la teoría administrativa.  
1963. México. Editorial F.C.E. 322 P.P.
- DE LACERDA, Gastélum José, Francisco Nuñez de la Peña. La administración en desarrollo. México. 1993. Editorial, Iteso. 424 p.p.
- KENDALL, and Kendall. Análisis y diseño de sistemas. México. 1994  
Editorial, Prentice-Hall. 881 p.p.
- KATZ, Daniel. Análisis y diseño de sistemas. México. 1994 Editorial,  
Prentice-Hall. 329 p.p.

- MUNICH Galindo Lourdes, Jose garcia Martinez. Fundamentos de administración. México. 1984 Editorial, Trillas. 240 p.p.
  
- MURDICK, Robert G. Sistemas de información administrativa. México. 1971 Editorial, Prentice-Hall. 638 p.p.
  
- OROZCO, Carlos Enrique. La educación técnica en la evolución de México. México. 1988. Editorial, Iteso. 285 p.p.
  
- STEPHEN, R. Michael. Técnicas del cambio organizacional. México. 1982. Editorial Prentice-Hall. 298 p.p.
  
- STEPHEN, P. Robbins. Comportamiento organizacional. México. 1987. Editorial. Prentice-Hall. 307 p.p.
  
- SACHSE, Mathías. Planeación estratégica en empresas públicas. México 1990. Editorial, Itam. 409 p.p.
  
- SENN, James A. Sistemas de información para la administración. México. 1991. Editorial Interamericana. 942 p.p.

### **LEYES, REGLAMENTOS Y MANUALES.**

- Ley Orgánica de la Administración Pública Federal
  
- Ley Orgánica del Gobierno del Distrito Federal.
  
- Ley Federal de los Trabajadores al servicio del Estado.

- Ley Federal de responsabilidades de los servidores públicos.
- Reglamento interior del Gobierno del Distrito Federal.
- Manual administrativo de la Unidad Departamental de certificación. 1997.