

---



---

**Índice**

<b>Tema</b>	<b>Pág.</b>
<b>Resumen</b> .....	1
<b>Introducción</b> .....	3
<b>Capítulo I Marco Teórico</b> .....	10
Introducción.....	10
1.1 Clima Organizacional.....	12
1.1.1. Factores que intervienen en el Clima Organizacional.....	13
1.1.2 Importancia del clima organizacional.....	15
1.1.3 Teorías administrativas que han influido en la generación de los climas gubernamentales en México.....	16
o Administración científica .....	17
o Teoría de las relaciones humanas.....	18
o Teoría de la organización.....	20
o Enfoque de contingencias del comportamiento organizacional.....	20
1.1.4 Dimensiones del Clima Organizacional.....	22
1.1.5 Eficiencia Organizacional.....	25
1.2 Aspectos complementarios del Clima Organizacional.....	31
1.2.1. Comunicación.....	31
1.2.1.1 Canales de información.....	32
1.2.1.2 Importancia de la comunicación en la Dirección de Operación de Fondos y Valores.....	32
1.2.1.3 Comunicación abierta para el desarrollo de un clima de confianza .....	34
1.2.2 Dirección.....	35
1.2.2.1 Importancia de la Dirección.....	35
1.2.3 Liderazgo.....	35
1.2.3.1 Importancia del Liderazgo.....	36
1.2.3.2 Liderazgo situacional.....	38

1.2.4 Condiciones Físico Ambientales de Trabajo.....	39
1.2.5 Capacitación.....	41
1.3 Cambio .....	42
1.3.1 Cambio planeado.....	43
1.3.2 Naturaleza del cambio.....	43
1.3.2.1 Resistencia al cambio.....	44
1.3.3 Cambio planeado del clima organizacional mediante el modelo de Kurt Lewin.....	46
1.4 Desarrollo Organizacional.....	47
1.4.1 Intervenciones de Desarrollo Organizacional.....	50
Conclusiones.....	54
<b>Capítulo II Metodología de la investigación.....</b>	<b>55</b>
Introducción.....	55
2.1 Diagnóstico Organizacional.....	56
2.2 Determinación de las dimensiones del clima organizacional para el diagnóstico en la Dirección de Operación de Fondos y Valores .....	58
2.3 Método de evaluación del cuestionario.....	60
Conclusiones.....	63
<b>Capítulo III Caso práctico: Dirección de Operación de Fondos y Valores de la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal.....</b>	<b>64</b>
Introducción.....	64
3.1 Funciones genéricas de la Dirección de Operación de Fondos y Valores	66
o Funciones.....	67
o Contactos.....	69
3.2 Primera parte del estudio del caso práctico: Marco de aplicación.....	70
3.3 Segunda parte del estudio del caso práctico: análisis de la información e interpretación de resultados.....	71
Conclusiones.....	88
<b>Capítulo VI Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>90</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>101</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>104</b>

---



---

**Índice de Figuras**

Figura1.1 Factores principales que integran el clima organizacional.....	13
Figura1.2 Eficiencia Organizacional e influencia del entorno.....	26
Figura1.3 Elementos principales para la transmisión del mensaje.....	31
Figura1.4 Fuerzas restrictivas al cambio en la DOFV.....	45
Figura1.5 Modelo de cambio planeado de clima organizacional.....	46
Figura1.6 Modelo del proceso del desarrollo organizacional.....	49
Figura1.7 Ventana de Johari.....	52
Figura 2.1 Efecto Iceberg del clima organizacional.....	57
Figura 3.1 Organigrama de la Dirección de Operación de Fondos y Valores.....	68

**Índice de Gráficas**

Gráfica 3.1 Dimensión estructura.....	72
Gráfica 3.2 Dimensión responsabilidad.....	73
Gráfica 3.3 Dimensión recompensa.....	75
Gráfica 3.4 Dimensión desafío.....	75
Gráfica 3.5 Dimensión relaciones.....	76
Gráfica 3.6 Dimensión cooperación.....	77
Gráfica 3.7 Dimensión manejo de conflictos.....	78
Gráfica 3.8 Dimensión identidad.....	78
Gráfica 3.9 Dimensión aspectos físicos.....	79
Gráfica 3.10 Dimensión liderazgo.....	80
Gráfica 3.11 Dimensión de integración.....	83
Gráfica 3.12 Clima organizacional en la DOFV.....	87

---

---

**Índice de Tablas**

Tabla 1.1 Comparación de desempeño burocrático profesional y eficiencia organizacional....	28
Tabla 2.1 Tabla de criterio de evaluación para preguntas de dos opciones.....	60
Tabla 2.2 Tabla de criterio de evaluación para preguntas de tres opciones.....	61
Tabla 2.3 Tabla de criterio de evaluación para preguntas de cuatro opciones.....	61
Tabla 3.1 Tabla de criterio de evaluación para la interpretación de resultados.....	71
Tabla 3.2 Actitudes de liderazgo que se practican en la DOFV por parte de los jefes.....	81

---

---

## **Resumen**

Actualmente las instituciones públicas del país están en una etapa de transición hacia una sociedad que exige mayor información y conocimiento del desempeño gubernamental el cual debe ser eficiente, esto implica una mejor administración y utilización racional de los recursos de que dispone para responder a las demandas hechas por los usuarios en un mundo complejo, donde factores como la calidad, competencia y avances tecnológicos entre otros, hacen más difícil responder a este reto.

La administración pública del Distrito Federal consciente de estos nuevos retos, se ha preocupado por responder a las demandas actuales de manera eficiente, por tanto, las “instituciones del Distrito Federal han implementado programas de modernización pública en coordinación con la Oficialía Mayor del Distrito Federal”<sup>1</sup> para eliminar los vicios administrativos que impiden el cumplimiento de los objetivos organizacionales de manera eficiente.

En el proceso de modernización, la Dirección de Operación de Fondos y Valores<sup>2</sup> (DOFV) de la Secretaría de Finanzas en el Distrito Federal (Ver anexo 1) ha realizado cambios en el aspecto administrativo y económico, por medio de la implementación de nuevas técnicas y sistemas para desarrollar el trabajo de forma adecuada. Sin embargo, esto no es suficiente si no se logra el compromiso y adaptación esperado de los servidores públicos.

En el presente trabajo de investigación se propone el logro de la eficiencia organizacional tomando como punto de apoyo el mejoramiento del clima organizacional mediante técnicas de Desarrollo Organizacional, permitiendo una visión humanista para complementar los cambios hechos en el sentido técnico-estructural y lograr la adaptación y compromiso de los integrantes.

La importancia del clima organizacional es representar una situación en el trabajo que implica un conjunto de “factores particulares que afectan el comportamiento laboral del individuo,

---

<sup>1</sup> Oficialía Mayor, Gobierno del Distrito Federal, *Revolución Administrativa*, (en línea), Coordinación General de Modernización Administrativa, (Ref. 16 de octubre 2005), [http://www.cgma.df.gob.mx/coord\\_gral/index.php](http://www.cgma.df.gob.mx/coord_gral/index.php).

<sup>2</sup> Para efectos del documento el nombre de la Dirección de Operación de Fondos y Valores se maneja con la siguiente abreviatura DOFV.

determinado por: la personalidad de la persona implicada y su entorno”<sup>3</sup>, como mencionó el psicólogo Kurt Lewin en su fórmula de conducta humana. De lo anterior se puede decir que una investigación de los principales componentes del clima organizacional en la DOFV (Ver anexo 2), permitirá detectar qué factores procedentes de la misma pueden estar afectando el buen desempeño de los empleados, ya que en los componentes internos de la organización la dirección tiene control para modificarlos hasta donde le sea posible con el fin de conducir a la creación de un clima organizacional que apoye el desempeño eficiente de la organización.

La razón de analizar el clima organizacional en la DOFV, radica en que así se podrá conocer la problemática real de la misma y comprender qué factores afectan más el comportamiento de sus empleados, ya que se obtendrán sus puntos de vista y opiniones respecto de cómo perciben su entorno laboral, determinando qué factores están influyendo de manera negativa o positiva en el comportamiento de las personas.

La identificación de los problemas en la organización creará una base confiable de la cual partir para realizar intervenciones de Desarrollo Organizacional en la DOFV, que permitan la modificación gradual del entorno laboral y se induzcan ciertas actitudes en el comportamiento de las personas para lograr una mayor eficiencia organizacional tanto en el sentido técnico-estructural como social-humano, con el propósito de apoyar al fortalecimiento y modernización de la gestión de servicios públicos en dicha entidad.

Para diseñar ésta propuesta se revisan los antecedentes teóricos de conceptos, postulados, y aportaciones del clima organizacional que permitan tener una mejor visión del problema y guíen en la selección de factores y variables a incluir en la evaluación del clima teniendo de esta manera una descripción de la situación existente.

---

<sup>3</sup> LUC, Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, Trillas, México, 1983, p. 11.

## **Introducción**

En esta tesis se expone la influencia que tiene el clima organizacional en la eficiencia de una empresa pública y la problemática que se puede generar si no se toman en cuenta las causas que pueden estar dando origen a un malestar laboral propiciando mal desempeño. Dado que la eficiencia depende de los integrantes de la organización, es necesario analizar y estudiar los problemas laborales para, en la medida de lo posible, solucionarlos y prevenirlos con el fin de lograr un mejor desempeño de la entidad, que permita responder a las necesidades de la sociedad así como tener una mejor adaptación a los cambios tecnológicos y la creciente competencia internacional que generan nuevos retos para las organizaciones del país, exigiendo de éstas una mayor eficiencia organizacional “que implica el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”<sup>4</sup>.

En particular para la DOFV como empresa pública eficiencia, implica brindar un servicio que satisfaga al personal interno y a los usuarios externos, adaptándose a las necesidades de las personas y dependencias que dependen de ella, así como a los cambios constantes del entorno, en donde la organización pública debe ir más allá de lo establecido por sus reglamentos y normas, evitando el desperdicio de recursos.

Para el estudio de la empresa pública es necesario tomar en cuenta las diferencias que existen con la empresa privada que también puede presentar climas inadecuados. Las principales diferencias son dadas por la cultura que existe en éstas, pues en las dependencias públicas se hace más notorio la existencia de ambientes de permanencia, como resultado de su crecimiento y tiempo de creación, que hizo necesario establecer normas para regular su operación y especificar actividades, reflejando una baja capacidad de adaptación a cambios y por tanto solo puede desenvolverse en entornos estables; en contraste, las empresa privadas han evolucionado más rápido como resultado del incremento de la competencia y los cambios tecnológicos, por lo que sus normas administrativas han cambiando hacia un enfoque organizacional más flexible y como consecuencia es más fácil realizar modificaciones en estas entidades, dado que los integrantes son más abiertos y tienen mejor disposición para aprender.

Los cambios hacen necesario que se implementen estrategias de adaptación donde las instituciones gubernamentales del Distrito Federal no han sido la excepción, las cuales han implementado estrategias de acuerdo al “Programa General de Desarrollo del Distrito Federal 2000-2006, donde

---

<sup>4</sup> KOONTZ, Harold, Weihrich Heinz, *Administración una Perspectiva Global*, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, México, 1999,p. 12.

se busca una constante modernización y simplificación de los procesos”<sup>5</sup>, con el propósito de lograr alcanzar una mayor flexibilidad operativa en el manejo del gasto así como la obtención de una mayor eficiencia en las acciones que lleva a cabo la Administración Pública del Distrito Federal.

Al ser la Dirección de Operación de Fondos y Valores una institución adscrita a la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal, ha modificado sus procesos de acuerdo al Programa General de Desarrollo del Distrito Federal con el fin de hacerlos más ágiles “utilizando tecnologías en sistemas de comunicación actuales, cambiando sus políticas y normas en los procedimientos, y dando capacitación a los empleados con el fin de brindar un mejor servicio de acuerdo a las exigencias de hoy en día”<sup>6</sup>, pues es elemento clave en el sistema financiero del Gobierno del Distrito Federal; encargándose de mantener el control de los pagos derivados del gasto público de las distintas dependencias, evitando que la falta de recursos detenga el funcionamiento de éstas, así mismo de fortalecer las finanzas públicas mediante la inversión de fondos, por lo que su funcionamiento debe ser adecuado, de tal manera que no afecte la operación de instituciones que dependen de ella.

Aunque se tiene referencia de una mayor aplicación de estudios de clima organizacional a empresas privadas, éste puede ser adaptado para el diagnóstico a entidades públicas, desde un punto de vista empresarial, contemplándose factores institucionales como son la existencia del sindicato, los cambios del personal de estructura cada seis años y la excesiva regulación en las actividades; lo que permitirá planear un cambio gradual en los paradigmas gubernamentales, dado que se da por hecho que en las entidades del gobierno es difícil modificar una situación o sencillamente no se puede cambiar, sin embargo esta problemática es la que plantea una mayor necesidad de realizar estudios a instituciones del gobierno para que se propongan cambios sistémicos planeados y no de acuerdo a políticas administrativas las cuales al no considerar el factor humano no logran sus objetivos.

Por tanto la razón de estudiar el clima de la DOFV, es impulsar los cambios de la entidad de manera global tanto en el sistema técnico-administrativo como en el social-humano e incrementar la eficiencia de la misma logrando los objetivos que plantea la modernización administrativa: brindar un servicio eficiente a los ciudadanos y entidades que dependen de ésta, siendo importante saber cuál es el desempeño de las personas con el entorno actual, lo que permitirá plantear o no, la necesidad de un ambiente que ayude a las personas a disminuir la “inseguridad y resistencia

---

<sup>5</sup> Oficialía Mayor, Gobierno del Distrito Federal, *Austeridad*, (en línea), Coordinación General de Modernización administrativa, Austeridad del Gasto Público del Distrito Federal, (ref. 16 de octubre de 2005), [http://www.cgma.df.gob.mx/atencion\\_ciudadana/austeridad/index.php](http://www.cgma.df.gob.mx/atencion_ciudadana/austeridad/index.php).

<sup>6</sup> Percepción propia obtenida mediante la observación y análisis de la situación en la DOFV, a través de la experiencia como empleada al servicio de esta institución.

provocados por los ambientes de inestabilidad, pues anteriormente se había trabajado en ambientes paternalistas y estables”<sup>7</sup>, lo que hace necesario crear ambientes de apoyo y adaptación de los integrantes hacia los cambios del entorno laboral, ya que en el proceso de modernización se ha trabajado el lado técnico-estructural más no el social humano.

Lo anterior ha quedado al descubierto por comentarios de los empleados y los resultados arrojados de la realización de un análisis de puestos hecho a mediados del año 2005, con el fin de actualizar los manuales administrativos de la Dirección de Operación de Fondos y Valores, reflejándose no solo discrepancias en los procedimientos entre los análisis de puestos y el manual administrativo, sino también el observar el mal desempeño y generación de problemas en el ambiente social que interfieren en la mejora de la eficiencia organizacional; por lo que aún cuando la institución ha diseñado programas de capacitación para actualizar las habilidades de los trabajadores, modificando sus procesos, estructura y tecnología, esto no es de ningún modo suficiente si los cambios no se dan en los paradigmas y prácticas de las personas.

Para lograr las metas en la DOFV es necesaria la colaboración de todos los empleados que la integran, por lo que es importante establecer un entorno en el que los individuos puedan cumplir metas grupales con la “menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, e insatisfacción personal; o en el que puedan alcanzar en la mayor medida posible una meta deseada con los recursos disponibles”<sup>8</sup>. Este entorno llamado también ambiente laboral o clima organizacional, se refiere a la percepción de los atributos organizacionales que tienen los empleados de la organización a la que pertenecen. Estas percepciones se producen mediante “la interacción de las variables propias de la organización, con la personalidad del individuo”<sup>9</sup>.

Por lo tanto la DOFV se debe preocupar por desarrollar un ambiente adecuado que contribuya a que las personas se sientan a gusto en su trabajo y a la vez comprometidas con los objetivos de la organización ya que la eficiencia organizacional esta determinada en gran parte por las expectativas que tienen las personas respecto de la organización que pertenecen, por lo que es importante tener en cuenta que su colaboración está, en “función directa al grado en que los individuos valoran y tratan de mantener su permanencia en la organización, y en la participación de las actividades así

---

<sup>7</sup> Percepción propia obtenida mediante la observación y análisis de la situación en la DOFV, a través de la experiencia como empleada al servicio de esta institución.

<sup>8</sup> KOONTZ, Harold, Weihrich Heinz, *Administración una Perspectiva Global*, 11ª. Edición Mc Graw Hill, México, 1999p. 10.

<sup>9</sup> LUC, Brunet, *El clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*, TRILLAS, México, 1983 p. 18.

como en el grado que esa participación satisface sus necesidades personales y facilita la consecución de sus objetivos”<sup>10</sup>.

Por otro lado el clima al estar compuesto de estructuras y procesos organizacionales, creará un ambiente particular dotado de sus propias características que representa en cierto modo la personalidad de una organización. De esta forma, si “la personalidad de ésta es obsoleta trastornará las relaciones de los empleados entre sí y la organización y tendrá dificultades para adaptarse a su medio externo”.<sup>11</sup>

Debido a que el funcionamiento eficiente de la DOFV, depende del desempeño de las personas que laboran en ella, y dado que el clima organizacional es un factor que puede frenar o impulsar el desempeño de las personas, es necesario realizar una evaluación del clima organizacional para corroborar la información detectada en los análisis de puestos, y elaborar planes estratégicos hacia la mejora del mismo, que ayuden a orientar las actividades hacia el cumplimiento de los compromisos ante la comunidad, permitiendo a la entidad llevar a cabo una gestión más basada en el factor humano. A los titulares del ente les ofrece información ya no solo en términos de estructura y monetarios, sino que les ofrece la posibilidad de contemplar aspectos sociales y psicológicos del entorno laboral de acuerdo a la naturaleza de la institución para corregir o prever posibles problemas que puedan ser generados por la existencia de un ambiente laboral inadecuado.

En otras dependencias que se encuentren en similares condiciones laborales y quieran tener una alternativa diferente para mejorar su desempeño organizacional puede servir de guía para realizar estudios enfocados más al desarrollo del lado humano-social, tomando en cuenta la situación particular de cada dependencia y el alcance del estudio, ya que en éstas no se ha dado la suficiente importancia que tiene hoy en día la evolución de la entidad como un sistema y no solo en aspectos técnico-estructurales que es donde hay una mayor hincapié en los cambios de modernización administrativa emprendidos por el gobierno, dejando de lado el desarrollo de las personas. Así mismo puede servir de referencia a personas que quieran realizar posteriormente estudios de clima organizacional y su influencia en el desempeño organizacional en entidades que se caractericen por tener una estructura rígida.

---

<sup>10</sup> ARGYRIS, Chris, *Sobre el Aprendizaje Organizacional*, p. 31.

<sup>11</sup> LUC, Brunet, *El clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*, TRILLAS, México, 1983 p.13.

Es de esta manera que el objetivo general de este trabajo de investigación es: Desarrollar un programa de DO que de acuerdo a la información obtenida, sirva para mejorar el clima organizacional e impulsar la eficiencia organizacional en la Dirección de Operación de Fondos y Valores de la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal.

La hipótesis planteada es la siguiente: el clima organizacional de la Dirección de Operación de Fondos y Valores de la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal, es inadecuado para lograr un desempeño eficiente, por lo tanto es necesario desarrollar un programa de DO para mejorarlo e impulsar la eficiencia organizacional.

Para respaldar el objetivo general se han definido los siguientes objetivos específicos:

- Estudiar la definición, conceptos básicos y complementarios del clima organizacional que ayuden a guiar y realizar el estudio en la DOFV.
- Estudiar teorías administrativas de clima organizacional que se consideran de mayor influencia en el clima organizacional del sector público y que ayuden a analizar la conducta de los individuos en la DOFV.
- Realizar un diagnóstico organizacional para identificar las razones que afectan el clima organizacional de la DOFV de la Secretaría de Finanzas, que ocasionen que las personas se sientan incómodas en su entorno laboral.
- Proponer un programa de Desarrollo Organizacional de acuerdo a la información obtenida en el diagnóstico, para realizar un cambio planeado enfocado a mejorar el clima organizacional en la Dirección de Operación de Fondos y Valores de la Secretaría de Finanzas.

Las siguientes preguntas de investigación guiarán el desarrollo de este trabajo y permitirán coadyuvar a lograr el objetivo general planteado:

1. ¿Qué es el clima organizacional y qué factores lo componen?
2. ¿Qué teorías administrativas tienen mayor influencia en la generación del clima organizacional de las empresas del Sector Público?
3. ¿Cuál es el clima organizacional existente en la Dirección de Operación de Fondos y Valores?

4. ¿Qué dimensiones del clima organizacional de la Dirección de Operación de Fondos y Valores presentan una mayor problemática?
5. ¿Qué intervenciones de DO se pueden aplicar en la Dirección de Operación de Fondos y Valores?

Como ya se mencionó anteriormente, el área en donde se lleva a cabo ésta investigación es la Dirección de Operación de Fondos y Valores, adscrita a la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal. La Dirección de Operación de Valores está ubicada en Dr. La Vista, No. 144, Col. Doctores Delegación Cuauhtémoc, Planta Baja Acceso tres.

La justificación para realizar ésta investigación es reconocer la importancia que tiene, hoy en día el clima organizacional en el ambiente empresarial, el cual tiene gran influencia en el logro de los objetivos de cualquier organización ya que éste puede generar el ambiente que apoye el logro de los objetivos de la empresa con eficiencia, o entorpezca el buen desempeño de la misma, así como afectar la imagen que proyecte ésta hacia el exterior.

El presente trabajo de tesis está organizado para su desarrollo de la siguiente manera:

### Capítulo I Marco teórico

En este capítulo se revisa la definición de clima organizacional así como el origen del concepto y factores que intervienen en la conformación de éste, y la importancia que tiene en el logro de un desempeño eficiente en las instituciones públicas en un contexto aplicado a la DOFV. De la misma manera se analizan las aportaciones de las teorías administrativas al tema de clima organizacional, con un enfoque hacia las administraciones que dan origen a los climas de organizaciones gubernamentales y características de éstos en comparación con climas de mayor confianza y menos normas. También se revisan las dimensiones del clima organizacional a considerar para el estudio en la DOFV y la importancia de la eficiencia organizacional en las mismas.

Se describen de manera general los conceptos de los procesos de comunicación, liderazgo, dirección, capacitación y las condiciones físico-ambientales, esenciales para la creación de un ambiente agradable de trabajo y se analiza la importancia e influencia de éstos procesos en la generación del clima organizacional.

Se estudia el proceso de cambio planeado y los beneficios que se pueden obtener en los resultados organizacionales si se aplica a una institución del gobierno mediante el modelo de cambio planeado

de Kurt Lewin, considerando factores subyacentes de la DOFV que no son posibles modificar por el tiempo e implicación que tienen.

Capítulo II Metodología de la investigación.

Se hace una descripción de la metodología a utilizar para diseñar el instrumento de investigación y la elección de las variables a estudiar para la realización del cuestionario que ayudarán a realizar el diagnóstico organizacional en la DOFV.

Capítulo III Caso práctico en la Dirección de Operación de Fondos y Valores

Se desarrolla el marco contextual de operaciones de la Dirección de Operación de Fondos y Valores. Se determina el alcance y áreas de aplicación del estudio para posteriormente realizar el análisis de la información así como la interpretación de los resultados de la investigación.

Capítulo VI Conclusiones y recomendaciones generales.

En base a la información derivada y el análisis de ésta, se muestran las conclusiones y recomendaciones generales resultado de la investigación para mejorar el clima organizacional de tal forma que sea un apoyo al logro de un desempeño eficiente en la DOFV.

## **Capítulo I**

### **Marco Teórico**

#### **Introducción**

Las empresas deben adaptarse lo mejor posible a los cambios que se están dando en su entorno para que sean capaces de brindar servicios y productos adecuados a las exigencias de hoy en día. Para que esto se cumpla es necesario que toda organización sea eficiente, lo que implica el “logro de los objetivos con la menor cantidad de recursos, al menor costo u otras consecuencias”<sup>12</sup>. En la empresa pública, la eficiencia se verá reflejada en el grado que ésta pueda atender las demandas de los ciudadanos, con calidad en los servicios prestados por los servidores públicos y a largo plazo en el desarrollo económico-social, que se pueda generar en una entidad. Si los usuarios están satisfechos se puede decir que los servicios son adecuados a las necesidades, pero si no, éstos provocarán inconformidades, que tarde o temprano la ciudadanía reclamará.

En las empresas gubernamentales resulta difícil realizar cambios si éstos no se dan de manera frecuente o si están regidos por una serie de reglamentos y normas que dificultan las modificaciones como es el caso de la Dirección de Operación de Fondos y Valores (DOFV), lo que incrementa aún más la inercia por tener un clima estático, pues éste implica modificaciones no solo en el ambiente técnico-estructural sino también en el social-humano. Abordar el cambio mediante los programas de modernización administrativa no es sencillo para el ámbito gubernamental, pues desde la perspectiva sistémica implica un proceso a través del cual las instituciones del sector público actualizan su forma de operar afectando las formas de organización, procesos y el comportamiento laboral, con el fin de alcanzar objetivos de manera eficiente.

El enfoque de cambio planeado mediante técnicas de DO del clima organizacional puede ayudar a lograr en una empresa gubernamental:

1. Una administración pública más eficiente.
2. Desarrollar un ambiente humano para propiciar el cambio de las personas.

Los cambios deben incluir la identificación de los empleados con los objetivos organizacionales a la par de los particulares, por lo que se debe realizar un proceso de influencia que garantice la plena identificación de los empleados y grupos con los objetivos organizacionales.

---

<sup>12</sup> KOONTZ, Harold, Weihrich Heinz, *Administración una Perspectiva Global*, 11ª. Edición, México, 1999, p.780.

Para tener un mejor conocimiento de lo que es el clima organizacional e implicaciones en la eficiencia de la DOFV, en este capítulo se estudiarán el concepto y principales factores que influyen en la conformación de éste; se bosquejarán los antecedentes de teorías administrativas que han sido de gran influencia en la generación de climas organizacionales gubernamentales; se estudiará la importancia del ambiente como un factor clave para coadyuvar en el cambio organizacional y en la eficiencia organizacional; se revisarán las dimensiones más importantes que se deben considerar al momento de realizar un estudio del ambiente laboral en la entidad y se analizará el concepto de eficiencia organizacional aplicado a la administración pública.

Se revisarán los procesos de comunicación, dirección, liderazgo, condiciones físico ambientales y capacitación, que se presentan en el clima de cualquier organización por lo que están presentes en la Dirección de Operación de Fondos y Valores (DOFV), mencionándose conceptos generales e importantes para la administración de la empresa ya que tiene el control para modificarlos con el fin de crear determinados climas e inducir ciertos comportamientos en la conducta de las personas.

Por último en éste capítulo se desarrollarán los conceptos de cambio planeado e implicaciones que tiene en el ambiente laboral, las fases del modelo de cambio propuesto por Kurt Lewin como proceso planeado y en qué consiste cada una, y conceptos generales de Desarrollo Organizacional.

## **1.1 Clima organizacional**

Con la finalidad de llevar a cabo procedimientos para identificar qué factores afectan el desempeño laboral de las empresas se han hecho estudios del clima organizacional en éstas, los cuales muestran el conjunto de propiedades percibidas directamente o indirectamente por los empleados que las integran y cómo influyen dichos factores en su comportamiento. Las percepciones se producen mediante la interacción de las variables propias de la organización según su naturaleza con la personalidad del individuo, en donde las propiedades organizacionales no solo hacen referencia a los aspectos físicos, sino también a los factores psicológicos y sociales en donde se desenvuelven las personas.

El término de “Clima Organizacional fue introducido por primera vez en Psicología por Gellerman en 1960”<sup>13</sup>, a partir de entonces se han hecho varias aportaciones en cuanto a su definición y estudio dentro de las que se puede destacar dos escuelas: la Gestalt y la escuela Funcionalista.

La **Escuela de la Gestalt**: se “centra en la percepción del individuo de las cosas tal y como éstas suceden en su entorno, para procesarlas y crear un comportamiento de acuerdo a la información obtenida”<sup>14</sup>.

La **Escuela Funcionalista** parte de que “el comportamiento de un individuo está determinado por su personalidad, conocimientos y experiencias con la interacción del ambiente que lo rodea en donde sus características personales influyen en la creación del entorno laboral”<sup>15</sup>.

Aunque estas dos escuelas tienen diferentes perspectivas para abordar el tema, persiguen el mismo propósito, que es el análisis de los factores ambientales y su influencia que tienen en el comportamiento de las personas así como en el desempeño tanto de las entidades privadas como gubernamentales. Dentro de las definiciones que se conocen del clima organizacional se tiene la siguiente:

Según Luc Brunet el clima organizacional “constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo que pueden constituir su

---

<sup>13</sup> LUC, Brunet, *El clima de Trabajo en las Organizaciones: Definición, Diagnóstico y Consecuencias*, TRILLAS, México, 1983 p. 13

<sup>14</sup> Ibid., p. 12.

<sup>15</sup> Ibidem.

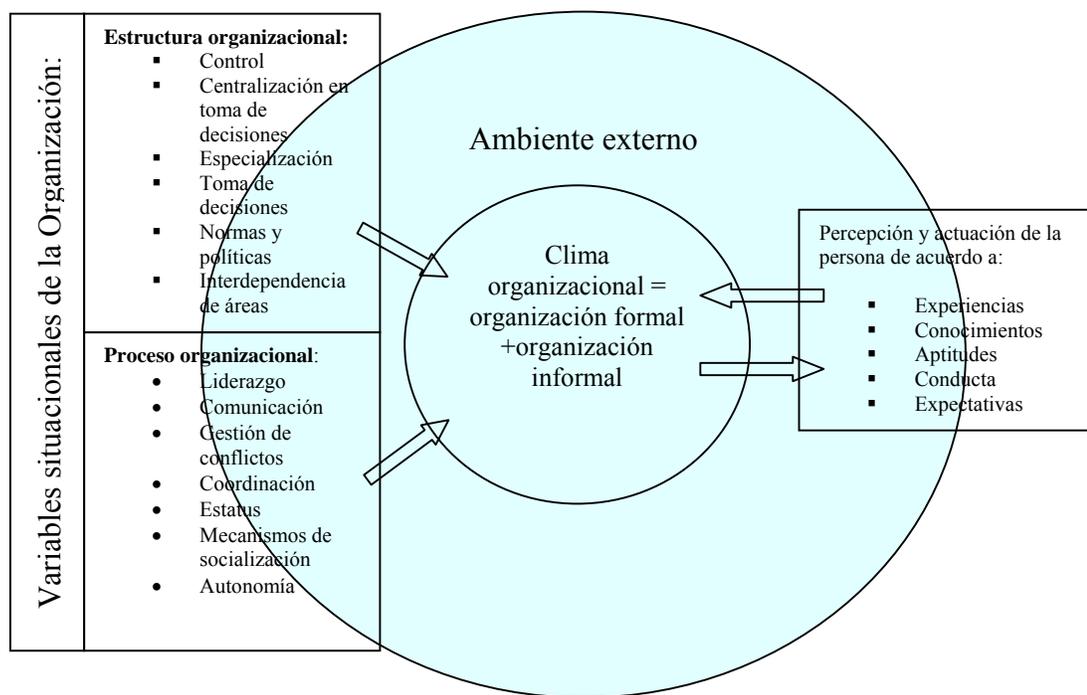
personalidad. Menciona que el clima organizacional es un componente multidimensional de elementos”<sup>16</sup>.

### 1.1.1. Factores que intervienen en el Clima Organizacional

El clima organizacional está conformado tanto por los factores organizacionales como por el comportamiento laboral de los integrantes, los cuales son muy diversos. Hay algunos factores de la entidad o propiedades que se toman como fundamentales al momento de realizar las investigaciones en las empresas, los que están integrados por la estructura organizacional y los procesos organizacionales de las mismas.

Para entender más de los componentes del ambiente laboral, a continuación se muestra un esquema con los factores principales del clima organizacional.

**Figura 1.1 Factores principales que integran el clima organizacional.**



Fuente: Elaboración propia con datos de: Luc Brunet, *El clima de trabajo en las organizaciones: definición diagnóstico y consecuencias*, Pág. 13,15.

De acuerdo con la figura 1.1, las variables organizacionales influyen y se comportan de diferente forma en el ambiente laboral, por lo que a continuación se mencionarán algunas de sus características más importantes:

<sup>16</sup> LUC, Brunet, Op. Cit. p. 12.

- Como se puede observar en el diagrama, el ambiente organizacional está determinado en gran medida por las variables situacionales que son: la estructura y procesos, los cuales en conjunto crean determinados climas de acuerdo a la administración que se lleva a cabo en la institución. Las variables situacionales de las empresas del sector público son similares a los del sector privado, pero las principales diferencias en la conformación del ambiente, están marcadas por el tipo de administración y los fines que persiguen. La administración pública en particular la del “gobierno mexicano están sujetas a cambios cada sexenio, implicando el moviendo del personal estratégico”<sup>17</sup>, lo que conlleva también a cambios en el estilo administrativo y en el ambiente laboral, pues aunque la estructura y los procedimientos no cambien de manera significativa, sí lo hacen en la forma en que se ejecutan las actividades y en la interacción de los integrantes.
- El clima organizacional se puede cambiar después de una intervención particular en alguna de sus variables situacionales con el fin de mejorarlo, pues éstas son controlables por parte de la administración, ya que su persistencia no es tan duradera como lo es la cultura organizacional, ya que al mejorar los procesos en un área como puede ser la comunicación se puede tener una mayor satisfacción por parte de los empleados al tener una mejor comunicación y coordinación generando el sentimiento de que son tomados en cuenta al mantenerlos informados, no siendo así en la cultura ya que lleva mas tiempo para cambiar paradigmas y valores que se tengan.
- Los factores formales son determinantes de la conducta organizacional y deben ser considerados de manera importante, sin embargo hay otros factores de carácter social-humano que tienen mayor influencia en el comportamiento, los cuales se encuentran en la organización informal e influyen de forma efectiva en el funcionamiento de los procesos administrativos.
- Las personas al interactuar con la organización, transmiten sus ideas y conducta, contribuyendo así a la creación de su entorno laboral, ya que, tanto organizaciones como individuos aportan demandas identificables por medio de la interacción. Las personas al ingresar a la organización aportan sus conocimientos y habilidades, influidos por una serie de experiencias y perspectivas, que determinan su desempeño en la organización.
- El clima está influido por las características de la realidad externa de la organización, pues tanto las estructuras y procesos organizacionales así como el comportamiento de las

<sup>17</sup> SÁNCHEZ, José Juan, *Administración y Reforma del Estado en México*, Porrúa, México, 2004 p. 169.

personas están influidas por el ambiente externo, ya que las organizaciones operan en un entorno externo el cual afecta las actividades de las personas lo que provoca nuevas demandas para realizar el trabajo.

- “El clima junto con las estructuras, procesos organizacionales y los individuos que la componen forman un sistema interdependiente altamente dinámico”<sup>18</sup>.

### 1.1.2 Importancia del clima organizacional

Las organizaciones como sistemas abiertos interactúan con su medio ambiente, en el cual se están sucediendo cambios en diferentes “fuerzas ambientales: naturaleza de la fuerza de trabajo, tecnología, colapsos económicos, competencia, tendencias sociales y la política mundial, que actúan como estimulantes al cambio”<sup>19</sup>; de esta manera las instituciones públicas no están ajenas a éstos y deben buscar los medios que ayuden al proceso de adaptación, es decir, procurar cambios adecuados que les permitan crear un ambiente menos tenso, de acuerdo con las condiciones existentes, buscando ser flexibles para que las personas que la integran se actualicen continuamente en sus conocimientos y habilidades. En este proceso de cambio, el clima organizacional resulta un factor determinante, pues puede frenar o puede ser un medio muy efectivo para la adaptación al entorno.

Las entidades públicas tendrán mayor seguridad de tener un mejor desempeño en “un contexto en donde el cambio es la única constante”<sup>20</sup> si los cambios se hacen no solo en los aspectos formales sino también en los aspectos informales, que incluyen los procesos sociales y el factor humano. Si se dedica esfuerzo a diseñar planes para modificar organigramas, las funciones, la asignación de cargos, fijación de normas y procedimientos de las tareas, lo que se tendrá es un cambio reducido y no global, pues el comportamiento no se modifica cuando se trata de incidir en aspectos administrativos formales.

El desarrollo adecuado del clima organizacional en la Dirección de Operación de Fondos y Valores (DOFV), es de suma importancia para propiciar cambios administrativos globales de acuerdo al proceso de modernización administrativa incluyendo el complejo proceso social en el que participan muchas variables situacionales: individuales, organizacionales y contextuales, las cuales afectan esta transición.

<sup>18</sup> GONCALVES, Alexis. P, *Dimensiones del clima organizacional*, [www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm).

<sup>19</sup> ROBBINS, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1999, p. 627.

<sup>20</sup> HERSEY, Paúl, Kenneth H. Blanchard, *Administración del comportamiento organizacional*, Séptima edición, Prentice Hall, México, 1996, p. 3.

Dado que el cambio en una organización involucra la ruptura de paradigmas tradicionales de funcionamiento y comportamiento de la organización, se deben buscar los medios que ayuden a modificar las expectativas individuales, la modificación gradual de patrones de conducta, las interacciones organizacionales para formar nuevas redes de comunicación y la adopción de nuevos valores. Es así que estudiar el clima organizacional en el proceso de la modernización administrativa, por ejemplo radica en identificar los cambios en las variables situacionales como resultados de la transformación del sistema técnico-estructural, para ver cuál es el nivel funcional de estos cambios y cuál es el comportamiento organizacional generado, con el fin de tomar medidas alternativas que coadyuven a realizar los cambios también en el sistema social-humano a la par del técnico-estructural.

La naturaleza de las personas es compleja, lo que hace necesario crear entornos laborales en donde éstas se sientan apoyadas por medio de un trato humano, considerando las diferencias individuales y de necesidades. La mejora del clima organizacional implica tiempo, por lo que éste debe ser planeado, para que se generen ambientes de apoyo para las personas en los procesos de transición, permitiéndoles a los empleados involucrarse en las tareas de la organización, lo que les generará mayor confianza y satisfacción.

Los cambios en el ambiente organizacional no deben ser solo en el sentido técnico o de recursos, sino en el estilo de vida en el trabajo, en el trato laboral, con el fin de lograr el compromiso de los empleados y obtener un desempeño organizacional eficiente, al proporcionarles un marco laboral en donde éstas se desempeñen agusto y sin tensiones.

### **1.1.3 Teorías administrativas que han influido en la generación de los climas gubernamentales en México**

La preocupación por estudiar la influencia de los factores del ambiente laboral en las personas no es nueva, investigadores en diversas áreas han hecho aportaciones en lo que refiere al clima organizacional. El entorno laboral está determinado en gran medida por las técnicas administrativas empleadas, las cuales se han enfocado con el paso de tiempo hacia los factores sociales y humanos. Las empresas públicas también han evolucionado su forma de administración y sus espacios laborales de manera lenta en comparación con el sector privado.

Dentro de las etapas de las teorías administrativas que han hecho aportes al ambiente laboral de la administración pública se pueden diferenciar cuatro: la administración científica, relaciones humanas, teoría de la organización y el enfoque de contingencias del comportamiento organizacional.

### 1. Administración científica

Esta etapa se caracterizó por el interés enfocado hacia la productividad para cubrir la demanda creciente de bienes centrándose más en el estudio de los aspectos físicos, y dejando de lado los aspectos humanos. Su perspectiva fue racional, basando la motivación humana principalmente en incentivos económicos del ambiente laboral.

Sus principales representantes fueron Max Weber con su teoría de la burocracia, Taylor con la teoría de administración científica y Fayol con la teoría de organización formal, ésta se desarrolló principalmente en las dos primeras décadas del siglo XX.

Dentro del ámbito gubernamental las técnicas administrativas que más han influido en el ambiente son las de “Max Weber, dadas a conocer en los años de 1946 y 1947”<sup>21</sup> las cuales dieron importantes aportaciones en lo que refiere a los aspectos formales del proceso administrativo, como son:

- “la organización se regirá en base a normas y reglamentos consignados por escrito que dan legalidad y especifican los cargos prediciéndose los patrones de conducta a seguir ya que el comportamiento se guía por la normatividad y se enfoca al logro de los objetivos de la entidad,
- la comunicación es por los canales formales de comunicación y por escrito para comprobar las acciones realizadas, por tanto no existe la organización informal,
- estructuración de cargos estableciendo funciones generales, autoridad, responsabilidad y estandarización de las actividades que permite tener un mejor control y evaluación de resultados planeados,
- selección de empleados en base a criterios generales y racionales tomando en cuenta su capacidad profesional para que hagan carrera en la entidad en base a meritos y antigüedad”<sup>22</sup>.
- La remuneración es de acuerdo a los niveles de responsabilidad.

Como se puede observar, los procedimientos anteriores se refieren principalmente a la organización y distribución de actividades con el enfoque al logro de los objetivos organizacionales. El ambiente laboral bajo estas técnicas de administración es opresivo, pues se espera que el comportamiento humano se guíe por las normas y políticas establecidas y por lo tanto es controlable dentro de estos

---

<sup>21</sup> KOONTZ, Harold, Op. Cit., p. 17.

<sup>22</sup> TRELLES, Gustavo, Araujo, Max Weber y la Teoría de la Burocracia, <http://www.monografias.com/trabajos12/burocracia/burocra.shtml>.

estándares. No se toman en cuenta los objetivos personales, ya que éstos se supone se cubrirán con la remuneración obtenida, siendo el principal motivador que hace que las personas estén dispuestas a colaborar. Los procesos sociales se deben regir por la estructura formal dando lugar a comunicaciones distantes y frías.

En México se tiene referencia de aplicación de éstas técnicas administrativas en la “década de 1970, mediante reformas administrativas para impulsar el aparato gubernamental, enfocándose a procesos operativos de la organización, así como la implementación de manuales de organización y de procedimientos”<sup>23</sup>, produciéndose cambios solo en el sentido de procesos operativos. En esta etapa el aparato gubernamental fue creciendo hasta volverse complejo pues la centralización y racionalización de actividades comenzaron a ser disfuncionales en cuanto a su capacidad para asimilar las exigencias de la sociedad. Este tipo de enfoque de técnicas de administración se mantuvo hasta la “década de 1980 cuando Miguel de la Madrid impulsó reformas en la estructura organizacional para reducirlo, mediante la desaparición y fusión de áreas administrativas y procesos de privatización de empresas públicas, que aunado a factores externos como la desregulación económica, apertura comercial y énfasis en la políticas de simplificación y descentralización de las funciones administrativas”<sup>24</sup> generaron cambios en factores de tipo técnico-administrativo.

## 2. Teoría de las relaciones humanas

A raíz de las condiciones de trabajo que prevalecieron en la administración científica durante los años treinta, surge la corriente conocida en el ámbito administrativo como relaciones humanas la cual toma auge a partir de 1920, donde hay un enfoque en los componentes afectivos e informales del medio laboral. Este se ve impulsado “por la creación de sindicatos, la legislación laboral que comienza a definir los contratos laborales y evitar los abusos laborales por parte de las empresas”<sup>25</sup>, los cuales sirven de antecedente para la creación de los primeros gremios sindicales en México. Esta etapa es impulsada principalmente por “los estudios Hawthorne realizados en 1924, dando un enfoque más humanista a la motivación”<sup>26</sup>. Estos consideraron que el incremento de la productividad en las organizaciones está en la satisfacción de los empleados, respecto de las necesidades de tipo social- humano y no solo en el sentido de los motivadores materiales, por lo que las investigaciones se ampliaron en dirección a las ciencias del comportamiento y la conducta.

<sup>23</sup> SÁNCHEZ, José Juan, Op. Cit., p. 12.

<sup>24</sup> Ibid. p. 14.

<sup>25</sup> BUPO, María Eugenia, Emilio Gattás Et. All, *La evolución del pensamiento administrativo: un análisis práctico*, [www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/evopensadm.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/evopensadm.htm).

<sup>26</sup> CHRUDEN, Herbert J., Administración del Personal, Edit. Continental, 1984, Pag 289.

Sin embargo, no tuvieron mucha aplicación en el área gubernamental de México, aún así es importante analizar la aportación teórica hecha por Likert en ésta etapa, ya que servirá de antecedente para ubicar el clima organizacional de la DOFV en uno de los cuatro sistemas organizacionales propuestos por él, los cuales no necesariamente suceden en las empresas, pero sí se pueden generar climas organizacionales con alguna tendencia hacia uno de éstos sistemas.

Sistema I- Autoritarismo explotador: la dirección no tiene confianza en sus trabajadores. “Se caracteriza por un clima tenso basado en el temor de los empleados, generado por la aplicación de normas estrictas y control excesivo, las recompensas son mínimas y de tipo material.

Sistema II Autoritarismo paternalista: éste es un clima más relajado, hay confianza en los empleados, pero aún así se aplican técnicas de motivación basadas en castigos ocasionales y en premios de tipo material dando un poco de atención a las necesidades de tipo social como son de prestigio y de estima.

Sistema III Consultivo: hay una mayor confianza en los empleados por lo que el clima laboral ya no es estricto, se permite expresar las opiniones de los empleados y la participación de éstos en la toma de decisiones. Existe una mayor relación de amistad entre superior-subordinado, y hay un mayor trabajo de equipo.

Sistema IV Participativo: el ambiente es relajado, las personas son más autónomas promoviendo así la creatividad, iniciativa y participación en la toma de decisiones. El clima corresponde a una organización más dinámica”<sup>27</sup>, procurando la satisfacción de necesidades sociales y materiales de los integrantes.

- En los sistemas cerrados o más autocráticos, como son el I y II, el clima laboral que existe es de temor, haciendo que las personas se sientan adisgusto e inconformes en la organización. Esto los conduce a adoptar actitudes apáticas ante el trabajo, generando tensión en las relaciones laborales y genera dificultades para el logro de los objetivos organizacionales.
- Cuando las organizaciones se inclinan a tener ambientes laborales más abiertos hacia el sistema IV, las personas estarán más satisfechas con su trabajo, pues este sistema cubre también sus necesidades sociales y de autorrealización, y la organización obtiene una mayor colaboración por parte de los trabajadores para alcanzar sus objetivos con mayor eficiencia.

---

<sup>27</sup> LUC, Brunet, Op. Cit., p.31.

### 3. Teoría de la organización

En esta etapa se pone de manifiesto la importancia de conjugar el trabajo en equipo de toda la organización, tanto de la organización formal como de la informal, ésta última muy importante para el logro de los objetivos. Se desarrolla “después de la Segunda Guerra Mundial caracterizada por el crecimiento de las organizaciones las cuales se ven obligadas a competir en mercados internos, por lo que comienza su expansión en otros países”<sup>28</sup>. Se da importancia a la “capacitación, incentivos y al entorno laboral para explicar la motivación en las personas. Cobra auge la teoría de sistemas propuesta por Chester Barnard, el cual propuso un enfoque de sistemas sociales de la administración, y al entorno externo de la organización”<sup>29</sup>.

Estos aportes se ven reflejados en la “década de 1990, implementándose medidas bajo el paradigma de la nueva gestión pública, que fueron realizados por países anglosajones, Estados Unidos y Canadá”<sup>30</sup>. Dentro de las políticas introducidas en México bajo esa dirección se encuentra la “reducción del sector público en el tamaño, recursos e influencia, conformación de jerarquías aplanadas; ruptura de permanencia y especialización, para crear organizaciones muy pequeñas y mejor adaptadas al entorno”<sup>31</sup>. Se comienza a dar un enfoque de los servicios públicos al cliente, la evaluación por resultados como mecanismo de desempeño y se comienza a “romper el hermetismo de las instituciones para hacerlas más flexibles; así como la continuación de la descentralización de la administración pública durante la administración del Presidente Carlos Salinas de Gortari y la introducción de diversas técnicas administrativas provenientes del ámbito privado bajo el nombre de modernización de la administración pública federal”<sup>32</sup>. Las modificaciones son principalmente realizadas en el sentido formal de la organización, sin embargo se debe considerar que los empleados tienen diversas necesidades las cuales no solo se limitan a motivadores en el sentido material, sino también en el sentido social-humano, que serán expresados según sus conductas y expectativas laborales dependiendo de la situación que se genere en su entorno.

### 4. Enfoque de contingencias del comportamiento organizacional

El enfoque de contingencias establece que no hay una solución única que pueda ser aplicada de manera constante para inducir determinados comportamientos, ya que la situaciones van a diferir

<sup>28</sup> BUPO, María Eugenia, Emilio Gattás Et. All, *La evolución del pensamiento administrativo: un análisis práctico*, [www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/evopensadm.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/ger/evopensadm.htm).

<sup>29</sup> KOONTZ, Harold, Weihrich Heinz, Op. Cit., p. 24.

<sup>30</sup> SÁNCHEZ, José Juan, González, Op. Cit., p. 13.

<sup>31</sup> Ibid. p.13.

<sup>32</sup> Ibid. p.16.

continuamente, influidas por diversas variables internas y externas generando nuevas situaciones por lo que todo dependerá del contexto organizacional que esté sucediendo; bajo este punto de vista el gobierno ha implementado algunas técnicas administrativas enfocadas a “mejorar la calidad de los servicios públicos mediante la planeación estratégica, enfoque de calidad total y reingeniería de procesos que son aplicados a la administración pública federal”<sup>33</sup>, técnicas promovidas mediante el “Programa de Modernización de la Administración Pública (PROMAP), el cual fue puesto en marcha en el gobierno de Ernesto Zedillo en 1996”<sup>34</sup>. Éste ya tiene una nueva orientación con lo que respecta a administraciones anteriores ya que estas técnicas marcan el interés en el cliente y en satisfacer las demandas de la ciudadanía así como de los empleados.

Las diferentes técnicas administrativas empleadas en las administraciones del gobierno, y descritas hasta ahora, han tenido diferente influencia en la generación del clima organizacional de la empresas públicas, siendo la de principal influencia la administración burocrática la cual ha tenido algunas combinaciones con técnicas administrativas de reciente auge en el ámbito empresarial de México.

Aunque se empleen nuevas técnicas administrativas, no implica que puestas en práctica tengan el éxito esperado si los integrantes no tienen los medios y conocimientos para poder desempeñarse en su entorno. Solo tendrán éxito si se adecua a las organizaciones públicas, las cuales por su estructura rígida hacen difícil su aplicación.

La influencia de los postulados de la administración burocrática en las instituciones del Gobierno del Distrito Federal es reflejada con un desempeño deficiente como consecuencia por su tiempo de creación que ha permitido que las dependencias sean de un gran tamaño, donde se consideró que lo ideal era establecer un sistema que tuviera un fuerte control en base a normas y políticas administrativas, en el que se supone que las “personas subordinarán sus intereses personales a los intereses organizacionales”<sup>35</sup>, sin embargo en la práctica no se tuvieron los resultados esperados de acuerdo a este tipo de administración debido principalmente a los siguientes factores:

- La existencia de “varios niveles en la estructura gubernamental que dio lugar a que se tuviera mala atención a la ciudadanía y un mal control administrativo”<sup>36</sup>.

<sup>33</sup> SÁNCHEZ, José Juan, González, Op. Cit., 368.

<sup>34</sup> PARDO, María del Carmen, “Programa de Modernización de la Administración Pública de 1995-2000”, Enlace, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública. México, 1995 P. 2

<sup>35</sup> ROBBINS, Stephen P. Op. Cit., Apéndice, p. A-6.

<sup>36</sup> Oficialía Mayor, Gobierno del Distrito Federal, *Revolución Administrativa*, Coordinación General de Modernización Administrativa, [http://www.cgma.df.gob.mx/coord\\_gral/index.php](http://www.cgma.df.gob.mx/coord_gral/index.php)

- La existencia de “inequidad salarial entre el personal de estructura o de confianza con los trabajadores de base los cuales cuentan con un sindicato que los apoya”<sup>37</sup>, en donde el personal de base tiene pocas posibilidades de ascender para realizar una carrera profesional ya que los puestos son ocupados por el personal de confianza de la administración política en turno.
- La intervención del sindicato y la formación de grupos de intereses hace difícil la aplicación de normas y políticas.
- La “excesiva creación de reglamentos y normas coercitivas para regular la interacción de las personas, que resultan inefectivas”<sup>38</sup>, por lo complicado de su aplicación.

Lo anterior ha dado lugar a que el comportamiento en las entidades públicas no corresponda a lo que plantea la administración burocrática, creándose un clima organizacional de indiferencia hacia el trabajo.

El clima organizacional al basarse en el estudio de la situación presente del ambiente laboral, proporcionará un panorama general de las condiciones prevalecientes con las técnicas de administración que son puestas en práctica en la institución.

Lo ideal es que la administración pública cree medios participativos en donde las personas tengan mayor autocontrol de sus actividades y autonomía, sin embargo puede suceder que algunas personas no estén preparadas para ejercer autocontrol, por lo que tendrán que ser guiadas con una mayor supervisión y control, en un entorno que ayude a las personas a cambiar sus conductas hasta que ellas sean capaces de ser más independientes.

#### **1.1.4 Dimensiones del clima organizacional**

Los estudios que se hacen del clima organizacional buscan identificar las percepciones de los trabajadores con respecto a variables como: líneas de mando, motivación, los procesos de comunicación, de liderazgo e interacción, toma de decisiones, fijación de objetivos, procesos de control y resultados, pues estos estudios han mostrado que gran parte de la eficiencia de las organizaciones está determinada por estimulantes morales y materiales que afectan la conducta de los trabajadores. Su estudio es muy amplio, ya que no solo se refiere a las condiciones ambientales y estructura organizacional, sino que abarca conceptos subjetivos que son posibles medirse como son las relaciones interpersonales, el reconocimiento, el apoyo y otros aspectos.

---

<sup>37</sup> SÁNCHEZ, José Juan, González, Op. Cit., p. 442.

<sup>38</sup> Ibid. p. 444.

Así, la evaluación del clima organizacional en la DOFV, deberá mostrar qué tan funcional es el medio para motivar a los funcionarios públicos al logro de los objetivos institucionales y cuál es el comportamiento real existente en la forma de realizarse los diferentes procesos, los cuales generan reglas de funcionamiento no escritas encontrándose en el ambiente informal y que pueden tener costos por las interferencias en las transacciones o beneficios al evitar algunas reglas y normas coercitivas que hacen que los procesos se realicen de manera lenta.

Para facilitar el diagnóstico en la DOFV, se manejarán las dimensiones de análisis de clima organizacional propuestas por Litwin y Stringer. Esta será la guía para la elaboración de los cuestionarios así como para la selección de los factores organizacionales y humanos a incluir en el estudio y disminuir la complejidad que implica la selección. “Litwin y Stringer proponen ocho dimensiones para diagnosticar y explicar el clima existente en una determinada organización”<sup>39</sup>. Cada una de estas dimensiones se relaciona con ciertas propiedades de la empresa y aspectos relacionados con las personas en el entorno de trabajo y su personalidad.

Las dimensiones son las siguientes:

1. Estructura: Se utiliza para analizar la percepción que tienen los empleados de las entidades públicas acerca de reglas y normas que regulan la interacción y procedimientos gubernamentales en el desarrollo de su trabajo, indicando la efectividad y formalismo generado, que dificulten la creación de entornos agradables.
2. Responsabilidad (empowerment): Mide el grado de delegación de autoridad percibida por parte de los empleados, así como la responsabilidad que tiene el personal para cumplir con sus actividades asignadas sin necesidad de recibir constante supervisión.
3. Recompensa: Corresponde a la percepción que tienen los empleados acerca de las retribuciones recibidas tanto materiales como morales por sus aportaciones hechas a la institución.
4. Desafío: La medida en que las personas están dispuestas y tienen la oportunidad de realizar actividades que representen riesgos calculados a fin de lograr los objetivos con una mayor eficiencia y obtener mejores resultados en el desempeño permitiéndoles a la vez incrementar su capacidad profesional.

---

<sup>39</sup> GONCALVES, Alexis. P, *Dimensiones del clima organizacional*, [www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm](http://www.calidad.org/articulos/dec97/2dec97.htm).

5. Relaciones: Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un agradable ambiente de trabajo y de buenas relaciones sociales entre compañeros como entre jefes y subordinados que permiten el desarrollo de la amistad.

6. Cooperación: Es el sentimiento de los miembros de la empresa sobre la existencia de un espíritu de ayuda y participación entre el personal, tanto entre superiores y subordinados como entre el mismo nivel jerárquico.

7. Conflictos: El grado de tolerancia que hay en el ambiente para aceptar opiniones y conductas diferentes, así como para llegar a solucionar los problemas de las partes implicadas.

8. Identidad: Es el sentimiento de identificarse con los objetivos de la entidad y estar dispuestos a luchar por los mismos, y por lo tanto satisfechos de pertenecer a una institución pública.

El enfoque que manejan los autores tiende más hacia el ámbito social, ya que es el principal determinante para la creación de la atmósfera laboral, el cual afectará emocionalmente la conducta de las personas, y en menor grado a los aspectos físicos o materiales del medio en que se labora, sin embargo éstos son importantes debido a los cambios que se puedan generar en el ambiente por las innovaciones tecnológicas que requieren de un mayor dinamismo en la información y procesos, por lo que es necesario incluir aspectos físicos del ambiente laboral. La aplicación del estudio en base a éstas mostrará cuál es el clima que existe en la DOFV, si es tenso o relajado, de tal manera que permita proponer intervenciones para la mejora del ambiente laboral.

Las siguientes dos dimensiones de liderazgo e integración de nuevos empleados se anexan por considerarse importantes e influyentes en el clima organizacional de la institución, en donde por su propia naturaleza hay un alto nivel de rotación del personal estratégico y es necesario saber cuál es el apoyo que éstos reciben al integrarse a la dependencia así como su estilo de liderazgo que ponen en práctica para motivar la colaboración de los empleados.

9. Liderazgo: La forma en que se dan las órdenes por parte de los directivos para influir en los empleados para que éstos se esfuercen de manera voluntaria para realizar las actividades.

10. Integración de nuevos empleados: Se refiere a los medios por parte de la organización para la socialización y adaptación de nuevos integrantes en las instituciones, así como el apoyo que dan los grupos de trabajo existentes.

### 1.1.5 Eficiencia Organizacional

En el Gobierno del Distrito Federal se está haciendo evidente la necesidad de eliminar los costos económicos generados por la burocracia, la ineficiencia y la corrupción; vicios que deben de erradicarse para poder cumplir con los objetivos de manera eficiente, que implica el reto de manejar de manera racional los recursos disponibles. La racionalidad “significa adecuar los medios utilizados a los fines y objetivos que se desean alcanzar; en la teoría de la burocracia esto quiere decir eficiencia”<sup>40</sup>.

Actualmente se busca lograr mayor estabilidad y eficiencia organizacional en las operaciones para satisfacer las demandas sociales y lograr una mayor adaptación al entorno, lo que ha originado la implementación de programas enfocados a mejorar los procedimientos laborales administrativos; sin embargo, estos esfuerzos son limitados pues no se ha logrado un cambio que incluya la modificación de los paradigmas de los empleados que aún prevalecen de administraciones anteriores lo que provoca descontrol y desempeño irregular de la organización conduciendo a la ineficiencia.

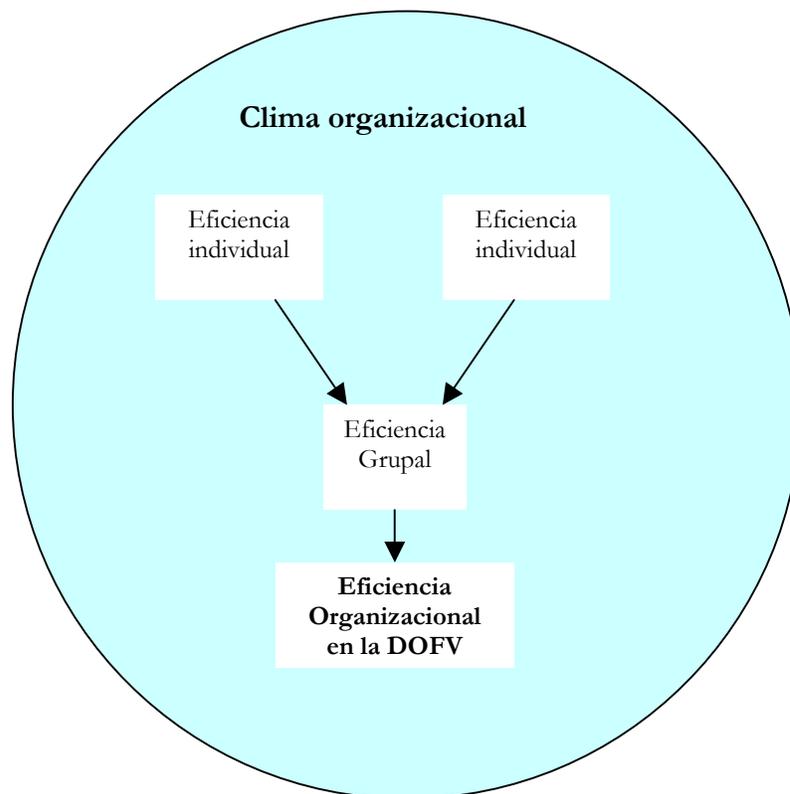
Dado que la implementación de los nuevos procesos es con la visión de lograr un mejor desempeño organizacional, es necesario que éstos se vean respaldados por el ámbito social, que incluye los procesos e interacciones entre los empleados teniendo una modificación global de la DOFV, que apoye la generación de nuevos conocimientos y aptitudes por parte de los integrantes.

Entonces la eficiencia organizacional ya no solo depende de los cambios estructurales o técnicos para mejorar el desempeño de la organización, sino que también depende de la eficiencia de los integrantes, que incluye un buen desempeño individual, el cual influirá en el desempeño grupal y por tanto en la entidad.

---

<sup>40</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Segunda Edición, Mc. Graw Hill, Santa Fe Bogotá Colombia, 1994, p. 27

**Figura 1.2 Eficiencia Organizacional e influencia del entorno.**



Fuente: Elaboración propia basada en la obra de “*Administración de recursos humanos*” de Idalberto Chiavenato, p. 20 y TERAN, Roberto, *El desarrollo de la eficiencia de la organización*, <http://www.gestiopolis.com>.

En la figura 1.2, se ilustra la importancia del clima organizacional en la eficiencia del clima organizacional, el cual se explicará en los siguientes puntos:

- El “elemento básico de las organizaciones son las personas cuya interacción conforma las organizaciones”<sup>41</sup> y el desempeño de los empleados dependerá de manera importante de su entorno laboral el cual debe proporcionar los medios tanto materiales, intelectuales y emocionales para que los empleados desarrollen correctamente su trabajo permitiéndoles colaborar con sus conocimientos, actitudes y motivaciones para conseguir los objetivos organizacionales.
- El desempeño grupal es la suma de los aportes individuales como se puede observar en la gráfica anterior, el “cual produce un efecto de sinergia, en donde la

<sup>41</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit., p. 20.

suma de los aportes individuales excede la simple sumatoria de éstos”.<sup>42</sup> El grado de eficiencia del grupo, dependerá de la eficiencia que tengan las personas que lo integran así como de la interacción, y cooperación que se de entre éstos, enfocado a las actividades de la organización para lograr la eficiencia organizacional.

- La eficiencia organizacional de los servicios públicos en la DOFV, depende tanto de la eficiencia individual como de la eficiencia grupal, la cual estará determinada en gran medida por la estructura de la organización, para propiciar la sana interacción entre las personas y los grupos de trabajo. En “este sentido, una estructura es eficaz si facilita el logro de los objetivos por medio de una buena coordinación de las diferentes áreas”<sup>43</sup>, y la estructura será eficiente si permite esa consecución con el mínimo de costo o evitando consecuencias imprevistas para la organización. Aunado a una estructura adecuada también es necesario un ambiente social que apoye el desempeño individual y grupal de las personas, por lo que el clima organizacional es un factor clave para lograr la eficiencia organizacional, al proporcionar a las personas ambientes motivadores en aspectos sociales y de desarrollo intergrupales.

Desde el punto de vista empresarial la DOFV, es una empresa que debe ser eficiente en su desempeño, y que como empresa pública al operar en un contexto que se caracteriza por un ambiente capitalista muy competitivo, ya no debe guiarse solo por un esquema establecido por reglamentos que determinan: el empleo, el sueldo, pensión, ascenso, preparación profesional, y procedimientos; esto logrará un desempeño burocrático profesional pero no, un desempeño que sea eficiente organizacionalmente; en donde los resultados se vean reflejados en la satisfacción de las personas.

Se requiere que la administración pública ya no se lleve de manera tradicional si no que se vaya más allá de lo establecido por la organización burocrática basada en los aportes de Max Weber.

En la siguiente tabla, se puede observar qué es lo que se espera desde un desempeño burocrático profesional y lo que se espera lograr con la eficiencia organizacional.

<sup>42</sup>IVANCEVICH, Gibson, Donnelly, *Las Organizaciones*, Décima edición, Mc. Graw Hill, Santiago Chile, 2001. p. 16.

<sup>43</sup>Ibid. p. 13.

**Tabla 1.1. Comparación de desempeño burocrático profesional y eficiencia organizacional.**

<b>Desempeño burocrático profesional:</b>	<b>Eficiencia organizacional:</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Interés en cumplir las actividades y obtener resultados, operar sistemas administrativos.</li> <li>2. Lograr el apego a las normas y políticas de operación para el logro de los objetivos.</li> <li>3. Control jerárquico, implantar responsabilidades.</li> <li>4. Justificar costos.</li> <li>5. Ofrecer incentivos económicos, evaluar y analizar resultados.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resultados reflejados en la satisfacción de los ciudadanos mediante la identificación y solución de problemas</li> <li>2. Intereses compartidos para el logro eficiente de los objetivos.</li> <li>3. Autocontrol, delegar autoridad y responsabilidad.</li> <li>4. Optimización de recursos.</li> <li>5. Ofrecer incentivos morales, evaluar, analizar y retroalimentar los resultados obtenidos.</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia con datos de Idalberto Chiavenato, *Administración de Recursos Humanos* P. 29 y TRELLES, Gustavo, Araujo, *Max Weber y la Teoría de la Burocracia*, [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

El cambio de una visión de burocracia profesional a la eficiencia organizacional en la DOFV implica:

1. Desde la perspectiva de burocracia profesional, pone interés en el desarrollo adecuado de las actividades para cumplir los objetivos organizacionales, a resultados reflejados en la satisfacción de los ciudadanos desde la perspectiva de eficiencia organizacional.
  - El propósito de la “modernización de la administración pública en México, es permitir al gobierno satisfacer de manera adecuada las demandas de los ciudadanos”<sup>44</sup>, como consecuencia se supone que desde un punto de vista burocrático profesional, este queda satisfecho siempre que se “cumplan con las actividades de la organización con eficiencia

<sup>44</sup>PARDO, María del Carmen, *La modernización administrativa en México*, México, INAP-COLMEX, , P. 19

desde su respectivo campo, lineamientos y normas establecidos”<sup>45</sup>, lo que no es suficiente ya que los problemas son diversos y no encuadran siempre en los marcos de referencia establecidos de acuerdo a sus normas y reglas de operación.

- La eficiencia organizacional se logrará en la medida que las actividades se basen en los resultados que valoran los ciudadanos que en comparación a una empresa privada sería la satisfacción del cliente tanto interno como externo, en donde actualmente se incluye el concepto de valor agregado.
2. El desempeño laboral deberá regirse por las normas y políticas de operación que son las guías para realizar las actividades desde un punto burocrático; a compartir intereses organizacionales en común para la consecución de los objetivos organizacionales desde un punto de eficiencia organizacional.
    - El “seguimiento de las normas y políticas de operación son útiles para encaminar las actividades al logro de los objetivos”<sup>46</sup>, indican cómo se deben hacer las cosas así como las conductas permitidas, conduciendo a la realización de actividades de manera automática y rutinaria, sin lograr el pleno compromiso de los empleados.
    - El desafío de las organizaciones es canalizar las actividades humanas para el logro de los objetivos mediante un trabajo agradable y útil, en donde los empleados se preocupen por lograr la misión de la entidad, mejorar los servicios basándose en los clientes y los resultados. Para que ellos colaboren a lograr los objetivos, es necesario que la entidad les proporcione los medios en donde ellos vean que sus propósitos personales son satisfechos mediante su colaboración con la organización, a la vez que se debe proporcionar a los empleados un “medio para identificar y mejorar los procesos, lo que conducirá a un menor costo laboral”<sup>47</sup> es decir disminución de conflictos, disminución del ausentismo, huelgas, errores humanos en los procesos laborales, mejores relaciones y comunicación.
  3. El control establecido por el nivel jerárquico de la estructura y las normas para el autocontrol de cada empleado deberá ser:

<sup>45</sup> TRELLES, Gustavo, Araujo, *Max Weber y la Teoría de la Burocracia*, <http://www.monografias.com/trabajos12/burocracia/burocra.shtml>.

<sup>46</sup> *Ibidem*.

<sup>47</sup> KEITH, Davis, Newstrom, *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*, Séptima Edición, Mc Graw Hill, México 1988, p. 433.

- El modelo burocrático propuesto por Max Weber se basa en el control determinado por las funciones del puesto y la autoridad definidas por la estructura formal<sup>48</sup>. El formalismo pasa por alto los sentimientos, las emociones y otros factores de carácter humano-social que son importantes para la motivación y el comportamiento laboral.
  - El autocontrol proporciona a los empleados la oportunidad de ser sus propios jefes, realizando sus actividades por iniciativa propia mediante un medio para motivarlos a realizar sus actividades de forma eficiente. Pues la mejor forma de que una persona sea responsable, es que se sienta libre de decidir cómo desarrollar su trabajo, por medio de la delegación de autoridad que es lo que se promueve con la eficiencia organizacional.
4. Debe haber justificación de costos desde un punto de vista burocrático a la entrega de valor en el servicio desde la eficiencia organizacional.
- La elaboración del presupuesto determina los planes de operación en la empresa pública así como los objetivos a alcanzar en cada entidad, así que el interés es desarrollar prácticas administrativas que permitan lograr los objetivos fijados en el presupuesto.
  - La eficiencia organizacional se interesa más por la optimización de recursos y por la generación de valor agregado, el cual puede lograrse mediante una prestación adecuada a las exigencias de los clientes y la correcta realización y mejora de los procesos.
5. Deberá pasarse la información de resultados a una retroalimentación del desempeño a los integrantes.
- En el desempeño burocrático profesional se tiene una “retroalimentación a los niveles jerárquicos superiores”<sup>49</sup>, y la motivación se basa principalmente en las retribuciones económicas hechas a los empleados,
  - Los empleados se sienten motivados, cuando creen que los logros de sus actividades benefician a la organización y a los usuarios, al momento de recibir información de ello y pueden atribuirlos a sus propios esfuerzos e iniciativas.

---

<sup>48</sup> TRELLES, Gustavo, Araujo, Max Weber y la Teoría de la Burocracia, <http://www.monografias.com/trabajos12/burocracia/burocra.shtml>.

<sup>49</sup> Ibidem.

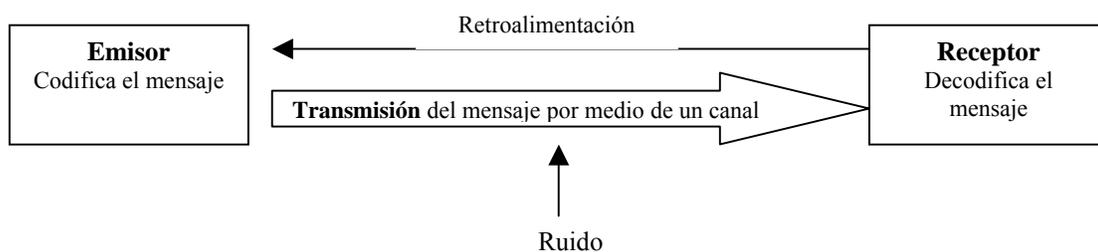
## **1.2 Aspectos complementarios al clima organizacional**

En una entidad, la estructura formal y los procedimientos establecidos son los que básicamente guían el funcionamiento de la misma para realizar las diferentes operaciones y transacciones, sin embargo hay procedimientos no establecidos que también guían el funcionamiento de la organización y que se encuentran en la organización informal e influyen en la generación del clima organizacional. Tanto la organización formal como informal tienen un impacto importante en procesos como la comunicación, la motivación, liderazgo, condiciones físicas y capacitación, que son determinantes para la generación de un ambiente particular el cual influye de manera importante en la satisfacción y en el compromiso organizacional para generar la eficiencia de la misma. Estos procesos pueden ser realizados de forma empírica o de forma planeada, determinados por la estructura formal y manuales de procedimientos, es por esto que merecen atención.

### **1.2.1 Comunicación**

Significa la codificación de un mensaje enviado por parte del emisor a través de un canal al receptor el cual recibe el mensaje y lo descodifica de forma que él lo entienda. En una institución como la DOFV, “este puede ir dirigido a uno o más receptores, en donde al momento de que el receptor o receptores lo reciban, realizan su acción o cambio de actitud, y también emiten una nueva información al emisor (se produce una retroalimentación)”<sup>50</sup>.

**Figura 1.3 Elementos principales para la transmisión del mensaje.**



Fuente: elaboración propia con datos de KOONTZ, Harold, “*Administración una Perspectiva Global*”, p.611

Los principales elementos del proceso de comunicación son el emisor del mensaje, la transmisión y el receptor del mensaje, en donde el receptor puede o no dar retroalimentación al emisor como se muestra en la figura 1.3; esto dependerá del tipo de información que se dé a conocer en el mensaje. Para la DOFV algunos mensajes pueden dar como resultado la realización de actividades, sin embargo es necesario que el emisor tenga conocimiento de que el receptor comprendió el mensaje,

<sup>50</sup>KOONTZ, Harold, Weihrich Heinz, Op. Cit., p. 611.

o sea que exista retroalimentación para que tenga la certeza de que no habrá interferencias en la operación al realizarse las actividades de acuerdo a las instrucciones dadas, este proceso puede verse interrumpido por factores de ruido los cuales distorsionan la información, afectando la realización de actividades de la empresa.

#### **1.2.1.1 Canales de información**

Se pueden emplear diversos canales o medios de información para transmitir los mensajes, dependiendo de la red de información empleada por la organización la cual va estar determinada por su naturaleza o giro; éstos no siempre funcionarán de acuerdo a lo establecido ya que dependerán de la forma y las prácticas de comunicación que realmente se realicen.

Los sistemas de comunicación electrónicos se han visto enriquecidos por los avances tecnológicos que la facilitan y hacen más rápida la transmisión de información aumentando el acceso de las personas a ésta, así como obtenerla de distancias lejanas casi instantáneamente. Si se utilizan adecuadamente, éstos pueden ser un gran medio para aumentar la interacción de las personas, además de ser un gran apoyo para la toma de decisiones, pues permiten procesar mayor número de datos.

#### **1.2.1.2 Importancia de la comunicación en la DOFV**

El estudio de la comunicación en la DOFV como entidad pública, es importante ya que constituye el sistema principal para transmitir información que afectará la toma decisiones, sin éste es imposible la correcta operación y la realización de actividades. Este proceso es realizado tanto en los medios formalmente establecidos como en los medios informales. La comunicación no solo es la clave para la toma decisiones, sino que tiene implicaciones más grandes en los siguientes aspectos organizacionales:

- Ayuda en la adaptación de las personas a los cambios que se den en la DOFV.

Los cambios tecnológicos generan retos provocados por las aperturas comerciales, influyendo en las relaciones de comunicación establecidos en la entidad, por lo que se requiere de nuevas dinámicas y métodos de interacción para que ésta mejore a la par de los cambios, que han sido impulsados por el programa de modernización de la administración pública en lo que refiere al ámbito público. “La comunicación fluida y abierta es persuasiva y sirve de apoyo, para que las personas tengan mayor confianza y seguridad en el proceso de adopción de cambios”<sup>51</sup> al estar enterados de las ventajas y lo que necesitan para lograr un mejor resultado.

---

<sup>51</sup> KEITH, Davis, Newstrom, Op. Cit., p. 445.

- Mejor aprovechamiento de oportunidades y mayor capacidad de respuesta a los problemas que se presenten en la DOFV.

Si la comunicación se obtiene en tiempo, lugar y forma requerida se podrá lograr una mayor eficiencia organizacional, al tomarse decisiones en base a información confiable, lo que garantizará una mejor planeación de las políticas gubernamentales. Esto solo se logrará con el buen funcionamiento de la red de comunicación de la entidad permitiendo la solución de problemas y una mayor adaptación al entorno.

- Motivación y satisfacción de los integrantes de la DOFV.

La comunicación permite la interacción de los integrantes de la organización así como el conocimiento de ellos si el clima es de confianza, pues éste permite “compartir información de hechos, suposiciones, comportamientos, actitudes y sentimientos con personas y grupos, creando interdependencia entre las distintas partes de la organización reforzándola”<sup>52</sup>. En este sentido también permite mantener un ambiente motivado, mediante el reconocimiento a los empleados por los logros obtenidos y por la transmisión de recompensas simbólicas.

- Mantener al día a la DOFV.

El flujo constante de información, permite a la entidad monitorear su entorno y anticiparse a los cambios o diseñar planes para adaptarse, también le permitirá identificar áreas de especial atención o clave para el desempeño de la entidad si se dispone de retroalimentación constante. En general “proporciona información externa e interna relativa al desempeño de tareas, políticas, procedimientos y relaciones, superiores-subordinados”<sup>53</sup>.

El logro de los puntos anteriores hace necesario disponer de una red de canales de comunicación adaptado a la naturaleza de la DOFV como institución gubernamental, que permita el flujo de comunicación en todos los sentidos, mediante la utilización de diferentes canales que permitan fluir la información de manera adecuada conociéndose a ésta, como comunicación cruzada la cual incluye el “flujo horizontal de información entre personas de igual o similar niveles organizacional, y el flujo diagonal entre personas de diferentes niveles sin relaciones directas de dependencia entre sí”<sup>54</sup>.

<sup>52</sup> GORDON, Judith R., *Comportamiento Organizacional*, Quinta Edición, Prentice Hall, México, 1997, p. 260.

<sup>53</sup> KOONTZ, Harold, Wehrich Heinz, Op. Cit., p. 205.

<sup>54</sup> Ibid. p. 596.

### 1.2.1.3 Comunicación abierta para el desarrollo de un clima de confianza

Influir en el cambio de actitudes implica que la comunicación se dé en un sistema abierto y participativo que permita diseñar un proceso de comunicación persuasivo hacia el cambio y la mejora de la armonía laboral. Esto es posible si la información fluye de manera correcta, oportuna y es confiable, ya que ayudará a crear un buen clima organizacional dentro de la DOFV, para que las personas muestren mayor disposición a cooperar con las estrategias que emprenda la entidad. Para lograr una comunicación persuasiva que influya en el ámbito social-humano es importante considerar algunos puntos:

- Usar diálogos descriptivos, en donde se proporcione información acerca de lo que se espera obtener en el área y ventajas que se lograrán, así como pedir información respecto de dudas o posibles problemas que tengan los trabajadores en el proceso de cambio, en lugar de evaluar las actitudes que adoptan los trabajadores en los procesos de cambio.
- Comunicación orientada a la solución de los problemas, que implica involucrar a los empleados en el proceso de solución empezando por planteamientos sencillos de su área, con el fin de darles mayor seguridad para emprender cosas nuevas, en lugar de convencerlos o comunicarles solo las soluciones tomadas.
- Comunicar las decisiones que afecten a los empleados en su área laboral, cuidando dar solo información relevante para ellos, “para evitar la apariencia de que se usa una estrategia, que implica manipular a los demás”<sup>55</sup>.
- Al momento de escuchar a los demás, prestar atención a los planteamientos y tratar de analizar los puntos de vista desde el marco contextual del interlocutor.
- Eliminar las relaciones de superior y subordinado al momento del diálogo, dando oportunidad a un ambiente de igualdad de expresión y opiniones.

Estos puntos ayudarán a eliminar los temores que ocasionalmente pueden llegar a presentar los subordinados hacia un superior, ya que pueden pensar que éstos no los entienden, o no hablan por temor a equivocarse.

Promover la comunicación basada en la participación en la DOFV, implica que se realicen diálogos abiertos y permanentes que permitirá a los encargados de la administración tener conocimiento de los integrantes, ya no solo laboral, sino personal sobre lo que piensan, y de lo que sucede en otras áreas que no es conocido por la falta de interacción, y que puede entorpecer la operación normal de la organización.

---

<sup>55</sup> GORDON, Judith R Op. Cit., p. 281.

## 1.2.2 Dirección

Función de la administración que implica “ influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo; se relaciona principalmente con el aspecto interpersonal de administrar”<sup>56</sup>.

### 1.2.2.1 Importancia de la Dirección

El personal del nivel estratégico de la DOFV, tiene el difícil papel de guiar todos los esfuerzos de los integrantes de la entidad al logro de los objetivos, por medio de la función directiva. Aunque esta función está determinada por la estructura formal, que designa el grado de poder y responsabilidad, no siempre conduce de la mejor manera al logro de los objetivos, si solo se toma en cuenta el control y autoridad dados por el puesto para influir en los subordinados y hacer que éstos desempeñen sus funciones. La resistencia de los trabajadores puede ser uno de los principales obstáculos para lograr cambios con el fin de alcanzar los objetivos, si es que el comportamiento de la personas no cambia a la par de las modificaciones hechas en el ámbito técnico estructural para propiciar el mejor desempeño. Por tanto, los encargados de la entidad deben crear un medio que permita a los empleados generar el compromiso con las metas, motivando a dar lo mejor de cada miembro para desarrollar las áreas clave de la organización y así se pueda innovar de acuerdo al medio externo, evitando la posible generación de problemas por la relación superior-subordinado originada por las normas y la estructura organizacional, y de esta forma realizar actividades en equipo o grupo.

Para realizar una adecuada gestión del recurso humano es necesario que se influya en las personas de tal forma que éstas sean motivadas para aprender de manera constante, ayudándose entre sí para una mejor adaptación a los cambios, lo que se logrará si en la función de dirección se desarrollan los medios para la buena coordinación y colaboración de manera voluntaria entre los integrantes, por lo que la dirección debe apoyarse en las técnicas de liderazgo para el logro de los objetivos.

## 1.2.3 Liderazgo

“Es el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales”<sup>57</sup>.

<sup>56</sup> KOONTZ, Harold, Wehrich Heinz, Op. Cit., p. 780.

<sup>57</sup> Ibid., Op. Cit., p. 532.

---

### 1.2.3.1 Importancia del Liderazgo

El liderazgo es un factor que influye en el comportamiento grupal, y es de suma importancia para el ámbito organizacional de la DOFV, principalmente para el desarrollo de las actividades en grupo ya sean informales o formales, en éstos hay puntos de poder que son ejercidos por líderes los cuales resultan elementos clave al momento de realizar cambios que impliquen el ambiente social-humano.

Los líderes no siempre ejercen un liderazgo positivo hacia los objetivos de la organización, ya que buscan satisfacer intereses personales mediante la integración de grupos en la organización informal principalmente. Es por esto que los encargados de la DOFV deben entender que el liderazgo enfocado a propiciar cambios a favor de la organización, implica un compromiso no solo con la organización, sino también con los empleados, lo que está definido en el siguiente principio: “los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales”<sup>58</sup>. Por ello cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y lo apliquen en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes.

Lo que se espera del líder en una etapa de cambio y adaptación, es que sea un asesor o un modelo a seguir, que armonice los intereses organizacionales y personales, mediante la comunicación abierta, confianza y respeto, por lo tanto el liderazgo a ejercer en la DOFV como empresa pública requiere de diferentes actitudes y habilidades como las siguientes:

- Inteligencia: el líder como cualquier persona “varía su comportamiento ante situaciones de cambio e incertidumbre”<sup>59</sup>, sobre todo si las personas a las que tiene que guiar no están acostumbradas a las variaciones en su entorno laboral como es el caso de las entidades públicas, por lo tanto es necesario que conserve una actitud centrada y analítica que permita orientar y dar seguridad a sus colaboradores.
- Interés por desarrollar actividades en grupo: las actividades cotidianas de la entidad requieren de la coordinación de grupos de trabajo, lo que condiciona al personal de nivel estratégico a tener la capacidad de establecer contacto constante y cercano con las personas.

---

<sup>58</sup> KOONTZ, Harold, Wehrich Heinz, Op. Cit., p. 531.

<sup>59</sup> ZEPEDA, Fernando, Herrera, Op. Cit., p. 66.

- Reconocimiento de las aportaciones y logros de los demás: las personas al realizar sus actividades diarias aportan sus conocimientos y esfuerzos, la comunicación de éstos a ellas les ofrece una “retroalimentación positiva fortaleciendo su confianza e imagen propia”<sup>60</sup>.
- Habilidades administrativas: se requiere de conocimientos y capacidad, para poder realizar planes, organizar el trabajo, establecer controles y guías que conduzcan a los equipos de trabajo.
- Habilidad para las relaciones interpersonales: el líder debe tener la capacidad de buscar acuerdos mutuos o puntos de vista en común en las etapas de cambio mediante el diálogo y entendimiento con los integrantes del área de trabajo.
- Iniciativa: si se quiere apoyar a la reformas en el área técnico-administrativa, se necesita que los directivos impulsen dichas reformas mostrando una actitud proactiva en las actividades enfocadas al logro de los objetivos.
- Carisma: “significa ejercer una atracción emocional sobre los seguidores, los cuales se identifican con ciertas cualidades del líder”<sup>61</sup>, requiriendo de la persona una calidad humana para influir de forma natural y promover acciones a favor de la comunidad laboral y de la DOFV.
- Empatía: entender las necesidades y dudas que tienen los trabajadores en situaciones de incertidumbre, para ayudarlos en la solución de problemas.
- Persuasión: persuadir a los empleados, es convencerlos de la necesidad de cambiar sus actitudes para dar un mayor impulso a las transformaciones técnico-estructurales de la entidad.
- Dinamismo: implica adoptar e “impulsar la nuevas formas de trabajo de forma inmediata”<sup>62</sup>, para evitar el letargo en las actividades que pueden interferir en la toma de decisiones, por lo tanto los funcionarios de los niveles de confianza deben poner énfasis en el sentido de la realización inmediata de las actividades, para lograr los objetivos en los tiempos establecidos.

---

<sup>60</sup> GORDON, Judith R., Op. Cit., p. 84.

<sup>61</sup> ZEPEDA, Fernando, Herrera, Op. Cit., p. 66.

<sup>62</sup> GORDON, Judith R., Op. Cit., p. 673.

- **Honestidad:** es un valor que tiene mucha importancia en el ámbito empresarial, pues si se quiere hacer un uso racional de los bienes públicos, es necesario que las personas a seguir eviten actos corruptos que pongan en duda los objetivos de eficiencia organizacional.
- **Sentido de cooperación:** es la promoción del cambio basado en un sentido de ayuda entre los diferentes niveles y entre las personas de la misma área.
- **Identificación con la compañía:** es el orgullo de sentirse parte de la organización y por lo tanto tratar que ésta sea mejor cada día, al brindar servicios que beneficien a la sociedad.
- **Interés por lograr los objetivos organizacionales:** el líder debe buscar el logro de los objetivos de la DOFV, mediante la realización correcta de las actividades gubernamentales para beneficio de los usuarios y empleados que laboran en la dependencia.

Estas actitudes y habilidades no necesariamente las tienen que poseer los encargados de realizar las funciones directivas en la DOFV, sin embargo son importantes para enfocar el liderazgo para el cambio y mejora del ambiente social-humano.

### **1.2.3.2 Liderazgo situacional**

Este enfoque puede ayudar los directivos en el proceso de adaptación de la DOFV, ya que se basa en la idea de que “el liderazgo a ejercer por la dirección depende de la situación”<sup>63</sup>. El líder se debe de adaptar al entorno laboral mediante el análisis de la personalidad y actitudes de su equipo de trabajo así como de la situación y actividad a desarrollar. Los principales estilos que puede adoptar son:

#### *Estilo autocrático*

Este estilo se adoptará cuando se esté en situaciones difíciles en donde se requieren de toma de decisiones bajo presión de tiempo o que impliquen una mayor responsabilidad, y los colaboradores o subalternos no tengan conocimientos o experiencia respecto a la problemática a solucionar, por lo tanto los líderes deben trazar los planes y objetivos a lograr así como las actividades.

---

<sup>63</sup> KOONTZ, Harold, Wehrich Heinz, Op. Cit., p. 545.

### *Estilo participativo*

Consulta a los subordinados y los apoya para que ellos desarrollen sus propuestas, asesorándolos y aceptando opiniones al momento de definir metas. Motiva la participación en los miembros del equipo fomentando la cohesión y la responsabilidad compartida. Es aplicable para tomar decisiones respecto del cambio y mejora del área laboral de los empleados que no impliquen consecuencias costosas para la empresa.

### *Estilo liberal*

Da autonomía a los colaboradores, por lo tanto cede el control de las decisiones y actúa como apoyo o coordinador, fomentando la participación y responsabilidad de los miembros. Los integrantes son personas muy capaces, han desarrollado sus habilidades y conocimientos en el área laboral, lo que les ayuda a tener una mayor adaptación a los cambios y confianza en el equipo y en sí mismos.

No existe un estilo de liderazgo ideal, pero sí existen ciertas actitudes y perfiles de liderazgo ideales a adoptar cuando se está en una etapa de transición. El liderazgo enfocado al cambio se basa en apoyo constante a los miembros, fomentando la participación de éstos.

## **1.2.4 Condiciones Físico Ambientales de Trabajo**

Las personas tienen diversas motivaciones, y ellas pueden decidir cómo resultarán afectadas por estímulos exteriores de acuerdo a sus experiencias, intereses y conocimientos. Los estímulos físicos se encuentran en el entorno y afectan a las personas, ya que cuando no están presentes en la organización generan insatisfacción generando acciones enfocadas a obtenerlos en el menor tiempo posible; “una vez alcanzados, dejan de dirigir la conducta de las personas hasta que se vuelve a percibir su ausencia”<sup>64</sup>. Dentro de las condiciones físicas de trabajo más relevantes en la DOFV como entidad pública, se encuentran:

- El sitio y condiciones ambientales de trabajo.
- El salario y las prestaciones.
- Motivadores extrínsecos.

---

<sup>64</sup> ZEPEDA, Fernando, Herrera, Op. Cit., p. 131.

El entorno físico es importante ya que si éste es pobre o inadecuado puede generar situaciones de tensión y estrés en las personas por la falta de los medios para cumplir de manera correcta con sus actividades laborales, provocando cambios de conducta en perjuicio de la entidad. Los satisfactores al estar presentes en el medio laboral pueden crear que las personas estén a gusto y conformes en su trabajo, lo cual no indica que tengan un buen rendimiento.

*El sitio y condiciones ambientales de trabajo.*

En la DOFV, las condiciones de trabajo están definidas en las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal derivadas del contrato colectivo de Trabajo con el Sindicato Único de trabajadores del Gobierno del Distrito Federal. En este contrato se define las condiciones ambientales en el que se desarrollan las actividades de las dependencia, el cual también contempla las reglas, políticas y procedimientos para desempeñar las actividades. En condiciones físicas de trabajo también se contemplan los lineamientos de trabajo, ya que estos regulan la actividad diaria de la DOFV. Los lineamientos establecen instrucciones generales de cómo desarrollar las actividades, pero no son una garantía de que se tenga un alto margen de tolerancia para que las personas puedan desempeñar su trabajo de acuerdo a su criterio. El puesto puede provocar satisfacción en el empleado si se siente a gusto y lo mantiene ocupado, si tiene horarios flexibles que eviten el agotamiento físico o mental, teniendo al alcance todos los recursos materiales para desempeñar su trabajo de forma segura. Éste también puede reflejar la satisfacción del estatus del puesto de acuerdo a la categoría o al nivel que se tenga dentro de la empresa.

*El salario y las prestaciones*

Este se refiere a la “cantidad de dinero percibida y a la equidad del pago por el trabajo desempeñado”<sup>65</sup>. La percepción de la retribución monetaria de los trabajadores al servicio del Distrito Federal es un componente que afecta en gran parte su motivación y desempeño, ya que “el salario se asigna de acuerdo a los tabuladores para cada puesto, el cual constituye el sueldo total a pagarse al trabajador a cambio de los servicios prestados”<sup>66</sup> sin que perjudique otras prestaciones. Para los trabajadores es importante, ya que pueden creer que se les paga menos de lo que ellos creen merecer, lo cual les puede provocar insatisfacción laboral y adoptar comportamientos

---

<sup>65</sup> IVANCEVICH, Gibson, Donnelly, Op. Cit., p. 123.

<sup>66</sup> *Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal derivadas del contrato colectivo de trabajo con el Sindicato Único de trabajadores del Gobierno del Distrito Federal*, Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, No. 78, 3 de octubre de 2003.

laborales conflictivos o pasivos. La evaluación salarial que realizan las personas es comparar los salarios con otros de similar dificultad y responsabilidad, para elaborar referencias de lo que ellos consideran justo recibir, sin embargo, resulta complicado evaluar el desempeño real de las personas sobre todo en trabajos que son intelectuales por lo que es una de las principales causas de insatisfacción en las entidades públicas, sobre todo entre el personal de base, quienes son trabajadores sindicalizados y su percepción salarial es baja.

#### *Motivadores extrínsecos*

Son las recompensas que otorgan las empresas a sus empleados por desempeños sobresalientes o para motivarlos. Éstas pueden ser económicas o dando prestaciones especiales a sus trabajadores, en la DOFV solo existen “premios por puntualidad y antigüedad, pues en el gobierno del D. F. se han disminuido sus motivadores extrínsecos en el sentido económico, originados por la necesidad de hacer un uso más racional de los recursos”<sup>67</sup>, se pueden utilizar medios que no representen un gasto extra para la DOFV. Estos son percibidos con agrado por parte de los trabajadores, y pueden ayudar a mejorar su desempeño.

Las condiciones físicas del medio laboral en general, son de suma importancia para la creación de un clima laboral adecuado, pues la falta de una de ellas puede frenar las modificaciones hechas en otros aspectos de la organización y provocar problemas en la operación de la empresa.

### **1.2.5 Capacitación**

Instruir a una persona para que realice adecuadamente su trabajo, que consiste en la transmisión de los conocimientos para que los empleados se desempeñen adecuadamente en un puesto. La transmisión de conceptos ya sea de forma oral o escrita de las actividades a realizar en el puesto, tiene por lo regular un desempeño laboral que se puede catalogar como suficiente si se satura de información a los empleados por medio de largas conferencias con material didáctico, donde solo aprenderán lo básico para desempeñar su puesto. Esto no permitirá un mayor grado de sensibilización en las actitudes de las personas en el ámbito laboral, por lo que muchas terminan desempeñando

---

<sup>67</sup> *Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal derivadas del contrato colectivo de trabajo con el Sindicato Único de trabajadores del Gobierno del Distrito Federal*, Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, No. 78, 3 de octubre de 2003.

sus labores de la manera como venían realizándolas. En la “DOFV ésta es regulada por la Comisión Mixta de Capacitación”<sup>68</sup>.

La capacitación no solo es esencial para familiarizar al trabajador con los elementos más básicos de su entorno laboral sino que también puede funcionar para que se familiarice más con el lenguaje común de sus compañeros de trabajo que determinará cierto comportamiento a seguir y la forma en que podrían coordinarse con sus compañeros, permite un mayor “conocimiento de la conducta personal y de la impresión que se causa en los demás, una comprensión más profunda de los procesos grupales”<sup>69</sup>, así como generar actitudes orientadas al cambio en beneficio de los clientes internos y externos.

La capacitación debe permitir aterrizar los pormenores que existen en el área laboral, fomentando la solución mediante la participación activa de los integrantes, para que los puedan poner en práctica en sus labores cotidianas. La participación durante la capacitación sensibilizará a los empleados al plantearles problemáticas que se dan dentro de la organización, para generar planes de acción en donde se dé la participación de cada individuo y se realice una valoración del mismo y del grupo de trabajo para detectar las áreas de oportunidad y dar seguimiento en el ámbito laboral. La experiencia adquirida ya no es solo en el sentido cognitivo sino emotivo ya que la capacitación le permite pensar, observar, y sentir en situaciones similares a las de su trabajo dando paso a una mayor motivación y mejor trato con compañeros y personas ajenas a la institución.

### **1.3 Cambio**

Cambiar es realizar las cosas o actuar de manera diferente en el área laboral de como se ha hecho, es crear diferentes posibilidades que implican el riesgo de que no todos los cambios sean para mejorar, sino que perjudiquen la operación de la empresa.

Evidentemente no todo cambio conduce a una situación mejor, pero la única forma que se mejore cualquier organización es mediante cambios, “no se puede ser mejor si se continúa haciendo lo mismo que siempre se ha hecho”<sup>70</sup>. Los cambios tendrán mejor resultado si éstos se planean y se prevén todas las repercusiones que pueden tener en el sistema. La DOFV como sistema está conformada por diferentes subsistemas internos los cuales están interconectados, el cambio en el

---

<sup>68</sup> *Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal derivadas del contrato colectivo de trabajo con el Sindicato Único de trabajadores del Gobierno del Distrito Federal*, Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, No. 78, 3 de octubre de 2003.

<sup>69</sup> KOONTZ, Harold, Weihrich Heinz, Op. Cit., p. 458.

<sup>70</sup> ZEPEDA, Fernando, Herrera, *Psicología Organizacional*, Pearson, México, 1999. p. 25.

sistema técnico-estructural tiene efectos en el ambiente humano de trabajo con la probabilidad de generar costos sociales y psicológicos que pueden tener repercusiones económicas en la entidad.

### 1.3.1 Cambio planeado

El cambio planeado es realizar los cambios de manera intencional, teniendo el conocimiento de lo que se quiere lograr y por tanto programar una serie de actividades o pasos para lograr la modificación del sistema con la posibilidad de disminuir la resistencia al cambio, los riesgos de que éste falle o que no se logren los beneficios esperados.

En la modernización de la administración pública, el enfoque de cambio planeado debe realizar las modificaciones no solo en estructuras, técnicas y responsabilidades administrativas, sino en actitudes y proceso de identificación de los integrantes. Dicho cambio debe ser impulsado en el área estratégica de la pirámide gubernamental ya que es difícil que se dé en la base de la pirámide por la inflexibilidad de los niveles operativos y vicios laborales.

### 1.3.2 Naturaleza del cambio

Toda organización al interactuar con su entorno tiene que realizar actualizaciones o innovaciones internas, para mantenerse operando de acuerdo a las demandas, de lo contrario, la lenta capacidad de respuesta a los cambios en las entidades públicas les traerá problemas para desenvolverse y a la larga tendrán que realizar modificaciones que tendrán mayores afectaciones en el sistema social-humano.

El proceso de modernización busca evitar el desperdicio de recursos en la administración pública, resultado de la necesidad de utilizar racionalmente los recursos de que se dispone para poder responder a la sociedad actual y a las demandas económicas. El proceso de transición social-humano en la DOFV se puede dar de manera planeada, como “un cambio reactivo de repuesta a hechos, en un proceso de adaptación y atenuación a las consecuencias”<sup>71</sup>. La adaptación laboral a los nuevos ambientes es necesaria, ya que permanecer sin actualizaciones de acuerdo al entorno dificultará la operación, y la negación al cambio puede frenarlo creando situaciones de tensión e incertidumbre al interior de la entidad.

En la administración pública del Gobierno del Distrito Federal, algunos de los cambios realizados en las entidades, han sido propiciados por las siguientes razones:

<sup>71</sup> KEITH, Davis, Newstrom, Op. Cit., p. 429.

- Por los cambios de las organizaciones del sector al que atienden, dada la necesidad de realizar innovaciones para mejorar el intercambio de servicios a usuarios y empresas, haciéndolos más sencillos implementando tecnologías principalmente en el área de comunicación, para agilizar los procesos de transferencias.
- Para mejorar la toma de decisiones, “tener un mejor control y utilización de los recursos asignados en el presupuesto”<sup>72</sup>, debiendo sacar el mayor rendimiento con los menores costos.
- Los “mecanismos para compartir información entre las organizaciones públicas en el proceso de operación”<sup>73</sup>, dada su interacción con otras entidades públicas, las cuales al actualizar sus procesos y requerir información de manera más rápida influyen para que se generen cambios al interior del sistema.
- Para mejorar su imagen y posición al exterior.

Las nuevas formas de organización generadas por los cambios externos a la entidad, requieren de un nuevo perfil de los servidores públicos de acuerdo a los nuevos procedimientos y técnicas administrativas con el fin lograr un mejor desempeño.

### 1.3.2.1 Resistencia al cambio

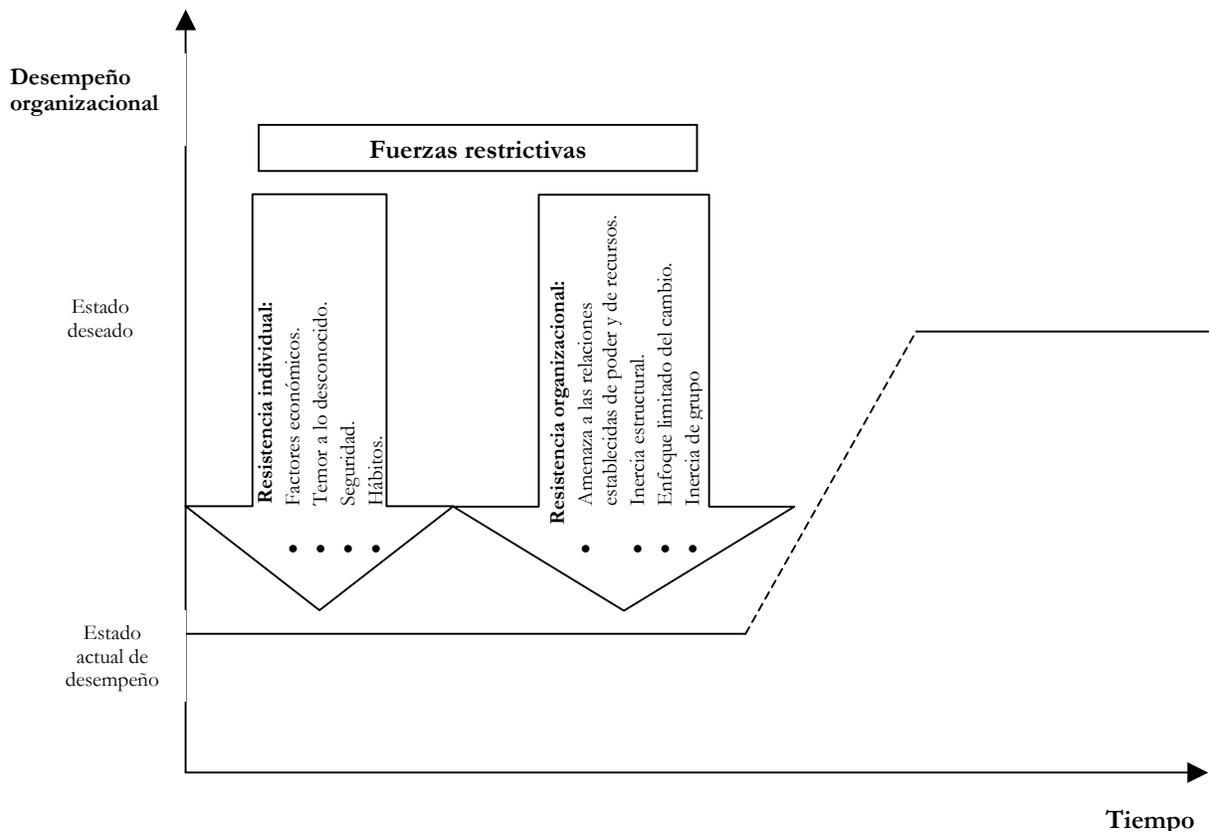
Normalmente se espera que la introducción de nuevas técnicas en el trabajo de acuerdo al proceso de modernización de la administración pública, mejore la operación de la entidad de manera directa, sin embargo esto no siempre resulta así. La repuesta a las modificaciones “están condicionadas por las sensaciones de las personas frente al cambio”<sup>74</sup>. Los empleados y grupos de trabajo responderán al cambio de acuerdo a su percepción, y evaluación que hagan de éste. Si la percepción de las personas es negativa surge la resistencia individual y organizacional retrasando el proceso de adaptación que genera desequilibrio en la operación y en el desempeño, creando inseguridad en las personas ya que no se sabe si obtendrán los beneficios esperados o si el cambio las perjudicará generándose fuerzas restrictivas a éste, dificultando lograr un nuevo nivel de desempeño, como se puede ver en la figura 1.4.

<sup>72</sup> Oficialía Mayor, Gobierno del Distrito Federal, *Revolución Administrativa*, Coordinación General de Modernización Administrativa, [http://www.cgma.df.gob.mx/coord\\_gral/index.php](http://www.cgma.df.gob.mx/coord_gral/index.php).

<sup>73</sup> PERRY, James L., Kenneth Kraemer, *Motivaciones para innovar en las organizaciones públicas, México*, Colegio nacional de ciencias políticas, FCE, México, 1998, p. 394.

<sup>74</sup> KEITH, Davis, Newstrom, Op. Cit., p.430.

Figura 1.4 Fuerzas restrictivas al cambio



Fuente: Elaboración propia con datos de Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Págs. 633, 635, 640.

La resistencia al cambio puede manifestarse en los siguientes sentidos: “abierta-inmediata o implícita-diferida”<sup>75</sup>.

- La resistencia abierta e inmediata es fácil de detectar, se da en la manifestación de desacuerdo por parte de los empleados de manera directa y al momento en que se realizan las modificaciones, siendo la de mayor utilidad para los funcionarios del nivel estratégico de la entidad, se puede mantener un diálogo abierto con los empleados y obtener su cooperación ayudando a detectar posibles fallas en el proceso de cambio que permitirán realizar correcciones en beneficio de éste.
- La resistencia implícita y diferida resulta difícil de detectar, sin embargo ésta se manifiesta en el desempeño irregular de la organización, incrementando los ausentismos, los errores laborales y en general una afectación a la productividad como consecuencia de un bajo nivel de motivación y desacuerdo con el cambio. Éstos pueden pasar desapercibidos, porque

<sup>75</sup> ROBBINS, Stephen P., Op. Cit., p. 632.

sucedan después de transcurrir algún tiempo o se les puede asignar otras causas y llegar a ser ignorados.

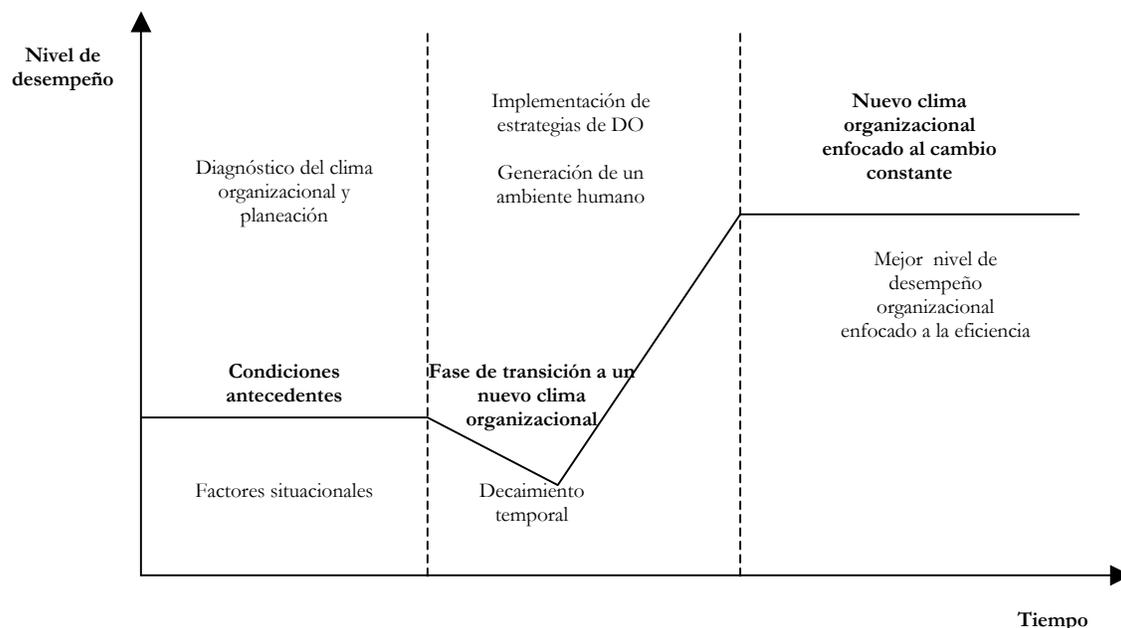
Los programas de cambio impulsados por el gobierno con motivo de la modernización de la administración pública pueden fracasar si no se da la adecuada atención a la resistencia presentada.

### 1.3.3 Cambio planeado del clima organizacional mediante el modelo de Kurt Lewin

Los modelos de cambio son guías generales que ayudan a diseñar una adecuada planeación de las secuencias a implementar en los procesos de cambio.

La siguiente figura muestra el modelo propuesto por Kurt Lewin donde se ejemplifica a grandes rasgos el proceso de cambio planeado del clima organizacional.

**Figura 1.5 Modelo de cambio planeado de clima organizacional**



Adaptado de TERAN, Roberto, El desarrollo de la eficiencia de la organización, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

A continuación se explicará de manera general cada fase de cambio planeado del clima organizacional, mostradas en la figura 1.5, las cuales son: condiciones antecedentes, fase de transición a un nuevo clima organizacional y nuevo clima organizacional enfocado al cambio constante.

**Condiciones antecedentes:** en este punto la entidad tiene “cierto estatus en el cual opera y se niega a perder”<sup>76</sup>. En esta fase los encargados de la dirección detectan síntomas que indican que la organización no está bien o que podría alcanzar un mejor nivel de desempeño. Para tener el

<sup>76</sup> TERAN, Roberto, *El desarrollo de la eficiencia de la organización*, <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/desaeficiencorg.htm>.

conocimiento real de la situación se realiza un diagnóstico de los factores situacionales antecedentes del clima organizacional, reuniendo información acerca de los problemas y reacciones provocados en las personas y grupos con el ambiente existente, comenzando por la observación y entrevistas que ayuden a dar una visión general de los problemas para diseñar los cuestionarios que permitan filtrar información útil. Esta fase es de suma utilidad pues implica la participación de las personas, lo cual puede funcionar como motivador para disminuir la resistencia al cambio.

También ayuda a determinar las implicaciones del cambio mediante el análisis de las variables en: tiempo, dinero, costos asociados como son los sociales y humanos para saber la conveniencia de realizar los cambios, en qué magnitud y las limitantes institucionales que se puedan presentar ocasionada por los reglamentos, funcionarios del nivel estratégico, grupos y el sindicato.

**Transición a un nuevo clima organizacional:** en esta fase se ponen en práctica las estrategias diseñadas en la planeación, para corregir los problemas encontrados y mejorar el clima organizacional mediante la participación activa de todos los empleados. Ésta se caracteriza por un ambiente de inestabilidad organizacional en donde las personas tienen que cambiar gradualmente sus conductas para adoptar nuevas de acuerdo a las nuevas situaciones que se van generando. Durante la transición podría decaer el desempeño a causa “del proceso de aprendizaje en el cual pueden ocurrir errores”<sup>77</sup> por situaciones inesperadas, siendo necesario realizar una constante retroalimentación para comparar los resultados logrados con los objetivos a corto y mediano plazo para realizar acciones correctivas.

**Nuevo clima organizacional enfocado al cambio constante:** en esta etapa la DOFV ha logrado un nuevo nivel de desempeño de acuerdo a los objetivos fijados. El sistema se encuentra operando en un “nuevo estado de equilibrio enfocado al cambio constante en donde las personas ya están adaptadas a él y se mantiene mediante el apoyo permanente del clima organizacional para evitar el retroceso del nivel de desempeño”<sup>78</sup> a la fase inicial. El clima organizacional permitirá a las personas generar nuevas actitudes y comportamientos que les permitirá mejorar su trabajo de manera constante de acuerdo a las situaciones imperantes.

#### **1.4 Desarrollo organizacional**

El Desarrollo Organizacional (DO) es un “conjunto de intervenciones del cambio planeado sustentadas en valores humanistas y democráticos que buscan mejorar la efectividad organizacional

<sup>77</sup> TERAN, Roberto, *El desarrollo de la eficiencia de la organización*,  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/desaeficiencorg.htm>.

<sup>78</sup> ROBBINS, Stephen P. Op. cit., p. 640.

y el bienestar del empleado”<sup>79</sup>. El DO maneja un enfoque sistemático del cambio en donde se contemplan tanto los factores tecnológicos como los sociales-humanos en el proceso de cambio de acuerdo a las demandas externas. Este proceso es a largo plazo e involucra la participación activa de todos los empleados, principalmente de los de nivel estratégico de la institución, los cuales deben comprometerse y formalizar los programas al interior de la entidad.

Las estrategias de DO pueden ser aplicados a la DOFV o a una parte de ésta como subsistema y así mismo adaptado para generar climas organizacionales humanistas de apoyo, que promuevan la disminución de conflictos generados por la resistencia al cambio, ya que el DO es un “proceso dinámico de cambios planeados, que miran a optimizar la interacción entre personas y grupos para el constante perfeccionamiento y renovación de sistemas abiertos de manera que aumente la eficiencia y salud de la entidad”<sup>80</sup>, asegurando el desarrollo mutuo de la DOFV y el personal.

El DO al integrar conocimientos de las ciencias de la conducta facilita el desarrollo de estrategias que ayuden en el proceso de adaptación de las personas a nuevos entornos laborales, los cuales a su vez son base de apoyo para facilitar la transición de los empleados de antiguos paradigmas a nuevos. Se enfoca principalmente al cambio de procesos que impliquen la interacción y coordinación de las personas con equipos y la DOFV, a “la par de los nuevos adelantos tecnológicos, se ocupa de entrelazar estructura, tecnología e individuos”<sup>81</sup>.

Una vez logrado un nuevo nivel de desempeño el DO permite un aprendizaje organizacional y adaptación de manera constante a los cambios, ya que tiene un proceso cíclico de mantenimiento y actualización, que no permite que disminuya el desempeño ya logrado un nuevo nivel. Esto se puede observar en la figura 1.6, en donde ya superadas las etapas de condiciones antecedentes y transición a un nuevo clima organizacional del proceso de cambio planeado y llegado a nuevo nivel de desempeño organizacional, este se mantiene mediante la retroalimentación constante del proceso del DO.

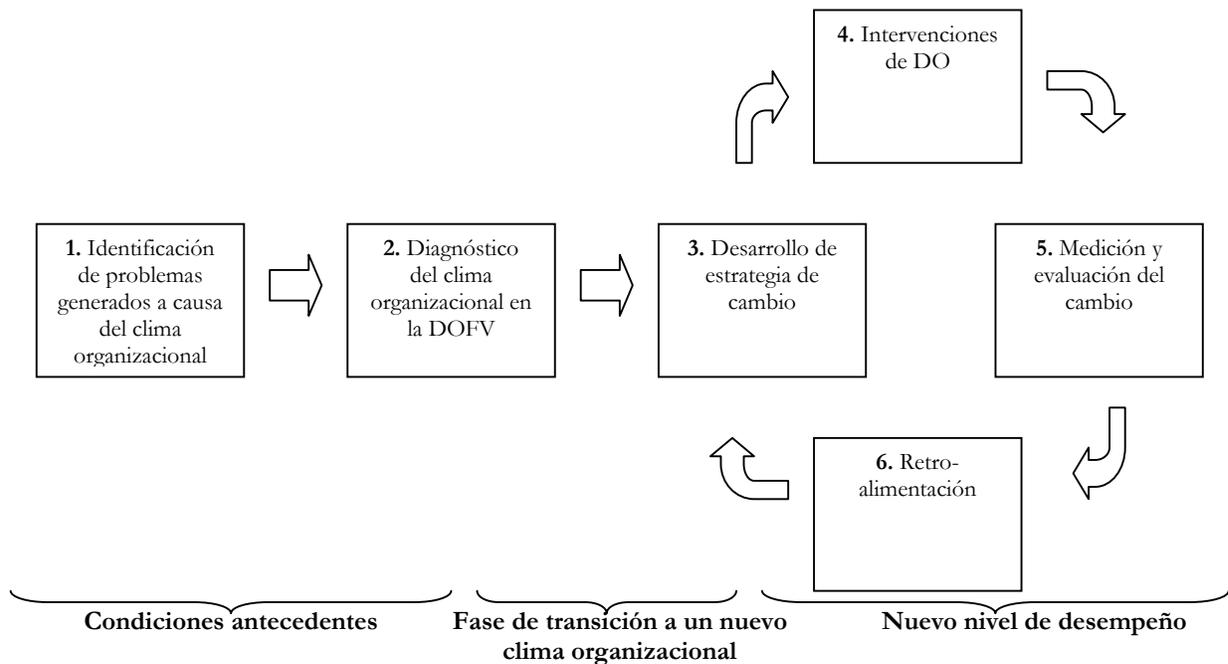
---

<sup>79</sup> ROBBINS, Stephen P. Op. cit., p. 642.

<sup>80</sup> TERAN, Roberto, *El desarrollo de la eficiencia de la organización*,  
<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/desaeficiencorg.htm>.

<sup>81</sup> Keith, Davis, Op. cit., p. 447.

**Figura 1.6 Modelo del proceso del desarrollo organizacional**



Adaptado de Harold Koontz, Administración una Perspectiva Global P. 469.

A continuación se explica los pasos que contempla el modelo anterior del proceso de desarrollo organizacional:

### Proceso de Desarrollo Organizacional

#### ETAPA DE CAMBIO

#### PASOS A REALIZAR

##### Condiciones antecedentes

1. Realización de un diagnóstico preliminar con los responsables de la entidad en donde se detectan problemas de manera general.
2. Elaboración del diagnóstico organizacional, mediante encuestas aplicadas a los empleados, para conocer el clima organizacional generado en la entidad así como su efecto en el comportamiento de las personas y análisis de los datos obtenidos del diagnóstico.
3. Desarrollo de propuestas y prioridades para llevar cabo las intervenciones de acuerdo a los problemas y situaciones presentadas en la DOFV, “estableciendo responsabilidades y plazos en los que se espera obtener resultados”<sup>82</sup>.

<sup>82</sup> KEITH, Davis, Op. Cit., p. 452.

- |   |   |
|---|---|
| <b>Fase de transición a un nuevo clima organizacional</b> | 4. Se lleva a cabo el proceso de intervenciones al sistema. Las intervenciones a utilizar dependerán de la magnitud de los problemas encontrados, así como de lo que se quiera lograr con la intervención en algún caso específico pues éstas pueden ser dirigidas a: “individuos, equipos, relaciones ínter departamentales, o a la organización en su conjunto” <sup>83</sup> . |
| <b>Nuevo nivel de desempeño</b>                           | 5. Después de las intervenciones se evalúan los resultados obtenidos con las mismas, para saber el grado de efectividad obtenidos con los mismos y desarrollar programas que permitan a la entidad mejorar su desempeño y mantenerla actualizada.   |
|   | 6. La evaluación de las estrategias implementadas se realizará de manera constante de manera que se permita mantener al día a la DOFV. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar a los encargados de la entidad a determinar los problemas de la DOFV o de unidades particulares mediante el conocimiento de datos importantes para darles la mejor solución.              |

### 1.4.1 Intervenciones de Desarrollo Organizacional

El Desarrollo Organizacional se apoya en diversas intervenciones para impulsar el cambio en cualquier entidad, las cuales se caracterizan por ser técnicas que ayudan a las organizaciones a incrementar la calidad de vida de las personas en el trabajo así como la eficiencia organizacional. Las intervenciones a implementar en una empresa “variarán de acuerdo a el objetivo o meta a lograr combinándose varias”<sup>84</sup> adaptándolas a las situaciones particulares de cada institución así como de la magnitud en que se quiera cambiar un área. A continuación se mencionan algunas:

#### **Intervenciones que promueven el cambio orientado a la eficiencia individual:**

##### Modelo de entrenamiento Coaching

Esta intervención es útil para impulsar y motivar a las personas a tomar sus propias decisiones y correr sus propios riesgos, ya que hay una persona que les indica qué hacer en determinadas situaciones, asesorándolos para resolver problemas, hasta que ellos por iniciativa propia buscan sus propias formas de solucionar un problema.

<sup>83</sup> KEITH, Davis, Op. Cit., p. 452.

<sup>84</sup> WENDELL, French, Cecil H. Bell, *Desarrollo organizacional: aportaciones de la ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organizacional*, Prentice Hall Hispanoamericana, Quinta Edición, México, 1996, p.168.

En este modelo el entrenador o persona que impulsa el cambio actúa como un guía o maestro que orienta a los empleados durante la etapa de transición hasta que los empleados sean independientes. Este guía debe tener conocimiento total de los planes de cambio que se están haciendo y qué resultados se esperan obtener. “El entrenador debe ser paciente, saber escuchar, ser responsable y esforzarse por el logro de los objetivos organizacionales”<sup>85</sup>.

#### Sistema de recompensas

Esta intervención incluye “elementos relacionados con la remuneración y o otros no relacionados con ella como la promoción o el reconocimiento”<sup>86</sup> hacia los trabajadores por el apoyo prestado en la entidad. Este sistema debe apoyar el logro de las metas de la organización, por lo que un sistema efectivo de recompensas debe crear una vida laboral de calidad, propiciar la eficiencia mediante la recompensa al buen desempeño.

Las recompensas intrínsecas incluyen recompensas de tipo simbólico y relacionado con el trabajo como son: actividades desafiantes, el reconocimiento simbólico del desempeño, mayor responsabilidad, autonomía y oportunidad de crecimiento.

Las recompensas extrínsecas incluyen las de tipo monetario o similares.

#### **Intervenciones que promueven el cambio orientado a la eficiencia grupal:**

##### Diferenciación e integración

Esta intervención consiste en fijar una clara estructura organizacional para especificar cómo se llevan a cabo los procesos y flujos de información, que permita a la organización una buena coordinación y responder de forma efectiva a las diferentes demandas que le hace la sociedad.

Diferenciación: consiste en fijar las “funciones específicas de un puesto, orientando su colaboración hacia el objetivo general de la entidad”<sup>87</sup>.

Integración: consiste en enfocar las funciones de cada puesto a logro del objetivo general del equipo de trabajo y de la entidad.

---

<sup>85</sup> POVES, Anna, *El coaching*, Bunas manos/vida sana/inteligencia emocional, <http://www.enbuenasmanos.com/articulos/muestra.asp?art=969>

<sup>86</sup> GORDON, Judith R., Op. Cit., p.140.

<sup>87</sup> Ríos, Alberto, <http://www.gestiopolis.com/Canales4/ger/desaror.htm>

Ventana de Johari

La ventana de Johari es una intervención que permite a las personas compartir información de la persona y sobre otros hasta donde sea posible, según el grado de confianza que exista en un grupo. Proporciona información a las personas, de cómo son percibidas de acuerdo a sus actitudes y comportamiento que muestran en su área laboral.

Esta ventana esta dividida en cuatro dimensiones:

Persona abierta: información conocida tanto por la persona como por los demás.

Persona ciega: información desconocida por la persona y conocida por los demás.

Persona oculta: información conocida por la persona y desconocida por los demás.

Persona inconsciente: información desconocida por la persona y desconocida por los demás.

Esta técnica permite a las persona manifestar sus sentimientos, necesidades y opiniones<sup>88</sup>.

**Figura 1.7 Ventana de Johari**

	<b>Conocido por uno mismo</b>	<b>Desconocido por una mismo</b>
<b>Conocido por otros</b>	Persona Abierta	Persona ciega
<b>Desconocido por otros</b>	Persona oculta	Persona desconocida

Fuente: Judith R. Gordon, Comportamiento Organizacional, P. 205

**Intervención que promueve el cambio orientado a la eficiencia grupal:**

Círculos de calidad

Son grupos de personas que se reúnen de forma voluntaria para mejorar los procesos y solucionar problemas laborales. Estos grupos son diseñados con personal del nivel operativo que reciben capacitación y son permanentes. Esta intervención permite hacer conciencia en todos los integrantes de lo importante de realizar las actividades con calidad.

Los objetivos de los círculos de calidad son los siguientes:

1. Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.

<sup>88</sup>GORDON, Judith R., Op. Cit., p. 205.

2. Fortalecer el liderazgo, mejorar las relaciones humanas y el clima laboral mejorando la comunicación entre trabajadores y directivos.
3. Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho<sup>89</sup>.
4. Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

---

<sup>89</sup> KOONTZ, Harold, Wehrich Heinz, Op. Cit., p. 710.

## **Conclusiones**

El estudio del clima organizacional permite el conocimiento sistémico y real de las entidades al basarse en los diferentes aspectos del funcionamiento de la entidad, por tanto la investigación de éste en la DOFV, consiste en el análisis global de la misma, ya que toma información de las percepciones de todos los integrantes de la organización.

Éste puede ser enfocado al análisis del ambiente de la Dirección de Operación de Fondos y Valores, centrándose en el estudio de la situación presente, para orientarse al diseño de los medios que motiven a los empleados hacia el logro de resultados futuros en beneficio tanto de la organización como de los integrantes y a la vez apoyar la prestación de los servicios públicos con eficiencia. Hablar de eficiencia en los servicios públicos es hacer hincapié en la prestación de éstos con la mínima generación de costos tanto materiales como sociales, permitiendo tener un manejo eficiente de los recursos públicos asignados a la dependencia así como su adaptación al medio ambiente para poder satisfacer las demandas de la sociedad.

El desarrollo del clima organizacional en la DOFV depende en gran parte de procesos administrativos como son: la comunicación, dirección, componentes del entorno físico y la capacitación. Si alguno de éstos procesos no se modifica de acuerdo a las situaciones generadas se puede generar descontrol en los demás procesos organizacionales y el cambio va a ser limitado. Cada proceso es influido por el entorno, y a su vez éstos influyen en el medio laboral. La comunicación en la entidad debe ser un medio que permita generar estilos de liderazgo situacionales basados en la comunicación abierta y en la participación de las personas. Esto debe ir acompañado de una capacitación conjunta a las innovaciones que se estén sucediendo en la empresa, además de que ésta debe considerar las situaciones que impliquen trabajar con las personas y las relaciones laborales para que se tenga una mayor sensibilización en el comportamiento laboral. Para lograr un cambio planeado es necesario que se considere que éste es a largo plazo, implicando un proceso de actividades enfocadas al descongelamiento de antiguas formas de trabajar, transformación y congelamiento de nuevos conocimientos y actitudes enfocadas al cambio constante.

En el proceso de descongelamiento de la DOFV es necesario apoyarse en técnicas de DO, éste es un medio que puede propiciar la colaboración de las personas que integran la organización en los procesos de modernización de la entidad, así como con el compromiso de los funcionarios de niveles estratégicos.

## **Capítulo II**

### **Metodología de la investigación**

#### **Introducción**

La investigación del clima organizacional en la Dirección Operación de Fondos y Valores (ver anexo 2) permitirá determinar qué factores procedentes de la misma pueden estar afectando el buen desempeño de los empleados ofreciendo una visión sistémica o global de la empresa para determinar cuáles son los puntos fuertes del sistema y también los débiles como entidad pública.

En el estudio del clima organizacional de la DOFV, se tomará como referencia las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer, descritos en el capítulo I, los cuales serán la guía en el diseño del cuestionario de investigación y en la elección de las variables a medir.

Con el fin de obtener resultados más amplios y completos se anexarán tres dimensiones más a las descritas por Litwin y Stringer, manejándose once dimensiones en total.

Para corroborar la información obtenida a través de los cuestionarios se realizarán entrevistas y al personal de estructura.

## 2.1 Diagnóstico Organizacional

Para el diagnóstico organizacional se hace uso de un cuestionario (ver anexo 3) que es el instrumento de investigación, y permitirá detectar las variables causales del clima organizacional que influyen más en el comportamiento de las personas así como el clima particular de la DOFV.

“Las variables causales son las que determinan el sentido en que una organización evoluciona así como los resultados que obtiene, y son susceptibles de sufrir modificaciones por parte de los responsables de la entidad”<sup>90</sup>.

Las variables tienen como característica general “que pueden medirse y que cambian ya sea en su amplitud, intensidad o en ambas”<sup>91</sup>; por tanto el clima organizacional de la entidad, al estar formado por diversas variables puede ser analizado, considerando características propias del sistema como ente público.

La DOFV como empresa pública al servicio del Gobierno del Distrito Federal, esta regida por la normatividad del Distrito Federal la cual es regulada y observada por Oficialía Mayor, que se encarga del “despacho en materias relativas a la administración y desarrollo de personal; el servicio público de carrera; la modernización y simplificación administrativa; y el manejo de recursos materiales”<sup>92</sup>, que influyen de manera importante en las variables situacionales, dado que están condicionadas por los cambios en materia de modernización y el grado de aplicación de la normatividad.

“Para la realización del diagnóstico organizacional se consideró la información obtenida de comentarios de empleados de base de la entidad y resultados arrojados de la realización del análisis de puestos hechos con el fin de actualizar los manuales administrativos de la DOFV en el año 2005, reflejándose no solo discrepancias en los procedimientos entre los análisis de puestos y el manual administrativo autorizado por la coordinación general de Modernización Administrativa de Oficialía Mayor, sino también se observó un mal desempeño y generación de problemas en el ambiente social que interfieren en la mejora de la eficiencia organizacional”<sup>93</sup>, encontrándose de manera superficial algunos problemas que pueden tener su origen en el clima organizacional y ser más grandes de lo que aparentan; similar al efecto iceberg como se puede ver en la figura 2.1.

---

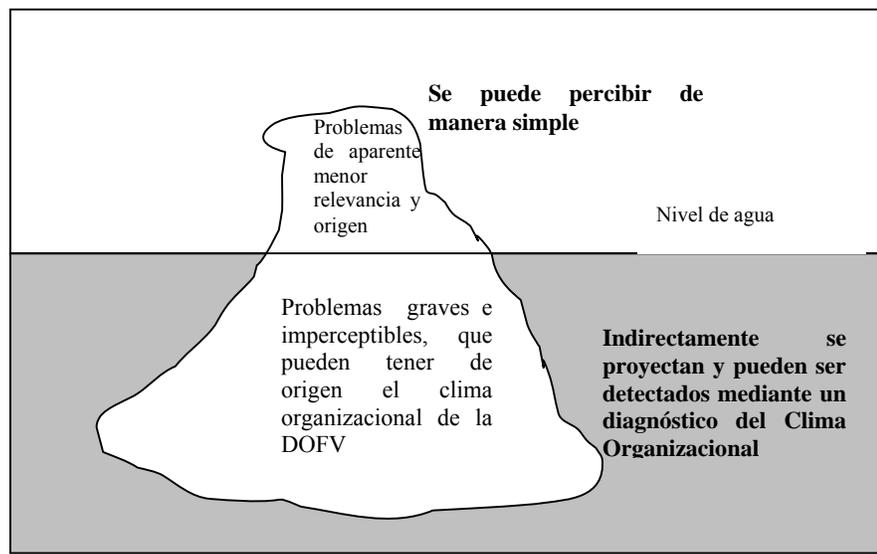
<sup>90</sup> LUC, Brunet, Op. Cit., p. 29.

<sup>91</sup> STEPHEN P. Robbins, Prentice Hall, Op. Cit., p. A17.

<sup>92</sup> Oficialía mayor, Ley Orgánica de la Administración Pública del Distrito Federal, Atribuciones de la Oficialía Mayor, <http://www.om.df.gob.mx/estructura/atribuciones.html>.

<sup>93</sup> Percepción propia obtenida mediante la observación y análisis de la situación en la DOFV, a través de mi experiencia como empleada al servicio de esta institución.

**Figura 2.1 Efecto Iceberg del clima organizacional**



Fuente: elaboración propia con datos de TERAN, Roberto, El desarrollo de la eficiencia de la organización, <http://www.gestiopolis.com/>

El efecto Iceberg consiste en que la parte visible del conflicto son hechos que en apariencia tienen poca relevancia y gravedad, pero que disfrazan problemas de mayor trascendencia y dificultad para solucionarlos. Esto trae como consecuencia que no se tenga una percepción real de la situación y por tanto asignar causas erróneas respecto del origen de los problemas.

En base a los resultados arrojados de las discrepancias entre los análisis de puestos y el manual administrativo, se encontraron los siguientes problemas que forman la parte visible del iceberg de la DOFV, siendo principalmente del ámbito social:

- Aprovechando el desarrollo de tecnología e investigación de los medios electrónicos, en la dependencia se han implementado nuevas formas de realizar el trabajo utilizando dispositivos electrónicos agilizando los procesos internos, sin embargo a las personas les ha sido difícil adaptarse a los nuevos procedimientos ya que se habían acostumbrado a realizar sus actividades de forma manual, lo que implicaba mayor participación del recurso humano.
- La existencia de duplicidad de funciones como consecuencia de una mala definición de actividades en los puestos, aunado al desplazamiento del personal debido a la utilización de dispositivos electrónicos en la comunicación y transferencia de información. Esto ha ocasionado que algunas personas realizan muy pocas actividades en su jornada laboral.

- Los grupos de trabajo no varían a menos que la persona muestre interés en cambiarse a otro puesto, o que se tenga alguna justificación de carácter administrativo argumentada en el reglamento del Contrato Colectivo de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal, para rotar al personal, lo que ocasiona grupos de inercia.
- Debido a que las actividades son rutinarias como consecuencia de la especialización de cada área de trabajo, las personas han disminuido su iniciativa.
- Deficiencia en el desempeño de las actividades por parte de los trabajadores, ya que muchos tienen contrato de base y tienen la seguridad de conservar su empleo, aunado a esto el respaldo por parte del sindicato en el cual están afiliados la mayoría de las personas.
- La mayoría de las personas ya tienen mucho tiempo de haber ingresado a trabajar a la entidad, por lo que ya tiene varios años de antigüedad y son de edad avanzada. Así mismo cuando ellos ingresaron a la entidad, no se exigían muchos requisitos de preparación por lo tanto la mayoría cuenta con secundaria o nivel técnico de preparación. Con el paso del tiempo no se realizaban cursos de actualización de manera constante por lo que les cuesta trabajo adquirir nuevos conocimientos.

Para corroborar la información superficial del iceberg, obtenida por medio de los análisis y comentarios hechos por el personal en la DOFV se realizó el diagnóstico del clima organizacional, para conocer la importancia de los problemas y determinar cuáles proceden de los factores que componen el clima organizacional para corregirlos.

## **2.2 Determinación de las dimensiones del clima organizacional para el diagnóstico en la Dirección de Operación de Fondos y Valores.**

Con base a los datos superficiales del iceberg del clima organizacional en la DOFV, se seleccionaron las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer para confirmar lo descubierto superficialmente en el iceberg, ya que manejan un enfoque de análisis hacia los procesos del ambiente social, el cual permitirá reflejar la situación generada por el cambio técnico-estructural, ya que se espera que las personas se adapten sin dificultades a los nuevos entornos, funciones y condiciones laborales como se ha manejado anteriormente en la burocracia.

El ambiente social permitirá mostrar como han sido afectadas las personas en el proceso de la modernización administrativa, de como perciben su entorno laboral y que dimensiones presentan una problemática que afecte socialmente a las personas y su desempeño en la entidad, ya que el

clima organizacional al ser evaluado por todos los integrantes de la entidad permite reflejar cual es la apreciación que tienen del entorno donde realizan su trabajo, por lo que las dimensiones propuestas ayudaran a tener una mejor visión de los componentes sociales del entorno.

Estas dimensiones fueron mencionadas en el capítulo I (véase apartado 1.1.4 Dimensiones del clima organizacional, p. 22). Las dimensiones son las siguientes:

1. Estructura
2. Responsabilidad
3. Recompensa
4. Desafío
5. Relaciones
6. Cooperación
7. Conflictos
8. Identidad

Para complementar el estudio ya no solo en el aspecto de procesos sociales, se anexaron una dimensión de los aspectos físicos del ambiente, y otras dos que hacen referencia a la integración de nuevos miembros al equipo de trabajo, y el liderazgo como procesos de gran influencia en el comportamiento laboral en la DOFV.

9. Físicos
10. Liderazgo
11. Integración de nuevos empleados

Estas dimensiones son la base de los cuestionarios de diagnóstico del clima organizacional, utilizándose un cuestionario dirigido a todo el personal de base, diseñado con preguntas de opción múltiple y con espacios para complementar información según sea el caso, agrupándose éstas de acuerdo a las dimensiones mencionadas anteriormente (ver anexo 3). El diagnóstico organizacional es complementado con entrevistas (ver anexo 4), al personal de estructura, observación directa del área, opiniones que expresan las personas, y que tengan relación con la investigación.

### **2.3 Método de evaluación del cuestionario**

Para realizar el cuestionario en las diferentes unidades departamentales de la Dirección de Operación de Fondos y Valores, se utilizó un estudio de tipo descriptivo, donde se evaluó aspectos de carácter social mediante una ponderación numérica<sup>94</sup> ya que este describe la situación que presenta el clima organizacional en la DOFV, midiéndose mediante una investigación correlacional para medir la variable de eficiencia organizacional en relación con el contexto particular de clima organizacional. Por lo tanto las variables quedan de la siguiente manera:

Variable independiente<sup>95</sup>: Clima organizacional (CO).

Variable moderadora<sup>96</sup>: Desarrollo organizacional.

Variable dependiente<sup>97</sup>: Eficiencia organizacional.

El cuestionario aplicado en la DOFV (Ver anexo 3), se diseñó con preguntas de opción múltiple de 2, 3, y 4 respuestas a elegir, en donde se asignó una ponderación a cada opción por pregunta, y de acuerdo a esto se usó la estadística descriptiva para obtener las puntuaciones totales y la media ponderada de cada dimensión, con el fin de indicar el tipo de clima organizacional hacia el que tiende la DOFV de acuerdo a la escala de Likert<sup>98</sup>. A las respuestas se les asignaron los siguientes valores.

**Tabla 2.1 Tabla de criterio de evaluación para preguntas de dos opciones.**

Ponderación	Respuesta		
1	No	Falso	- Si la respuesta representa un contenido negativo para el clima organizacional (CO).
4	Si	Cierto	-Si la respuesta representa un contenido positivo para CO.

<sup>94</sup> STERESON, William J., *Estadística para Administración y Economía*, Edit. Harla, México 1981, p. 6

<sup>95</sup> Variable independiente: es la causa presumible de algún cambio en la variable dependiente, Stephen P. Robbins, Op. Cit. P. A-16

<sup>96</sup> Variable moderadora: disminuye el efecto de la variable independiente sobre la dependiente, Ibid. p.A-17

<sup>97</sup> Variable dependiente: es una respuesta afecta por una variable independiente. Ibid. p. A-16

<sup>98</sup> Véase capítulo I, apartado 1.1.3 Teorías administrativas que han influido en la generación de los climas gubernamentales en México, p. 20.

**Tabla 2.2 Tabla de criterio de evaluación para preguntas de tres opciones.**

Ponderación	Respuesta	
1.3	Malo	- Si la respuesta representa un contenido negativo para el CO.
2.6	Regular	-Si la respuesta tiene aspectos positivos como negativos se interpreta como regular.
4	Bueno	-Si la respuesta representa un contenido positivo para el CO.

**Tabla 2.3 Tabla de criterio de evaluación para preguntas de cuatro opciones.**

Ponderación	Respuesta		
1	Nunca	Totalmente en desacuerdo	- Si la respuesta representa un contenido totalmente negativo para el CO.
2	Ocasionalmente	En desacuerdo	-Si la respuesta representa mayores aspectos negativos para el CO.
3	Frecuentemente	De acuerdo	-Si la respuesta representa mayores aspectos positivos para el CO.
4	Siempre	Totalmente de acuerdo	-Si la respuesta representa un contenido totalmente positivo para el clima organizacional (CO).

Después de la aplicación del cuestionario se procedió a la captura de respuestas y a la obtención de “la Media ponderada”<sup>99</sup> en la cual se consideran las ponderaciones o valores asignados a las repuestas de acuerdo a las tablas anteriores. Para hacer esto se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Media Ponderada} = \frac{\sum_{i=1}^n X_i W_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

X<sub>i</sub> = observación i=ésima

W = ponderación

De acuerdo a esta fórmula se obtuvieron los resultados que varían del número 1 al 4, incluyendo decimales, en donde el máximo valor a obtener es 4 indicando que el aspecto social a evaluar esta

<sup>99</sup> STERENSON, William J., Op. Cit., p. 25

en su mejor posición que puede alcanzar el cual mostrara un clima organizacional abierto y participativo. El menor valor que se puede tener en alguna categoría es de 1, el cual colocaría el aspecto a evaluar en un punto negativo reflejando la existencia de un ambiente autoritario y opresivo. La importancia de utilizar este método de evaluación es que, permitirá presentar el tipo de clima organizacional al que tiende el ambiente de la DOFV, en donde por sus características como una organización pública la cual se basa en el seguimiento de normas para su correcta operación, se espera que tenga una tendencia hacia los dos primeros sistemas organizacionales propuestos por Likert, en donde ya se tiene una imagen general de qué tipo de ambiente hay en cada sistema de acuerdo a lo visto en el capítulo I (véase apartado 1.1.3 Teorías administrativas que han influido en la generación de los climas gubernamentales en México, p. 16), y como mejorarlo. Una vez ubicado el clima organizacional existente en la entidad, los resultados mostrados de la evaluación serán útiles para determinar que dimensiones son susceptibles de ser mejoradas, cómo es su influencia en la conformación del clima organizacional y que técnicas en DO aplicar para propiciar la creación de un ambiente agradable de trabajo.

**Conclusiones.**

El diagnóstico del clima organizacional en la DOFV, permite conocer la situación real de este, generado en la institución, evitando tener información errónea al basarse en supuestos de lo que sucede en el ambiente laboral. Se obtiene una visión general de la percepción que tienen los integrantes de la DOFV, el cual es más realista ya que permite confirmar o desmentir la información obtenida en las diferencias del manual de organización y los análisis de puestos que pueden ser la parte superficial del iceberg.

La utilización de las dimensiones permite facilitar el diseño del cuestionario logrando agrupar las preguntas en segmentos que muestren qué áreas y procesos específicos presentan una mayor problemática, además de facilitar el análisis de los datos enfocando el estudio y recomendaciones de las intervenciones que se propondrán para solucionar las posibles deficiencias que se lleguen a encontrar.

El método de evaluación utilizando la media ponderada permitirá mostrar la tendencia de los resultados de la entidad hacia uno de los cuatro sistemas de clima organizacional propuestos por Likert. Los resultados serán presentados en el siguiente capítulo para su análisis e interpretación.

## **Capítulo III**

### **Caso práctico: Dirección de Operación de Fondos y Valores de la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal**

#### **Introducción**

Las organizaciones o instituciones públicas de México están asumiendo en la medida posible, su obligación de satisfacer las demandas de los ciudadanos de forma oportuna y con bajos costos tanto económicos como sociales, para el logro de sus objetivos con eficiencia. En la Dirección de Operación de Fondos y Valores (DOFV) se han aplicado estrategias enfocadas a mejorar la operación de la entidad, tratando de eliminar trámites burocráticos y los vicios que implica. Sin embargo este proceso no se llevará de manera integral si no se considera el cambio en los medios que ayuden a los servidores públicos a cambiar su actitud.

Para impulsar la entidad no solo se necesitan esfuerzos económicos, o de planeación administrativa como se ha hecho de acuerdo con los programas de las administraciones en turno, sino también se necesitan cambios en el factor humano y su entorno ya que son cruciales para el desempeño futuro.

Partiendo del supuesto de la teoría Y de Douglas Mc Gregor, que las personas pueden ejercer “auto dirección, aceptar responsabilidad y considerar al trabajo algo tan natural como el descanso o el juego si los medios laborales son adecuados”<sup>100</sup>, entonces la actitud de los empleados depende de las situaciones del ambiente que los conduce a desempeñarse de forma irregular, afectando así la eficiencia de la entidad, sin embargo dadas las condiciones culturales hacen difícil que ésta teoría pueda cumplirse, dado que la administración pública tradicional esta basada en la estabilidad laboral, lo que provoca permanencia de hábitos y costumbres en el personal, aunado a los distintos ambientes en los que se desenvuelven, los cuales no solo incluyen los laborales sino también los familiares y sociales. Por tanto lo que se debe buscar es que se cree un ambiente de apoyo, que induzca comportamientos más flexibles y de adaptación a los cambios.

Por lo tanto, este caso práctico plantea el cambio planeado del clima organizacional mediante técnicas de desarrollo organizacional, para coadyuvar a los cambios que la Dirección realice en procedimientos y sistemas de operación de la entidad que conduzcan a un cambio global y al desempeño eficiente.

---

<sup>100</sup> HERSEY, Paul, Op. Cit., p. 68.

El diagnóstico del clima organizacional de la entidad permite saber cuál es el clima actual así como el nivel de desempeño que se tiene con el mismo, mostrando qué áreas son susceptibles de ser mejoradas mediante un proceso de transformación principalmente del ambiente social, por lo que se estableció la hipótesis de que: el clima organizacional de la Dirección de Operación de Fondos y Valores de la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal, es inadecuado para lograr un desempeño eficiente, por lo tanto es necesario desarrollar un programa de DO para Mejorarlo e impulsar la eficiencia organizacional.

Para el estudio de éste capítulo se describe primeramente de forma general qué es la Dirección de Operación Fondos y Valores, cómo está conformada su estructura orgánica y cuáles son sus funciones principales. El caso práctico esta dividido en dos: En la primera parte del caso se define el marco de investigación en dicha entidad. En la segunda parte se muestran los resultados obtenidos de la investigación y un análisis de los mismos para determinar la situación actual en la que se encuentra la DOFV los cuales serán la base para realizar las conclusiones y recomendaciones.

### **3.1 Funciones genéricas de la Dirección de Operación de Fondos y Valores**

La Dirección de Operación de Fondos y Valores (DOFV), es una entidad pública adscrita a la Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal, la cual forma parte importante del sistema gubernamental encargado de la correcta obtención, gestión y asignación de recursos para el gasto público del Gobierno del Distrito Federal.

La DOFV es la entidad facultada para el manejo de los fondos del gasto público de la manera más adecuada, mediante la inversión, administración y redistribución de los recursos del gobierno, evitando así el caos operativo que se originaría por el descontrol financiero al momento de entregar los recursos asignados a las diversas dependencias públicas al servicio del Gobierno del Distrito Federal.

Esta institución indispensable en la administración y redistribución de bienes al servicio del bienestar público, es creada formalmente en octubre de 1997, cuando la Oficialía Mayor autorizó su operación con vigencia a partir del 1 de septiembre de 1997, quedando adscrita a la estructura orgánica de la Dirección General de Administración Financiera de la Secretaría de Finanzas (Ver anexo 3), la cual da operatividad a las atribuciones conferidas por el reglamento interior de la administración pública del Distrito Federal del 15 de septiembre de 1995, donde se le “confiere a la Dirección General de Administración Financiera de la Secretaría de Finanzas las facultades para fortalecer el financiamiento del gasto público vía desarrollo de inversiones, por lo cual es creada la DOFV, con el nombre de Dirección de Administración de Fondos”<sup>101</sup>.

Dado que la DOFV se integra a la Dirección General de Administración Financiera, solo se hicieron modificaciones en la estructura orgánica creándose nuevas áreas con el mismo personal que laboraba en la Dirección General de Administración Financiera, por lo que muchos grupos de trabajo se siguieron conservando, pero con diferente actividad.

La DOFV consciente de las necesidades de agilizar los procesos y trámites de acuerdo a las exigencias de hoy en día, se ha preocupado por implementar estrategias para mejorar la gestión que lleva a cabo, con el fin de cumplir con el objetivo encomendado, el cual es “dirigir y controlar los procesos de inversión financiera, ministración de fondos<sup>102</sup>, pagos y contabilidad, así como supervisar los servicios de la banca electrónica relacionada con estos procesos”<sup>103</sup>.

---

<sup>101</sup> Dirección General de Administración Financiera, Secretaría de Finanzas, *Manual Administrativo*, Tomo I, México D. F. Noviembre 2000, p. 5.

<sup>102</sup> Son los recursos presupuestarios que la Tesorería de la Federación directa o través de la red bancaria entrega a las dependencias de la Administración Pública Federal, con base en la programación del ejercicio especificada en

Para mantenerse actualizada en la operación interna, se han desarrollado sistemas de informática que permiten realizar la transferencia de información electrónica de manera oportuna, de operaciones de “inversión financiera, pagos y contabilidad; los cuales actualmente se están llevando por medio del Sistema Integral de Administración de Pagos (SIAP)”<sup>104</sup>, siendo uno de los más importantes. Este empezó a funcionar en marzo del 2005 sustituyendo al sistema denominado Pago de Cuentas por Liquidar que era de menor alcance. El SIAP opera enlazado con otros sistemas que permiten la oportuna realización de los pagos a las diferentes dependencias así como facilitar los procedimientos de inversión con las diferentes instituciones financieras.

Los procedimientos de actualización en la DOFV modificaron el entorno laboral, afectando las relaciones de comunicación, forma de realizar las actividades y grupos de trabajo, implicando que las personas deban tener una mayor capacidad de adaptación a las nuevas condiciones laborales para no entorpecer la operación normal de la entidad y de ésta manera no afectar a instituciones o personas que dependen de ella, venciendo así “la parálisis institucional, que se manifiesta en la no incorporación de novedosos métodos y técnicas para encontrar respuestas más adecuadas a los principales retos que la sociedad enfrenta”<sup>105</sup>.

### **Funciones**

Las funciones generales de la DOFV son:

- Integrar, proponer y ejecutar alternativas encaminadas a la mejor administración de los fondos a su cargo y para la realización de los pagos a las dependencias al servicio del Gobierno del Distrito Federal.
- Supervisar las operaciones derivadas del Sistema Integral de Administración de Pagos.
- Realizar informes acerca de la operación de la DOFV.
- “Participar en la elaboración de anteproyectos anuales de la ley de ingresos y el Presupuesto de Egresos del Distrito Federal”<sup>106</sup>.

Para poder cumplir con estas funciones la DOFV esta integrada por dos Subdirecciones: la Subdirección de Operaciones Financieras y la Subdirección de Pagos y Custodia de Valores (Ver figura 3.1), a las cuales supervisa y guía para la correcta realización de actividades.

---

los calendarios autorizados de ministración de fondos y en la autorización de órdenes de pago.  
<http://www.definicion.org/ministracion-de-fondos>.

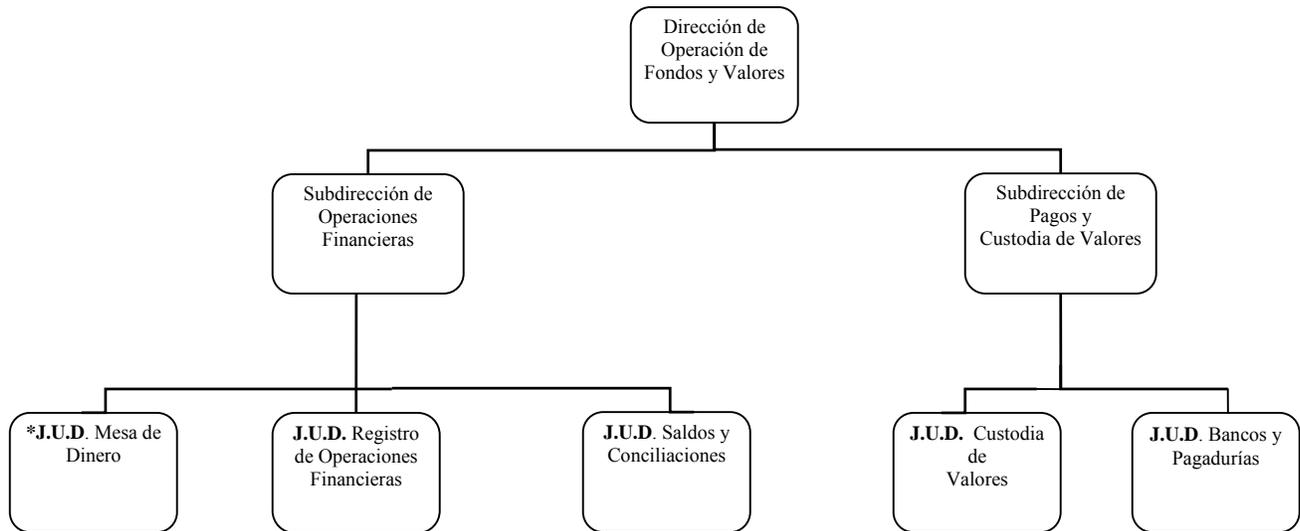
<sup>103</sup> Dirección General de Administración Financiera, Op. Cit.27

<sup>104</sup> Manual interno de operación SIAP Versión 1.2. p. 2

<sup>105</sup> José Juan Sánchez González, Op. Cit., p. 7

<sup>106</sup> Dirección General de Administración Financiera, Op. Cit, p. 27

Figura 3.1 Organigrama de la Dirección de Operación de Fondos y Valores



\*Jefatura de Unidad Departamental.

Fuente: Dirección General de Administración Financiera, Manual Administrativo p. 8.

La Subdirección de Operaciones Financieras está integrada por tres Jefaturas de Unidades Departamentales: la Jefatura de Unidad Departamental de Mesa de Dinero, la Jefatura de Unidad Departamental de Registro de Operaciones Financieras y la Jefatura de Unidad Departamental de Saldos y Conciliaciones, con las que se coordina para llevar el control financiero, así como para realizar los informes pertinentes a la DOFV y a las distintas autoridades que así lo requieran.

La Jefatura de Unidad Departamental de Mesa de Dinero se encarga de:

- Vigilar que la ministración de fondos se efectúe sobre la base de la normatividad y procedimientos establecidos.
- Revisar los depósitos de los ingresos transferidos a las cuentas bancarias de Mesa de Dinero así como la procedencia de la devolución de los ingresos federales coordinados.
- “Vigilar la prestación de servicios de las instituciones de crédito relacionadas con la ministración de fondos, de pagos en general y de inversión financiera”<sup>107</sup>.

La Jefatura de Unidad Departamental de Registro de Operaciones Financieras

- “Actualizar el catálogo de cuentas del Gobierno del Distrito Federal de acuerdo a la Ley de Ingresos del Gobierno del Distrito Federal, y realizar el registro contable de las diversas operaciones financieras”<sup>108</sup>.

<sup>107</sup> Dirección General de Administración Financiera, Op. Cit., p. 29

La Jefatura de Unidad Departamental de Saldos y Conciliaciones se encarga de:

- “Realizar las conciliaciones financieras de las operaciones financieras realizadas por la entidad con las diferentes instituciones bancarias para determinar si hay saldos a favor de los fondos del Gobierno del Distrito Federal”<sup>109</sup>.

La Subdirección de Pagos y Custodia de Valores a su vez está integrada por dos Jefaturas de Unidades Departamentales: la Jefatura de Unidad Departamental de Custodia de Valores y la Jefatura de Unidad Departamental de Bancos y Pagadurías con las cuales se coordina para la realización de los pagos e informes que tenga que rendir ante la DOFV y autoridades respectivas.

La Jefatura de Unidad Departamental de Custodia de Valores se encarga de:

- Custodiar y controlar los documentos de valores y bienes asignados para su guarda.

La Jefatura de Unidad Departamental de Bancos y Pagadurías se encarga de:

- “Programar y controlar los pagos de las obligaciones contraídas por las dependencias del gobierno del D. F. de acuerdo al presupuesto autorizado.
- Realizar los pagos programados del día a través del SIAP, y en coordinación con Mesa de Dinero.
- Realizar informes de los requerimientos de fondos para los pagos, conforme a los requisitos establecidos y fechas señaladas para el efecto”<sup>110</sup>.

## Contactos

Dado que sus actividades de la DOFV son totalmente financieras realizándose principalmente por medios electrónicos sus contactos son de forma indirecta con personal de las áreas financieras de las Unidades Ejecutoras del Gasto<sup>111</sup> o con áreas afines que tengan que ver con el proceso de obtención, ministración y asignación de recursos, así mismo con instituciones financieras. También tiene contactos con beneficiarios de fianzas, titulares de billetes de depósito y a proveedores que se les paga con cheques.

---

<sup>108</sup> Dirección General de Administración Financiera, Op. Cit., p. 28

<sup>109</sup> Ibid. p. 29

<sup>110</sup> Ibid. P. 27

<sup>111</sup> Dependencias, Órganos desconcentrados, Delegaciones y entidades de la Administración Pública del Distrito Federal que efectúan erogaciones necesarias para el desarrollo de sus programas. Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal, *Código Financiero del Distrito Federal*, publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal Título preliminar, Art. 2.

Una vez revisados los antecedentes teóricos relevantes para el análisis del clima organizacional en el capítulo I, mismos que sirvieron de apoyo para el diseño de la metodología de investigación vista en el capítulo II, a continuación se presentarán los resultados derivados de la investigación hecha en la DOFV, como la primera parte del estudio del caso práctico, para posteriormente en la segunda parte presentar el análisis e interpretación de la información y determinar si se cumplió la hipótesis planteada en esta tesis así como para la realización de las conclusiones y recomendaciones.

### **3.2 Primera parte del estudio del caso práctico: Marco de aplicación**

El área en donde se llevó a cabo el caso práctico es la Dirección de Operación de Fondos y Valores (Ver anexo 2) la cual pertenece a la Dirección General de Administración Financiera, adscrita a la Secretaría de Finanzas (Ver anexo 1). La Dirección de Operación de Fondos y Valores está ubicada en Dr. La Vista, No. 144, Col. Doctores Delegación Cuauhtémoc, Planta Baja Acceso tres.

La DOFV esta integrada por 81 servidores públicos. De los cuales ocho son del personal de estructura o de confianza al cual solamente se le hizo una entrevista, con el fin de corroborar la información obtenida por personal del nivel operativo.

Dado al apoyo prestado por la Dirección y al tamaño de la población que es de “72 empleados que comprenden el nivel operativo”<sup>112</sup>, se decidió realizar un censo. Sin embargo en ésta investigación, solo se aplicó el cuestionario a 54 personas, ya que el resto no se encontraba laborando, tenían vacaciones o no los contestaron por que dijeron tener exceso de carga de trabajo.

La aplicación del cuestionario fue por área, dando una breve explicación del estudio que se realizaba. No se requirió el nombre de las personas para mantener la confidencialidad de las mismas, dándose un espacio de tiempo razonable para que contestaran las preguntas sin apartarse del área, con el fin de esclarecer dudas de los empleados al momento de contestar el cuestionario. Al término, éste fue depositado en un sobre.

---

<sup>112</sup> Personal de base o sindicalizado o que ocupa interinatos.

**3.3 Segunda parte del estudio del caso práctico: análisis de la información e interpretación de resultados.**

Con base en la recopilación y análisis de la información resultante de la aplicación y evaluación del cuestionario por medio de la metodología presentada en el capítulo II (véase apartado 2.3 Método de evaluación del cuestionario, págs. 60, 61) se presentan los resultados por cada una de las siguientes dimensiones: estructura, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, conflictos, identidad, aspectos físicos, liderazgo e integración de nuevos empleados; que son presentados de acuerdo a los valores obtenidos con la fórmula de la media ponderada vista en el capítulo anterior, los cuales varían del 1 al 4 tomándose en cuenta los decimales, y determinar la tendencia del clima organizacional de la DOFV hacia un sistema particular propuesto por Likert. A continuación en la tabla 3.4 se muestra el criterio de evaluación que se utilizó.

**Tabla 3.1 Tabla de criterio de evaluación para la interpretación de resultados.**

<b>Intervalo de Valores</b>	<b>Evaluación</b>
1.0-2.0	-Estos valores reflejan una situación negativa y desfavorable para la organización.
2.1-2.7	- Estos valores reflejan una situación que contemplan aspectos tanto positivos como negativos que manifiestan una situación regular, susceptible de ser mejorada.
2.8-3.4	- Estos valores reflejan una situación favorable para la empresa.
3.5-4.0	- Estos valores reflejan una situación excelente y de ventaja para la organización.

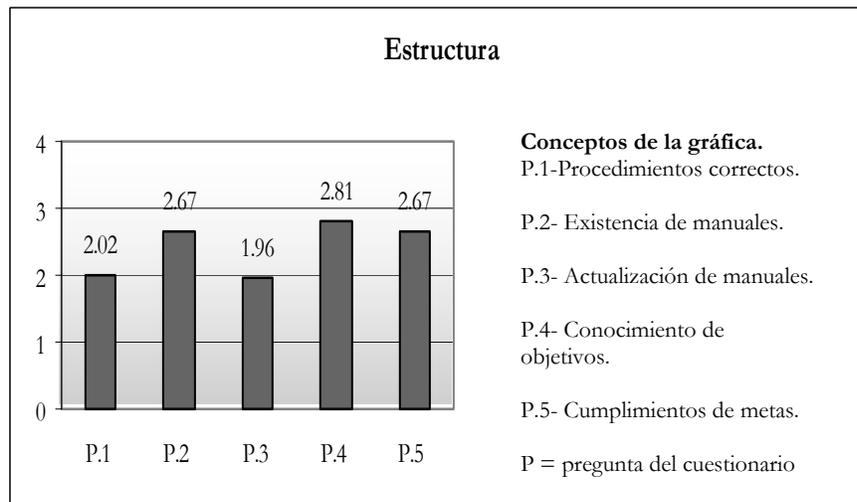
**1. Dimensión estructura**

En la DOFV los empleados manifestaron conocer los objetivos, representado por un valor de 2.81. La existencia de manuales en el área refleja un valor de 2.67, indicando que hay insuficiencia de manuales en las áreas. Respecto a la actualización de manuales, el valor reflejado fue de 1.96, el cual refleja una mínima actualización de los mismos. Para corroborar la información anterior se revisaron los manuales y se observó que en algunos la última modificación de la que se tiene referencia es del año 2001, por lo que no reflejan los cambios en los flujos de información de

acuerdo a las implementaciones hechas al último sistema interno de informática: Sistema Integral de Administración de Pagos en Marzo 2005.

Esta situación hace que la estructura formal de la organización no funcione de manera adecuada, ya que se modificaron los procesos de transferencia de información con el fin de hacerlos más sencillos y con menor dependencia de las personas, sin embargo se producen errores humanos ya sea de directivos o empleados de nivel operativo, pues los empleados realizan los procedimientos de acuerdo a la experiencia y criterio personal, lo que puede conducir a evasión de responsabilidades provocando que no siempre se logren las metas o concluyan los trabajos en el tiempo previsto. (Ver gráfica 3.1)

**Gráfica 3.1 Dimensión estructura**



Fuente: elaboración propia

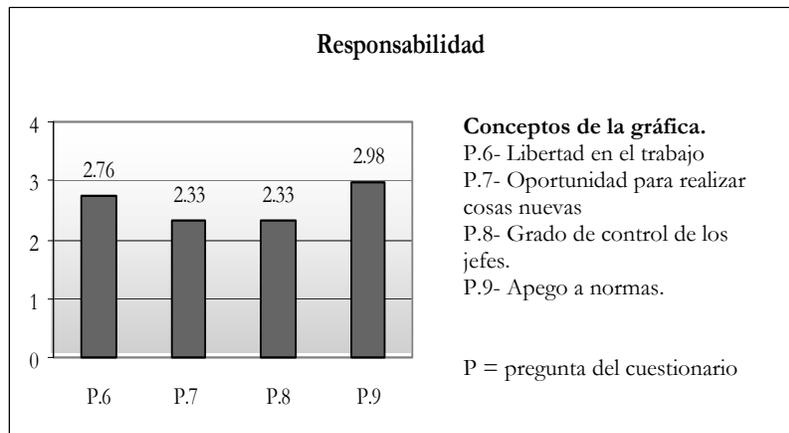
## 2. Dimensión responsabilidad

De acuerdo a los resultados obtenidos por esta dimensión los empleados perciben que los directivos les proporcionan un amplio margen para decidir aspectos de cómo realizar su trabajo al mostrarse un valor de 2.76; sin embargo el personal de estructura comentó que regularmente se inmiscuyen en las actividades de sus subordinados, ya que manifiestan que al existir errores en el trabajo ellos intervienen en las correcciones.

La oportunidad para realizar cosas nuevas en el área laboral alcanza un puntaje medio con 2.33, mostrando que los empleados siguen procedimientos estándares en donde revelan no tener muchas oportunidades de innovar asociado a que, los cambios en los procedimientos han sido lentos y la rotación de personal en forma horizontal en el área es mínima. Los directivos comentan que es difícil de realizarla porque frecuentemente a solicitud de los empleados interviene el sindicato y resulta un proceso complicado, influyendo a crear un ambiente estático el cual no apoya la innovación.

La capacidad de los empleados para regirse por lineamientos y normas, ésta es alta con un valor de 2.98, indicando que son capaces de asumir un comportamiento disciplinado y por tanto tienen altas posibilidades de ser responsables y cumplir actividades que les sean asignadas. Ver gráfica 3.2.

**Gráfica 3.2 Dimensión responsabilidad**



FUENTE: Elaboración propia

### 3. Dimensión recompensa

Al evaluarse los aspectos de motivación laboral en la DOFV tanto morales como físicos, se encontró que estos factores se han descuidado al mostrarse varios de estos con una evaluación baja. En relación con la motivación emocional, del reconocimiento por parte de los jefes hacia los empleados por el apoyo que brindan en el área es bajo al reflejarse un valor de 1.86, pues la mayoría de los directivos con poca frecuencia comunican a sus trabajadores los beneficios logrados en el área por su colaboración. Sin embargo las personas revelaron estar motivadas a desempeñar sus actividades ya que expresaron agrado por el trabajo que realizan reflejándose un valor de 2.85,

indicando un punto a favor en esta dimensión. Otros motivadores que existen en la DOFV de tipo simbólico, son premios por puntualidad y antigüedad.

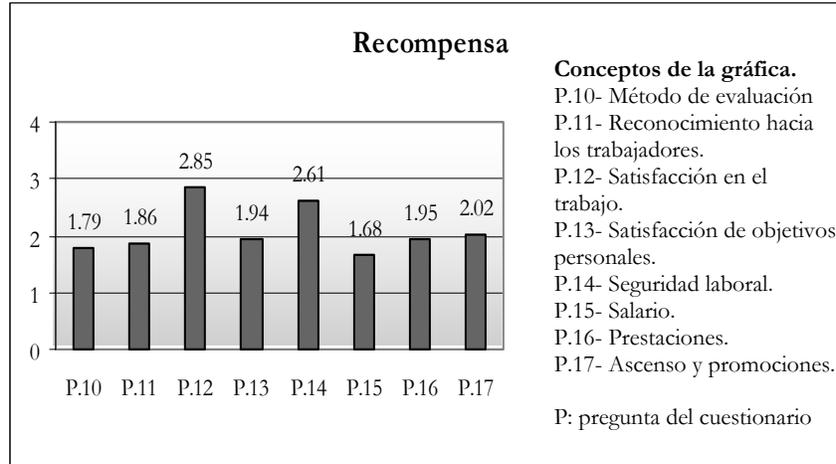
La percepción de los empleados muestra que no se cuenta con un método formal para evaluar el desempeño que les permita conocer cuál es el suyo al reflejarse un valor de 1.79, por lo tanto tampoco no es posible aplicar un premio que incentive al personal por un desempeño sobresaliente. Respecto a los motivadores extrínsecos, la percepción de los empleados es mala, pues el salario refleja un valor de 1.68 y las prestaciones de 1.95, indicando que no son justos de acuerdo a las actividades que desempeñan. Los salarios y prestaciones están establecidos en las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal<sup>113</sup>, de acuerdo a los tabuladores fijados para cada puesto. Respecto a esta percepción es importante considerar que ellos anteriormente obtenían mayores ingresos, actualmente no perciben los que se consideraba como complementos al salario, los cuales eran otorgados por medio de horas laborales de tiempo extra y excedente sin necesariamente laborarlas ya que eran apoyos económicos. En los días festivos (Ej. 10 de mayo) se les daba algún regalo o se realizaba algún evento que también los motivaba.

El proceso de ascenso y promociones es regulado de acuerdo a los programas de concurso de escalafón de plazas disponibles las cuales son limitadas. En general ellos consideran que no logran cubrir todas sus expectativas laborales, principalmente las económicas, las cuales han disminuido en los últimos años por las políticas económicas de austeridad presupuestal implementadas por el Gobierno del Distrito Federal y normadas por Oficialía Mayor. Sin embargo ellos tienen la seguridad de conservar su empleo por lo que prefieren mantener su trabajo generándose un ambiente de conformismo y apatía hacia el trabajo. Ver gráfica 3.3

---

<sup>113</sup> Gobierno del Distrito Federal, *Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal*, Administración Pública del Gobierno del Distrito Federal, Capítulo V.

Gráfica 3.3 Dimensión recompensa

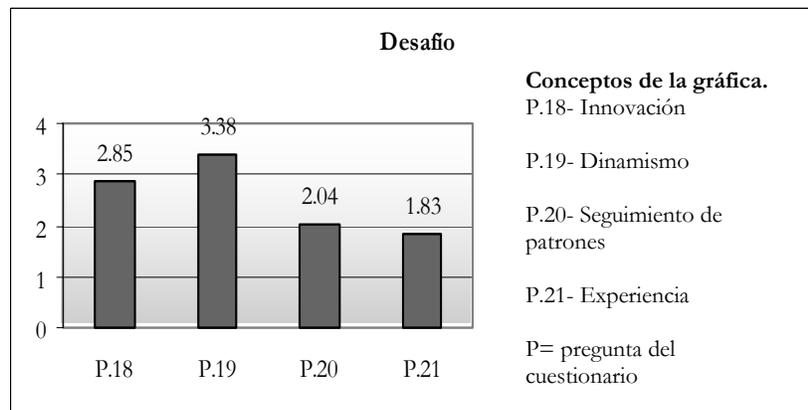


FUENTE: Elaboración propia

#### 4. Dimensión desafío

En la DOFV los empleados indicaron tener gran interés en buscar nuevas formas para mejorar su trabajo reflejándose un valor de de 2.85; sin embargo esta repuesta es contradictoria al observarse que le dan mucha importancia a seguir un patrón para realizar sus actividades con un valor de 2.04 y a la experiencia 1.83, lo que da una postura conservadora. Esta observación se ve reforzada con el comentario del personal de estructura al indicar que varios trabajadores se mostraron renuentes a aceptar y adaptarse a operar con el nuevo sistema SIAP, implementado en la dirección en marzo del 2005, que hizo necesario nuevos conocimientos acerca de la operación del mismo. Los empleados del nivel operativo manifiestan ser activos en la realización de sus actividades laborales, al mostrarse un valor de 3.38. Ver gráfica 3.4

Gráfica 3.4 Dimensión desafío

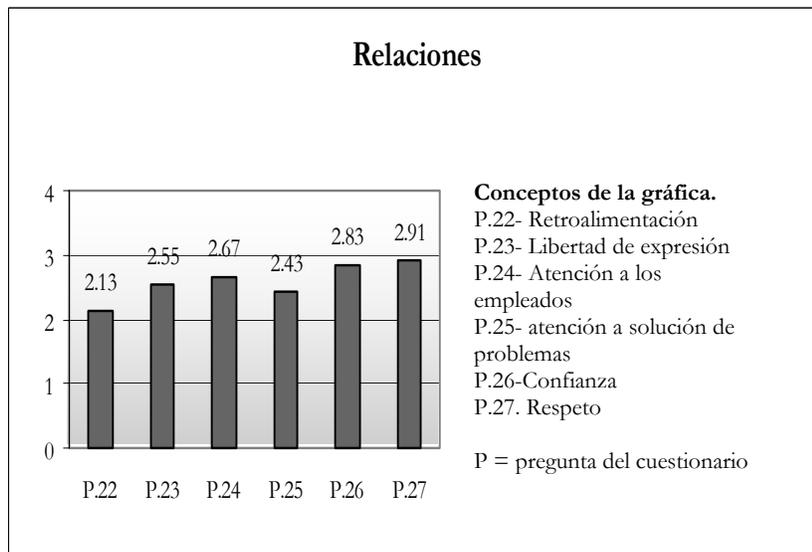


FUENTE: Elaboración propia

## 5. Dimensión relaciones

La comunicación en la DOFV está basada principalmente en el respeto el cual refleja un valor de 2.97 y atención de los jefes hacia los subordinados. A pesar de que los empleados manifestaron que sus jefes les brindan confianza, con un valor de 2.83, la impresión de poder comentar libremente algún tema con su superior no es tan abierta; aunado a esto los jefes no contestan de forma rápida o deseable los problemas o cuestiones que les plantean las personas y pocas veces les hacen comentarios acerca de cómo es el desempeño laboral que tienen los empleados, el cual se ve reflejado con un valor de 2.13, esto en conjunto puede generar que se dejen pasar por alto situaciones laborales importantes, dando lugar a que se desarrollen rumores, los cuales pueden generar cierta tensión en el ambiente laboral. Los círculos de amistad están en función a compañeros de área y en el caso de los de nivel de confianza solo se da entre ellos, ya que rara vez existe convivencia del personal de base con el de confianza. Ver gráfica 3.5

Gráfica 3.5 Dimensión relaciones



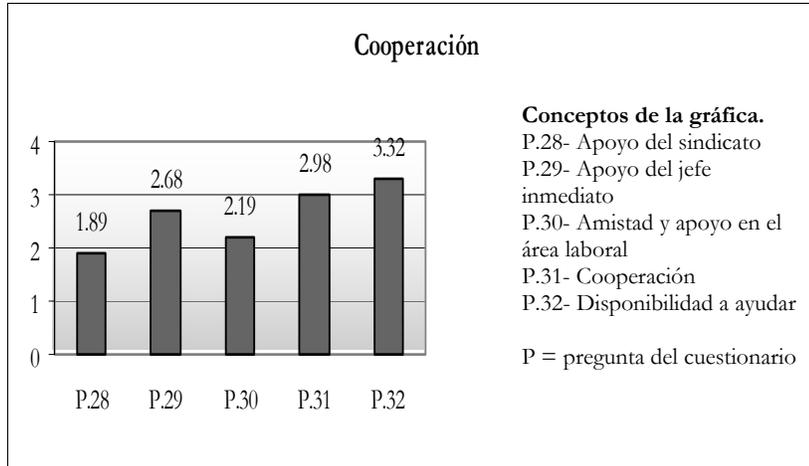
FUENTE: Elaboración propia

## 6. Dimensión cooperación

El nivel de colaboración por parte de los empleados en su trabajo es bueno al reflejar un valor de 2.98, así como su disposición a apoyar en actividades laborales que no les corresponden al observarse un valor de 3.32, aunado a esto, el apoyo por parte de los jefes que aunque es regular, en conjunto influye positivamente en la creación de una ambiente cooperativo. Sin embargo los empleados manifiestan no tener buen apoyo por parte del sindicato, el cual muestra un valor de

1.89, el cual no influye mucho en la generación de un ambiente laboral cooperativo. En general se puede decir que existe un ambiente de compañerismo en el área laboral, aunque la atmósfera de convivencia es reducida las personas no tienen muchas relaciones de colaboración y amistad, ya que éstas se limitan a sus compañeros más cercanos de trabajo o con los que tienen intereses en común formándose grupos cerrados o de inercia. Ver gráfica 3.6.

**Gráfica 3.6 Dimensión cooperación**



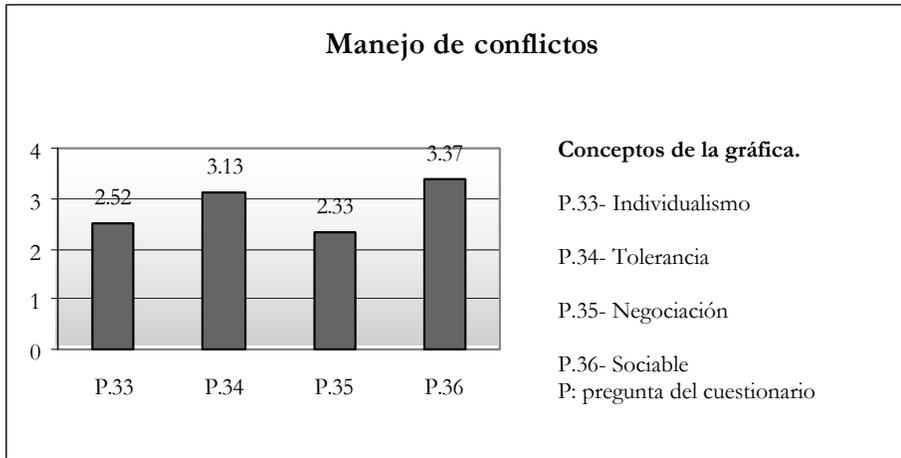
FUENTE: Elaboración propia

## 7. Dimensión manejo de conflictos

Los empleados en la DOFV muestran alta tolerancia para asimilar opiniones divergentes de la suya, la cual se representa con un valor de 3.13; así mismo muestran interés en tener relaciones cordiales con las personas, el cual se ve reflejada con un valor de 3.37; sin embargo su capacidad para negociar en una situación de conflicto de intereses es limitada ya que esta dimensión muestra un valor de 2.33.

La baja capacidad de negociar de las personas puede provocar que muchas situaciones sencillas se conviertan en conflictos sobre todo si hay intereses laborales en donde frecuentemente interviene el sindicato haciendo más difícil llegar a un acuerdo. La percepción general de la capacidad que tiene el personal para trabajar en equipo es regular, pues se muestra cierta tendencia al individualismo con un valor de 2.52. Ver gráfica 3.7

Gráfica 3.7 Dimensión manejo de conflictos

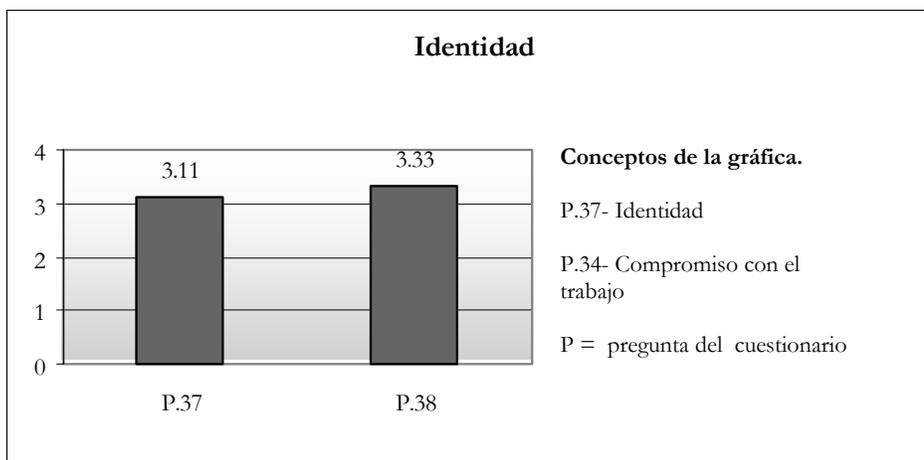


FUENTE: Elaboración propia

## 8. Dimensión identidad

Las personas se identifican con la organización ya que manifestaron que les agrada comentar con sus amigos que trabajan en la DOFV, ésta está representada por un valor de 3.33, así mismo se muestran comprometidas a realizar su trabajo, lo cual se puede corroborar con la satisfacción que sienten al desempeñar sus actividades tal como se reflejó en la dimensión de recompensa (gráfica 5.3, P 12). En general, esta dimensión se encuentra en una posición positiva. Ver gráfica 3.8

Gráfica 3.8 Dimensión identidad.

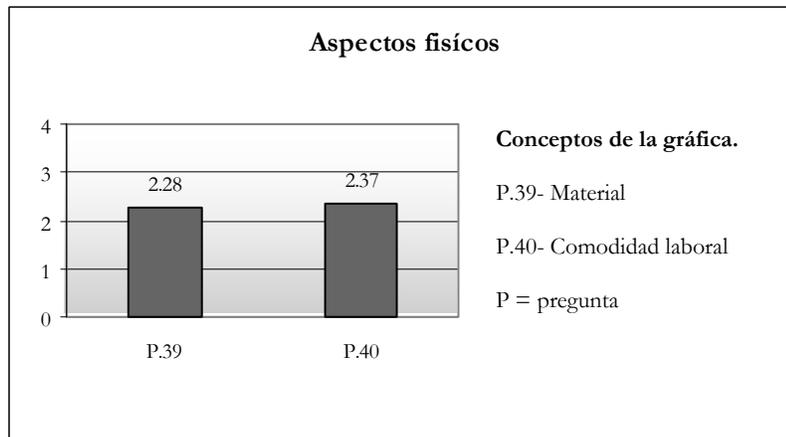


FUENTE: Elaboración propia

### 9. Dimensión aspectos físicos.

La percepción que se muestra de los empleados respecto a la disposición de material para el desarrollo de sus actividades es que éste es limitado, el cual se refleja con un valor de 2.28; sin embargo el personal encargado de recursos materiales manifestó que éste no es utilizado de forma correcta, ya que se ocasionan muchos desperdicios y algunas personas utilizan el material para beneficio personal como es el caso de la papelería. Respecto del mobiliario y ambiente laboral, éste refleja un valor de 2.57; la causa es que algunos muebles requieren reparaciones o tienen mala apariencia. Ver gráfica 3.9

**Gráfica 3.9 Dimensión aspectos físicos.**



FUENTE: Elaboración propia

### 10. Dimensión liderazgo

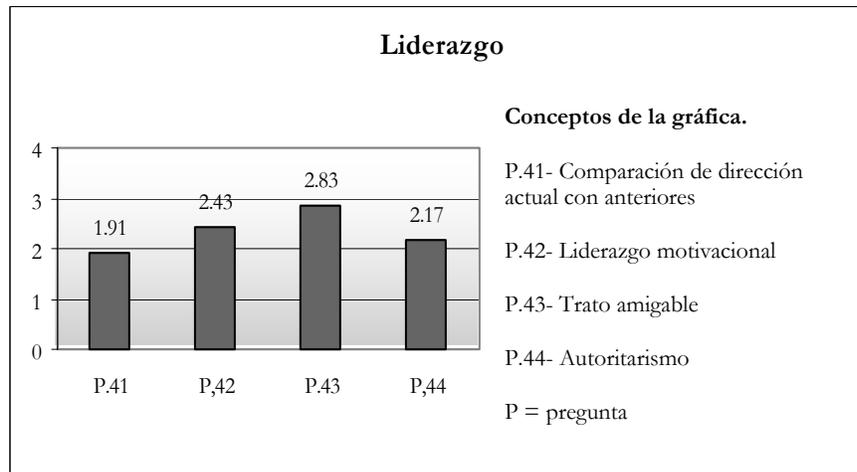
Los empleados consideran que el estilo de dirección de administraciones gubernamentales anteriores en comparación de la administración iniciada en el año 2000 bajo el gobierno de Andrés Manuel López Obrador, era mejor, ya que se preocupaban más por los empleados no solo en el aspecto laboral sino también en el sentido personal, ya que en administraciones anteriores los jefes podían apoyar o permitir la autorización de horas extras y excedentes con el fin de que los empleados obtuvieran un mayor ingreso, sin que necesariamente laboraran este tiempo; esto les permitía tener más tiempo de ocio o para dedicarse a otras actividades, lo que se refleja con un valor de 1.91. Sin embargo este resultado es influenciado por los programas de austeridad implantados en el gobierno, donde el personal de estructura no tiene el poder para apoyar a los empleados en sus ingresos económicos.

Desde el año de 1997 ha estado en el poder el mismo partido político, no ha habido mucha rotación del personal de estructura por lo que clima organizacional no se ha visto modificado de manera importante por el estilo de administrar de los directivos.

Respecto a la forma de trabajar, los empleados comentan que los directivos algunas veces se comportan de manera autoritaria en lo que respecta a las decisiones de trabajo, sin embargo el personal de estructura comenta, que rara vez por iniciativa propia los empelados del nivel operativo opinan o proponen algo respecto de algún tema o actividad del trabajo.

Los empleados consideran que trabajan de forma amigable con sus jefes inmediatos ya que tratan de tener un trato cordial y amable guardando su distancia, por lo que rara vez llegan a tener alguna que discusión de tipo laboral que genere un conflicto grave. Ver gráfica 3.10

**Gráfica 3.10 Dimensión liderazgo**



FUENTE: Elaboración propia

Dada la importancia que tiene para el clima organizacional la forma de liderar al personal de estructura en sus respectivas áreas, se evaluaron las siguientes actitudes de liderazgo que se muestran en la tabla 3.1, aclarando que los resultados están manejados en porcentajes.

Los resultados muestran el porcentaje de los empleados que afirmaron que su jefe si pone en práctica alguna actitud de liderazgo.

**Tabla 3.2 Actitudes de liderazgo que se practican en la DOFV por parte de los jefes**

% de liderazgo puesto en práctica por los directivos de acuerdo a la opinión del personal operativo	Actitud a evaluar
63.83	Ser amable y atento al momento de atenderlos
51.06	Estar interesado por lograr los objetivos organizacionales
42.55	Reconocer el apoyo que brinda el personal operativo en el área donde se labora
40.43	Ser honesto al realizar las actividades laborales
36.17	Ser organizado al momento de realizar las actividades del área
36.17	Estar interesado por solucionar los problemas laborales que presenta el personal de nivel operativo
34.04	Ser paciente para explicar cómo se tiene que desarrollar una actividad cuando alguien tiene dudas
31.91	Estar interesado en ayudar para terminar las tareas del área durante el día
31.91	Apoyar cuando alguien tiene una idea nueva acerca de cómo realizar las cosas en el trabajo
27.66	Estar interesado por desarrollar actividades en grupo

De acuerdo a la información presentada en la tabla anterior, en promedio el 39.60% de los empleados de la DOFV considera que su jefe inmediato cumple con alguna de estas actitudes que favorecen el liderazgo y la creación de un ambiente agradable. Este resultado es de manera general, aunque influido de manera importante por el área departamental de Bancos y Pagadurías que es el área que tiene el mayor número de personas, y en donde se ha presentado una mayor problemática respecto del estilo de dirección utilizado por el Jefe de la Unidad Departamental actual, ya que consideran que su jefe no pone en práctica estas actitudes dando una imagen desfavorable en los resultados obtenidos de las actitudes de liderazgo.

El resultado también se ve afectado ya que los empleados consideraron que algunas de estas actitudes aunque son practicadas con frecuencia por parte de sus jefes, lo ideal sería que siempre las llevaran a cabo, por lo que optaron en contestar que no era una actitud que sus jefes tengan.

La actitud de amabilidad y atención por parte de los jefes hacia los empleados es la que alcanzó el mayor porcentaje siendo este de 63.83%, esto se ve reforzado con lo que se mostró en la dimensión de relaciones, la cual muestra que la comunicación se basa en el respeto y atención hacia las personas.

La actitud que muestra el menor porcentaje es el estar interesado por realizar actividades en grupo; lo que da la impresión de que casi nunca se trabaja en equipo. Al respecto, el personal de estructura

comentó que pocas veces se realiza alguna actividad en grupo, pues en el área laboral las actividades ya están asignadas y solamente se coordinan para transmitir información o realizar reportes.

Las actitudes que menor porcentaje mostraron son la de ser organizado, paciente, interés por desarrollar actividades en grupo así como interés en ayudar a terminar las actividades del día, las cuales son importantes ya que ayudan a tener un mejor desempeño y control del grupo de trabajo.

De forma general se puede apreciar que los directivos en la DOFV no ponen en práctica de forma frecuente las actitudes de liderazgo mencionadas en la tabla 5.1, las cuales son importantes si se quiere contar con el apoyo por parte del personal operativo para generar cambios en el ámbito organizacional de la DOFV, por lo que continuación se muestra una escala de actitudes de liderazgo que muestran en orden de numeración ascendente cuáles son más importantes para los empleados y que deben ser puestas en práctica de manera inicial por sus superiores.

**Escala de importancia de actitudes de liderazgo de acuerdo a la percepción de los empleados.**

- 1-Estar interesado por solucionar los problemas laborales que se le presentan
- 2-Estar interesado por lograr los objetivos organizacionales
- 3-Ser honesto al realizar las actividades laborales
- 4-Ser organizado al momento de realizar las actividades del área
- 5-Ser amable y atento al momento de atenderlos
- 6-Reconocer el apoyo que se brinda en el área en donde se labora
- 7-Estar interesado en ayudar para terminar las tareas del área durante el día
- 8-Apoyar cuando alguien tiene una idea nueva acerca de cómo realizar las cosas en el trabajo
- 9-Estar interesado por desarrollar actividades en grupo
- 10-Ser paciente para explicar cómo se tiene que desarrollar una actividad cuando alguien tiene dudas

Estas actitudes fueron evaluadas por las personas encuestadas las cuales asignaron valores del 1 al 10, asignando el número 1 a la actitud que consideraron más importante y 10 a la menos importante.

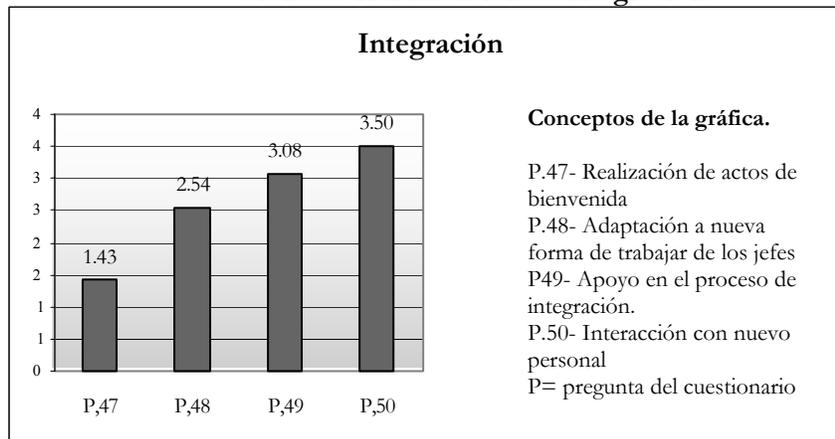
La actitud más importante que deben practicar los superiores es la de estar interesado por solucionar los problemas laborales de los empleados. En segundo lugar los empleados consideraron el interés en lograr los objetivos organizacionales y en tercer lugar ser honesto. Estos son los principales factores que deben ser puestos en práctica en la medida de lo posible por los directivos en la DOFV, de esta manera ellos obtendrán una mayor colaboración de parte de los subordinados

ya que están llevando a la práctica actitudes que los subordinados consideran importantes y pueden ser un ejemplo a seguir por los empleados.

### 11. Dimensión integración

El proceso de integración de nuevo personal a las áreas es de suma importancia sobre todo del personal de estructura, quienes representan una mayor rotación. En éste proceso, ellos influyen en la generación de climas organizacionales particulares de acuerdo a su estilo de dirigir, al cual los empleados se deben adaptar. El valor que se refleja en el proceso de adaptación hacia los nuevos jefes es de 2.34, el cual supone cierta dificultad de adaptación de los empleados a sus nuevos superiores. Este proceso de adaptación e integración se puede ver beneficiado por el apoyo mostrado en el proceso de integración de nuevos compañeros, que refleja un valor de 3.08; así mismo esto se ve reforzado al indicar que los empleados les gusta interactuar con las personas para conocerlas, reflejándose con un valor 3.5 lo que indica una buena disposición de compañerismo. La realización de actos de bienvenida mostró un valor bajo de 1.43, mostrando que estos no son realizados de manera frecuente, siendo importantes para dar mayor confianza a los nuevos integrantes. Ver gráfica 3.11.

Gráfica 3.11 Dimensión de integración



FUENTE: Elaboración propia

### Información complementaria para el análisis de las dimensiones del clima organizacional.

- o De acuerdo a los resultados obtenidos en la DOFV se tiene que el 51.85% del personal tiene bachillerato o carreta técnica, el 14.81% tiene licenciatura, 29.63% secundaria y el 3.7% contestó tener algún otro. En general su nivel de educación no es muy competitivo,

sin embargo su experiencia les permite realizar de forma regular sus actividades que en la mayoría de las áreas son principalmente de carácter contable.

- Los resultados muestran que la mayoría de los empleados se encuentran en una edad madura, el 55.56 % de las personas se encuentra en el rango de edad de 41 a 50 años, seguido por el 22.22% que se ubican en un rango de edad de 31 a 40 años, el 11.11% de 51 a 60 años, el 7.41% se encuentran entre los 18 a 30 años y el 3.7% tiene más de 61 años.

La información anterior muestra que las personas en el área prefieren mantener su trabajo ya que sus oportunidades para competir en el mercado laboral se ven limitadas por la edad y su nivel de escolaridad, aún cuando consideren injusto su ingreso, sin embargo la percepción económica de una persona en la DOFV del nivel salarial más bajo que es el nivel 8, de escolaridad primaria, con un ingreso diario de \$121.10<sup>114</sup> es mejor en comparación de uno que trabaje para la iniciativa privada con el mismo desempeño de funciones de asistente de contador, que considerando que gane el salario mínimo diario este tendría un ingreso de \$68.33<sup>115</sup>.

Mostrándose que la permanencia en la entidad por parte de los empleados del nivel operativo, se debe principalmente a la seguridad en el empleo y al ingreso, aunque muestren inconformidad respecto al último.

El contexto descrito en el párrafo anterior es debido en gran medida a que, anteriormente para ingresar a trabajar en el sector público no se exigían muchos requisitos de educación, y con el tiempo se adquiría la base dado que así lo establecía el Contrato Colectivo de Trabajo, esto se refleja con la antigüedad laboral de las personas en donde el 46.30% tiene 20 años o más, el 22.22% tiene de 16 a 20 años, el 14.81% tiene de 11 a 15 años, el 11.11% de las personas tiene de 6 a 10 años y el 5.56% tiene 5 años o menos. Su fortaleza es el tiempo de antigüedad así como la seguridad laboral al tener un contrato de base, lo que ha provocado conformismo, ya que sus posibilidades de mejorar su situación en un trabajo diferente al sector público son bajas.

---

<sup>114</sup> Tabulador de retención de impuesto para aplicarse a sueldos durante el 2do. Semestre de 2005. para el GDF.

<sup>115</sup> Comisión Nacional de Salarios Mínimos, considerando la zona A que es la que corresponde al Distrito Federal.

### **Factores institucionales que influyen en el clima organizacional de la DOFV**

Administración actual: la dirección en turno se encuentra en relativa estabilidad, ya que desde el año de 1997 ha permanecido en el Gobierno del Distrito Federal el mismo Partido Político. Esto ha permitido a que se dé continuidad a las estrategias administrativas, utilizándose medios electrónicos de comunicación, agilizándose las actividades y procesos al interior de la entidad, dando oportunidad de plantear proyectos de carácter laboral, ya que no existe el problema de discontinuidad por el cambio del personal estratégico como se había planteado en el capítulo I (Véase apartado 1.1.1. Factores que interviene en el clima organizacional, p. 13) por lo que se puede diseñar cambios lentos y graduales orientados a el personal de base, aunque están acostumbrados a climas estáticos se pueden apoyar en este proceso en el personal de estructura los cuales se caracterizan por ser gente joven y dinámica.

Situación sindical: El Sindicato Único de Trabajadores al Servicio del Gobierno del Distrito Federal, es el encargado de defender los derechos de los trabajadores a petición de los mismos. Cuando llega a intervenir en algún problema de carácter laboral provoca retrasos en los procedimientos, lo que llega a provocar situaciones de tensión entre el personal sindicalizado y el de estructura, haciendo más difícil el logro de un acuerdo.

Marco regulatorio: este es el contexto que establece las atribuciones y limitantes de acción de la dependencia, “la cual se regula por leyes y ordenamientos locales y federales”<sup>116</sup>, éste no impide que se logren los cambios de la modernización administrativa a favor de la entidad, sin embargo en el sentido laboral no se tienen guías que ayuden a fomentar un ambiente social agradable. El marco regulatorio con frecuencia obstruye la agilización de algún trámite laboral, por lo que resulta ineficiente para establecer control en la entidad.

Diferencias entre el personal de confianza y el personal de base: la existencia de inequidad en las condiciones laborales afecta de manera importante el desempeño laboral del personal de base, ya que no obtienen una buena remuneración y tampoco pueden escalar para mejorar sus ingresos ya que estos puestos son utilizados de forma política por el personal de estructura, sin embargo, el personal de base tiene permanencia de sus cargos por lo que en ocasiones abusan de esta situación y evaden responsabilidades, provocándose sobrecarga de trabajo en el personal de estructura. Hay poca convivencia del personal de base con el de estructura por lo que no se crean relaciones de amistad.

---

<sup>116</sup> Secretaría de Finanzas del Gobierno del Distrito Federal, *Marco regulatorio*, <http://www.finanzas.df.gob.mx/transparencia/marcoRegulatorio.html>

### **Interpretación de Resultados.**

De acuerdo a la evaluación general que se tiene de la DOFV de los cuatro sistemas propuestos por Likert se tiende una mayor tendencia hacia el sistema de clima participativo III o consultivo, pues en general los valores de las dimensiones se ubican en el intervalo de 2.00-3.00 el cual se caracteriza por un clima de tolerancia sin dejar mucha delegación y responsabilidad en los subordinados.

Este resultado refleja que el funcionamiento de la estructura formal ha permitido la creación de un clima organizacional relajado, ya que los directivos no son estrictos con sus subordinados pues raramente se sigue al pie la aplicación de sanciones que promuevan un mejor control y cumplimiento de obligaciones en el área laboral. Para aplicar una sanción en el área con frecuencia resulta un proceso lento y problemático pues se tiene que seguir un procedimiento administrativo con base a las Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal para determinar el tipo de sanción a las que se hacen acreedores, ocasionando que las personas no se sientan presionadas por tratar de mejorar su trabajo; la calificación promedio de ésta dimensión es de 2.60.

La dimensión que refleja una menor calificación es la de recompensa, la cual promedia 2.09, y refleja un malestar laboral respecto a motivadores extrínsecos principalmente, los cuales son difíciles de que sean mejorados debido a que éstos dependen en gran medida de la política económica implementada por el gobierno.

La dimensión que esta mejor ubicada es la de identidad, la cual tiene un valor promedio de 3.22, colocándola en una posición de ventaja para la institución, ya que constituye un factor de motivación para las personas.

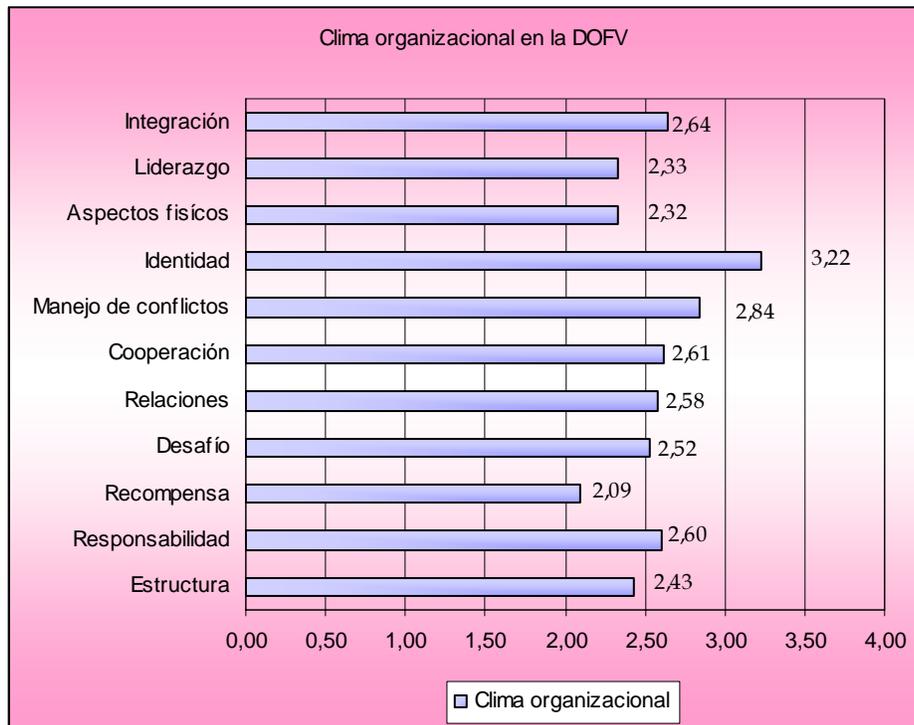
Los resultados del análisis de las dimensiones en la DOFV, como institución pública muestran un panorama aceptable al reflejarse un valor promedio de 2.56, de un clima organizacional moderadamente relajado, el cual, no necesariamente apoya el buen desempeño de la entidad. La generación de este clima ha sido consecuencia de vicios que con el paso del tiempo se han vuelto parte regular de la operación en la entidad generando miopía al personal que considera normal esta situación. Ver gráfica 3.12

Al analizarse factores adyacentes que influyen en la creación del clima particular de la institución como es la existencia del sindicato, éste no resulta un factor alentador en la generación de un ambiente que permita cumplir con eficiencia los objetivos de la organización, además que muchas dimensiones mostraron una situación regular en cuestión de su contribución a un clima organizacional que apoye el logro de los objetivos con eficiencia. La existencia de este clima aún

tiene influencia burocrática en cuestiones de aplicación de normas y procedimientos, sin embargo no tiene la rigidez de un ambiente burocrático por lo complicado que resulta aplicar alguna sanción o un premio laboral diferente a los comunes.

La falta de mecanismos que valoren las cualidades de los empleados y su desempeño en el puesto aumenta la existencia de un mayor número de errores que ya no son aceptables, dada la escasez de recursos y en el tiempo que se espera respuesta de los servicios públicos, planteándose la necesidad de crear indicadores de desempeño y sistemas de retroalimentación a los empleados, que les permita conocer cuál ha sido su desenvolvimiento en el trabajo. Lo anterior permitirá evitar el letargo en la toma de decisiones y la interrupción en la operación normal de la entidad a causa de errores humanos, lo que provoca ineficiencia en el desempeño público viéndose reflejado en la lentitud y calidad de los servicios hacia los usuarios externos, e internamente en la falta de coordinación entre los integrantes así como en la insatisfacción de los empleados.

**Gráfica 3.12 Clima organizacional en la DOFV.**



FUENTE: Elaboración propia

### **Conclusiones**

En este capítulo se mostraron los resultados del diagnóstico del clima organizacional en la DOFV, obtenidos con el método de evaluación presentado en el capítulo II, el cual maneja una tabulación que permite identificar hacia que tipo de clima organizacional tiende la entidad. La utilización de las dimensiones propuestas por Litwin y Stringer, permitió mostrar que dimensiones del clima social presentan una mayor problemática y por tanto necesitan mayor atención. Las dimensiones fueron: estructura, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, conflictos, identidad, aspectos físicos, liderazgo e integración de nuevos empleados; que cubren los aspectos más importantes a considerar en la evaluación del clima organizacional y permiten tener un mejor enfoque del ambiente social humano.

Este estudio ha permitido revelar, qué, de acuerdo a los cambios del programa de modernización administrativa y el estilo de administración actual, el ambiente de la entidad se ubica en el sistema III de Likert el cual de acuerdo a la teoría se caracteriza por ser un sistema consultivo y agradable a los empleados al mostrarse en promedio resultados que se encuentran en el intervalo de 2-3.

La existencia de un ambiente consultivo supone que las personas tienen una mayor libertad para realizar sus actividades siendo capaces de ejercer autocontrol, así mismo tienen la capacidad de desarrollar propuestas dado que tienen gran iniciativa y la comunicación es más abierta, sin embargo para el caso específico de la DOFV las personas, han estado en ambientes estables en donde las actividades son rutinarias, y no están acostumbradas a tener una mayor participación y opinar en asuntos relacionados con la mejora de su trabajo, además de que no hay la suficiente confianza y convivencia entre el personal, lo que ayudaría a crear un ambiente propicio para la integración y promovería un mejor desempeño.

El análisis del área por dimensiones ha permitido detectar cuál es la situación de éstas de acuerdo a la percepción de los empleados. La dimensión que mostró la calificación más baja fue la de recompensa en donde se obtuvo un valor de 2.09, la cual muestra la insatisfacción que existe de los empleados respecto de motivadores monetarios, reflejándose que no hay un mecanismo de evaluación del desempeño para premiar la contribución de las personas por su esfuerzo laboral. La dimensión que mostró el mejor valor es la de identidad con un valor de 3.22, lo que significa que les agrada trabajar y pertenecer a la dependencia, y por tanto ponen interés en desarrollar su trabajo de acuerdo a los que ellos juzgan correcto y evitar de esta forma alguna transferencia a otra dependencia.

Las dimensiones de manejo de conflictos e integración, también muestran resultados favorables al clima organizacional, existiendo un ambiente de apoyo y cooperación entre los empleados, situación que es favorable si se quieren implantar dinámicas que ayuden a propiciar una mejor integración entre el personal de estructura y de base, pues se tiene la posibilidad de contar con la colaboración voluntaria del personal operativo.

Respecto a los factores institucionales estos muestran situaciones que restringen el campo para implementar libremente cualquier recomendación en la entidad, lo cual no es limitante para realizar sugerencias y dada la estabilidad que se ha mantenido en la administración como consecuencia de que el mismo partido político ha estado en el poder no hay problemas de discontinuidad en los proyectos que se deseen llevar a cabo. La situación sindical representa una limitante si no se logra la colaboración voluntaria de las personas y respecto a la reglamentación esta representa un problema en cuestiones de trámites laborales más no en actividades que impliquen la cooperación de las personas, ya que solo establece el marco normativo de desempeño.

En la entidad, no hay referencia de algún método que permita evaluar el desempeño para conocer en que grado se están cumpliendo los objetivos con eficiencia y la satisfacción proporcionada en servicios a usuarios internos y externos. Sin embargo de acuerdo a comentarios de integrantes de la dependencia, en el funcionamiento de la misma hay lentitud en la operación, provocado por errores que retrasan ocasionalmente la toma de decisiones y la presentación de resultados de forma oportuna, lo que trae como consecuencia desperdicio de recursos y la pérdida de tiempo, generando un desempeño ineficiente.

En este contexto el clima organizacional refleja la situación de transición de una administración pública tradicional basada en la estabilidad, hacia una nueva gestión pública la cual propone un “esquema de simplificación administrativa, reorganización de áreas para garantizar la ágil y oportuna atención de trámites y servicios”<sup>117</sup>. Este clima organizacional, da como resultado que no se logren los objetivos de forma eficiente, pues es la combinación de factores internos (el estilo de dirección, comunicación estructura, motivación, responsabilidad actitudes de sus integrantes), y factores institucionales limitan el desempeño de la entidad al no tenerse el medio ideal para lograrlo.

---

<sup>117</sup> Oficialía Mayor, Gobierno del Distrito Federal, *Modernización*, Coordinación General de Modernización administrativa, [http://www.cgma.df.gob.mx/atencion\\_ciudadana/austeridad/index.php](http://www.cgma.df.gob.mx/atencion_ciudadana/austeridad/index.php).

## **Capítulo IV**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

En la Dirección de Operación de Fondos y Valores, se había operado bajo mecanismos que daban estabilidad al ambiente laboral, en donde los cambios eran lentos y no muy frecuentes; sin embargo la evolución de la sociedad ha influido en el proceso de que las entidades públicas tomen conciencia de la necesidad de una mejor utilización de los recursos, evitando el desperdicio, la lentitud e interrupciones en el servicio así como las deficiencias que afectan a la operación de la entidad y como consecuencia, a entidades y personas que dependen de ella, las cuales tienen menos niveles de tolerancia a errores, exigiendo calidad en los servicios y bienes públicos.

Por lo anterior el Gobierno del Distrito Federal, implemento “un programa de modernización administrativa que consiste en cambios de leyes, reglamentos y procedimientos que permitan la simplificación de los trámites y servicios”<sup>118</sup> en la institución, exigiendo el compromiso y responsabilidad de todos los integrantes para que se lleven a cabo los cambios proyectados.

Los programas de modernización han producido cambios en factores tangibles e intangibles del ambiente que afectan el comportamiento de los servidores públicos los cuales no podrán desempeñarse de forma eficiente si no tienen las bases o el entorno que los impulse a cambiar sus actitudes.

Por tanto, el objetivo planteado de esta tesis fue: desarrollar un programa de DO que de acuerdo a la información obtenida, sirva para mejorar el clima organizacional e impulsar la eficiencia organizacional en la Dirección de Operación de Fondos y Valores de la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal.

Para lograr cumplir el objetivo anterior se plantearon objetivos específicos; los cuales fueron:

- Estudiar la definición y conceptos básicos y complementarios del clima organizacional que ayuden a guiar y realizar el estudio en la DOFV, el cual fue cubierto al revisarse aspectos teóricos del clima organizacional obteniéndose una visión general de qué tipos de ambientes se pueden generar en las empresas,
- Estudiar teorías administrativas de clima organizacional que se consideran de mayor influencia en el clima organizacional del sector público y que ayuden a analizar la conducta de los individuos en la DOFV, para cumplirlo se realizó una descripción de antecedentes

---

<sup>118</sup> Oficialía Mayor, Gobierno del Distrito Federal, *Revolución Administrativa*, Coordinación General de Modernización Administrativa, [http://www.cgma.df.gob.mx/coord\\_gral/index.php](http://www.cgma.df.gob.mx/coord_gral/index.php).

administrativos puestos en práctica por la administración pública, en donde la administración de tipo burocrática es la más importante por su influencia.

- Realizar un diagnóstico organizacional para identificar las razones que afectan el clima organizacional de la DOFV de la Secretaría de Finanzas, que ocasionen que las personas se sientan incómodas en su entorno laboral, quedando resuelto al explorar el clima organizacional mediante la implementación de un cuestionario y entrevistas basadas en las dimensiones propuestas por Litwin y Estringer en donde se encontró que es participativo.
- Proponer un programa de Desarrollo Organizacional de acuerdo a la información obtenida en el diagnóstico, para realizar un cambio planeado enfocado a mejorar el clima organizacional en la Dirección de Operación de Fondos y Valores de la Secretaría de Finanzas con la información encontrada, en este capítulo de conclusiones y recomendaciones se propone un programa de Desarrollo Organizacional enfocado a mejorar la motivación de las personas.

De acuerdo al diagnóstico realizado en la DOFV, el clima tiene una tendencia hacia el sistema III de Likert que es consultivo, en lugar de ser opresivo como se espera que sea el de un ambiente burócrata por la excesiva reglamentación y normas que rigen la conducta laboral.

La conformación del clima particular en la dependencia es influido por la existencia del sindicato y la excesiva regulación laboral que hace lento y difícil que los directivos puedan tener mayor poder de influencia en asuntos laborales por lo que prefieren pasar por alto algunas faltas.

Otro aspecto que ha ayudado a generar la tendencia hacia un clima consultivo en la dependencia es el estilo de liderazgo de los directivos, en donde no han sucedido cambios de manera significativa dentro del personal de estructura en los últimos nueve años. Esto se refuerza con los cambios de la modernización administrativa que han introducido la utilización de sistemas informáticos de comunicación, agilizando y simplificando las operaciones de la entidad y provocando que la carga de trabajo y el estrés laboral hayan disminuido de forma considerable. Sin embargo, el nivel de eficiencia en las actividades no corresponde a lo que se espera lograr con una administración consultiva y con las implementaciones de tecnología hechas. Por lo tanto, aunque no se cuenta con un indicador de desempeño laboral, hay generación de desperdicios en recursos y pérdida de tiempo en la operaciones normales, como consecuencia de la existencia de errores los cuales se han ignorando durante mucho tiempo y se han convertido en la forma normal de operar de la entidad.

La falta de establecimiento de estándares de desempeño ha provocado que las personas no tengan una noción de cómo están realizando su trabajo y por tanto no tienen la presión de ejecutar sus actividades con eficiencia, no solo de acuerdo a lo que indican los manuales operativos y administrativos de la dependencia, sino de que realmente proporcionen un servicio que satisfaga a los usuarios internos y externos de la dependencia.

Aunado a la falta de estándares, la entidad presenta una situación de transformación de un clima organizacional estático a uno que requiere mayor participación y adaptación. Esto es debido a que los empleados se han encontrado en ambientes de carácter estables y paternalistas que generaron dependencia y deterioraron el ambiente interno limitando el desarrollo humano, por lo que su capacidad de adaptación a los cambios es lenta. Además hay aspectos ambientales que causan insatisfacción, siendo el de mayor problema la dimensión de recompensas ya que no les motiva a mejorar su desempeño. Así mismo la dimensión de relaciones tiene la característica de ser formalista ya que no propicia una mayor convivencia entre el personal de estructura y operativo, que fomente lazos de amistad.

Lo que se quiere lograr con la eficiencia organizacional, es un desempeño que vaya más allá de lo establecido por las normas y reglamentos institucionales, implicando que los integrantes de la organización deben adaptarse a los cambios que se están sucediendo en el entorno de la entidad, teniendo una capacidad de respuesta acorde a las exigencias de la sociedad para evitar afectaciones a personas y empresas gubernamentales o privadas, que dependen de los servicios de la misma. Si la empresa logra romper sus esquemas y estereotipos de desempeño, respondiendo a las demandas de la sociedad con la mejor utilización de los recursos, ésta estará logrando un desempeño organizacional eficiente de lo contrario su desempeño será de una entidad burocrática tradicional.

Lo anterior hace que en el caso de la DOFV se tenga un clima disfuncional en cuanto a la eficiencia organizacional, a pesar de estar ubicado en el sistema III de Likert, en el que se espera lograr un mejor desempeño con una administración consultiva, para la cual las personas aun no están preparadas, por tanto es necesario implementar estrategias de apoyo que guíen al personal operativo en la etapa de aprendizaje y adaptación de un clima estable a uno cambiante y abierto de acuerdo a las nuevas exigencias de la administración pública.

De acuerdo a lo anterior se tiene que el clima es inadecuado para el desarrollo de las actividades con eficiencia en la entidad, probándose la hipótesis desarrollada, que plantea que: el clima organizacional de la Dirección de Operación de Fondos y Valores de la Secretaría de Finanzas del

Distrito Federal, es inadecuado para lograr un desempeño eficiente, por lo tanto es necesario desarrollar un programa de DO para mejorarlo e impulsar la eficiencia organizacional.

La DOFV debe promover acciones que fomenten actitudes de acuerdo a la situación actual de cambios frecuentes, mediante la participación voluntaria del personal que permita a la entidad tener la suficiente capacidad de transformación para renovarse y actualizarse de acuerdo a las circunstancias actuales, tanto internamente como externamente, de otro modo se tendrá un clima disfuncional el cual no apoyará el nivel de eficiencia que se espera lograr con las reformas de modernización administrativa y un ambiente participativo, ya que la motivación del personal seguirá baja, dado que la implementación de las nuevas estrategias administrativas han afectado sus intereses.

Para lograr la colaboración de las personas es necesario crear un clima organizacional de apoyo mediante técnicas de Desarrollo Organizacional (DO), que les permita estar motivadas y las ayude a madurar hasta que estas sean capaces de ejercer autocontrol y aceptar retos, para mejorar su desempeño y lograr los objetivos organizacionales con eficiencia; pues la aplicación de las nuevas estrategias de modernización ha producido choques en los modelos administrativos implementados en la DOFV, y como consecuencia han afectado el entorno de los empleados, donde se exige una nueva visión humanista que ayude al personal a cambiar sus actitudes.

En las siguientes páginas se sugieren intervenciones de Desarrollo Organizacional que motiven la colaboración de las personas de forma voluntaria, cumpliendo de este modo con el objetivo planteado de: desarrollar un programa de DO que de acuerdo a la información obtenida, sirva para mejorar el clima organizacional e impulsar la eficiencia organizacional en la Dirección de Operación de Fondos y Valores de la Secretaría de Finanzas del Distrito Federal.

### **Propuestas**

Para la presentación de las propuestas se hará el planteamiento de la intervención de forma general suponiendo que esta pudiera aplicarse en las mejores condiciones, y posteriormente en recomendaciones sugerir cómo ponerla en práctica con las limitantes institucionales presentes en la DOFV.

Los tipos de intervención a aplicar en el Desarrollo Organizacional son muy variados los cuales se aplican tomando en cuenta la situación específica que enfrenta la entidad por lo que de acuerdo a

los resultados obtenidos se hacen las siguientes propuestas con el fin de atender las dimensiones que han presentado una mayor problemática:

### **Propuesta:**

Dimensión recompensa: Insatisfacción en el trabajo por falta de estímulos simbólicos y económicos.

#### *Intervención*

Sistema de recompensas

#### *Objetivo*

Mejorar la satisfacción del trabajador mediante el enriquecimiento de su puesto, la equidad, el reconocimiento de su trabajo y recompensas monetarias.

#### *Aplicación*

Equidad: los directivos deberán tener un trato igual para sus trabajadores sin importar las relaciones de amistad que existan.

Reconocimiento al trabajo: que constantemente los directivos den a conocer la importancia que tiene el desempeño del trabajador a la contribución del éxito organizacional.

Enriquecimiento del puesto: Que las actividades que desarrolle el trabajador le representen un reto mayor, asignándole actividades más interesantes y variadas a las que desarrolla cotidianamente, de tal manera que su trabajo no se le vuelva rutinario o mecanizado, esta debe ser puesta en práctica por los jefes inmediatos.

Recompensas monetarias: el esfuerzo de las personas debe recompensarse mediante la aplicación de estímulos o premios monetarios o su equivalente como son vales de acuerdo a su desempeño. Por lo que se deben diseñar mecanismos que ayuden a establecer un sistema de asignación de recompensas monetarias.

#### *Magnitud*

Estas deben ser puestas en práctica por todos los integrantes de la DOFV.

#### *Duración*

Debe ser constante

### **Recomendación:**

Aunque actualmente existe un sistema de recompensas, éste no es suficiente ya que no motiva a las personas a tener un mejor desempeño, por lo que se recomienda llevar a cabo recompensas de tipo intrínsecas como “reconocimientos”. Esto se le otorgará al personal que haya manifestado un

desempeño sobresaliente en su área para lo cual se debe establecer un método de evaluación de desempeño a criterio del área.

Se deberá conscientizar al personal de estructura de la importancia de reconocer el apoyo prestado por las personas de cada área y la importancia de comunicárselos con la mayor frecuencia posible, ya que aunque en apariencia no haya una respuesta efectiva, el reforzamiento de una actitud puede crear conductas positivas al ambiente de trabajo.

Estas estrategias de motivación no implican ningún gasto extra para la entidad y su planeación para la puesta en práctica puede realizarse mediante juntas en horarios con poca carga de trabajo.

Dado que la entidad es pública resulta difícil implantar los motivadores de tipo monetario, sin embargo es necesario buscar los medios de obtener bonos y vales que existen para considerar la posibilidad de utilizarlos como premios laborales por buen desempeño, buscar empresas privadas que tengan convenios con el Gobierno del Distrito Federal para que los trabajadores de la DOFV obtengan descuentos por medio de vales de dichas empresas en servicios y productos de éstas.

Para la puesta en práctica de enriquecimiento del puesto es necesario consultar primero con el trabajador si esta de acuerdo en variar sus actividades, para evitar la posible intervención del sindicato, y en caso de que esto ocurra explicar a los delegados o representantes sindicales qué es lo que se quiere lograr con esta intervención.

Es necesario desarrollar una propuesta a la Oficialía Mayor del Gobierno del Distrito Federal para establecer un esquema que permita otorgar motivadores monetarios por tener un buen desempeño en el área.

### **Propuesta:**

Dimensión desafío: resistencia al cambio y dependencia en la toma de las decisiones.

#### *Intervención*

Modelo de entrenamiento Coaching

#### *Objetivo*

Impulsar a que las personas tomen sus propias decisiones y aprendan a solucionar diferentes problemas de su área laboral.

#### *Aplicación*

El personal de estructura debe actuar como un guía o maestro que oriente a los empleados durante la etapa de transición hasta que los empleados sean independientes. Este guía debe ser paciente teniendo un conocimiento total de los planes de cambio que se están haciendo y qué resultados se

esperan obtener, motivándolos a explorar áreas diferentes a las suyas con el fin de incrementar su curiosidad por conocer cosas diferentes.

### *Magnitud*

Se puede poner en práctica en un área en donde el jefe tenga un conocimiento de los cambios que se están sucediendo en el área, para poder asesorar a sus colaboradores y evitar la inseguridad del personal.

### *Duración*

Puede ocurrir cuando haya modificaciones en el área o se presente la oportunidad de realizar cosas nuevas.

### **Recomendación:**

Para ponerlo en práctica es necesario que el personal de estructura posea la habilidad de poder enseñar así como el conocimiento de los cambios que suceden. Para tener mayores posibilidades de resultados positivos será necesario realizar juntas informativas de los cambios a efectuar en la Dirección, así mismo dar al personal de estructura una guía de aspectos a tomar en cuenta para ejercer un liderazgo de apoyo con sus trabajadores. Las juntas pueden ser programadas en horarios con poca actividad laboral.

### **Propuesta:**

Dimensión relaciones: comunicaciones distantes y formales entre el personal de estructura y operativo.

### *Intervención*

La ventana de Johari

### *Objetivo:*

Motivar la convivencia y amistad entre el personal de base y de estructura al tenerse conocimiento de aspectos personales de los integrantes.

### *Implementación:*

Esta deberá realizarse de manera voluntaria por todos los integrantes, la dinámica puede llevarse a cabo en un salón de capacitación de la dependencia. En la dinámica se compartirá información de la persona y sobre otros hasta donde sea posible, según el grado de confianza que exista en el grupo.

### *Magnitud*

Solo se deberá aplicar en grupos que estén dispuestos a compartir información personal, pueden ser de una misma área o de diferentes áreas.

*Duración*

Su aplicación solo tarda aproximadamente una hora

**Recomendación:**

Esta actividad debe ser promovida en áreas en donde las personas muestren mayor interés en realizar cosas diferentes, y que no tengan ninguna duda de la dinámica, explicando claramente cuáles son los alcances, en qué consiste y los resultados que se esperan lograr.

Esta deberá ser promovida posteriormente en otras áreas, tomando siempre en cuenta que la participación se voluntaria.

**Propuesta:**

Duplicidad de funciones

*Intervención*

Diferenciación e Integración

*Objetivo*

Eliminar la duplicidad de funciones dentro de la organización y motivar a las personas al sentirse tomadas en cuenta en asuntos que tienen que ver con sus actividades.

*Utilidad*

Esta intervención resultaría útil en la empresa para que pueda solucionar sus problemas referentes a la duplicidad de funciones que existe y de esta manera evitar los desperdicios de recursos.

*Aplicación*

Primero es necesario establecer con claridad cuales son las funciones de cada puesto, así como su nivel de autoridad y responsabilidad.

Posteriormente especificarle a cada uno de los departamentos las funciones que realmente les corresponden.

Formar un comité integrado por los niveles estratégicos y operativos de la organización, debido a que estos tienen un conocimiento integral de la organización y por lo tanto son los más indicados para definir las actividades de cada área.

*Magnitud*

Se puede aplicar en toda la entidad

*Duración*

Una semana por área.

### **Recomendación:**

Para implantarla es necesario que las personas puedan reunirse y definir de manera clara sus actividades. Esta puede realizarse inicialmente por el nivel de estructura, para que posteriormente se pueda realizar a nivel operativo observándose un ambiente de igualdad y confianza entre los participantes. Las reuniones deberán ser programadas y preparadas para realizarse durante la tarde debido a que la carga de trabajo ha disminuido.

### **Recomendaciones generales**

Actualización de los manuales: es necesario actualizar los manuales para reforzar la intervención de diferenciación integración, para que sirva de guía para el personal de nuevo ingreso principalmente al de nivel de confianza, permitiéndoles conocer mejor su área y tener una mejor integración con su equipo de trabajo.

Diseñar actividades de prejubilación: es necesario proporcionar información a las personas que así les interese, acerca de cómo planear su jubilación y que actividades culturales, deportivas y de entretenimiento podrían realizar en su tiempo libre para que se adapten de la mejor manera a este cambio. También es importante informar en estas reuniones cuestiones relativas a salud, y situaciones emocionales que puedan presentarse, así como realizar dinámicas enfocadas a disminuir el estrés laboral.

Proceso de integración de personal: aunque las personas jóvenes o de nuevo ingreso a la plantilla laboral muestran un gran interés por aprender a realizar sus actividades de forma eficiente y de ser aceptados por su jefe y compañeros, es necesario realizar actos de bienvenida o de introducción a la institución, para que ellos tengan una mejor adaptación en la entidad.

Las intervenciones y técnicas sugeridas anteriormente se enfocan a procesos social-humanos que refuercen a los realizados en el sentido técnico-estructural con el fin de lograr un cambio sistémico y un desempeño eficiente, el cual implica la satisfacción de los empleados en su entorno laboral y la satisfacción de los ciudadanos y entidades por los servicios recibidos en la entidad. Estas técnicas ayudarán a crear un clima de confianza que se logrará con la puesta en práctica de las intervenciones propuestas dando la pauta para generar un cambio positivo de forma gradual, pues el clima al estar formado por diversos factores que se encuentran en el entorno de las personas permite la facilidad de modificar solo algunos elementos del ambiente, creando cambios graduales, que permitan a las personas desarrollarse profesionalmente y evitando la posible generación de problemas por inestabilidad laboral. Ya que las personas pueden sentirse inseguras en las fases de cambio, será

necesario que los directivos conozcan bien lo que se está haciendo y para qué se está haciendo y puedan guiar a los empleados a su cargo, haciendo que estos se sientan seguros.

Durante el proceso de transición a un nuevo clima organizacional, es posible que se tengan problemas de resistencia por parte de los trabajadores que, conjugado con factores institucionales adyacentes influyen de manera importante en la generación del mismo, los cuales no deben ser ignorados, como es el caso de la posible intervención del sindicato que puede limitar o retrasar los cambios, requiriéndose de los directivos la capacidad de negociar para explicar en qué consisten las intervenciones sugeridas y cuál es el beneficio obtenido para las personas.

La obtención de resultados será a largo plazo, ya que se está hablando de modificar factores del ambiente que por mucho tiempo han permanecido estáticos y es posible que a las personas les cueste más adaptarse a las nuevas situaciones laborales que se generen requiriéndose del personal de estructura un fuerte compromiso y persistencia para implementar las técnicas administrativas.

Una vez alcanzado un nuevo nivel de desempeño con un enfoque al cambio éste debe mantenerse o congelarse bajo un ambiente que tenga un enfoque de retroalimentación y cambio continuo, que permita a las personas autodirigirse y las motive a explorar nuevas formas de realizar su trabajo mediante la investigación e implementación de diferentes técnicas de Desarrollo Organizacional, adaptadas a las situaciones que se vayan generando en el ambiente interno y externo de la entidad; así como al grado de autonomía que tengan las personas, que les permita lograr un proceso cíclico de renovación y actualización continua a la par de los cambios y necesidades de la sociedad.

Esta investigación refleja solamente una situación de la entidad bajo determinadas condiciones del clima organizacional que pueden ser modificadas por la DOFV, por lo que es importante ponerlos en práctica por el personal de estructura de la entidad de forma permanente, investigando y aplicando nuevas técnicas que ayuden a mejorar el ambiente laboral para un mejor desarrollo de los integrantes. El recongelamiento o mantenimiento de una nueva situación depende no solo de la administración actual sino de las siguientes, por lo que esta propuesta debe ser transmitida y actualizada de forma constante mediante la investigación de intervenciones que ayuden a mejorar el clima organizacional, de otra forma éstas no tendrán ningún efecto y al igual que cualquier otra empresa pública o privada, solo se quedará en buenas intenciones implantadas temporalmente.

El presente trabajo puede ser utilizado de referencia para la realización de estudios posteriores del ambiente laboral en dependencias públicas por parte de los responsables de las mismas, que deseen ver cuáles son las alternativas para mejorar el ambiente social-humano en el que se desenvuelven los servidores públicos, permitiendo a la entidad desarrollarse y evolucionar como un sistema, en

conjugación con los avances tecnológicos que pueda implementar para responder a una sociedad más exigente y mejor informada de la utilización racional de los bienes público.

Este trabajo representa una propuesta de cómo contribuir a la mejora del desempeño organizacional, por medio de la motivación del personal a través del mejoramiento del ambiente laboral, para dar importancia al desarrollo de las personas y de la organización como un sistema, dado que las dependencias públicas son clave en el desarrollo de una comunidad. Las posibilidades a implementar proyectos enfocados a mejorar la eficiencia organizacional en un entidad son ilimitadas, ya que las necesidades y situaciones son diferentes, pero es importante que se realicen más estudios al respecto, por lo que esta investigación solo presenta una forma de cómo solucionar un problema y que puede aportar información a personas interesadas en realizar estudios más amplios que miren a mejorar la administración pública desde un sentido más humano.

---

---

## **Bibliografía**

- BELLOWS, Roger, *Psicología del Personal en la Industria y los Negocios*, Diana, México 1972.
- CHRUDEN, Herbert J., *Administración del Personal*, Continental, 1984.
- DESSLER G, *Organización y Administración: Enfoque Situacional*, Prentice Hall, México 1979.
- HALL. R., *Organizaciones, estructuras, Procesos y Resultados*, 2da. Edición, Prentice Hall, México 1989.
- HERSEY, Paúl, Kenneth H. Blanchard, *Administración del Comportamiento Organizacional, Liderazgo Situacional*, Séptima Edición, Prentice Hall, México, 1999.
- KEITH, Davis, Newstrom, *El comportamiento humano en el trabajo: comportamiento organizacional*, Séptima Edición, Mc Graw Hill, México 1988.
- KEPA, Uriarte, *Gestión a medida de la empresa*, Descleé de Brouwer, Bilbao, 1990.
- KOONTZ, Harold, Weihrich Heinz, *Administración una Perspectiva Global*, 11ª. Edición, Mc Graw Hill, México, 1999, p. 12.
- LORSCH, Lawrence, *Desarrollo Organizacional*, Fondo Educativo Interamericano, México D. F., 1973.
- LUC, Brunet, *El clima de trabajo en las Organizaciones: definición, diagnóstico y consecuencias*, TRILLAS, México, 1983.
- MOBERG D., Brow W., *Teoría de la Organización y Administración: Enfoque integral*, LIMUSA, México 1990.
- RODRÍGUEZ, Andrés, Fernández, *Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones*, Pirámide, Madrid 1999.
- ARGYRIS, Chris, *Sobre el Aprendizaje Organizacional*, Oxford, México, 2001.
- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Segunda Edición, Mc. Graw Hill, Santa Fe Bogotá Colombia, 1994.
- GORDON, Judith R., *Comportamiento Organizacional*, Quinta Edición, Prentice Hall, México, 1997.
- GUERRERO, Omar, *El Estado en la Era de la Modernización*, Plaza y Valdés, México, 1992.
- IVANCEVICH, Gibson, Donnelly, *Las Organizaciones*, Décima edición, Mc. Graw Hill, Santiago Chile, 2001.
- LITTER, Joseph A., *Análisis de las Organizaciones*, LIMUSA, México, 1991.

- 
- 
- MILLS, Quin, *Liderazgo*, Deusto, Barcelona España, 2002.
  - PARDO, María del Carmen, *Programa de Modernización de la Administración Pública de 1995-2000*, Enlace, México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública Num. 43, septiembre 1995.
  - PERRY, James L., Kenneth Kraemer, *Motivaciones para innovar en las organizaciones públicas, México*, Colegio nacional de ciencias políticas, FCE, México, 1998.
  - ROBBINS, Stephen P., *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall Hispanoamericana, México 1999.
  - ROJAS, V. Manzano Et al, *Manual para Encuestadores*, Ariel, Barcelona España, 1996.
  - SÁNCHEZ, José Juan, González, *Reforma, modernización e innovación de la historia de la administración pública en México*, Porrúa, México, 2004 .
  - STERESON, William J., *Estadística para Administración y Economía*, Edit. Harla, México 1981.
  - WENDELL, French, Cecil H. Bell, *Desarrollo organizacional: aportaciones de la ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organizacional*, Prentice Hall Hispanoamericana, Quinta Edición, México,1996.
  - ZEPEDA, Fernando, Herrera, *Psicología Organizacional*, Pearson, México, 1999.

### Leyes

- Dirección General de Administración Financiera, Secretaría de Finanzas, *Manual Administrativo*, Tomo I, México D. F. Noviembre 2000
- *Código Financiero del Distrito Federal*, publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal, 31 de Diciembre 1994.
- *Código Financiero del Distrito Federal*, publicado en el Diario Oficial de la Federación 31 de diciembre de 1994.
- *Condiciones Generales de Trabajo del Gobierno del Distrito Federal derivadas del Contrato Colectivo de Trabajo con el Sindicato Único de Trabajadores del Gobierno del Distrito Federal*, Publicado en la Gaceta Oficial del Distrito Federal el 2 de octubre de 2003.

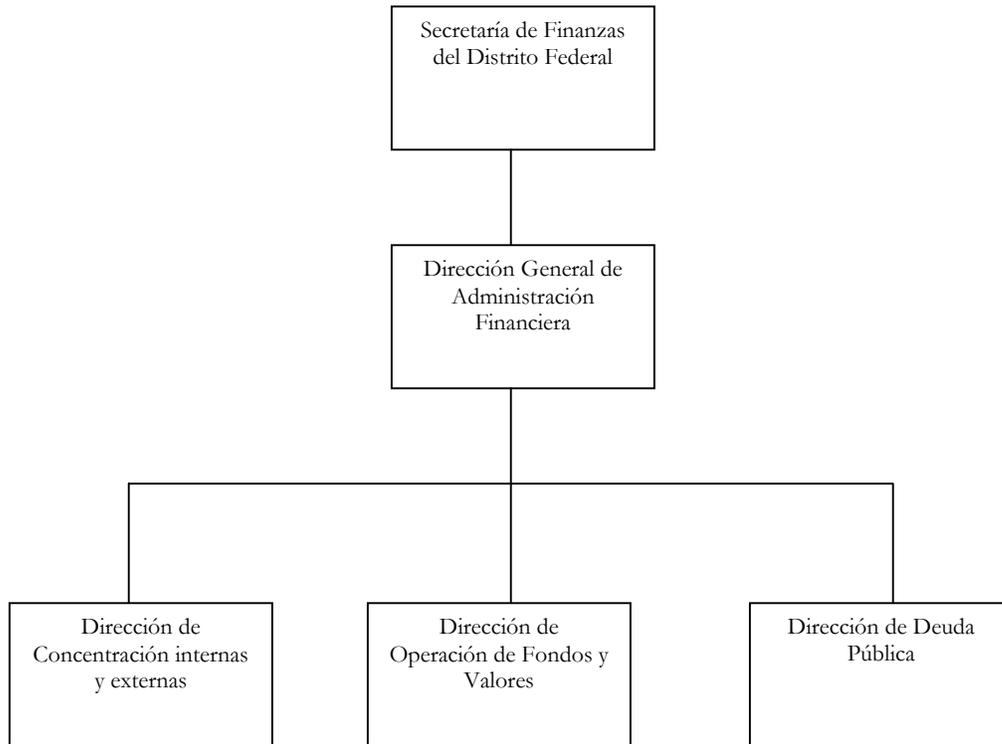
**Páginas Web**

- [www.finanzas.df.gob.mx](http://www.finanzas.df.gob.mx)
- [www.calidad.org.mx](http://www.calidad.org.mx)
- [www.democraciaylegalidad.org.mx](http://www.democraciaylegalidad.org.mx)
- [www.mexico.com](http://www.mexico.com)
- [www.df.gob.mx](http://www.df.gob.mx)
- [www.monografias.com](http://www.monografias.com)
- [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- [www.cgma.df.gob.mx](http://www.cgma.df.gob.mx)

---

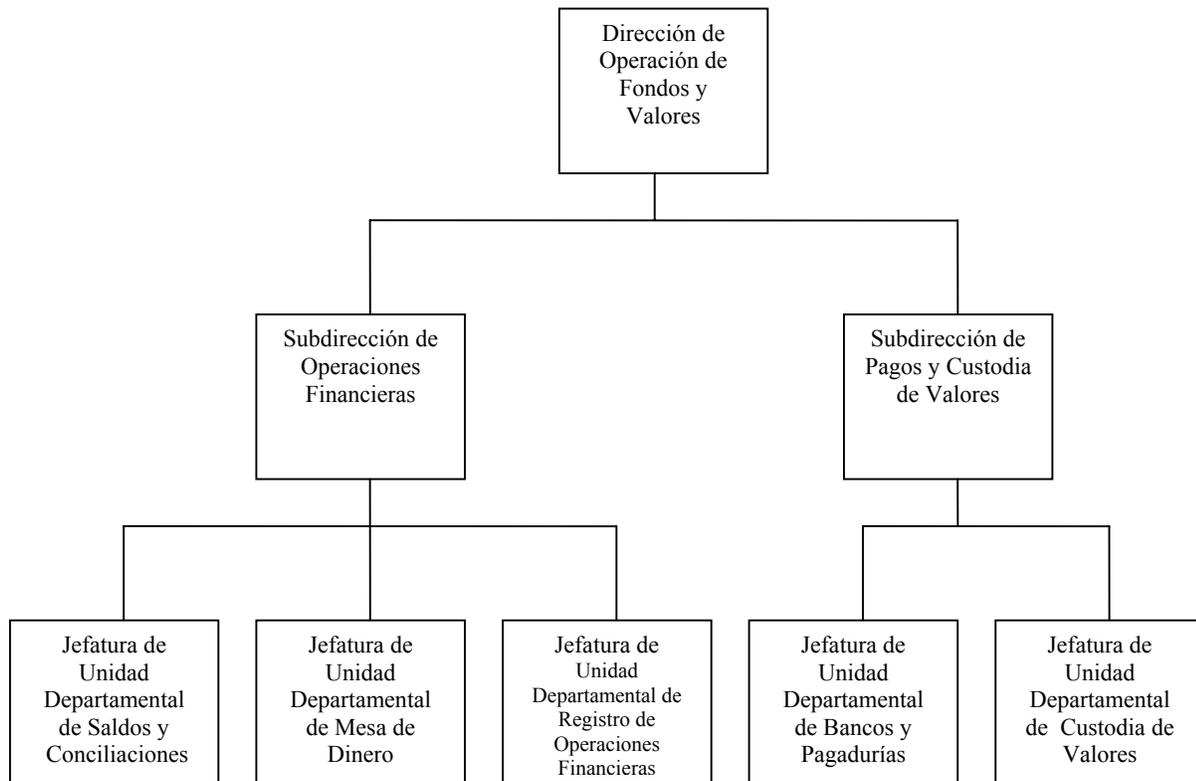
---

(Anexo 1)  
Organigrama de la Dirección General de Administración Financiera de la Secretaría de Finanzas del  
Gobierno del Distrito Federal



Fuente: Manual Administrativo, Dirección General de Administración Financiera, Secretaría de Finanzas, P. 65

(Anexo 2)  
Organigrama de la Dirección de operación de Fondos y Valores de la Secretaría de Finanzas del  
Gobierno del Distrito Federal



Fuente: Manual Administrativo, Dirección General de Administración Financiera, Secretaría de Finanzas, P. 67







(Anexo 3)



30/mar/06

Folio 001

45. Enumere por orden de importancia las siguientes características, asignado el número 1 a la que usted considere más importante y 10 a la que considere menos importante, que deban practicar los superiores de esta Dirección.
- Estar interesado por desarrollar actividades en grupo
  - Reconocer el apoyo que brindan ustedes en el área en donde laboran
  - Ser organizado al momento de realizar las actividades del área
  - Ser amable y atento al momento de atenderlos
  - Estar interesado por solucionar los problemas laborales que ustedes le presentan
  - Estar interesado en ayudar para terminar las tareas del área durante el día
  - Apoyar cuando alguien tiene una idea nueva de cómo realizar las cosas en el trabajo
  - Ser paciente para explicar cómo se tiene que desarrollar una actividad cuando alguien tiene dudas
  - Ser honesto al realizar sus actividades laborales
  - Estar interesado por lograr los objetivos organizacionales
46. Marque con una palomita en el espacio, si considera que su jefe inmediato superior practica alguna de estas actitudes.
- 1)  Estar interesado por desarrollar actividades en grupo
  - 2)  Reconocer el apoyo que brindan ustedes en el área en donde laboran
  - 3)  Ser organizado al momento de realizar las actividades del área
  - 4)  Ser amable y atento al momento de atenderlos
  - 5)  Estar interesado por solucionar los problemas laborales que ustedes le presentan
  - 6)  Estar interesado en ayudar para terminar las tareas del área durante el día
  - 7)  Apoyar cuando alguien tiene una idea nueva de cómo realizar las cosas en el trabajo
  - 8)  Ser paciente para explicar cómo se tiene que desarrollar una actividad cuando alguien tiene dudas
  - 9)  Ser honesto al realizar sus actividades laborales
  - 10)  Estar interesado por lograr los objetivos organizacionales

### 11- Integración.

47. ¿Con qué frecuencia se realiza un acto de bienvenida cuando hay nuevos integrantes en su área?
- a) Siempre                      b) Frecuentemente                      c) Ocasionalmente                      e) Nunca
48. Cuando hay algún cambio de alguno de sus superiores, ¿le resulta complicado adaptarse a la nueva forma de trabajar?
- a) Totalmente de acuerdo                      b) De acuerdo                      c) En desacuerdo                      d) Totalmente en desacuerdo
49. ¿Cuando se integra alguien a su área laboral usted le ofrece su apoyo para una mejor adaptación en el área?
- a) Siempre                      b) Frecuentemente                      c) Ocasionalmente                      e) Nunca
50. Cuando conoce a una persona prefiere:
- a) Especular cómo es                      b) Interactuar con él y realizarle preguntas



## (Anexo 4)

Guía de entrevista para el personal de estructura.

1. ¿En su área se cuenta con manuales administrativos actualizados?
2. ¿Posee un método de evaluación del desempeño para el personal adscrito a su área?
3. ¿Sabe qué tipos de incentivos le otorgan al personal operativo?
4. ¿Cómo cataloga el rendimiento laboral de las personas que colaboran en su área?
5. ¿Usted otorga algún otro tipo de reconocimiento al personal de su área, aparte de los establecidos?
6. ¿Cómo considera el interés de las persona por involucrarse en actividades nuevas y aprender nuevas formas para realizar su trabajo?
7. ¿Cómo considera su relación de trabajo con el personal de su área?
8. ¿Cuál es su percepción del apoyo que existe en el área laboral por parte del personal adscrito a su área de trabajo?
9. ¿Se usan estrategias para resolver problemas de carácter laboral que sus empleados le plantean?
10. ¿Cómo considera el nivel de compromiso de los empleados hacia la organización?
11. ¿Cuál es su percepción del nivel de ausentismo en la dependencia?
12. ¿Cuál es su percepción del nivel de rotación en la dependencia?
13. ¿Se han realizado actos de bienvenida en su área a un nuevo integrante del equipo?

## (Anexo 5)

Concentrado de resultados obtenidos por cada pregunta del cuestionario.

Respuestas	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	TOTAL
		Bueno	Regular	Malo	
		Sí		No	
<b>Estructura</b>					
Pregunta 1		18		35	<b>53</b>
Pregunta 2		30		24	<b>54</b>
Pregunta 3		17		36	<b>53</b>
Pregunta 4	20	14	8	11	<b>53</b>
Pregunta 5	13	20	11	10	<b>54</b>
<b>Responsabilidad</b>					
Pregunta 6	18	14	13	9	<b>54</b>
Pregunta 7	13	7	19	15	<b>54</b>
Pregunta 8	17	8	23	6	<b>54</b>
Pregunta 9	23	16	6	9	<b>54</b>
<b>Recompensa</b>					
Pregunta 10	2	13	10	29	<b>54</b>
Pregunta 11	5	7	18	24	<b>54</b>
Pregunta 12	14	20	18	2	<b>54</b>
Pregunta 13	3	7	27	16	<b>53</b>
Pregunta 14		29		25	<b>54</b>
Pregunta 15		12		41	<b>53</b>
Pregunta 16		13	35	6	<b>54</b>
Pregunta 17		7	15	31	<b>53</b>
<b>Desafío</b>					
Pregunta 18	18	14	16	5	<b>53</b>
Pregunta 19	28	17	8	0	<b>53</b>
Pregunta 20	22	16	6	9	<b>53</b>
Pregunta 21		15		39	<b>54</b>
<b>Relaciones</b>					
Pregunta 22	8	9	19	18	<b>54</b>
Pregunta 23	16	8	18	11	<b>53</b>
Pregunta 24	19	8	17	10	<b>54</b>
Pregunta 25	13	9	20	12	<b>54</b>
Pregunta 26	22	10	11	10	<b>53</b>
Pregunta 27	21	12	14	6	<b>53</b>
<b>Cooperación</b>					
Pregunta 28		2	20	31	<b>53</b>
Pregunta 29		19	18	17	<b>54</b>
Pregunta 30		32		21	<b>53</b>
Pregunta 31	22	10	21	1	<b>54</b>
Pregunta 32	5	0	21	27	<b>53</b>

	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca	TOTAL
Respuestas		Bueno	Regular	Malo	
<b>Manejo de conflictos</b>					
Pregunta 33	14	12	14	14	<b>54</b>
Pregunta 34	7	4	18	25	<b>54</b>
Pregunta 35	16	20	16	2	<b>54</b>
Pregunta 36	28	22	0	4	<b>54</b>
<b>Identidad</b>					
Pregunta 37	19	23	11	1	<b>54</b>
Pregunta 38		42		12	<b>54</b>
<b>Aspectos físicos</b>					
Pregunta 39	5	17	20	12	<b>54</b>
Pregunta 40	7	18	17	12	<b>54</b>
<b>Liderazgo</b>					
Pregunta 41	2	13	17	22	<b>54</b>
Pregunta 42	12	12	17	13	<b>54</b>
Pregunta 43	19	25	8	2	<b>54</b>
Pregunta 44	20	11	17	6	<b>54</b>
<b>Integración</b>					
Pregunta 47	3	4	6	40	<b>53</b>
Pregunta 48	11	17	12	14	<b>54</b>
Pregunta 49	27	18	7	1	<b>53</b>
Pregunta 50		9		45	<b>54</b>

<b>Datos Generales</b>	18-30	31-40	41-50	51-60	61 o más	
Edad						
Género		Masculino			Femenino	
Antigüedad	0-5	6-10	11-15	16-20	21 o más	
Estudios	Secundaria	Bachillerato	Técnico	Licenciatura	Otro	
Pregunta 51	4	12	30	6	2	<b>54</b>
Pregunta 52		24			30	<b>54</b>
Pregunta 53	3	6	8	12	25	<b>54</b>
Pregunta 54	16	8	20	8	2	<b>54</b>