



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE LA MIXTECA

“PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD EN EL AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE CANDELARIA LOXICHA, OAXACA”

TESIS

PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN CIENCIAS EMPRESARIALES

PRESENTA:

ARMANDO RUÍZ MENDOZA

DIRECTORA DE TESIS:

DRA. MÓNICA TERESA ESPINOSA ESPÍNDOLA

HUAJUAPAN DE LEÓN, OAXACA, ABRIL DE 2021.

DEDICATORIA

*A mi padre **Nereo Ruíz Gaspar**, desde el lugar donde descansa, quien me enseñó que en la vida se debe ser coherente con lo que se piensa, con lo que se dice y con lo que se hace.*

*A mi madre, **Celia Mendoza Alonso**, quien ha sido mi guía espiritual al mostrarme el camino de la humildad, paciencia, perseverancia, constancia.*

*A mi madre biológica, **Victorina Ruiz Mendoza**, quien ha sido el motor principal para terminar mi carrera profesional y quien ha insistido constantemente en que debo cerrar de manera profesional cada ciclo de mi vida.*

*A mis hermanos: **Groizard, José Ángel, Xóchitl y Luvia**, por estar siempre en las circunstancias adversas y exitosas.*

*A la madre de mis hijas, **Abigaíl González Bacho**; por apoyarme moralmente en todas las decisiones que he tomado.*

*A mis hijas: **Tamara y Samaya**, quienes son la razón de mi existencia y a quienes deseo enseñarles los mismos valores morales que a mí me enseñaron.*

AGRADECIMIENTOS

*A **Dios**: Quien, de alguna manera misteriosa, me permite disfrutar de este maravilloso mundo.*

*Al **Dr. Modesto Seara Vázquez**: Rector de la Universidad Tecnológica de la Mixteca, fundador de esta universidad lo cual es diferente a las universidades tradicionales y gracias a ello me permitió egresar de la licenciatura y formarme con valores, pero sobre todo con excelentes conocimientos.*

*Al **C.P. Javier José Ruíz Santiago**, Vice-rector de Administración de la Universidad Tecnológica de la Mixteca, por el apoyo moral.*

*A los integrantes del Ayuntamiento del Municipio de Candelaria **Loxicha**, por haberme permitido realizar las entrevistas para esta investigación.*

*A mis revisores, el **Dr. Adolfo Maceda Méndez**, por la paciencia y la humildad de compartir sus conocimientos a través de sus sugerencias y críticas constructivas, a la **Dra. Yannet Paz Calderón**, por sus comentarios y sugerencias atinados para enriquecer esta investigación y a la **Lic. Francisca Adriana Sánchez Meza**, quien me ha facilitado el camino para llegar a este objetivo.*

*Agradecimiento especial a la **Dra. Mónica Teresa Espinosa Espíndola**, quien fungió como mi directora de tesis, a quien le agradezco enormemente por haberme apoyado y guiado en cada una de las etapas de esta investigación, por ser una persona amable, positiva ante cualquier obstáculo y siempre compartiendo sus conocimientos en beneficio de los demás. A ella mis respetos y admiración.*

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	11
CAPITULO I. MARCO METODOLÓGICO	17
1.1. Planteamiento del problema	17
1.2. Justificación	21
1.3. Objetivo general	24
1.4. Objetivos específicos.....	24
1.5. Metodología.....	25
1.5.1. Enfoque y alcance de la investigación	25
1.5.2. Etapas de la investigación	26
1.5.3. Determinación de los participantes en la investigación	26
CAPITULO II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	28
2.1 Definición	28
2.2. Antecedentes.....	30
2.2.1. Origen	30
2.2.2. Evolución del DO	30
2.2.3. Evolución del D.O. en México	32
2.3. Importancia del D.O.	34
2.4. Etapas del DO	35
2.5. La Teoría de sistemas y el D.O.	37
2.6. Técnicas de intervención del D.O.	38
2.6.1. Tipos de intervenciones en DO	38
CAPÍTULO III. CAMBIO ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA PARTICIPACIÓN Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD	40
3.1. El cambio, definición y etapas	40
3.1.1. Definición de cambio	40
3.1.2. Etapas del cambio	41
3.1.3. Administración del cambio	42
3.2. Causas y tipos del cambio organizacional	44
3.2.1. Causas internas y externas y la oportunidad para el cambio organizacional	44

3.3. La exigencia de los cambios organizacionales	46
3.3.1. Prever y detectar la resistencia al cambio.....	46
3.3.2. Comunicar los cambios organizacionales.....	47
3.3.3. Crear una cultura de cambio	47
3.3.4. Limitar la resistencia al cambio	48
3.4. La participación y la delegación de autoridad	49
3.4.1. Definición e importancia	49
3.5. La participación y la satisfacción laboral	51
3.6. La dirección y la delegación de autoridad	52
CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE CANDELARIA LOXICHA, OAXACA	53
4.1. Ubicación geográfica del Municipio de Candelaria Loxicha	53
4.2. El ayuntamiento del Municipio de Candelaria Loxicha	55
4.2.1. Definición de Ayuntamiento.....	55
4.2.2. Integrantes del Ayuntamiento	56
4.3. Situación sociodemográfica.....	56
4.4. Sistema Normativo Indígena	57
4.5. Cultura organizacional en el AMCL	58
4.6. Diagnóstico Organizacional del Ayuntamiento de Candelaria Loxicha, Oaxaca.....	59
4.6.1. Preguntas relacionadas con el perfil del funcionario	59
4.6.2. Preguntas relacionadas con la delegación de autoridad.....	62
4.6.3. Preguntas relacionadas con la participación.....	64
4.6.4. Preguntas para realizar un análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA).....	73
4.7. FODA: Síntesis de los principales aspectos	74
CAPÍTULO V. PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD EN EL AYUNTAMIENTO DE CANDELARIA LOXICHA, OAXACA.....	76
5.1. Áreas de oportunidad identificadas	77
5.2. Técnicas de intervención recomendadas	80
5.3. Áreas de oportunidad y técnicas de intervención: La propuesta	82
5.3.1. Técnica de intervención: Análisis del rol.....	83

5.3.2. Técnica de intervención: Intervenciones conciliatorias de terceras partes	88
5.3.3 Técnica de intervención: Junta de diagnóstico del grupo formal.	91
5.3.4. Técnica de Recomendación: capacitación	95
5.3.5 Técnica de Recomendación: Diagnóstico Organizacional.....	99
5.3.6. Técnica de intervención: Sistema de recompensas.....	102
5.3.7. Técnica de intervención: Establecimiento de objetivos y metas.	105
5.3.8. Técnica de Intervención: Cultura Corporativa	107
5.4. Etapas para la implementación de la propuesta y prestadores de servicio social	109
5.5. Costo de la implementación de la propuesta.	113
5.6 Otras sugerencias de mejora.	113
5.7. Limitaciones de la propuesta.	115
CONCLUSIONES	117
REFERENCIAS	122
ANEXO 1	127

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2.1. Evolución del DO en México.....	33
Figura 3.1. Transición gradual del cambio individual al cambio organizacional.....	44
Figura 3.2. Necesidad de establecer condiciones que favorecen el cambio.....	46
Figura 4.1. Ubicación geográfica del Municipio de Candelaria Loxicha.....	53
Figura 4.2. El Palacio Municipal de Candelaria Loxicha. Edificio construido en tequios realizado por sus ciudadanos.....	54
Figura 4.3. Parroquia de Candelaria Loxicha. Edificio representativo del municipio porque fue construido con base al tequio que es característico del Sistema Normativo Indígena....	55
Figura 4.4. Funciones establecidas en la Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca...60	
Figura 4.5. Nivel máximo de estudios que ostentan los servidores públicos del Ayuntamiento de Candelaria Loxicha.....	60
Figura 4.6. Experiencia previa como funcionario público.....	61
Figura 4.7. Dominio de una lengua alterna: Zapoteco del sur.....	62
Figura 4.8. Roles de trabajo de los integrantes del Ayuntamiento de Candelaria Loxicha...63	
Figura 4.9. Grado de satisfacción en el desempeño de sus actividades.....	65
Figura.4.10 Capacitación recibida por los servidores públicos del Ayuntamiento de Candelaria Loxicha.....	65
Figura 4.11. Planes de trabajo.....	66
Figura 4.12. Experiencia necesaria requerida para el puesto.....	67
Figura 4.13. Motivación de los funcionarios del Ayuntamiento.....	68
Figura 4.14 Implementación de cursos/ capacitación con respecto a la motivación.....	69
Figura 4.15. Actividades que realizan los demás miembros del Ayuntamiento.....	70
Figura 4.16. Comunicación con los compañeros del Ayuntamiento y subordinados.....	71

Figura 5.1 Desarrollo de las actividades de la Técnica de análisis de rol.....	86
Figura 5.2. Desarrollo de las actividades de la técnica: Intervenciones conciliatorias de terceras partes.....	90
Figura 5.3. Desarrollo de las actividades de la técnica: Junta de diagnóstico del grupo formal.....	94
Figura 5.4 Desarrollo de las actividades de la recomendación: Capacitación.....	97
Figura 5.5 Desarrollo de las actividades de la recomendación: Diagnóstico organizacional.....	101
Figura 5.6 Desarrollo de las actividades de la Técnica: Sistema de recompensas.....	104
Figura 5.7 Desarrollo de las actividades de la Técnica: Establecimiento de objetivos y meta.....	106
Figura 5.8 Desarrollo de las actividades de la técnica de intervención: Cultura corporativa.....	108

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1. Tipos de intervenciones del DO.....	39
Tabla 3.1. Etapas del cambio.....	41
Tabla 4.1 Síntesis de los principales aspectos del análisis FODA.....	75
Tabla 5.1 Áreas de oportunidad identificadas a partir del diagnóstico organizacional.....	78
Tabla 5.2. Áreas de oportunidad identificadas en el AMCL y técnicas de intervención propuestas.....	81
Tabla 5.3 Etapas para la implementación de la propuesta.....	112
Tabla 5.5 Costo total de implementación de la propuesta.....	113

GLOSARIO DE TÉRMINOS

SNI	Sistema Normativo Indígena
AMCL	Ayuntamiento del Municipio de Candelaria Loxicha
IEEPCO	Instituto Estatal Electoral de Participación Ciudadana de Oaxaca
INAFED	Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
DO	Desarrollo Organizacional
CO	Clima Organizacional

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones se encuentran presentes en las interacciones que realizan los seres humanos de manera cotidiana a lo largo de su vida, desde el hospital en el que nacen o las escuelas en las que se forman, hasta aquellas organizaciones en las que aprenden, se divierten, se ejercitan y trabajan a lo largo de su vida. En la interacción continua que se tiene con las organizaciones, a veces no se percibe que estas van cambiando de manera continua, a partir de los factores internos y externos que las influyen, pero de hecho las organizaciones sufren diferentes transformaciones, para irse adaptando e integrar los cambios tecnológicos, de información, sociales, económicos y culturales que se presentan en su entorno.

Esta investigación se llevó a cabo en el Ayuntamiento del Municipio de Candelaria Loxicha (AMCL), ubicado en el Distrito de Pochutla, en el estado de Oaxaca. La mitad de su población tiene 20 años o menos y reside en localidades rurales (INEGI, 2016, p.1).

El Desarrollo Organizacional (DO) es una herramienta de la administración cuyo objetivo principal es propiciar el cambio planeado a fin de mejorar el desempeño organizacional en aspectos administrativos, sociales y culturales. Esta herramienta surgió del sector privado y es ahí donde se ha aplicado regularmente, sin embargo, ha sido utilizado anteriormente también en la administración pública y en la administración municipal (INAFED, 2020; Velázquez, 2018; Anaya, 2017; Cantú, 1990; Ramos, 2017). Una de las aplicaciones del DO en el ámbito de la administración municipal, fue realizada por Cruz (2010), quien ofreció una alternativa para mejorar el desempeño y favorecer su modernización. Este autor señaló que el esfuerzo de cambio tendrá éxito si se toman en cuenta las características propias de cada municipio.

La problemática en la que se centró esta investigación tiene que ver con el nuevo AMCL, que inició su periodo de gobierno en enero del 2020 y gobernará hasta 2022. Este gobierno fue elegido de acuerdo con los principios de los *Sistemas Normativos Indígenas* (SNI), antes denominados *usos y costumbres* (Instituto Estatal Electoral y de Participación Ciudadana de Oaxaca (IEEPCO), 2018) y se caracteriza por ser un medio para preservar y proteger las costumbres y la cultura de cada lugar.

En una entrevista con el presidente municipal de este municipio realizada el día 6 de julio de 2020, el funcionario manifestó que enfrentaba una problemática que quería cambiar, pero no sabía cómo. Él ha tratado de impulsar una mayor participación de los funcionarios que integran el Ayuntamiento. Lamentablemente, se ha encontrado con resistencia al cambio, probablemente porque en los gobiernos anteriores, el presidente municipal centralizaba la mayor parte de sus tareas.

El Ayuntamiento se encuentra integrado por diez funcionarios titulares, que son el presidente municipal, un síndico y ocho regidores e igual número de funcionarios suplentes de estos funcionarios. En opinión del presidente municipal, debería haber una importante participación de todos ellos en las actividades que realizan, facilitando la detección de problemáticas en el municipio y la identificación de las mejores formas para solucionarlos. De esta manera, si todos los integrantes del Ayuntamiento participan más, se podría notar que están al tanto de las problemáticas de las diferentes áreas del municipio y sería posible delegar más, sin embargo, en estos primeros meses de gobierno, los funcionarios que integran al Ayuntamiento han desempeñado un rol pasivo y tienen un papel muy limitado en el planteamiento de los objetivos organizacionales, detección de problemas o en la identificación de soluciones.

El presidente municipal reconoce que, aunque ellos solamente estarán unos años, sin embargo, su desempeño puede contribuir a crear las bases de la situación que se espera que alcance el municipio en un futuro. Además, el presidente municipal reconoció que la concentración de poder en una persona impide llevar a cabo un uso y distribución eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros, ya que cuando una persona toma la mayor parte de las decisiones, puede pasar por alto aspectos importantes que debieron tomarse en cuenta.

Los deseos de cambio organizacional del presidente municipal se relacionan con su intención de administrar mejor los recursos y al mismo tiempo, lograr que las personas se sientan más a gusto desempeñando su trabajo y se comprometan con los objetivos organizacionales, beneficiando así a más personas, a pesar de los recursos limitados con los que cuenta el municipio.

Como lo señalan Llanos, Pacheco, Romero, Coello y Armas (2016), tomar en cuenta aspectos significativos como el grado de participación de los trabajadores, marca la diferencia entre el éxito y el fracaso de las organizaciones (p. 72). Además, Belasco (1990), al hablar de la forma como se debe empoderar a los empleados para lograr un cambio en cualquier organización, señala que una estrategia de gran valor es la delegación de autoridad. Este autor afirma que “la delegación de autoridad es la clave para lograr que las personas deseen participar en el cambio” (p.14). Además, estos dos aspectos están íntimamente relacionados, es decir, la participación incrementa la delegación de autoridad, y ésta a su vez incrementa el desempeño y bienestar individual; ya que como señalan French, Bell y Zawacki, (2007), “la creciente participación conducirá a mejores soluciones a los problemas y mejores oportunidades” (p. 29).

El objetivo central de esta investigación fue desarrollar una propuesta para aumentar la participación y delegación de autoridad de los miembros del AMCL. Para desarrollar esta propuesta, se utilizó al DO, que surgió a mediados de los años 50s en el siglo XX y está constituido por una serie de teorías, valores, estrategias y técnicas basadas en las ciencias de la conducta, orientadas a propiciar “el cambio planificado del escenario de trabajo de una organización, con el propósito de incrementar el desarrollo individual y de mejorar el desempeño de la organización” (Porrás y Robertson, 1992, p. 19). Además, el DO estudia una amplia temática que incluye “los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional” (Guízar, 2013, p. 17).

Una práctica de DO puede llevarse a cabo centrándose en el sistema total o en alguna parte del todo. Esta investigación se llevó a cabo en un área del Municipio de Candelaria Loxicha, que es el Ayuntamiento, que son quienes ocupan el nivel más alto de la organización y quienes diseñan la visión del municipio, sus planes y la forma como se distribuye el presupuesto.

Mackenzie y Gordon (2016) señalan que para implementar el DO lo primero es llevar a cabo un diagnóstico de la organización a fin de identificar su *status quo* y sus necesidades. Para esta investigación se partió de llevar a cabo un diagnóstico del municipio, a fin de evaluar su situación actual. Posteriormente se analizaron los resultados para detectar áreas de oportunidad. El siguiente paso consistió en analizar las técnicas de intervención que han sido diseñadas anteriormente en el DO, para identificar aquellas que puedan ser de utilidad para la mejora organizacional.

Para realizar esta investigación se empleó una metodología cualitativa ya que se “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de

investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p.7). El alcance de la investigación fue exploratorio, debido a que no se encontró evidencia documental que muestre que con anterioridad se ha analizado la situación que guarda el AMCL con énfasis en la participación y delegación de autoridad de sus integrantes, ni tampoco que se haya realizado investigación alguna en la que se utilicen los planteamientos del DO para mejorar sus áreas de oportunidad.

La investigación fue de alcance descriptivo debido a que se identificaron las características de las relaciones interpersonales entre los miembros del Ayuntamiento y la forma como se llevó a cabo la participación y delegación de autoridad. Esta investigación fue de tipo transversal, ya que la investigación se realizó en el momento presente. Finalmente, esta investigación fue no experimental, ya que, por cuestiones de tiempo, la propuesta solamente se presentó ante el presidente municipal, pero no se implementó. Es importante señalar que la metodología seguida en esta investigación puede ser replicable en otros municipios del Estado de Oaxaca, sobre todo en aquellos que se rigen también por los SNI.

En el primer capítulo, se plantea el marco metodológico, en donde se explica de manera detallada el planteamiento del problema, la justificación, los objetivos y la metodología que se siguió para realizar esta investigación.

En el segundo capítulo se presenta el marco teórico en el que se plantea la definición del DO, su surgimiento, evolución, importancia, las etapas que lo conforman, los tipos de técnicas de intervención que lo componen y su relación con la teoría de sistemas.

En el tercer capítulo se presenta la definición e importancia de la participación y delegación de autoridad, también se hace referencia al cambio organizacional y se retoma su concepto,

las etapas que lo conforman, la forma de llevar a cabo su administración, sus causas y el impacto que tiene en la participación y delegación de autoridad.

En el capítulo cuatro se presentan los resultados del diagnóstico organizacional orientado a analizar la participación y delegación de autoridad. Al final de este capítulo también se presenta un cuadro de las áreas de oportunidad identificadas.

En el capítulo cinco se presenta la propuesta de DO para mejorar la participación y delegación de autoridad en el AMCL. Finalmente, en el último capítulo se presentan las conclusiones de la investigación.

CAPITULO I. MARCO METODOLÓGICO

1.1. Planteamiento del problema

Los municipios enfrentan una serie de problemas como le ocurre a todo tipo de organizaciones, sean públicas, privadas o sociales. Estos problemas afectan también el aspecto funcional de la organización (Cruz, 2010). Esta investigación fue desarrollada en el AMCL, una organización pública que se encuentra conformada por diez funcionarios titulares y diez suplentes que ocupan el nivel más alto de esta organización.

El Municipio de Candelaria Loxicha pertenece al Distrito de Pochutla (INEGI, 2016), el número total de habitantes es de 10, 497. Hay más mujeres que hombres, las mujeres representan el 50.9% y los hombres el 49.1%. Es importante recalcar que la mitad de su población tiene 20 años o menos y reside en localidades rurales. Este municipio cuenta con una extensión territorial de 86.8 km² esto representa para el estado el .2% del total de su territorio. (INEGI, 2016, p.1).

Candelaria Loxicha, es uno de los 417 municipios oaxaqueños que para la elección de sus autoridades se rige por el principio denominado SNI, antes conocidos como *usos y costumbres* (Instituto Estatal Electoral y de Participación Ciudadana de Oaxaca (IEEPCO), 2018). En ellos no opera el sistema de elección mediante partidos políticos que funciona en los restantes 153 municipios de Oaxaca. Los SNI se utilizan como un medio para preservar y proteger las costumbres y la cultura de cada lugar. El Ayuntamiento de este municipio es electo para un periodo de tres años, esto según dictamen actualizado y emitido por el IEEPCO, con fecha 10 de agosto de 2018 (IEEPCO, 2018, p.1).

En la entrevista que se le realizó al presidente municipal el 6 de julio del año 2020, mencionó que desea impulsar una mayor participación de sus colaboradores, específicamente de los

regidores que conforman el Ayuntamiento. Sin embargo, el obstáculo con el que se encontró fue la resistencia al cambio. Esto debido a que, en administraciones pasadas, el presidente en turno centralizaba la mayor parte de las tareas. Desafortunadamente al momento de la entrevista, mencionó que desconoce qué más puede hacer para generar un cambio en la actitud de sus colaboradores y compañeros.

La situación principal que está intentando cambiar se relaciona con el hecho de que el Ayuntamiento, que se encuentra integrado por él, un síndico y ocho regidores, con sus respectivos suplentes, no participan detectando problemáticas ni proponiendo soluciones, lo que permitiría una pronta resolución de las problemáticas que se presentan y un involucramiento mayor en las actividades del municipio.

El presidente municipal mencionó que él y su equipo de trabajo fueron electos por un periodo de tres años, sin embargo, él está seguro de que la participación de todos puede contribuir a mejorar la situación del municipio. Él consideró que la centralización en una sola persona no es buena porque impide hacer bien las cosas con respecto a los recursos humanos, financieros y materiales.

Este planteamiento coincide con un estudio sobre cambio organizacional en el que Díaz-Barrios (2005), encontró que “los valores: delegación, comunicación, colaboración, participación y aprendizaje, son esenciales en los cambios integrales de esta era” (p.612).

El deseo del presidente municipal es lograr un cambio en su Ayuntamiento, que sus colaboradores se sientan satisfechos al desempeñar sus actividades y participen más en las actividades, con lo que a largo plazo se podrá beneficiar a los ciudadanos del municipio. Es por ello por lo que; al realizar esta investigación, el presidente se sintió motivado porque su objetivo es coadyuvar para mejorar la participación y delegación de autoridad de su Ayuntamiento.

French, Bell y Zawacki (2007) encontraron que la participación en el trabajo en grupo “funcionaba para vencer la resistencia al cambio, incrementaba el compromiso con la organización, reducía los niveles de tensión y en general, hacía que las personas se sintieran mejor acerca de sí mismas y de sus mundos” (p.29).

El objetivo central de esta investigación fue desarrollar una propuesta para aumentar la participación y delegación de autoridad de los miembros del AMCL.

Además, el DO “estudia una amplia temática que incluye los efectos del cambio, los métodos del cambio organizacional y los factores que influyen sobre el éxito del desarrollo organizacional” (Guízar, 2013, p. 17).

Una práctica de Desarrollo Organizacional puede llevarse a cabo centrándose en el sistema total o en alguna parte del todo y trata de responder preguntas tales como: ¿Cuáles son los puntos fuertes de la organización?, ¿Cuáles sus áreas de problema?, ¿Cuáles son las oportunidades no realizadas que se están buscando?, ¿Existe una discrepancia entre la visión del futuro deseado y la situación actual? (Cabrero, 2000).

Para poder aplicar los conceptos del DO, será importante recordar que no se puede simplemente aplicar las técnicas ya diseñadas que han sido aplicadas antes a organizaciones privadas o incluso públicas. Será necesario considerar las particularidades del municipio tomando en cuenta su cultura organizacional, es decir, que será necesario analizar los aspectos objetivos y subjetivos de la organización.

Por lo tanto, será de gran importancia considerar que, al tratarse de una organización pública, su naturaleza es diferente a las organizaciones privadas, ya que persigue el bien común en lugar del lucro. Por lo tanto, la consideración de que se trata de un municipio en particular implica también tener en cuenta que en México existe una gran heterogeneidad municipal. De acuerdo con Cabrero (2008), 63% de los municipios no cuentan con una normatividad

administrativa interna de base, es decir, que señale explícitamente cómo se deben realizar los procedimientos, los programas, o los planes, lo que muestra que en la mayor parte del país, hay mucho trabajo por hacer a nivel municipal y para ello se requiere la participación de todos los integrantes del Ayuntamiento y posteriormente seguir involucrando a las demás instancias para que colaboren en la generación del cambio organizacional que se requiera en cada caso.

Por lo tanto, Cruz (2010) argumenta que “el desarrollo organizacional puede convertirse en una valiosa herramienta que bien utilizada ayudará a mejorar el desempeño organizacional de los municipios” (p. 9). Este autor también señala que, si a los municipios se les otorgan ciertos elementos para su funcionamiento, por ejemplo, recursos, un marco jurídico idóneo, autonomía y libertad, se tienen los elementos iniciales, “pero si no hay un buen funcionamiento como organización, estos recursos serán desperdiciados y los más perjudicados serán los ciudadanos que recibirán un mal servicio” (p. 10.).

En los albores del siglo XXI y en la búsqueda por hacer más eficiente el trabajo de la administración municipal, han surgido diferentes planteamientos, un ejemplo fue la gobernanza participativa y de proximidad, que se trata de una propuesta teórica específica que deja claro que el mejorar la administración municipal no se trata de un simple cambio en la dimensión operativa del Estado, sino de una transformación en la relación entre los representantes del Estado y la sociedad civil. A esta transformación Blanco y Gomá (2003) la entienden como “un espacio potencial de profundización democrática, a partir de dos vectores clave: la participación y la proximidad” (p.13).

Por lo tanto, el DO trata de generar un trabajo colaborativo entre diversos actores que deben comunicarse y trabajar en torno a un proyecto común en el que se alcancen consensos en torno a aspectos como la problemática existente, la negociación de prioridades y “la

cooperación para el desarrollo de objetivos y estrategias comunes” (Montecinos, 2012, p. 358).

En relación con este tema, Blanco y Gomá (2002), argumentan que el elemento principal que define a una red participativa de gobernanza es la ausencia de un “centro jerárquico que fija los procesos de gobierno de manera monopólica” (p. 32), ya que no se trata solamente de más actores incorporados en el proceso decisional, sino que como señala Ziccardi (2009), “se trata también de dependencias mutuas entre los actores para resolver problemas, perseguir objetivos comunes y alcanzar ciertos resultados” (p. 183).

Por esta razón, Montecinos (2012) reconoce que los gobiernos municipales enfrentan, por un lado, el desafío de realizar una gestión municipal eficiente, eficaz y por otro, desean poner permanentemente entre sus objetivos el fortalecimiento democrático a través de la participación de diversos actores en el proceso decisional y por ello deben “convencer al conjunto de actores, de los beneficios colectivos que se derivan de la participación en la red y de ofrecer incentivos necesarios para que se impliquen en ella” (p. 359).

1.2. Justificación

En México desde 1999 se otorgó mayor autonomía a los municipios mexicanos, y dejaron de ser simplemente administradores de servicios públicos en términos normativos. Además, por tratarse de una institución pública que se encuentra más cercana a la ciudadanía, se espera que sea capaz de responder a sus necesidades. Desafortunadamente, en muchos de los casos, las autoridades municipales no tienen los conocimientos o la experiencia para responder a las necesidades y expectativas de la población, lo que puede generar desconfianza de la ciudadanía hacia sus autoridades (Cruz, 2010, p. 1).

El presidente municipal del municipio de Candelaria Loxicha entró en funciones en enero de 2020 y a partir de esa fecha ha tenido interés en generar un cambio, con los integrantes del Ayuntamiento. Para iniciar este cambio, él no tiene experiencia en la administración pública, por ello, tiene interés en que se le presente una propuesta para incrementar la participación de los integrantes del Ayuntamiento municipal y también desea incrementar la delegación de autoridad.

Por ello, en esta investigación se planteó que la propuesta se desarrolle utilizando las técnicas de DO, ya que “constituyen una estrategia para lograr un cambio organizacional ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, por ejemplo: metas, crecimiento, revitalización o eficiencia organizacional” (Guízar, 2013, p. 8). Además, French y Bell (2007), señalan que “la dinámica de fomentar el interés y la participación funciona para vencer la resistencia al cambio, incrementa el compromiso con la organización, reduce los niveles de tensión y en general, hace que las personas se sientan mejor acerca de sí mismas y de sus mundos” (p. 29).

Aunado a lo anterior, el DO ha incorporado nuevos valores organizacionales a la forma de asumir la función pública más allá de aspectos técnicos. Cruz (2010) señala entre estos nuevos valores los siguientes: “honestidad, vocación de servicio, gusto por el trabajo, compañerismo, nuevas formas de solucionar diferencias personales que influyen en el desempeño laboral o el aspecto de la ética” (p. 6).

El DO es una estrategia que se adopta con el fin de lograr el cambio requerido por las exigencias y/o demandas internas y externas de la organización. Se focaliza en aspectos como el clima organizacional, valores, relaciones interpersonales y relaciones grupales, por lo tanto, parte desde los recursos humanos y se direcciona hacia la gestión de las metas o de la organización (Escudero, Delfín y Arano, 2014, p. 3).

El DO considera como uno de sus pilares fundamentales para producir un cambio organizacional, el aumento de la participación de todos los integrantes de cada grupo de trabajo. En esta investigación se pretende realizar un diagnóstico que permita identificar mejor las causas de la falta de participación actual y a partir de los resultados, se pretende integrar una propuesta de DO en la cual se establezcan las técnicas de intervención que será conveniente poner en práctica en los integrantes del Ayuntamiento. Esta propuesta permitirá generar mejores soluciones a los problemas actuales que se presenten, así como la detección de mejores oportunidades para darles solución. De acuerdo con lo establecido en el marco teórico, una mayor participación también incrementará la satisfacción personal y laboral.

Cruz (2010) afirma que es conveniente la aplicación de un programa de Desarrollo Organizacional, en la Administración Pública Municipal como una alternativa para mejorar su desempeño y favorecer su modernización, el cual tendrá éxito si se toman en cuenta las características propias de cada municipio (p. 2).

La relevancia de esta investigación proviene del hecho de que, si los miembros del Ayuntamiento tienen una mayor participación en las decisiones del municipio, se puede dar como resultado una mejor detección de las problemáticas que afectan a su población y un mayor compromiso para proponer soluciones a estas. De tal manera que, si se logra una mayor participación y una mayor delegación de autoridad, los beneficiarios de esta investigación serán todos los habitantes del municipio. Además, esta investigación es relevante, ya que las acciones que se pongan en práctica a partir de esta propuesta representarán una base para buscar no solamente una mejora para la situación actual del municipio, sino serán un antecedente para que quienes les sucedan, puedan dar continuidad a estos cambios, o en dado caso, intenten otras acciones, alentados por los resultados positivos que se logren a partir de esta. Esta investigación es relevante, ya que, si se pone en

práctica la propuesta con la que concluye esta investigación, a partir de ella, se iniciará un cambio en la manera de organizar el trabajo al interior del Ayuntamiento y se generará una mayor participación y descentralización del trabajo.

Según el IEEPCO (2018), Oaxaca tiene un total de 570 municipios de los cuales el 73.1% se rigen por los SNI, contra el 26.9 % que se rige por partidos políticos (p. 1). Bajo este contexto, esta investigación tiene relevancia también, porque puede ser aplicable principalmente en los municipios regidos por este método, su utilidad radica en el aumento de la participación y delegación de autoridad de los Ayuntamiento municipales.

Esta investigación es pertinente, ya que se relaciona con algunas materias de la Carrera de la Licenciatura en Ciencias Empresariales que son: Introducción a la Administración, Teoría General de Sistemas, Administración, desarrollo y capacitación del personal y Desarrollo Organizacional. Esta investigación fue factible, porque se obtuvo el permiso del presidente municipal para realizarla.

1.3. Objetivo general

Desarrollar una propuesta de DO para lograr una mayor participación y delegación de autoridad entre los miembros del AMCL.

1.4. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico organizacional del AMCL utilizando el Análisis FODA para identificar su situación actual.
2. Ordenar y analizar los resultados obtenidos a partir del diagnóstico organizacional.

3. Identificar las áreas de oportunidad a partir de la detección de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del AMCL.
4. Identificar las técnicas de intervención adecuadas para mejorar las áreas de oportunidad encontradas.
5. Integrar una propuesta de DO para aumentar la participación y la delegación de autoridad de los miembros del AMCL.

1.5. Metodología

1.5.1. Enfoque y alcance de la investigación

Esta investigación es de tipo cualitativo, ya que utilizó la recolección de datos “para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández y Baptista, 2014, p. 7).

En cuanto al alcance de la investigación, esta es de tipo exploratorio debido a que no se ha estudiado este fenómeno anteriormente, pues no se encontró evidencia documental que muestre que con anterioridad se ha analizado la situación que guarda el municipio de Candelaria Loxicha, utilizando los planteamientos del DO. Por otra parte, la investigación fue de alcance descriptivo debido a que se identificaron las características de las relaciones interpersonales entre los miembros del Ayuntamiento y la forma como se lleva a cabo la división de trabajo y la delegación de autoridad. También se analizó cómo es la participación actual de los miembros del Ayuntamiento.

1.5.2. Etapas de la investigación

La investigación es de tipo no experimental, ya que, por cuestiones de tiempo, no se puso en práctica la propuesta que se derivó de esta investigación. El acuerdo que se estableció con la Presidencia Municipal fue que, al finalizar la investigación, se entregaría la propuesta final, detallando los pormenores de su implementación. Resulta igualmente importante señalar que la investigación fue de tipo transversal, ya que se realizó en el momento presente y estuvo referida a un caso particular, analizando hechos actuales (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

1.5.3. Determinación de los participantes en la investigación

Anderson (2008) establece que en muchas situaciones se requiere información acerca de grupos grandes de elementos (individuos, empresas, votantes, hogares, productos, clientes, etc.). Pero, debido al tiempo, costo y a otras consideraciones, sólo es posible recolectar los datos de una pequeña parte de este grupo. Al grupo grande de elementos en un determinado estudio se le llama población y al grupo pequeño muestra. En términos formales se emplean conceptos como población, que es el conjunto de todos los elementos de interés en un estudio determinado. Lo mismo que la muestra que se define como un subconjunto de la población. Al proceso de “realizar un estudio para recolectar datos *de toda una población* se le llama censo” (Anderson, 2008, p. 16). En esta investigación se realizó un censo, ya que las entrevistas se realizaron a todos los integrantes del Ayuntamiento municipal para obtener la información necesaria que ayudara a la realización del diagnóstico, se realizó de esta manera porque se trata de un grupo pequeño y existió la posibilidad de entrevistarlos a todos.

De acuerdo con las etapas del DO, es importante señalar que desde el inicio de la investigación se llevaron a cabo las dos primeras etapas (contacto y contrato psicológico), dejando establecido con el presidente municipal, el área a la que se enfocaría la investigación y lo que se esperaba al término de ésta, acordando realizar una propuesta de DO para mejorar la participación y la delegación de autoridad. En el desarrollo de la investigación, la metodología que fue aplicada a este estudio se dividió en las siguientes etapas:

1. Diseño de los instrumentos de investigación (Entrevistas a los integrantes del Ayuntamiento).
2. Aplicación de las entrevistas a los miembros del Ayuntamiento.
3. Captura, clasificación y análisis de los resultados del diagnóstico organizacional.
4. Identificación de las áreas de oportunidad.
5. Identificación de las técnicas de intervención para mejorar las áreas de oportunidad encontradas.
6. Integración de una propuesta de DO para aumentar la participación y delegación de autoridad en el municipio.

CAPITULO II. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

En esta sección se presenta la definición del DO, sus antecedentes, evolución, importancia de su aplicación, las etapas que lo conforman y la relación que guarda con la Teoría de Sistemas, a partir de Guízar (2013), French y Bell (2007) y Audirac et al. (2012).

2.1 Definición

French y Bell (2007, p.35) definen al DO como: “un esfuerzo planificado de toda la organización, controlado desde el nivel más alto para incrementar la efectividad y el bienestar de la organización mediante intervenciones planificadas (...) aplicando los conocimientos de las ciencias de la conducta”.

El DO es un concepto que surgió a mediados de los años 50s y generalmente se señala al psicólogo Kurt Lewin como su precursor. El DO agrupa a una serie de teorías y técnicas que *“constituyen una estrategia para lograr un cambio organizacional ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, como: metas, crecimiento, revitalización o eficiencia organizacional”* (Guízar, 2013, p. 8).

Las aplicaciones del DO pueden ser muy diversas, se puede tratar de un esfuerzo dirigido a toda la organización, o bien puede tratarse solamente de una división o alguna área; además puede tratarse tanto de una organización pública, como de una organización privada o social (Guízar, 2013).

Por otra parte, Escudero, Delfín y Arano (2014, p. 5) señalan que esta disciplina se enfoca en resolver problemáticas relacionadas con los siguientes aspectos: “a) problemas de comunicación interna entre los sujetos y los grupos que interactúan dentro de la organización,

b) conflictos intergrupales y de liderazgo, c) satisfacción laboral, d) eficiencia organizacional y e) adaptación al cambio”.

En cuanto a la puesta en práctica del DO en una organización, “típicamente se empieza con un diagnóstico de la organización para identificar *el status quo* y las necesidades de la organización” (Mackenzie y Gordon, 2016, p. 1). De acuerdo con French y Bell (2007), “los programas de DO siguen una progresión lógica de los acontecimientos, una serie de fases que se despliega a lo largo del tiempo” (p. 133).

Para fines de esta investigación se tomará en cuenta a Escudero, Delfín y Arano (2015) porque es la definición que tiene las características más específicas en relación con la propuesta de DO que se desarrolla como resultado de esta investigación. Es decir, hace referencia a los problemas de comunicación interna entre los sujetos y los grupos que interactúan dentro de la organización, esto es en relación con los problemas que pudieran existir dentro del Ayuntamiento municipal o los conflictos intergrupales y de liderazgo, que pudieran identificarse entre el presidente municipal y sus colaboradores. De igual manera la satisfacción laboral es un tema de mucha importancia para esta investigación. A este respecto, Pinto (2012) confirma que “entre los resultados inmediatos más comunes del desarrollo organizacional se encuentran el incremento del nivel de entusiasmo y satisfacción personal en la organización, un personal bastante motivado en la realización de sus actividades traerá mejores beneficios en sus equipos de trabajo” (p. 87). Por ello, si se generan los cambios esperados por el presidente municipal, por consecuencia traerá beneficios de eficiencia organizacional y una adaptación al cambio de los miembros del Ayuntamiento municipal, siempre y cuando exista la voluntad de generar un cambio.

2.2. Antecedentes

2.2.1. Origen

Hablar del nacimiento del DO no es nada fácil, ya que no se sabe con exactitud su origen, pero hablar de su evolución, es quizás la forma más acertada para exponerla.

Hernández (2011) explica que el origen del desarrollo organizacional se encuentra en los estudios sobre la conducta y las relaciones humanas. Por ello, la cantidad de estudiosos del desarrollo organizacional es amplia, por lo que mencionar sólo a algunos pudiera ser injusto para muchos de ellos. Por otra parte, también hay diferentes puntos de vista sobre algunos aspectos del DO; sin embargo, lo que resulta claro es que todos ellos coinciden en que el DO se enfoca a optimizar la salud y productividad de la organización aplicando acciones planeadas y utilizando las experiencias de las ciencias de la conducta. En su origen, se encuentran los aportes de los investigadores de las relaciones humanas. Entre ellos destacan Elton Mayo, Mary Parker Follett, Henry Gantt y Hugo Munsterberg, a quienes se reconoce en el mundo del conocimiento organizacional como pioneros del DO, es decir, en ellos se encuentra una visión interesada por conocer, comprender y explicar los comportamientos humanos dentro del ámbito laboral.

2.2.2. Evolución del DO

Audirac et al. (2012) explican la evolución histórica que dio origen a las raíces del DO. A continuación, se ordenan de acuerdo con su desarrollo en la historia. En el año de 1944, Lewin, Likert y McGregor, examinaron la posibilidad de fundar un centro de dinámica de grupos en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT). Con ello se coronarían sus

esfuerzos e investigaciones que venían haciendo sobre el tema desde el año de 1940, de experimentar en condiciones más favorables, fenómenos grupales de la interacción humana en sus diversos aspectos. En ese mismo año, Kurt Lewin fundó el centro de investigación para Dinámica de grupos en el MIT (French y Bell, 2007).

En el año de 1944, Bradford y Lippitt, establecieron el programa de inducción al personal para cambios independientes en el Hospital Freedman de Washington, D.C. Como resultado de esto, se dieron entrenamientos de tres niveles de múltiple entrada. Este proyecto cimentó los programas de intervención típicos del futuro del DO. En 1946, Lewin, Benne, Bradford y Likert, establecieron estudios y proyectos auspiciados por la Comisión Internacional y el Centro de Investigación para la Dinámica de grupos en el *State Teacher's College de New Britain, Conn.* Como consecuencia, estos estudios y proyectos permitieron hacer análisis avanzados sobre ciertos fenómenos grupales que posteriormente dieron origen a los entrenamientos de dinámica grupal (French y Bell, 2007).

En 1950, K. Benne, L. Bradford y R. Likert, distinguieron dos tipos de grupos: el grupo A, denominado grupo de aprendizaje de destrezas cognoscitivas; y el grupo T, denominado grupo de aprendizaje y vivencial. Además, hicieron el estudio de análisis del fenómeno de la transformación del aprendizaje (Guízar, 2013).

En 1956, acuñan el término de Desarrollo Organizacional en un artículo publicado por Robert Blake, Herbert, Shepard y Jane Mouton. De aquí en adelante cobran un significado importante y preciso las iniciales de DO, una metodología para el cambio organizacional planeado, de tipo educativo aplicado a grupos industriales principalmente (French y Bell, 2007).

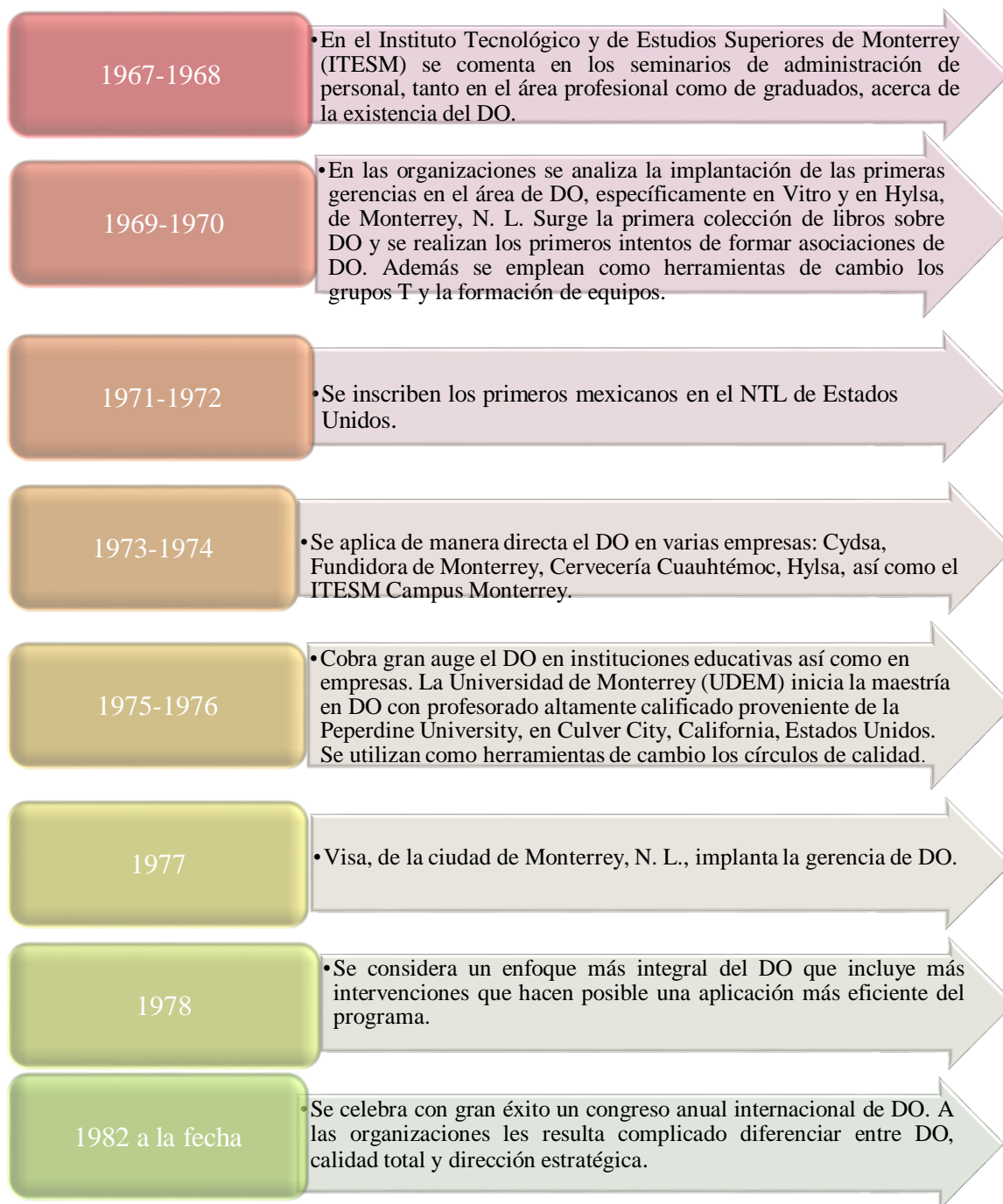
La segunda raíz del DO nace en el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan, EUA y tiene que ver con la retroinformación aplicada a fenómenos micro y macro organizacionales, tales como el clima organizacional, la comunicación, las líneas de liderazgo, la cultura organizacional, etc. Rensis Likert es el nombre asociado a esta raíz histórica. Esta segunda raíz histórica hizo que el DO adquiriera matices más claros y centrados sobre los fenómenos sociales, en contraposición con fenómenos más circunstanciales a las personas en la organización. Dicho de otra forma, hizo que el DO adquiriera, además de los aspectos psicológicos educativos de la primera raíz, las dimensiones de las ciencias de la administración y gerencia de las empresas como grupos sociales en un contexto social determinado. Finalmente, la tercera raíz, proporcionó al DO las dimensiones de auto diseño, autodirección, autocontrol, auto prueba del grupo de producción dentro de la organización total. Dichas dimensiones se asociaron a las ya reseñadas en las raíces históricas anteriores (Audirac et al., 2012).

2.2.3. Evolución del D.O. en México

De acuerdo con la Universidad *TecVirtual* del Sistema Tecnológico de Monterrey (2012) “las empresas que han llevado a cabo procesos de DO en México pertenecen en su mayoría al sector privado y representan una minoría dentro del ámbito organizacional” (p. 23). Afortunadamente, México cuenta con organizaciones que han logrado avances en materia de DO y es muy importante que las herramientas y técnicas utilizadas sean tomadas como medios y no como fines.

Las fechas más importantes del DO en México, son las que se plasman en la Figura 2.1.

Figura 2.1. Evolución del DO en México



Fuente: elaboración propia con datos de Guízar (2013).

2.3. Importancia del D.O.

En la actualidad se vive una época de desarrollo y expansión tecnológicos, de gran velocidad en la información, de modificación de sistemas económicos, políticos y de reordenamiento social, así como de cambios en la conformación geográfica de nuestro planeta y, en general, de múltiples transformaciones estructurales que afectan a la humanidad. No hay país que sea ajeno a lo anterior debido a que es casi imposible sustraerse a todo ello; la apertura de los mercados internacionales a los productos y servicios nos sumerge cada vez más en una competencia comercial feroz con el exterior, sin descuidar el mercado nacional. Para competir en ambas esferas es preciso modernizarse y mantenerse a la vanguardia en procesos, equipo, maquinaria, sistemas financieros, etc., pero sobre todo en el factor humano, ya que es el elemento más importante en casi cualquier organización. (Hernández, 2011, p.10)

Su campo de acción fundamental guarda relación con los recursos humanos de las organizaciones. La importancia otorgada al DO deriva de la aceptación de que el recurso humano es decisivo para el éxito o fracaso de cualquier empresa o institución. En consecuencia, su manejo resulta fundamental para el éxito empresarial y organizacional en general, comenzando por adecuar la estructura de la organización, siguiendo por una eficiente conducción de los grupos de trabajo, equipos y liderazgo, y desarrollando relaciones humanas que permitan prevenir los conflictos (Hernández, 2011, p. 12).

Lo anteriormente expuesto, muestra las razones por las cuales se propuso utilizar esta herramienta, porque el enfoque humanístico también aplica en esta investigación, tratándose sobre todo de un grupo de personas que; lo que principalmente buscan es una mayor participación y mayor delegación de autoridad con respecto a sus funciones principales.

2.4. Etapas del DO

Diversos autores de DO (French y Bell, 2007; Guízar, 2013; Audirac et al., 2012) coinciden en que, para ponerlo en práctica, hace falta llevar a cabo un recorrido en el que se pueden identificar varias etapas y aunque varían los nombres que estos autores utilizan para identificarlas, coinciden en que se trata de cinco, y las acciones que se llevan a cabo en cada una de ellas, se describen brevemente a continuación:

1. **Contacto**, en la que se conocen el cliente (que es uno de los integrantes del nivel más alto de la organización) y el consultor o facilitador. En esta etapa el cliente deja de manifiesto que tiene una necesidad y plantea la problemática que le aqueja y en la que tiene la intención de producir un cambio.
2. **Contrato**, en esta fase se establecen los intereses y las expectativas técnicas, económicas, profesionales y personales bajo las que ambas partes trabajarán. Los miembros del nivel más alto de la organización señalan con exactitud si desean que el ejercicio de DO se realice en toda la organización o si su interés se encuentra en alguna área en particular. A partir de tal información, se establecen claramente los objetivos centrales del ejercicio de DO y se celebra el contrato psicológico. También se establecen los compromisos de ambas partes, para que cada quién sepa claramente qué esperar. En esta etapa, el consultor plantea su necesidad de acceso a la información, así como los permisos necesarios para realizar cuestionarios y/o entrevistas.
3. **Diagnóstico**, en esta fase se lleva a cabo una evaluación de la situación de la organización para determinar cuáles son las causas del problema antes manifestado por la alta gerencia, tratando de identificar otras problemáticas que podrían no haber

sido identificadas plenamente o que se encuentren ligadas a la problemática de interés. El diagnóstico debe reflejar la situación actual de la empresa por medio de entrevistas, observación, cuestionarios, análisis de documentos, o cualquier otro método de recolección de información que permita identificar la situación actual de la organización. A partir del diagnóstico, debe ser fácil establecer las áreas de oportunidad de la organización o área analizada.

4. **Planificación del cambio**, en esta fase, a partir de los resultados del diagnóstico y una vez identificadas las áreas de oportunidad, se planifica el cambio, es decir, se determina qué técnicas de intervención deben ponerse en práctica en la organización, estableciendo el objetivo que se persigue con cada una, los recursos necesarios, las estrategias y acciones que ellas implican, dónde deben realizarse y los integrantes de la organización que deben participar.
5. **Acción**. En esta etapa se llevan a la práctica las actividades con el fin de alcanzar los objetivos establecidos. Con la puesta en práctica de estas acciones, se pretende afectar la situación que se identificó a partir del diagnóstico.
6. **Evaluación**, esta representa las acciones que deben realizarse para determinar los efectos de la implantación de las acciones que se sugirieron en la etapa cuatro y se implantaron en la fase cinco. En esta etapa se debe determinar si las acciones tuvieron éxito, qué cambios ocurrieron y si se está satisfecho con los resultados.

2.5. La Teoría de sistemas y el D.O.

Audirac et al. (2012) establece que la teoría de sistemas “es un foco de análisis para encarar fenómenos como si fueran un sistema, como totalidad, con todas sus partes interrelacionadas e interactuando entre sí” (p. 53).

Una segunda base del desarrollo organizacional es la teoría de sistemas, que considera las organizaciones como sistemas abiertos en un intercambio activo con los ambientes que las rodean. La naturaleza, la dinámica y las características de los sistemas abiertos son muy conocidas. Las organizaciones son sistemas abiertos. Por consiguiente, el estudio de los sistemas abiertos conduce a una buena comprensión de las organizaciones. Todos los sistemas abiertos son mecanismos de entrada-producción-salida. Los sistemas toman las entradas del ambiente en forma de energía, información, dinero, personas, materia prima, etcétera. Hacen algo con las entradas por la vía de procesos de producción, conversión o transformación que cambian las entradas; y exportan la producción al ambiente en forma de salidas. Cada uno de estos tres procesos del sistema debe funcionar bien si se quiere que el sistema sea efectivo y que sobreviva (French y Bell, 2007).

La aplicación de la teoría de sistemas en las organizaciones se justifica porque considera las posibles aplicaciones que se le puede dar. Ayuda al administrador a encarar su tarea desde un punto de vista más amplio y funcional, facilita la identificación de otros subsistemas que son entradas o salidas entre departamentos, permite enfocar sus objetivos en relación con un conjunto más grande de objetivos de los subsistemas, permite evaluar la eficiencia organizativa, facilita la comprensión de su medio, ya que puede proporcionar un marco de

referencia más explícito y facilitar la toma de decisiones, proporciona una base importante para el análisis y diseño de operaciones (Audirac et al., 2012).

2.6. Técnicas de intervención del D.O.

Audirac et al. (2012) afirma que “la intervención es la interrupción planeada de un proceso para producir un cambio” (p. 79).

A su vez, Guízar (2013) establece que “son los medios de que se vale esta disciplina para llevar a cabo el programa de cambio planeado. Son acciones que ayudan a las organizaciones a incrementar su eficacia, la calidad de vida en el trabajo y la productividad” (p. 136).

2.6.1. Tipos de intervenciones en DO

Las primeras intervenciones que se utilizaron en estados unidos fueron los grupos “T”, así como las encuestas o ensayos de retroalimentación. Con el paso del tiempo, las intervenciones han proliferado, por lo cual es necesario clasificarlas en diferentes categorías.

A continuación, se presentan diferentes tipos de intervenciones de DO, conocidas como intervenciones clásicas.

Tabla 2.1. Tipos de intervenciones del DO.

Técnicas de intervención del DO	
Tipo de técnicas de intervención	Definición
Intervenciones en procesos humanos	Las intervenciones en procesos humanos están dirigidas fundamentalmente al personal de las organizaciones, así como a sus procesos de interacción, como comunicación, solución de problemas, liderazgo y dinámicas de grupo. Como su nombre indica, se enfocan en los aspectos humanos de las organizaciones.
Intervenciones tecnoestructurales	Las intervenciones tecnoestructurales están orientadas hacia la tecnología y estructuras de las organizaciones para “ligarlas” con las intervenciones en procesos humanos. La tecnología organizacional incluye métodos y flujos de trabajo, mientras que las estructuras atienden la división, jerarquía y diseño del trabajo. Estas herramientas son conocidas como tecnoestructurales porque se enfocan, como su nombre indica, en el aspecto técnico y estructural de las organizaciones, en el que se incluyen las actividades relacionadas con el diseño de la organización, la calidad y el esquema del trabajo
Intervenciones en administración de recursos humanos	Las intervenciones en administración de recursos humanos se enfocan principalmente en las relaciones con el personal, como los sistemas de recompensas y la planeación y desarrollo de carrera. Se utilizan mecanismos para integrarlas a las organizaciones y tradicionalmente se relacionan con el campo de los recursos humanos más que con el DO. El desarrollo organizacional ha presentado desde sus orígenes una serie de intervenciones o herramientas de apoyo a los procesos de cambio, que se presentan en el siguiente cuadro, clasificadas conforme a las cuatro grandes categorías.
Intervenciones estratégicas y del medio	Las intervenciones estratégicas y del medio están dirigidas hacia la estrategia general de la organización, es decir, a la manera en la que utiliza sus recursos para obtener una ventaja competitiva en el medio; además, se pretende que con estas intervenciones las organizaciones hagan “suyos”, en plena fase de “recongelamiento”, los procesos de DO.

Fuente: elaboración propia con datos de Guízar (2013).

CAPÍTULO III. CAMBIO ORGANIZACIONAL Y SU IMPACTO EN LA PARTICIPACIÓN Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

3.1. El cambio, definición y etapas

3.1.1. Definición de cambio

A casi nadie le gustan los cambios, principalmente si no se comprende su finalidad y si no cree que le redituará una ganancia en forma de reconocimiento, responsabilidad, poder o mejores condiciones de trabajo. Zimmermann (2000) afirma que: “Un cambio organizacional afecta de manera directa las raíces biográficas y emocionales y la carrera profesional de las personas involucradas, de su identidad individual y de su posición social” (p.73).

En la misma temática, Proulx (2014) menciona que la definición de cambio es: “Toda modificación de un estado a otro observado en el entorno que tiene un carácter relativamente durable” (p. 116).

El carácter observable significa que se pueden encontrar datos y hechos que se pueden notar. Sin embargo, la observación del cambio depende seguramente del juicio del observador. El cambio tiene una dimensión humana; es importante poder describir los comportamientos por encima de los cambios técnicos. El cambio técnico no tiene importancia hasta que los promotores del cambio se dan cuenta de lo que implica en la vida o en el funcionamiento de una organización. Por ejemplo, la aparición de la computadora no tiene importancia hasta que se dimensionan los efectos de su aparición en la vida diaria. La aparición de los teléfonos inteligentes y las tabletas trajo efectos inmensos sobre el comportamiento de los usuarios. Es este último cambio lo importante, no el hecho de que un teléfono permita hacer tal o cual cosa (Proulx, 2014, p. 116).

Para introducir e implementar un cambio organizacional, las personas deben reconocer que existen fallas y querer cambiar. Para ello, la alta dirección ha de apoyar con capacitación y entrenamiento; debe, además, existir coordinación integral en los niveles jerárquicos y todas las partes interesadas en realizar el cambio.

3.1.2. Etapas del cambio

En la Tabla 3.1 se hace referencia al descongelamiento que ocurre cuando las personas u organizaciones se convencen del cambio y deciden participar en el proceso de transformación, esta etapa suele ser la más difícil de todas. El segundo paso lleva a la organización hacia el estado deseado mediante la realización de los ajustes que se consideren necesarios (Audirac et al., 2012).

Tabla 3.1. Etapas del cambio.

Etapas del cambio		
Etapa	Sensación	Necesidad
Descongelamiento	<ul style="list-style-type: none"> *Desequilibrio *Insatisfacción *Toma de conciencia de la situación. *Procedimientos, hábitos, costumbres, actitudes que obstaculizan la adaptación. * Ansiedad *Dudas del propio modo de conducirse 	<ul style="list-style-type: none"> *Identificar las estructuras sujetas a cambio
Movimiento	<ul style="list-style-type: none"> *Desequilibrio *Inestructura *Inestabilidad *Inseguridad *Incertidumbre 	<ul style="list-style-type: none"> *Voltear la mirada al entorno *Generar información *Buscar alternativas *Seleccionar alternativas *Abandonar viejas estructuras o esquemas *Mayor adaptación *Adoptar nuevos esquemas y estructuras
Recongelamiento	<ul style="list-style-type: none"> *Estado homeostático *Claridad de la situación *Equilibrio *Mayor adaptabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> *Integrar nuevos esquemas *Establecer contacto genuino con la opción elegida *Considerar el efecto del cambio en el resto de los subsistemas *Duración del cambio

Fuente: elaboración propia con datos de Audirac et al. (2012).

Desplegar el cambio demanda un intenso trabajo de la gerencia, porque las personas necesitan nueva información, posiblemente nuevos modelos de comportamiento, una absoluta claridad sobre la visión esperada con los nuevos procesos, ajustes en los valores y, ante todo, una comprensión profunda de lo que se espera de cada una de ellas en la nueva forma de hacer las cosas. Todo esto debe estar alimentado por un claro ejemplo de la gerencia acerca de las nuevas formas de pensar y de actuar. El tercer y último paso, denominado apropiadamente recongelamiento, es la institucionalización de los cambios de manera que todas las personas los conozcan, se ajusten a ellos y los adopten en sus actividades cotidianas. Esta etapa es realmente importante, porque los cambios necesitan estabilizarse y la gente necesita asumir los nuevos comportamientos por su propia cuenta. Es una etapa donde se pretende que las personas integren las nuevas formas de pensar y de actuar dentro de su personalidad, valores y actitudes (Sandoval, 2014).

3.1.3. Administración del cambio

En los diferentes niveles de una organización hay cambios que implican saltos radicales, como en el giro del negocio por el ingreso de nuevos productos o servicios, por reducción de personal, fusión de dos empresas o como consecuencia de nuevas tecnologías (López, E., Lanzas, A. y Lanzas V, 2007).

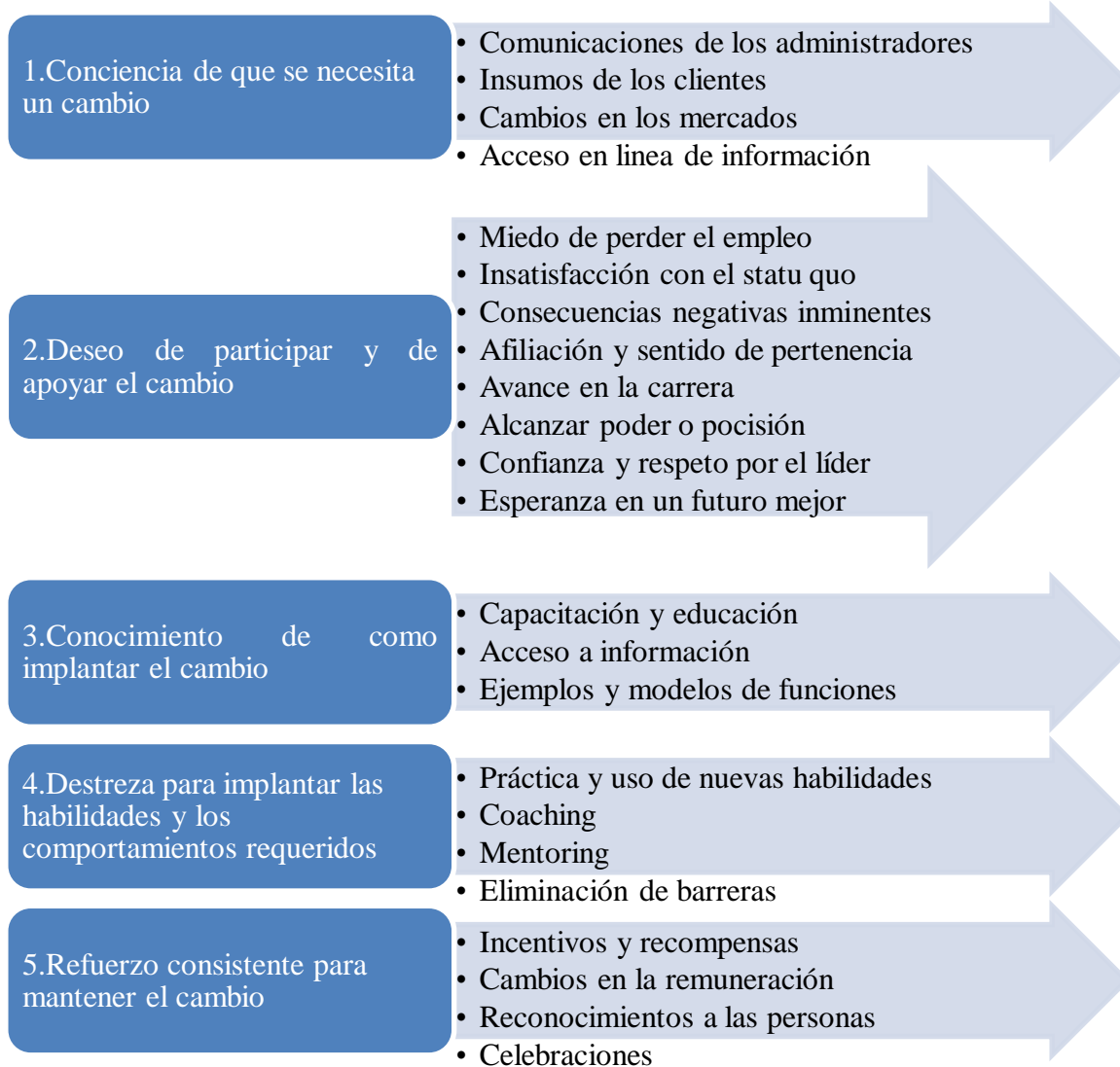
La gerencia del cambio es una técnica con enfoque holístico que se utiliza para implementar cambios de gran escala que integren la estrategia y los procesos de una organización, con su gente y su cultura, consiste en manejar exitosamente la transición entre una situación presente, hacia otra futura en la cual hay una promesa de mejorar. Debe quedar claro que el

proceso del cambio es responsabilidad de todos y como tal no debe ser impuesto y requiere de la participación activa y comprometida de todas las personas que hacen parte de una organización (López, E., Lanzas, A. y Lanzas V, 2007).

Como lo señaló Fayol en 1916, el proceso de gestión comprende cinco fases: planificación, organización, motivación, dirección y control. Ahora se está frente a un entorno que cambia muy rápido, de modo que las organizaciones deben adaptarse continuamente al cambio. Frente al cambio y sus procesos hay que planear, identificar los problemas, implementar los cambios para que los empleados y los sistemas los acepten. El éxito de un cambio depende de dos características, una que es sobrevalorada y otra que es minusvalorada. La primera es la calidad de la solución técnica y lógica frente a un problema o una preocupación. La segunda es que el cambio sea aceptado por los miembros del sistema involucrados en la situación sea a corto o largo plazo (Proulx, 2014, p. 111).

Chiavenato (2009), explica que la mayor parte de las organizaciones entiende equivocadamente, que administrar los cambios significa hacer pequeñas modificaciones triviales en algunos asuntos problemáticos, con el propósito de conciliar situaciones o de corregir errores. Pero posteriormente el autor señala que se trata de algo que tiene un significado extremadamente amplio y sistémico (p.415). La figura 3.1. que se presenta a continuación brinda una idea de los cinco niveles de la administración del cambio organizacional. Las Fases del cambio individual permiten el cambio organizacional.

Figura 3.1. Transición gradual del cambio individual al cambio organizacional.



Fuente: elaboración propia con información de Chiavenato (2009).

3.2. Causas y tipos del cambio organizacional

3.2.1. Causas internas y externas y la oportunidad para el cambio organizacional

Causas externas. Como causas externas para el cambio pueden encontrarse, entre otras, nuevas tendencias de mercados, nuevos consumidores con nuevas necesidades, innovaciones tecnológicas, nuevos competidores, la evolución de la sociedad con nuevos

estilos de vida y nuevas formas de pensar, la globalización y localización de los mercados, las presiones por la eco sostenibilidad, el desarrollo de los sistemas de comunicación e información, y muchos elementos que indudablemente demandan un nuevo estilo de dirección en las empresas. Considerando su naturaleza, es frecuente que las organizaciones no tengan capacidad de influir o controlar las causas externas. Por eso deben enfocarse en aprender a percibir las, entenderlas y desplegar acciones frente a ellas, bien sea para aprovecharlas o para enfrentarlas (Sandoval, 2014, p. 165).

Causas internas. Por otra parte, las causas internas pueden estar ligadas al desarrollo mismo de la organización, las nuevas visiones de futuro de la dirección, los cambios que se generen en la estructura o los procesos, nuevas estrategias competitivas u otras circunstancias como fusiones o alianzas.

Independientemente del tipo de causas que motiven el cambio, las organizaciones deben tener muy claro por qué lo desean o lo requieren, cuáles son los factores que las impulsan a ello y cuáles los resultados esperados. Esto representa una oportunidad para hacer algo mejor en razón a lo ya establecido, y lo cierto es que las nuevas circunstancias de los mercados demandan nuevas formas de manejar las organizaciones. Las empresas son forzadas a cambiar, pero sería mejor que lo hicieran por su propia decisión. El panorama de los negocios cambia muy rápidamente y, de hecho, puede enfrentar a las organizaciones a nuevos paradigmas desconocidos y a veces insospechados (Sandoval, 2014, p. 165).

3.3. La exigencia de los cambios organizacionales

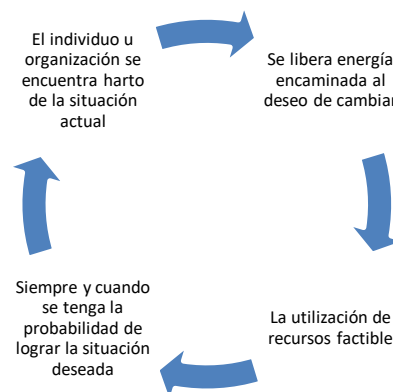
La implementación de un cambio organizacional debe verse como una oportunidad de mejorar los aspectos que no funcionan en la organización. Debe, además, contemplar una exigencia de cumplimiento en todos los niveles. Ya que para “poder realizar un cambio, debe involucrarse el esfuerzo de todos los miembros de la organización” (Pinto, 2012, p.13).

3.3.1. Prever y detectar la resistencia al cambio

La resistencia es un fenómeno natural ligado a todo proceso de cambio. No hay cambio a fondo sin resistencia. La resistencia aparece en primer lugar como una sensación percibida por el propio sujeto: el cambio provoca inseguridad, pérdida de control y causa temor porque el futuro se ve incierto. Esta sensación se percibe incluso cuando planeamos el cambio, es decir, cuando intentamos clarificar ciertas parcelas de la incertidumbre (Proulx, 2014, p. 113).

Para lograr disminuir la resistencia al cambio experimentada por los individuos, se hace necesario hacer un análisis situacional y de las fuerzas que lo restringen como lo muestra la Figura 3.2.

Figura 3.2. Necesidad de establecer condiciones que favorecen el cambio.



Fuente: elaboración propia con información de Audirac et al. (2012).

3.3.2. Comunicar los cambios organizacionales

En general, existe una serie de razones que exigen comunicar al personal una decisión de cambio, pero sobre todo comunicar la planificación del cambio para que este se lleve a cabo de manera conjunta entre el nivel directivo y nivel operativo. Por ejemplo, cuando los cambios son rápidos y radicales, para lograr que los efectos del cambio perduren y obtener un cambio participativo logrando su aplicación de acuerdo con las necesidades de la organización, se deben aplicar las herramientas adecuadas, para establecer las metas deseadas, y predecir los efectos de cambio. Finalmente se debe manejar adecuadamente la resistencia al cambio para alcanzar la situación deseada a través de acciones prácticas y seguras (Audirac et al., 2012).

3.3.3. Crear una cultura de cambio

Pinto (2012) establece que: “La cultura es la compleja mezcla de conductas, relatos, mitos, metáforas y demás ideas que encajan en unos y otros, y definen qué significa ser miembro de una sociedad” (p. 12).

La cultura es un fenómeno muy complejo y difícil de cambiar y entender. Casi todos los aspectos de la vida organizacional están fuertemente influenciados por la cultura. Específicamente, planear un cambio es una cosa y llevarlo a cabo es algo muy distinto y difícil. Por consiguiente, para que una estrategia de cambio llegue a tener éxito, la cultura organizacional debe cambiar, puesto que la toma de decisiones estratégicas se toma dentro de este contexto, es decir, basándose en creencias, estilos, suposiciones, etc. Se trata de un reto complejo dentro de las organizaciones, precisamente porque existe una incertidumbre y se vislumbra un futuro incierto (Escudero, 2014).

3.3.4. Limitar la resistencia al cambio

Uno de los valores más significativos del DO es la participación. Pinto (2012), señala que es necesario el involucramiento que resulta de la participación de todas las partes que conforman a la organización, pues la mayoría de las personas tienden a resistirse a los cambios, por ello “los cambios tienen y deben ser voluntarios, y con la participación de los integrantes para propiciar el cambio deseado” (p. 34).

Macías, Tamayo y Cerda (2019) coinciden en que existen dos momentos para que se produzca el cambio: el primero sucede cuando las organizaciones experimentan un deterioro en el desempeño (reactivo) o en forma anticipada gracias a la visión del líder. En este último caso, como no hay evidencia de crisis, estos pueden ser debidamente planeados y ejecutados en forma gradual. La sostenibilidad y posicionamiento social de una organización se determinan gracias a su capacidad de enfrentar eficientemente los cambios. Cuando las organizaciones logran conservar altos niveles de posicionamiento y sostenibilidad, poseen culturas de dinamismo sistémico hacia el entorno; y -a lo interno- tienen visión proactiva, no reactiva, con la capacidad de tomar acciones para implementar el cambio, así como conocer sobre el momento oportuno para actuar.

A este respecto, Macías, Tamayo y Cerda (2019) señalan que:

las organizaciones pueden aplicar distintas acciones para enfrentar la resistencia al cambio: a) Elaborar iniciativas en forma gradual en los métodos empleados que deben estar en constante revisión en la evolución de estos, hasta lograr el objetivo planteado, b) Desarrollar habilidades efectivas para obtener el compromiso y responsabilidad de los miembros, c) Capacidad de influir en los demás, lo que implica credibilidad de parte de quien conduce la organización hacia el cambio esperado (p. 43).

3.4. La participación y la delegación de autoridad

3.4.1. Definición e importancia

Los autores de DO identifican como una de sus bases más importantes a la participación y delegación de autoridad. También establecen que la participación en relación con el DO no es algo que se encuentre restringido a las personas en los niveles más altos; sino que debe extenderse a toda la organización. Además, French y Bell (2007) destacan que “la creciente participación y la delegación de autoridad han sido siempre las metas principales y los valores prominentes del campo” (p. 30). Por lo tanto, “tomar en cuenta aspectos significativos tales como el grado de participación de los trabajadores (...) marca la diferencia entre el éxito o el fracaso de las organizaciones” (Llanos, et al., 2016, p.72).

Además, “la participación es un poderoso elixir, es buena para las personas y mejora en forma dramática el desempeño del individuo y de la organización” (French y Bell, 2007, p. 29).

Por otra parte, delegar autoridad es darle poder a alguien. Esto se hace concediendo a los individuos autoridad para participar, tomar decisiones, contribuir con sus ideas, ejercer su influencia y ser responsables. “Esa es la razón por la cual la participación es una forma tan efectiva de delegar autoridad. La participación incrementa la delegación de autoridad, y a su vez ésta incrementa el desempeño y bienestar individual (French, Bell y Zawacki, 2007, p. 29).

“Las intervenciones de DO están diseñadas deliberadamente para incrementar el interés y la participación de los líderes y los miembros de la organización” (Guizar, 2013). Por eso las intervenciones del DO son básicamente métodos para incrementar la participación y delegación de autoridad. Belasco (1990) al hablar de la forma como se debe empoderar a los empleados para lograr un cambio en cualquier organización, señala que una estrategia de

gran valor es la delegación de autoridad. Este autor afirma que “la delegación de autoridad es la clave para lograr que las personas deseen participar en el cambio” (Belasco, 1990, p.14). Por lo tanto, puede verse que la participación y delegación de autoridad se encuentran íntimamente ligadas y una promueve a la otra.

A este respecto, Belasco plantea que el líder debe encargarse de incentivar a sus subordinados para que participen y juntos se encarguen de señalar cómo ven a la empresa en el mediano y largo plazo y que juntos establezcan una perspectiva coherente y creíble del futuro deseado. Será justamente a partir de la delegación de autoridad que no solamente los líderes determinarán la situación futura de la empresa, sino que junto con sus subordinados deben desarrollar una visión clara de la organización a futuro, ya que; de esta manera, se harán conscientes de las estrategias que será necesario implementar para lograrla.

A este respecto, Petersen y Hillkirk (1991), narraron que en su experiencia trabajando en una de las compañías más emblemáticas de Estados Unidos, la Ford Motor Company, la compañía de 370,000 empleados, pasó de enfrentar una gran crisis con pérdidas económicas importantes, a su posición actual en el mercado en la última década del siglo XX, cuando se caracterizó por crear los autos con mayor calidad, obtener importantes utilidades y llevar al mercado el Ford Taurus, que fue uno de los automóviles de mayor venta en la historia de Estados Unidos. Petersen y Hillkirk (1991), señalan que el aspecto primordial para ese cambio fue el interés y la participación de los empleados, junto con la delegación de autoridad. Para lograrlo, desde la década de 1980 se inició en la empresa con un programa de involucramiento de los empleados y así Ford pasó de ser una compañía con un esquema de trabajo de arriba hacia abajo, autocrática y funcionalmente orientada, a otra en la que a los trabajadores se les asignaba responsabilidad y autoridad en todos los niveles de la organización (French y Bell, 2007).

3.5. La participación y la satisfacción laboral

En la evolución teórica del DO a partir de diversos experimentos en los que se consideró la dinámica de grupos, que inició en la década de 1940 y siguió hasta 1960, se demostró que el creciente interés y participación eran algo que deseaba la mayoría de las personas. A partir del interés y participación de los trabajadores, las organizaciones tenían la capacidad de alcanzar un mayor desempeño, sugerir mejores soluciones a los problemas, y mejorar de manera importante su aceptación de las decisiones. Por lo tanto, se encontró que “la dinámica de fomentar el interés y la participación funcionaba para vencer la resistencia al cambio, incrementaba el compromiso con la organización, reducía los niveles de tensión y en general, hacía que las personas se sintieran mejor acerca de sí mismas y de sus mundos” (French y Bell, 2007, p.29).

Para que haya una participación colectiva y satisfacción plena, es necesario que los integrantes de la organización se reúnan y expliquen los cambios planeados, se debe buscar la participación y retroalimentación de todos los integrantes. También es importante dar seguimiento de las reuniones con el fin de verificar que los cambios a realizar se efectúen de acuerdo con lo pactado. La ventaja de esta dinámica de trabajo es la rapidez y el compromiso del personal que se involucra en el cambio, es valioso, además, porque se reúne a representantes de todos los integrantes de la organización de los distintos niveles jerárquicos y se aprovecha la creatividad colectiva. La dinámica idónea es que los participantes sean personas realmente comprometidas, conozcan bien los objetivos y se den cuenta que en su trabajo hay un clima de confianza y que es importante aprender a escuchar lo que dicen los subordinados, ya que éstos están involucrados de modo directo en las actividades diarias y

son quienes saben cómo llevarlas a cabo de la manera más creativas e innovadora para la organización (Pinto, 2012).

3.6. La dirección y la delegación de autoridad

La dirección de cualquier tipo de organización es muy importante, ya que involucra aspectos relacionados con administrar y con dirigir. Las funciones más comunes de un directivo son aquellas que engloban el proceso administrativo, es decir, planear, que consiste en determinar los objetivos y definir las estrategias para lograrlos; organizar o establecer la estructura para sistematizar los recursos y simplificar el trabajo; dirigir o ejecutar los planes mediante la coordinación de los recursos, y controlar lo que se refiere a la evaluación de los resultados obtenidos y la retroalimentación del proceso.

La palabra delegación según Dávila (2017) “es una asignación donde se desarrollan todo un grupo de funciones administrativas, entre ellas la acción, la supervisión, el control, la evaluación, entre otras” (p. 37). Por lo tanto, la delegación de autoridad debe ser asumida como la metodología necesaria para alcanzar un cierto objetivo, la persona delegada puede desarrollar sus propios criterios y afinidades, siempre que alcance las metas establecidas. Esto permitirá una buena dosis de realización y creatividad, incluyendo aprendizajes.

CAPÍTULO IV. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL DEL AYUNTAMIENTO DEL MUNICIPIO DE CANDELARIA LOXICHA, OAXACA

4.1. Ubicación geográfica del Municipio de Candelaria Loxicha

El municipio de Candelaria Loxicha pertenece al Distrito de Pochutla, se encuentra ubicado en la región de la costa del estado de Oaxaca, México como lo muestra la Figura 4.1. El número total de habitantes para el año 2020 era de 11,166, de los cuales 48.8% son hombres y 51.2% son mujeres, habiendo una ligera diferencia de mujeres del 2.4% con respecto a los hombres. Es importante recalcar que la mitad de su población tiene 20 años o menos y reside en localidades rurales. Más del 50% de la población domina una lengua indígena, el zapoteco.

Figura 4.1. Ubicación geográfica del Municipio de Candelaria Loxicha.



Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI, 2020).

El municipio tiene cinco agencias municipales reconocidas y más de 36 comunidades rurales. Las agencias son: Santa María Tepexipana, Río Molino, La Galera, San Isidro del Camino y la Ciénega. Este municipio cuenta con una extensión territorial de 86.8 km² que representan el .2% del territorio del estado de Oaxaca y colinda con los municipios de Pluma Hidalgo, San Pedro el Alto, San Agustín Loxicha, Santo Domingo de Morelos, Santa María Tonameca y San Pedro Pochutla (INEGI, 2020). El Palacio Municipal cuya fachada se muestra en la Figura 4.2. se encuentra ubicado en el centro de la población y es el lugar donde la autoridad municipal dirige la vida pública. En la Figura 4.3 se muestra la Parroquia de Candelaria Loxicha, que al igual que el Palacio Municipal, fue construida a partir de tequios.

Figura 4.2. El Palacio Municipal de Candelaria Loxicha. Edificio construido en tequios realizado por sus ciudadanos.



Figura 4.3. Parroquia de Candelaria Loxicha. Edificio representativo del municipio porque fue construido con base al tequio que es característico del SNI.



4.2. El ayuntamiento del Municipio de Candelaria Loxicha

4.2.1. Definición de Ayuntamiento

De acuerdo a la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2020), cada Municipio será gobernado por un Ayuntamiento de elección popular directa, integrado por un Presidente o Presidenta Municipal y el número de regidurías y sindicaturas que la ley determine, de conformidad con el principio de paridad. La competencia que la Constitución otorga al gobierno municipal se ejerce por el Ayuntamiento de manera exclusiva y no se contempla autoridad intermedia alguna entre éste y el gobierno del Estado.

4.2.2. Integrantes del Ayuntamiento

La Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca (2019) establece que el Presidente Municipal “es el representante político y responsable directo de la administración pública municipal, encargado de velar por la correcta ejecución de las disposiciones del Ayuntamiento” (Art.68, fracción II). También en esta ley se establece, en su artículo 30, que el Ayuntamiento está integrado por el Presidente Municipal y el número de Síndicos y Regidores señalados por la Ley de Instituciones y Procedimientos Electorales del Estado de Oaxaca.

4.3. Situación sociodemográfica

La población de este municipio se dedica a la agricultura, principalmente a la producción de café, plátano, guanábana, maíz, frijol, jamaica y cacao. La zona productora de café pluma abarca 50 mil hectáreas por la cuenca del río Copalita, en los municipios de Pluma Hidalgo, Candelaria Loxicha, Santa María Huatulco, San Miguel del Puerto, San Mateo Piñas, Pochutla y Xanica. La Secretaría de Desarrollo Industrial y Comercial de Oaxaca lleva a cabo los trámites necesarios para que el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial otorgue la denominación de origen al café pluma, cuyos mercados son Estados Unidos y Europa. Entre las bases para justificar la petición hay cartas de aval de compradores masivos estadounidenses, quienes certifican la calidad del aromático, cuyo centro de florecimiento se ubica en la franja costera de Pluma Hidalgo y Santa Catarina Juquila. De lograr la denominación de origen, el grano tendría precios más altos en el mercado internacional y

mayor renombre en la Bolsa de Valores de Nueva York, Estados Unidos (Plan de Desarrollo Municipal, 2018).

Hasta el año 2020, el porcentaje de la población masculina de 12 años y más económicamente activa ocupada era de 94.9%, en contraste con el porcentaje de la población femenina de 12 años y más económicamente activa ocupada que era de 98.5% (INEGI, 2020).

La mayoría de sus habitantes son hombres y mujeres que buscan el sustento familiar día a día, muchos de los hombres y mujeres suelen trabajar en las comunidades aledañas. Por fortuna, Candelaria Loxicha se encuentra cerca de zonas turísticas tales como Huatulco, Puerto Ángel, Zipolite y Mazunte, por lo tanto, la población que no trabaja en el campo, se dedica al ramo de la construcción o bien prestan sus servicios como meseros o pescadores.

Las mujeres regularmente se quedan en casa a cuidar a sus hijos y se dedican a realizar trabajos del hogar. En el caso de los hombres, después de una larga jornada semanal de trabajo, regresan a sus casas para llevar el sustento a sus familias. Para ello, tienen que transportarse los lunes y regresar los sábados por la tarde. A pesar de ser un municipio pequeño, no existe empleo suficiente para sus ciudadanos, por lo tanto, se ven en la necesidad de salir a trabajar. También hay algunos más afortunados que consiguen contratos temporales para emigrar a Canadá y a los Estados Unidos de América, para trabajar en el campo y con ello enviar remesas a sus familiares.

4.4. Sistema Normativo Indígena

Candelaria Loxicha, es uno de los 417 municipios oaxaqueños que para la elección de sus autoridades se rige por el principio denominado *Sistemas Normativos Indígenas* (SNI), antes

conocidos como *usos y costumbres* (Instituto Estatal Electoral y de Participación Ciudadana de Oaxaca (IEEPCO), 2018). En ellos no opera el sistema de elección mediante partidos políticos que funciona en los restantes 153 municipios de Oaxaca. Los *sistemas normativos indígenas* se utilizan como un medio para preservar y proteger las costumbres y la cultura de cada lugar. El Ayuntamiento de este municipio es electo para un periodo de tres años, esto según dictamen actualizado y emitido por el IEEPCO, con fecha 10 de agosto de 2018 (IEEPCO, 2018, p. 1).

4.5. Cultura organizacional en el AMCL

El municipio de Candelaria Loxicha que se rige por los SNI, y los integrantes de su Ayuntamiento tienen, en general, una cultura apegada a los usos y costumbres de sus antepasados, ejemplos de ello son los siguientes: la solidaridad cuando existen algunos desastres naturales, la colaboración con las dependencias estatales y federales para apoyar a sus ciudadanos, el respeto a las tradiciones de las comunidades que conforman el municipio (tequios, fiestas) y la voluntad de hacer las cosas en beneficio de los demás.

La cultura de una organización influye poderosamente en la conducta individual y de grupo. La cultura se define como el conjunto de valores, hipótesis y creencias que tienen en común los miembros de una organización o comunidad y que modelan la forma en que perciben la realidad, piensan y actúan (French y Bell, 2007). Toda organización tiene una cultura y esa cultura se debe alterar si se quiere que ocurra un cambio permanente.

En esta investigación, el reto es doble para los integrantes del Ayuntamiento, tanto para con sus subordinados como con sus colaboradores, porque deberán conjuntar varios elementos

para lograr cambios en el liderazgo, la comunicación el trabajo en equipo, etc., para lograr una mayor participación y delegación de autoridad.

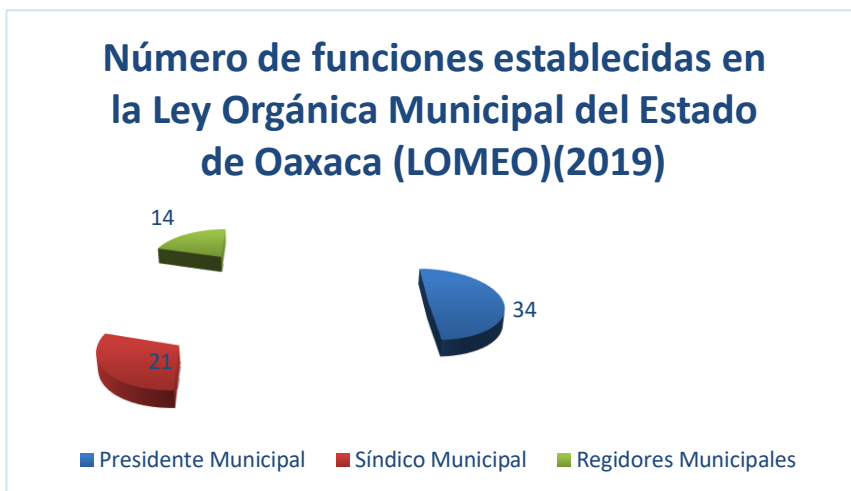
4.6. Diagnóstico Organizacional del Ayuntamiento de Candelaria Loxicha, Oaxaca.

De acuerdo al DO, el punto de partida de cualquier práctica es conocer la situación que tiene el área o la organización que se está analizando. A continuación, se presentan los resultados de las entrevistas que se le realizaron a los 10 integrantes del Ayuntamiento Municipal entre el 23 de noviembre y el 25 de diciembre del 2020. Antes de realizar las entrevistas se hizo una prueba piloto para ratificar que el instrumento de investigación era entendible para cumplir con los objetivos establecidos en esta investigación, a partir de estos se hicieron las correcciones y se aplicaron de manera definitiva.

4.6.1. Preguntas relacionadas con el perfil del funcionario

Al analizar el perfil de los funcionarios del AMCL, lo primero que llama la atención es que el 100 % de los integrantes del Ayuntamiento desconocen las funciones que les corresponde ejecutar. Cuando se les cuestionó, tuvieron cierta dificultad al contestar, ya que el 100% de ellos, conocían solamente el mínimo de las funciones (mencionaron de 3 a 4 funciones) que establece la Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca (LOMEO, 2019). Esto a pesar de que en la LOMEO, se establecen 34 funciones que debe desempeñar el Presidente Municipal (Art.68), en relación con quién ocupa el puesto de Síndico, se mencionan 21 funciones (Art. 71) y con respecto a los Regidores Municipales, se establecen 14 funciones principales (Art. 73). A continuación, se muestra la Figura 4.4 para una mejor comprensión de esta situación.

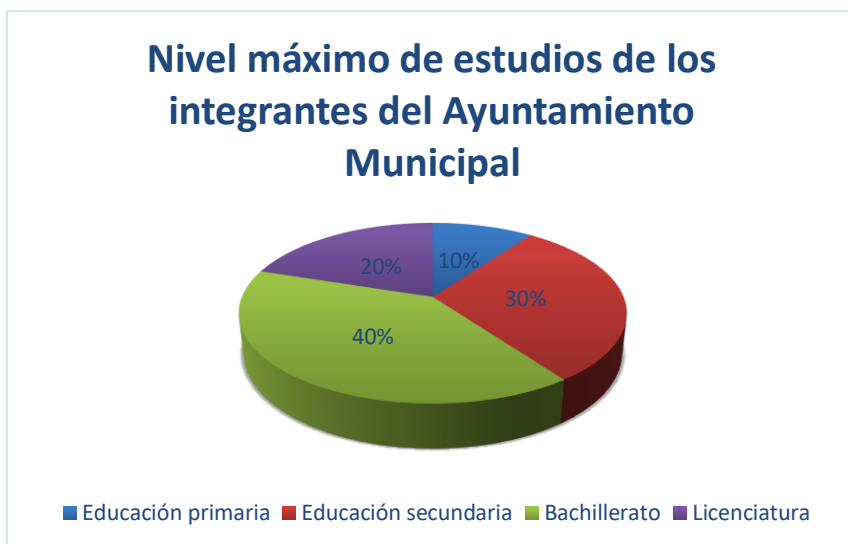
Figura 4.4. Funciones establecidas en la Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca.



Fuente: elaboración propia.

Respecto al nivel de estudios de los funcionarios entrevistados: el 10% concluyó la educación primaria, el 30% terminó la educación secundaria, el 40% concluyó el nivel del bachillerato y el 20% tienen estudios de licenciatura, dentro de estos últimos, se encuentra el Presidente Municipal y el Regidor de Educación. A continuación, se muestra la Figura 4.5.

Figura 4.5. Nivel máximo de estudios que ostentan los servidores públicos del Ayuntamiento de Candelaria Loxicha.



Fuente: elaboración propia.

El 70% de los funcionarios consideran que el nivel de estudios es importante para desempeñar sus puestos, mientras que el 30% argumenta que no es necesario un determinado nivel de estudios, porque los servicios que han prestados en sus comunidades de origen son suficientes para ser elegidos en las asambleas comunitarias.

Cuando se preguntó a los funcionarios en que área del Ayuntamiento tenían más experiencia, el 20% contestó que tiene experiencia en el área en la que se desempeña como se muestra la Figura 4.6., mientras que el 80% no tiene experiencia previa como funcionario público.

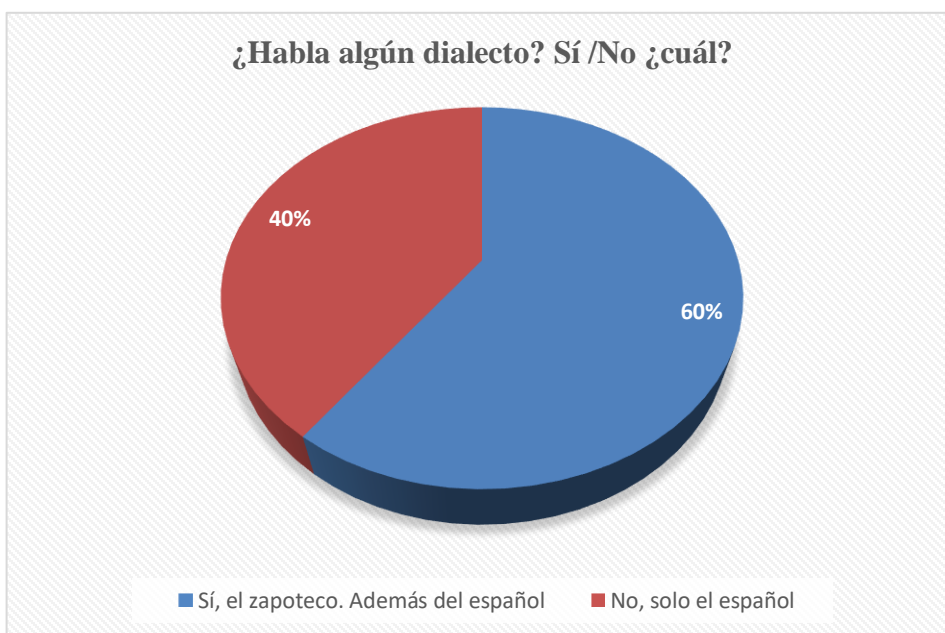
Figura 4.6. Experiencia previa como funcionario público



Fuente: elaboración propia.

La Figura 4.7. muestra que entre los funcionarios entrevistados el 60% habla zapoteco del sur, que es el idioma de la región, mientras que el 40% restante solo habla español.

Figura 4.7. Dominio de una lengua alterna: Zapoteco del sur.



Fuente: elaboración propia.

4.6.2. Preguntas relacionadas con la delegación de autoridad

En relación con las labores que desempeñan los funcionarios, se pudo percibir que el 100% no delega tareas, a pesar de tener salidas o comisiones de trabajo. Ellos afirman que sus suplentes solamente realizan algunas actividades secundarias que no representan gran complicación y básicamente se encargan de recibir solicitudes que posteriormente revisa el titular de manera personal.

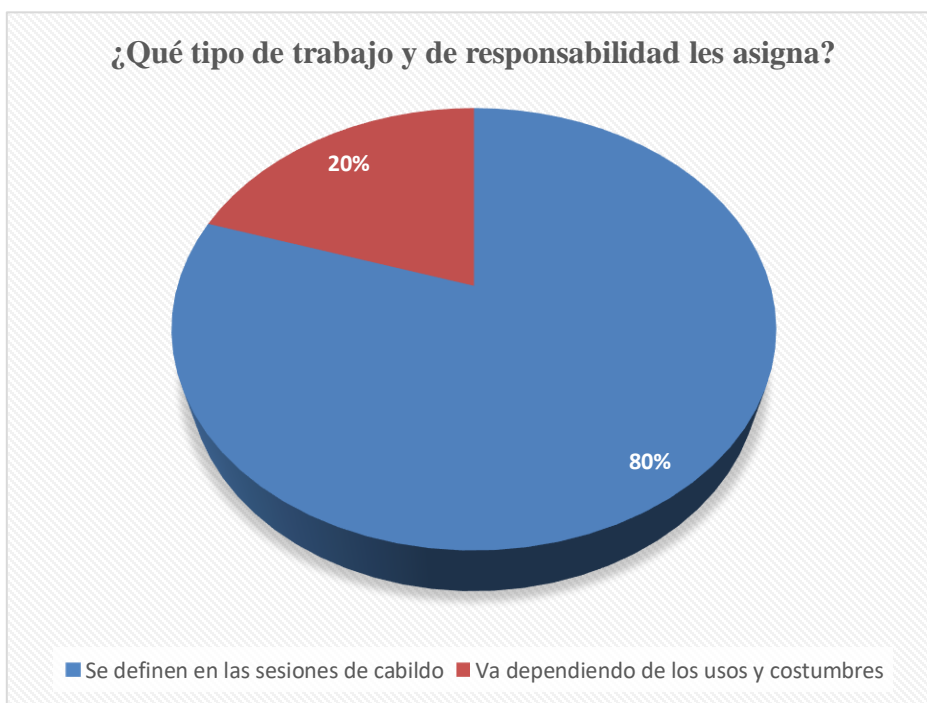
El 100% de los funcionarios asignan actividades y responsabilidades a sus subordinados, algunas actividades y responsabilidad son acordadas en sesión de cabildo. El 30% lo hace con su suplente, ya que no tienen más personal a su cargo. El 70 % restante que tiene entre 3 y 4 personas a su cargo, también les asigna actividades y responsabilidades.

Lamentablemente, el 10% de los funcionarios mencionó que en algunas ocasiones no se obedecen las órdenes y se dirigen directamente con el Presidente Municipal, esto cobra

importancia al tratarse de una mujer quien se encuentra al frente del área y resulta evidente que existe un conflicto de roles.

El 20 % mencionó que los trabajos que realiza cada área dependen de los usos y costumbres. Por ejemplo: la Regiduría de Hacienda, normalmente se encarga del cobro de plaza los días domingo, la Regiduría de Educación realiza actividades relacionadas con la educación. Lo mismo sucede con el área de Sindicatura que por años se ha encargado de dirigir a la policía municipal. El 80% menciona que los trabajos y responsabilidades se definen en las sesiones de Cabildo y dependiendo de si son titulares, suplentes o directores de áreas es como se van definiendo las actividades, como se muestra a continuación la Figura 4.8.

Figura 4.8. Roles de trabajo de los integrantes del Ayuntamiento de Candelaria Loxicha.



Fuente: elaboración propia.

El 100% de los funcionarios municipales, afirman que la asignación de responsabilidades se hace a través de acuerdos establecidos en sesión de Cabildo

Al preguntarles qué problemas han detectado al asignar actividades o responsabilidades a sus subordinados, el 40% mencionó que ha habido problemas en ese aspecto, coinciden en que algunas veces los subordinados desobedecen las órdenes u olvidan las responsabilidades que les fueron asignadas. El 60% no ha tenido problema alguno con la asignación de actividades y responsabilidades.

Al tomar una decisión el 80% de los funcionarios prefieren pedir opinión a sus subordinados y solo el 20 % decide tomar decisiones con el apoyo de algún especialista, dependiendo de la magnitud de la situación.

4.6.3. Preguntas relacionadas con la participación

Se preguntó a los miembros del Ayuntamiento sobre alguna actividad que les haya llenado de satisfacción, el 80% mencionó sentirse satisfecho por alguna actividad realizada recientemente en su área. Sin embargo, no hubo menciones específicas sobre una actividad en particular. El 20% se siente insatisfecho por la situación que actualmente se atraviesa debido a la pandemia y algunos accidentes ocurridos en el municipio, como lo muestra la Figura 4.9.

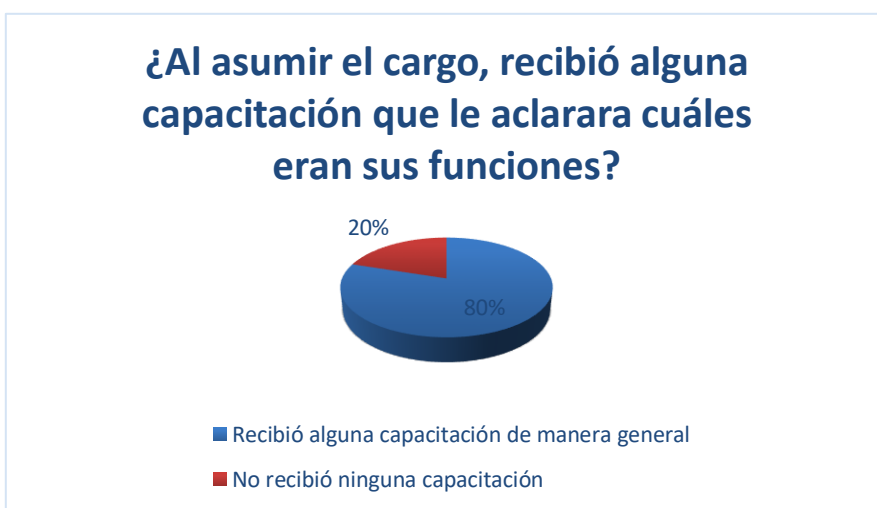
Figura 4.9. Grado de satisfacción en el desempeño de sus actividades.



Fuente: elaboración propia.

El 20% de los funcionarios recibió alguna capacitación al iniciar sus actividades como funcionario público en este periodo de administración municipal. Sin embargo, hacen la aclaración que no fue de temas propiamente de su área, sino de manera general. El 80% no ha recibido ninguna capacitación como lo muestra la figura 4.10.

Figura.4.10 Capacitación recibida por los servidores públicos del Ayuntamiento de Candelaria Loxicha



Fuente: elaboración propia.

El 70% contestó que sí cuenta con algún plan de trabajo, aunque no sea formal. El 30% no cuenta con ningún plan de trabajo. Se observó que, al referirse sobre un plan de trabajo informal, tiene que ver con algunas anotaciones realizadas en sesiones de cabildo, sugerencias de los ciudadanos, etc., y no necesariamente un documento formal.

Ninguna de las áreas que dirigen los funcionarios cuenta con un reglamento interno de trabajo, el 20% comentó que se basan en los acuerdos generados en sesión de cabildo, y el 80% asienta que no cuentan con este documento, como lo muestra la Figura 4.11.

Figura 4.11. Planes de trabajo.

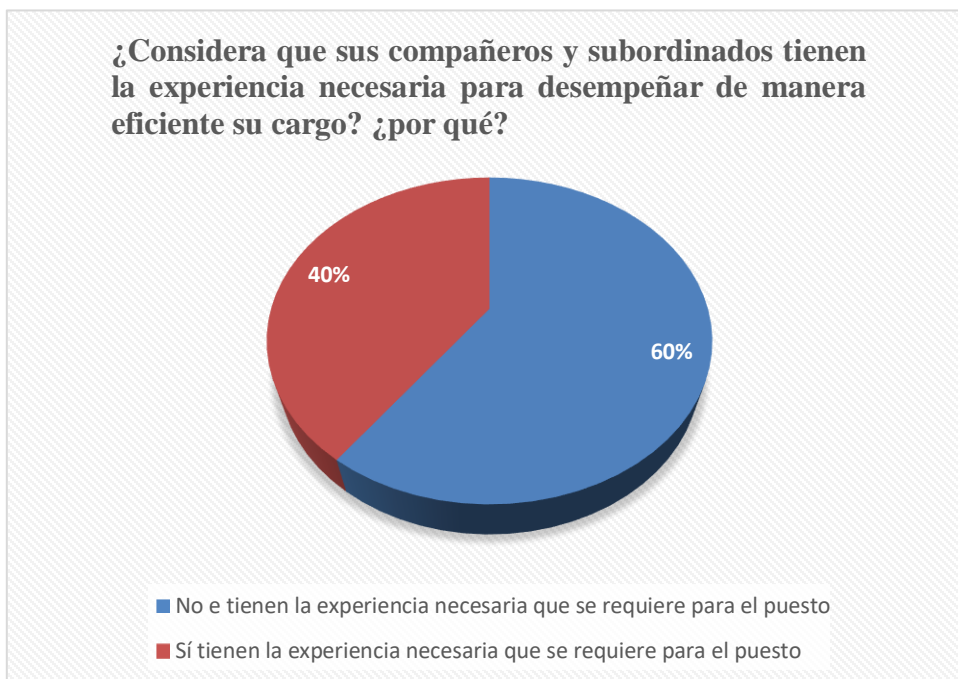


Fuente: elaboración propia.

El 60% de los funcionarios no se sintió seguro de afirmar si sus compañeros del Ayuntamiento tienen la experiencia necesaria que se requiere para el puesto, como lo muestra la Figura 4.12, y simplemente señalaron que se han dado cuenta que generalmente se le da más importancia a los servicios que han brindado a la comunidad de donde son originarios.

El 40% mencionó que sus compañeros sí tienen experiencia, y señalaron que tienen conocimiento de algunos compañeros que ya fueron autoridades en sus comunidades y fungieron como agentes municipales o formaron parte de algún comité.

Figura 4.12. Experiencia necesaria requerida para el puesto.



Fuente: elaboración propia.

Al preguntarles si durante una sesión de cabildo, se les da la oportunidad a todos los funcionarios de participar exponiendo sus puntos de vista respecto a los temas de interés ciudadano, todos concluyen que sí, aunque esto no necesariamente significa que todos participen. Mencionan que son unos cuantos funcionarios los que normalmente participan y el resto solo lo hace cuando se les pide su participación de manera personal.

El 100 % de los funcionarios del Ayuntamiento, están de acuerdo en que la participación de sus compañeros ayuda a exponer la problemática que se presenta en cada comunidad, esto

con la finalidad de que todos ayuden a resolver los problemas identificados. Además, recalcan que tienen el derecho de ser escuchados y de votar cuando así se requiere.

El 70% de los funcionarios mencionaron que son participativos, aunque afirmaron que no del todo, mientras que el 30 % consideró que sus compañeros son apáticos.

El 40 % de los funcionarios mencionaron que necesitan motivación para sentirse mejor y con esto lograr incrementar su participación, el 30% contestó que necesitan una llamada de atención para incrementar su participación, como lo muestra la Figura 4.13. El resto consideró que es necesario que se capaciten y realicen trabajos en equipo.

Figura 4.13. Motivación de los funcionarios del Ayuntamiento.



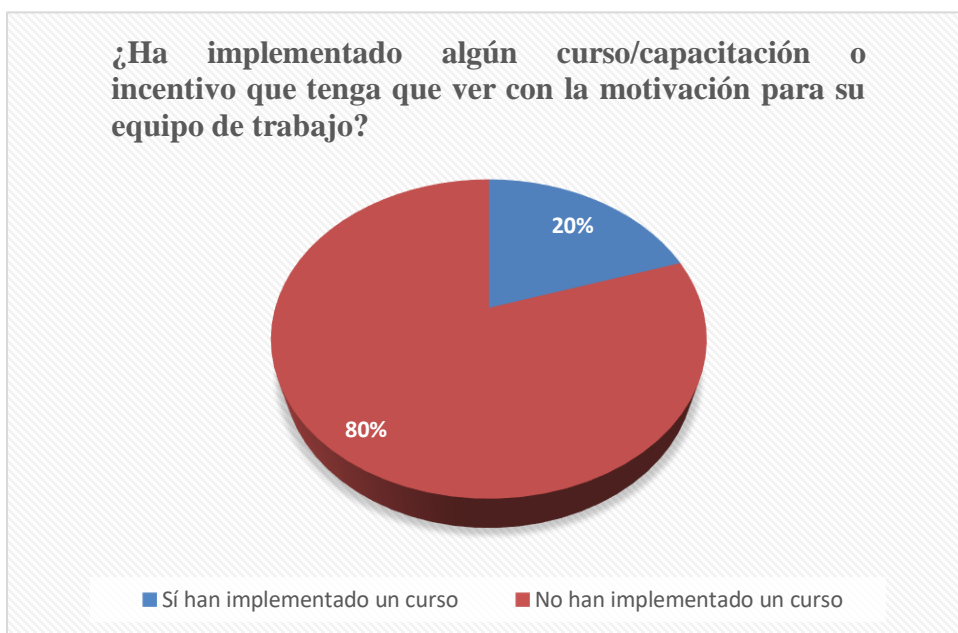
Fuente: elaboración propia.

Al preguntarle a los funcionarios si sus colaboradores y subordinados se sienten motivados, el 50% afirmó que sí, aunque no necesariamente en el presente, argumentaron que al inicio de la administración todos estaban motivados, y conforme pasó el tiempo, se dieron cuenta que no era lo que esperaban, y eso los desmotivó.

El 100% cree que la motivación es la principal fuerza para que las personas lleven a cabo sus actividades con responsabilidad. También consideraron que servir al pueblo y pensar como si fuese el primer día de la administración es importante para hacer más efectiva su función.

El 20% de los entrevistados han brindado cierta capacitación mínima o incentivo para que sus subordinados comprendan lo que deben hacer, con el fin de que eso impulse su motivación, sobre todo para la realización de trabajos en equipo, aunque no ha sido de manera formal y el 80% restante no ha realizado ninguna acción al respecto, como lo muestra la Figura 4.14.

Figura 4.14 Implementación de capacitación o incentivos que incida en la motivación.



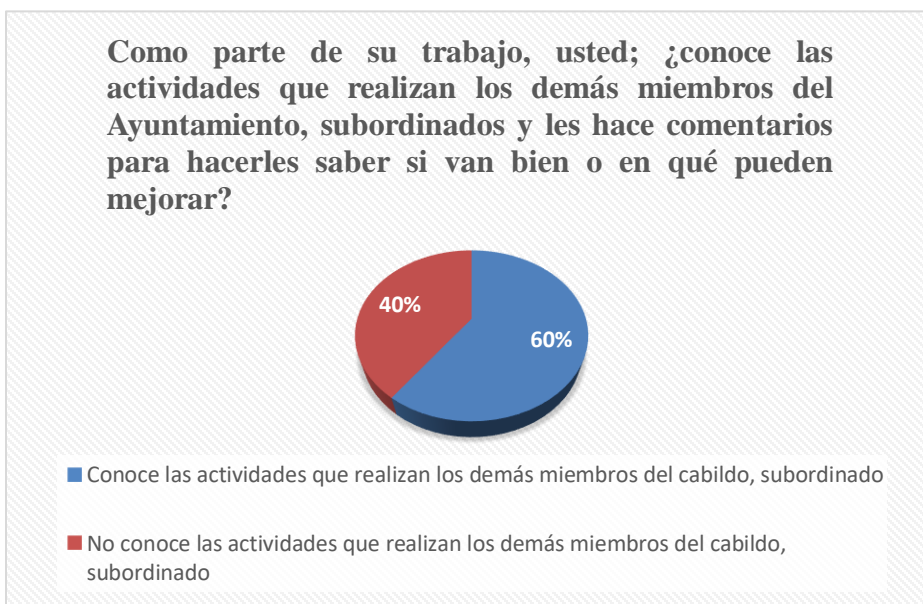
Fuente: elaboración propia.

Por otra parte, el 100% de los miembros del Ayuntamiento piensan que verán alguna mejora en las actividades que desempeñan siempre y cuando se integre a sus subordinados a algún curso de capacitación, lo que muestra que reconocen que necesitan capacitarse. Además, mencionaron que sí han recibido cursos, pero no están relacionados con su área de trabajo.

Cuando se les preguntó si consideraban que al dar a los trabajadores incentivos tales como reconocimientos o permisos se podría lograr alguna mejora en sus actividades, todos consideraron que eso ayudaría mucho, porque se vería la comprensión por parte de ellos y el reconocimiento a su desempeño.

En cuanto a su relación con los compañeros, el 70% señaló que sí tienen alguna actividad que les permita conocer a sus compañeros de trabajo, por ejemplo, en comidas, reuniones, sesiones de cabildo, o durante la realización de su trabajo. El 30% restante, señaló que no tiene actividades que le permitan conocer más a sus compañeros. También se les preguntó si conocen las actividades que realizan los demás miembros del Ayuntamiento y sus subordinados. A este respecto, el 60% señaló que conoce las actividades que realizan los demás miembros del Ayuntamiento, como lo muestra la Figura 4.15, mientras que el 40% restante, no las conoce y solo se concentra en su área de trabajo sin enterarse de lo que pasa con los demás.

Figura 4.15. Actividades que realizan los demás miembros del Ayuntamiento.



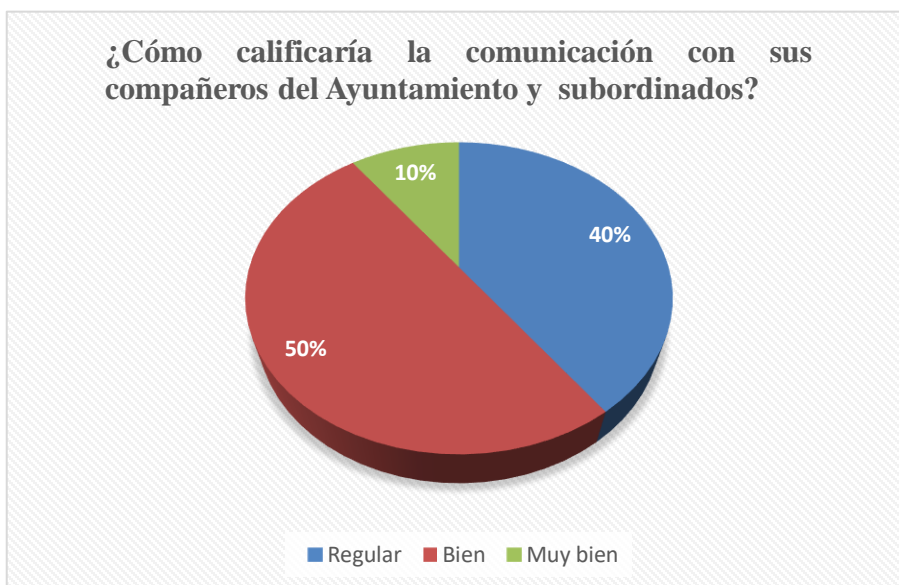
Fuente: elaboración propia.

En relación con la pregunta sobre qué es lo que hacen si algunos de sus subordinados no realizan su trabajo de manera correcta, el 70% contestó que se les sanciona, el 30% restante señaló que usualmente primero les llaman la atención y en caso de repetirse se les sanciona.

Referente a la pregunta de la forma de comunicarse con los demás miembros del Ayuntamiento y la frecuencia con que lo hacen, el 90% contestó que la forma más común para comunicarse es a través de las sesiones de cabildo y lo hacen de manera periódica. Solo un 10% mencionó que lo hacen a través de un grupo creado vía celular y este es permanente.

Cuando se abordó el tema de comunicación, el 40% mencionó que la comunicación entre compañeros del Ayuntamiento y subordinados es regular como lo muestra la Figura 4.16, 50% comentaron que la comunicación está bien y solo un 10% contestó que la comunicación está muy bien.

Figura 4.16. Comunicación con los compañeros del Ayuntamiento y subordinados.



Fuente: elaboración propia.

El 100 % de los funcionarios contestó que han tenido por lo menos una experiencia de trabajar en equipo para lograr objetivos específicos. Mientras que el 50% aseguraron que hacen equipo cuando se trata de organizarse y ayudar en desastres naturales. Sin embargo, se observó que estos trabajos en equipo se dan por circunstancias periódicas y no se hacen de manera continua.

Al abordar la pregunta sobre si forman un equipo eficiente, el 100 % mencionó que sí, aunque no están seguros de hacerlo de manera eficiente. Respecto a la resistencia al cambio por parte de sus subordinados para realizar las tareas que le son asignadas, el 40% contestó haber detectado alguna resistencia y el 60% restante, mencionó que solo algunas veces encuentran resistencia al cambio.

El 100% de los entrevistados afirmó que los colaboradores y subordinados acatan los lineamientos establecidos en las sesiones de Cabildo y mencionaron, además, que a aquellos que no acatan los lineamientos simplemente se les sanciona o se les despide.

Cuando se les preguntó si habían recibido alguna capacitación para directivos o para realizar trabajos en equipo, el 100% contestó que no.

Cuando se les preguntó a los funcionarios que forman parte del Ayuntamiento si se sentían satisfechos con sus puestos de trabajo, solo el 20% confirmó que sí, el 80% restante contestó no estar seguro de la respuesta, pero quedó de manifiesto que la mayoría no estaba completamente a gusto con su trabajo.

Por otra parte, el 100% de los funcionarios municipales no ha realizado un diagnóstico en su área de trabajo a fin de saber en qué situación se encuentra.

Cuando se les preguntó si desde su punto de vista los subordinados hacen su trabajo de manera correcta, el 90% consideró que los subordinados no hacen su trabajo de manera correcta, justificaron que hacen lo que pueden, algunas veces cometen errores. Solo el 10% contestó que el trabajo se realiza de manera correcta, aunque no de manera convincente.

El 100% de los entrevistados fueron contundentes al dar una respuesta con respecto a que han encontrado divisionismo o conflictos en sus equipos de trabajo, aseguraron que es normal hasta cierto punto, afortunadamente más del 50% señaló que los problemas sí se solucionan.

El 70% de los funcionarios aseguraron que siempre dan la oportunidad a sus compañeros y subordinados de hablar con ellos y manifestarles el interés de participar en alguna actividad o compartir alguna idea que les parezca interesante en beneficio de la sociedad. Sin embargo, un 30% que prefirió no hacerlo.

Finalmente, el 40% de los funcionarios municipales contestaron que sus compañeros del Ayuntamiento y subordinados pueden hablar y manifestarse con confianza cuando no están de acuerdo con algo o tienen alguna queja. Resultó contradictorio que el 50% de ellos, manifestaron que no recuerdan que les hayan dicho nada al respecto, mientras que el 10% señaló que no lo han notado.

4.6.4. Preguntas para realizar un análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (FODA)

Respecto a la pregunta relacionada con el hecho de haber sido reconocido en algún momento en su trabajo por haber desempeñado un buen papel, el 70% nunca ha sido reconocido o premiado, el 20% afirmó que sí le han reconocido el trabajo y solo el 10% contestó no darle importancia a este proceso.

Cuando se les preguntó si su supervisor o cualquier otra persona se preocupa por los demás, el 50% afirmó que sí se preocupan por ellos, mientras que el otro 50% contestó que no han notado esta preocupación por parte de sus jefes inmediatos.

En cuanto a las actividades de otros gobiernos municipales, que podrían llevarse a cabo en el AMCL, para que se logren más objetivos y de mejor manera, el 80% de los entrevistados concluyeron que sí conocen actividades realizadas por otros municipios que pudieran ser útiles. Sin embargo, el principal motivo por el que no los comparten, es que no creen que en ese municipio puedan ponerse en práctica por la falta de dinero. El 10% mencionó que sí conocen los trabajos realizados y les gustaría saber cómo lo hacen y el 10% restante relaciona la actividad específicamente con su área de trabajo.

También se les pregunto si durante los últimos 6 meses, alguien del trabajo habló sobre alguna posibilidad de ascenso o progreso y ante esa pregunta, el 30% contestó que sí se lo han pedido contra un 70% que señaló que sus subordinados no han mencionado ese tema.

4.7. FODA: Síntesis de los principales aspectos

En la tabla 4.1 se presenta una síntesis de los principales aspectos identificados a partir del análisis FODA, que facilitó la identificación de las fortalezas y debilidades al interior del AMCL, así como las oportunidades y amenazas al exterior de este.

Tabla 4.1 Síntesis de los principales aspectos del análisis FODA

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - El 80 % de los funcionarios piensa que el poder es para servir. - El 70 % sí cuentan con algún plan de trabajo, aunque no necesariamente este sea formal. - Las actividades y responsabilidades son acordadas en sesión de cabildo. - El 60 % no ha tenido problema alguno con la asignación de actividades y responsabilidades a sus subordinados. - 60 % de los funcionarios hablan el zapoteco del sur, idioma de la región. - Al tomar una decisión el 80 % los funcionarios prefieren pedir la opinión a sus subordinados. - 50 % de los funcionarios están motivados por servir a su pueblo. - El objetivo del Ayuntamiento es seguir trabajando por el pueblo, según la mayoría. - Se respetan las opiniones de los Regidores, el Síndico y el Presidente Municipal al participar en las sesiones de cabildo. - Hay una comunicación regular entre los compañeros de trabajo y esta se lleva a cabo mayoritariamente cuando se realizan las sesiones de cabildo. - El 80% menciona que los trabajos y responsabilidades se definen en las sesiones de Cabildo. - El 100 % de los funcionarios contestó que han tenido por lo menos una experiencia de trabajar en equipo para lograr objetivos específicos. 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de claridad en las funciones de los servidores públicos (Presidente Municipal, Síndico Municipal y Regidores Municipales). - Inseguridad en el desempeño de las funciones. - Nula delegación de funciones y tareas por parte de los titulares hacia los suplentes. - Poca participación en las sesiones de Cabildo. - Conflictos laborales entre personas y grupos de personas. - Desempeño deficiente de los grupos de trabajo al realizar las actividades y trabajos en equipo. - Comunicación inadecuada para generar un clima organizacional idóneo. - Clima laboral inestable. - Ineficiencia en el desempeño de sus actividades. - No existe el perfil idóneo para desempeñar los cargos de las diferentes áreas. - Exceso de confianza al considerar que es suficiente que los respalde una comunidad en la que fueron elegidos. - No existen manuales que sirvan de base para una correcta administración de funciones. - No existen roles de trabajo definidos. - Falta de capacitación para desempeñar de manera eficiente sus actividades. - Nula experiencia en el desempeño de sus funciones. - Nulo diagnóstico en las áreas que conforman la organización. - Falta de reconocimiento del trabajo por parte de los jefes inmediatos y falta de incentivos y recompensas. - Confusión en la identificación de objetivos. - Falta de identidad y sentido de pertenencia hacia la institución.
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de solicitar asesoría externa. - Disposición para aprender cosas nuevas a través del tiempo y la experiencia. - Conocimiento respecto a las actividades realizadas por otros municipios y disposición para aprender. - Posibilidad de solicitar la impartición de cursos de capacitación externa. 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recorte de presupuesto municipal. - Equivocarse en alguna decisión y ser removido del cargo por parte de la ciudadanía.

Fuente: elaboración propia con base al diagnóstico organizacional aplicado a los integrantes del Ayuntamiento.

Como se pudo apreciar en la tabla 4.1, a partir de las entrevistas, se identificaron 19 áreas de oportunidad que se pueden intervenir para lograr un cambio planeado que beneficie a los integrantes del AMCL.

CAPÍTULO V. PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA PARTICIPACIÓN Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD EN EL AYUNTAMIENTO DE CANDELARIA LOXICHA, OAXACA.

En este capítulo se presenta la propuesta de DO, compuesta de una serie de técnicas de intervención y recomendaciones con base en el diagnóstico realizado en el Ayuntamiento del Municipio de Candelaria Loxicha (AMCL), a fin de mejorar la participación y delegación de autoridad. Las técnicas de intervención y recomendaciones fueron adecuadas a las necesidades del AMCL, a partir de los planteamientos de French y Bell (2007) y Guízar (2013).

Para poder llevar a cabo esta propuesta se propone que se soliciten dos prestadores de servicio social, se requiere que estén próximos a egresar de una carrera universitaria en la que hayan llevado materias de Administración y Derecho, además de conocer el trabajo que realizan tanto un servidor público, como un consultor. Se sugiere que sean estudiantes de ciertas carreras que se explican a detalle al final de esta propuesta, con el fin de que conozcan el significado de los términos utilizados en la LOMEO. Esto, porque serán ellos quienes explicarán a los participantes, cuáles son los derechos de los ciudadanos y cuáles son las obligaciones de los servidores públicos cuando se presenten dudas al respecto. Serán un gran apoyo ya que fungirán como consultores o facilitadores para poner en práctica las intervenciones y recomendaciones que integran esta propuesta, en la que se presentan los pasos a seguir y el objetivo que persigue cada una.

También será necesario disponer de dos ayudantes generales que el Presidente Municipal asigne, para que apoyen con los trabajos de entrega de los materiales, pase de lista y demás tareas de aspectos técnicos o de mantenimiento que sean necesarias en cada sesión.

5.1. Áreas de oportunidad identificadas

Mackenzie y Gordon (2016) señalan que, para implementar el DO, el primer paso es llevar a cabo un diagnóstico de la organización, a fin de identificar su *status quo* y sus necesidades (p. 45).

Para esta investigación se partió de llevar a cabo un diagnóstico del AMCL, cuyos resultados se presentaron en el capítulo 4 y fueron la base para identificar las áreas de oportunidad existentes.

A continuación, en la Tabla 5.1, se enumeran las áreas de oportunidad más importantes que fueron identificadas.

Tabla 5.1 Áreas de oportunidad identificadas a partir del diagnóstico organizacional

1.-Falta de claridad en las funciones de los servidores públicos del AMCL
(Presidente Municipal, Síndico Municipal y Regidores Municipales).

2.-Inseguridad en el desempeño de las funciones de todos los servidores públicos del AMCL.

3.-Nula delegación autoridad de los servidores públicos titulares hacia sus suplentes para desempeñar funciones y tareas.

4.-Poca participación en las sesiones de Cabildo por parte de los miembros del AMCL.

5.-Conflictos laborales entre personas(los integrantes del AMCL) y grupos de personas.

6.-Desempeño deficiente de los grupos de trabajo al realizar las actividades y trabajos en equipo.

7.-Comunicación inadecuada en el AMCL.

8.-Clima laboral inestable en el AMCL.

9.-Ineficiencia en el desempeño de las actividades del AMCL.

10.-No existe el perfil idóneo para desempeñar los cargos en las diferentes áreas del AMCL.

11.-Exceso de confianza al considerar que es suficiente que a las personas que formarán parte del Ayuntamiento, los respalde la comunidad de donde fueron emanados.

12.-No existen manuales que sirvan de base para una correcta administración de funciones.

13.-No existen roles de trabajo definidos.

14.-Falta de capacitación para desempeñar de manera eficiente sus actividades.

15.-Nula experiencia en el desempeño de sus funciones.

16.-Nulo diagnóstico en las áreas que conforman la organización.

17.-Falta de reconocimiento del trabajo por parte de los jefes inmediatos y falta de incentivos y recompensas.

18.-Confusión en la identificación de objetivos.

19.-Falta de identidad y sentido de pertenencia hacia el Ayuntamiento.

Fuente: Elaboración propia con base en la información obtenida del diagnóstico organizacional aplicado al Ayuntamiento del Municipio de Candelaria Loxicha.

5.2. Técnicas de intervención recomendadas

Las técnicas de DO “constituyen una estrategia para lograr un cambio organizacional ligado a las exigencias que la organización desea satisfacer, por ejemplo: metas, crecimiento, revitalización o eficiencia organizacional” (Guízar, 2013, p. 8).

En el campo del DO se toman acciones planificadas para restablecer condiciones dirigidas a la efectividad o salud organizacional, así como para apoyar la estrategia de la organización; y estas se plasman en una serie de intervenciones organizacionales que deben ser implementadas.

Es importante mencionar que, para dos áreas de oportunidad identificadas en el AMCL, no existe una técnica de intervención del DO específica que ayude para intervenirlas y generar un cambio, por lo tanto, en esos casos, se realizan recomendaciones. Esto se debe a que el Ayuntamiento tiene ciertas situaciones particulares para las que no hay técnicas de intervención del DO específicas.

En la tabla 5.2. se presentan de manera sintética las áreas de oportunidad identificadas con las respectivas técnicas de intervención o recomendaciones que se proponen para mejorarlas.

Tabla 5.2. Áreas de oportunidad identificadas en el AMCL y técnicas de intervención propuestas.

ÁREAS DE OPORTUNIDAD IDENTIFICADAS EN EL AYUNTAMIENTO DE CANDELARIA LOXICHA Y TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN ACORDES PARA SU IMPLEMENTACIÓN.			
N/P	ÁREAS DE OPORTUNIDAD IDENTIFICADAS	TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN PROPUESTAS	TIPO DE INTERVENCIÓN
1	<ul style="list-style-type: none"> *Falta de claridad en las funciones de los servidores públicos del AMCL (Presidente Municipal, Síndico Municipal y Regidores Municipales). *Inseguridad en el desempeño de las funciones de todos los servidores públicos del AMCL. *Nula delegación de autoridad de los servidores públicos titulares hacia sus suplentes para desempeñar funciones y tareas. *Poca participación en las sesiones de Cabildo por parte de los miembros del AMCL. 	Análisis del rol	Intervenciones de equipo
2	<ul style="list-style-type: none"> *Conflictos laborales entre personas (los integrantes del AMCL) y grupos de personas. 	Intervenciones conciliatorias de terceras partes	Intervenciones conciliatorias intergrupo
3	<ul style="list-style-type: none"> *Desempeño deficiente de los grupos de trabajo al realizar las actividades y trabajos en equipo. *Comunicación inadecuada en el AMCL. *Clima laboral inestable en el AMCL. *Ineficiencia en el desempeño de las actividades del AMCL. 	Junta de diagnóstico del grupo formal	Intervenciones de equipo
4	<ul style="list-style-type: none"> *No existe el perfil idóneo para desempeñar los cargos de las diferentes áreas del AMCL. *Exceso de confianza al considerar que es suficiente que a las personas que formarán parte del Ayuntamiento, los respalde la comunidad de donde fueron emanados. *No existen manuales que sirvan de base para una correcta administración de funciones. *No existen roles de trabajo definidos. *Falta de capacitación para desempeñar de manera eficiente sus actividades. *Nula experiencia en el desempeño de sus funciones. 	Recomendaciones: capacitación.	Recomendaciones
5	<ul style="list-style-type: none"> *Nulo diagnóstico en las áreas que conforman el Ayuntamiento. 	Recomendaciones: diagnóstico organizacional.	Recomendaciones
6	<ul style="list-style-type: none"> *Falta de reconocimiento del trabajo por parte de los jefes inmediatos y falta de incentivos y recompensas. 	Sistema de recompensas	Intervenciones en administración de recursos humanos
7	<ul style="list-style-type: none"> *Confusión en la identificación de objetivos. 	Establecimiento de objetivos y metas	Intervenciones en administración de recursos
8	<ul style="list-style-type: none"> *Falta de identidad y sentido de pertenencia hacia el Ayuntamiento. 	Cultura corporativa	Intervenciones estratégicas

Fuente: elaboración propia con datos recabados del diagnóstico organizacional y a partir de French y Bell (2007) y Guízar (2013).

5.3. Áreas de oportunidad y técnicas de intervención: La propuesta

Requerimientos para llevar a cabo la implementación de las técnicas de intervención y recomendaciones.

Recursos humanos

- 2 consultores o facilitadores (Estudiantes de Servicio Social).
- 2 ayudantes generales (Designados por el Presidente Municipal).

Materiales, mobiliario y equipo

- Hojas blancas
- Lapiceros
- Sillas
- Mesas
- Computadora
- Proyector

Costo de la implementación

El monto de recursos que será erogado en una sola ocasión será de \$198.00 pesos m.n., para la compra de hojas y lapiceros, ya que en la Sala de Sesiones del Municipio de Candelaria Loxicha, ya se cuenta con el mobiliario y equipo necesarios.

Duración:

2 horas por técnica de intervención o recomendación, que se impartirá durante los días jueves y se aplicará en los meses de mayo, junio y la primera semana de julio del 2021, excepto la técnica del análisis del rol que será de 4 horas (2 semanas).

A continuación, se enumeran las áreas de oportunidad y las técnicas de intervención propuestas especificando su objetivo. Además, se explican los pasos necesarios para llevarlas a la práctica. También es importante señalar que en algunos casos se propone la implementación de una técnica de intervención o recomendación para más de un área de oportunidad.

5.3.1. Técnica de intervención: Análisis del rol para que el AMCL mejore las primeras cuatro áreas de oportunidad identificadas, que se explican brevemente a continuación:

a) Falta de claridad en las funciones de los servidores públicos (Presidente Municipal, Síndico Municipal y Regidores Municipales).

La falta de claridad en las funciones de los servidores públicos quedó de manifiesto cuando el 100 % de los integrantes del Ayuntamiento mostraron que conocen solamente tres o cuatro de sus funciones, a pesar de que la Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca (LOMEO) establece 34 funciones principales (Art.68) que las funciones que debe desempeñar el Presidente Municipal; para el caso del Síndico, la Ley establece 22 funciones (Art. 71), mientras que para y con respecto a los Regidores establece 14 funciones (Art.73).

b) Inseguridad en el desempeño de las funciones.

Uno de los factores que explican la inseguridad de los integrantes del AMCL al ser elegidos es el bajo nivel académico que poseen, ya que el 10% tiene la educación primaria, el 30%

terminó la educación secundaria, el 40% concluyó el nivel del bachillerato y el únicamente el 20% tienen estudios de licenciatura. Dentro de este último grupo de funcionarios, se encuentra el Presidente Municipal y el Regidor de Educación. Sin embargo, su inseguridad se ve reforzada por el hecho de que el 80% de los integrantes del Ayuntamiento, no han recibido ninguna capacitación desde que asumieron su cargo.

c) Nula delegación de autoridad de los servidores públicos titulares hacia sus suplentes para desempeñar funciones y tareas.

En relación con las labores que desempeñan los funcionarios, se pudo detectar que ninguno delega funciones o tareas a sus suplentes, a pesar de que por su trabajo enfrentan cargas de trabajo pesadas en algunos periodos y que incluso muchas veces deben ausentarse ya que deben salir con frecuencia para atender comisiones de trabajo.

d) Poca participación en las sesiones de cabildo.

A partir de las entrevistas realizadas a los integrantes del Ayuntamiento sobre su participación durante las sesiones de cabildo, se pudo concluir que todos pueden participar libremente, pero en la práctica, son solo algunos funcionarios los que normalmente participan y el resto solo lo hace cuando se les pide su participación de manera personal, lo que deriva del desconocimiento de sus funciones, ya que no están conscientes que eso es parte de lo que deben hacer y tampoco han dimensionado la importancia de su participación para la solución de los problemas del municipio.

A continuación, se presentan los detalles para la puesta en práctica de la técnica de intervención que se pretende implementar para estas cuatro áreas de oportunidad.

5.3.1. Técnica de intervención recomendada: Análisis del rol (TAR).

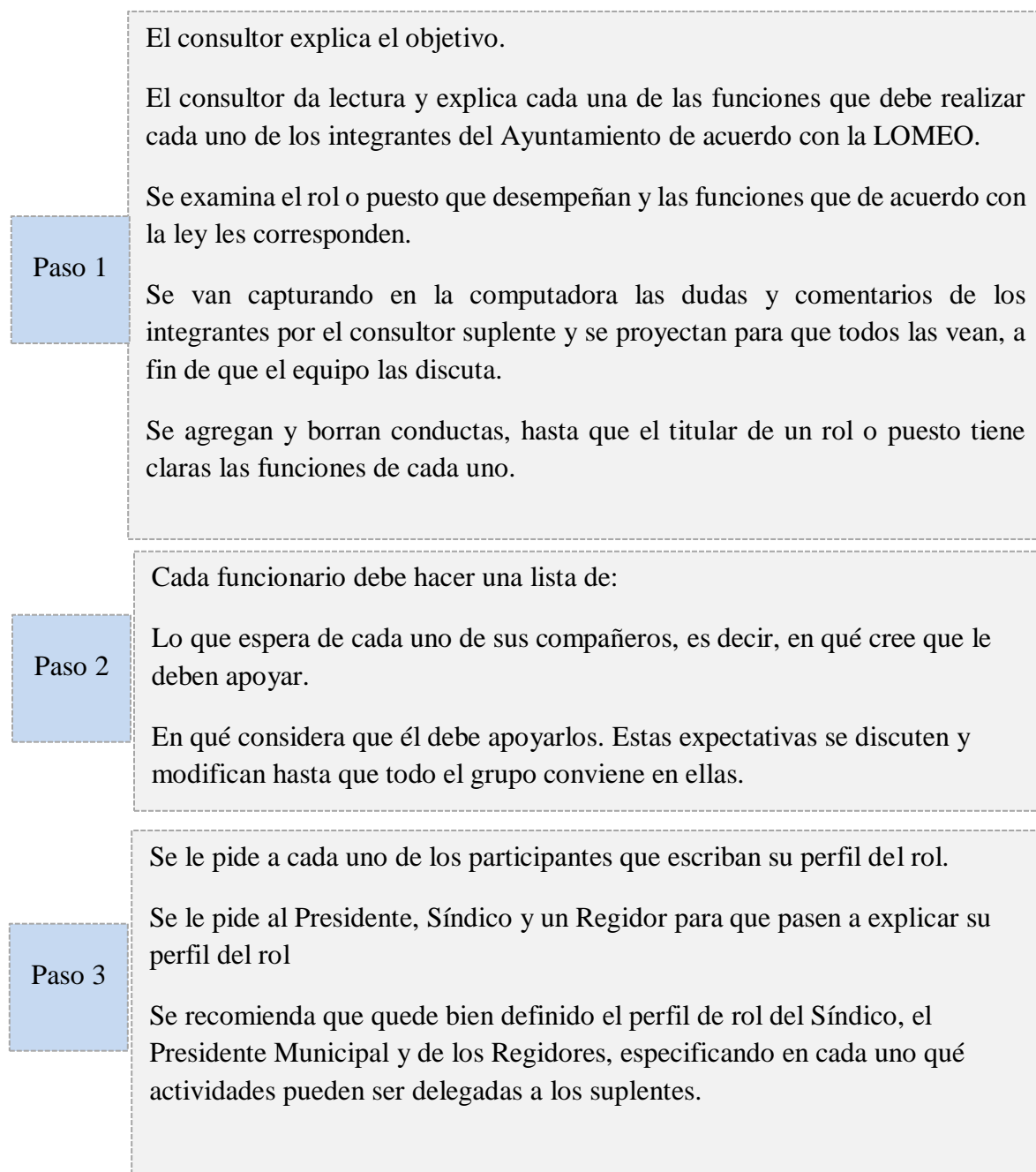
La técnica de intervención de análisis del rol, de acuerdo con French y Bell (2007), está diseñada para aclarar las expectativas del rol (o puesto) y las obligaciones de los miembros del equipo para mejorar su efectividad. En las organizaciones, los individuos desempeñan diferentes roles especializados en los cuales manifiestan ciertas conductas. Esta división del trabajo y funciones facilita el desempeño de la organización. Sin embargo, a menudo el titular del puesto no tiene una idea clara de las conductas que los demás esperan de él y, con la misma frecuencia, no se comprende lo que los demás pueden hacer para ayudar al titular de un rol o puesto en su desempeño. Además, este procedimiento ayuda a aclarar las expectativas y obligaciones del rol, y con frecuencia conduce a algunos cambios significativos en toda la red de actividades del grupo directivo (p.184).

Esta intervención puede ser una actividad con grandes rendimientos. A menudo las exigencias, expectativas y obligaciones mutuas de los miembros del equipo interdependiente, jamás se han examinado públicamente. Cada titular del rol se pregunta por qué las otras personas no están haciendo lo que se supone que deberían hacer, mientras que en realidad todos los titulares se están desempeñando como creen que se supone que deberían hacerlo. “El análisis y la definición del rol, realizados en colaboración de todo el grupo de trabajo, no solo aclaran quien debe hacer que cosa, sino que asegura un compromiso del rol una vez que se ha clarificado” (French y Bell, 2007, p. 186).

Objetivo: Aclarar las expectativas del rol y las obligaciones de los miembros del equipo para mejorar su efectividad. Conduce a una conducta productiva y mutuamente satisfactoria.

En la Figura 5.1 se muestra la secuencia de pasos para resolver las áreas de oportunidad identificadas:

Figura 5.1. Desarrollo de las actividades de la técnica: Análisis del rol



Fuente: elaboración propia con datos de French y Bell (2007).

Resultados esperados para cada área de oportunidad

Respecto a *la falta de claridad en las funciones de los servidores públicos (Presidente Municipal, Síndico Municipal y Regidores Municipales)*, una vez que concluya la aplicación de esta técnica, los integrantes del Ayuntamiento tendrán el conocimiento acerca de cuáles son sus funciones de acuerdo con la Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca y lo que se espera de cada uno de ellos. Además, tendrán claridad respecto a las funciones de los demás y eso les dará un conocimiento más amplio para poder comprender de manera más amplia cuál es el objetivo de cada integrante del Ayuntamiento y qué se espera de todos.

Respecto a *la inseguridad en el desempeño de las funciones*, podrán desempeñar su cargo con total seguridad porque conocerán el sustento legal que los respalda al realizar su trabajo, además sabrán a quién acudir cuando se presente algún problema en el municipio o cuando haya algún malentendido.

Respecto a *la nula delegación de funciones y tareas por parte de los titulares hacia los suplentes*. Comprenderán que hay tareas que ellos pueden delegar a sus suplentes sin faltar a lo que marca la ley y que además de esa manera, permiten que sus suplentes sean también partícipes del éxito en el cumplimiento de las tareas y obligaciones de todo el Ayuntamiento.

Respecto a *la poca participación en las sesiones de cabildo*.

Tendrán conocimiento claro que les permita comprender que su participación no solo es deseable sino imprescindible para que todos los integrantes del Ayuntamiento conozcan y dimensionen cada asunto con el que deban tratar y a partir de eso, busquen soluciones y tomen decisiones con la mayor cantidad de información posible. Su participación en las sesiones de Cabildo incrementará porque a todos los integrantes del Ayuntamiento les

quedará claro cuáles son las funciones que les corresponden, lo que se espera de ellos y la importancia e implicaciones de su participación, así no tendrán dudas con respecto a lo que la ley les faculta a hacer.

5.3.2. Técnica de intervención: Intervenciones conciliatorias de terceras partes, esta técnica de intervención se propone para la siguiente área de oportunidad:

a) Conflictos laborales entre personas y grupos de personas

Cuando se cuestionó a los integrantes del Ayuntamiento con relación al conflicto y si este se presentaba entre los miembros del Ayuntamiento, el 100% de los entrevistados manifestaron que han encontrado divisionismo o algunos conflictos en su equipo de trabajo, pero lo perciben como algo normal hasta cierto punto y también coincidieron en que más del 50% de los conflictos se solucionan fácilmente.

5.3.2. Técnica de intervención recomendada: Intervenciones conciliatorias de terceras partes.

Esta intervención se enfoca en conflictos interpersonales que surgen entre dos o más miembros de una misma organización. El conflicto interpersonal puede surgir debido a situaciones relacionadas con los métodos de trabajo, o cuando se distorsiona o se percibe de manera errónea a otros miembros de la organización (Guízar, 2013, p.145).

La estrategia básica de esta técnica de intervención para mejorar las relaciones intergrupales es alentar la discusión colectiva de los antagonismos y malentendidos, y determinar si los miembros desean trabajar para resolver estos problemas. Si el proceso sigue un curso

informal, se debe pedir a los grupos que se reúnan y discutan con franqueza sus actitudes y percepciones para evitar que se siga haciendo más grande el problema (Guízar, 2013).

Objetivo: Alentar la discusión colectiva de los antagonismos y malentendidos, y determinar si los miembros desean trabajar para resolver estos problemas.

¿Quién participa?

- Los integrantes del Ayuntamiento, el consultor y los ayudantes generales para cumplir las mismas tareas de asistencia contempladas en la primera técnica. Se recomienda incluir en estas sesiones a un observador que será el consultor suplente.
- Se debe tener identificado a los dos grupos de trabajo que suelen tener conflictos. En este caso, a partir de las entrevistas, se mencionaron conflictos entre el Presidente Municipal y los regidores, en relación con las sanciones.

En la Figura 5.2 se muestra la secuencia de pasos para resolver el área de oportunidad identificada:

Figura 5.2. Desarrollo de las actividades de la técnica: Intervenciones conciliatorias de terceras partes.

Paso 1	El consultor logra el acuerdo entre los grupos que han tenido conflictos.
Paso 2	Cada grupo enumera por escrito en la hoja 1, las percepciones de su grupo (Fortalezas y Debilidades). En la hoja 2 escribe una lista sobre las percepciones que tiene del otro grupo con el que están teniendo conflictos. (identificando Fortalezas y Debilidades) y desde su perspectiva, cuáles son las causas del conflicto con ese grupo.
Paso 3	Los dos grupos se reúnen formalmente y un representante de cada uno de ellos expone las percepciones anotadas durante la etapa anterior.
Paso 4	Los dos grupos se separan, cada uno de ellos a reflexionar entre lo que escribieron ellos y lo que escribió el otro grupo.
Paso 5	Los dos grupos deben reunirse de nuevo para compartir las discrepancias que se han identificado. Pueden hablar los representantes formales o hacerlo directamente los grupos.
Paso 6	El observador se esfuerza para que el grupo se afane en comprender el motivo por el cual el otro grupo ha llegado a la percepción que tiene. Por ejemplo: ¿Cuáles son las acciones de su parte en las que basan ese conjunto de percepciones?, ¿cómo llegaron a ellas? Por lo tanto, es necesario hacer hincapié en la resolución de problemas en lugar de insistir en una actitud defensiva.
Paso 7	Una vez determinados los malentendidos, se hacen acuerdos y se termina la sesión

Fuente: elaboración propia con datos de French y Bell (2007).

Consideraciones para el área de oportunidad

Respecto a *los conflictos laborales entre personas y grupos de personas*. Al concluir la aplicación de la intervención, los conflictos y divisionismo dentro de la organización disminuirán. Además, los integrantes del Ayuntamiento tendrán la capacidad de resolver conflictos posteriores que se presenten.

5.3.3 Técnica de intervención: Junta de diagnóstico del grupo formal.

Esta técnica se propone para mejorar en cuatro áreas de oportunidad detectadas que se explican a continuación.

a) Desempeño deficiente de los grupos de trabajo al realizar las actividades y trabajos en equipo.

De acuerdo con las preguntas realizadas a los funcionarios que forman parte del Ayuntamiento, todos señalaron que han tenido al menos una experiencia de trabajar en equipo para lograr objetivos específicos, sin embargo, el 50% aseguró que hacen equipo cuando se trata de organizarse y ayudar por ejemplo en desastres naturales. Sin embargo, se observó que estos trabajos en equipo se dan por circunstancias periódicas y no se hacen de manera continua, lo que amerita la búsqueda de un trabajo permanente de cooperación en equipo.

Además, existe inseguridad al realizar trabajo en equipo, aunado a que no han recibido capacitación para directivos o para realizar trabajo conjunto de este tipo.

b) Comunicación inadecuada para generar un clima organizacional idóneo.

Otro de los temas vinculados a esta área de oportunidad, es la comunicación poco adecuada que se presenta dentro de la organización, ya que cuando se abordó el tema en las entrevistas, solo un 10% mencionaron que la comunicación estaba muy bien. Además, señalaron que su comunicación formal era a través de las reuniones realizadas en las sesiones de cabildo.

c) Clima laboral inestable.

Se preguntó a los miembros del Ayuntamiento sobre alguna actividad que les haya llenado de satisfacción, el 80% mencionó sentirse satisfecho por alguna actividad realizada recientemente en su área. Sin embargo, no hubo especificación de la actividad. El 20% se siente insatisfecho por la situación que actualmente se enfrenta debido a la pandemia y algunos accidentes ocurridos en el municipio.

d) Ineficiencia en el desempeño de sus actividades.

El 100% piensa que verán alguna mejora en las actividades que desempeñan siempre y cuando se integre a sus subordinados a un curso de capacitación. Mencionaron, además; que sí han recibido cursos, pero no son específicamente del área, sino generales.

Como parte del trabajo que realizan los funcionarios, se les cuestionó si conocen las actividades que realizan los demás miembros del Ayuntamiento, encontrando que el 60% conoce las actividades que realizan los demás miembros del Ayuntamiento y el 40% no sabe a qué se dedican los demás, solo se concentra en su área de trabajo y no se entera qué pasa con los demás.

En cuanto a las actividades que realizan otros gobiernos municipales, y que podrían llevarse a cabo en el Ayuntamiento al que representan, para que se logren más objetivos y de mejor

manera, el 80% de los entrevistados concluyeron que sí conocen actividades realizadas por otros municipios que pudieran ser de utilidad. Sin embargo, el principal motivo por el que no los han propuesto para realizarse en el municipio, es la falta de dinero. El 10% mencionó que sí conocen los trabajos realizados en otros municipios, pero no a profundidad, por lo que sí les gustaría saber más respecto a cómo lo hacen, mientras que el 10% relaciona la actividad específicamente con su área de trabajo.

5.3.3 Técnica de intervención recomendada: Junta de diagnóstico del grupo

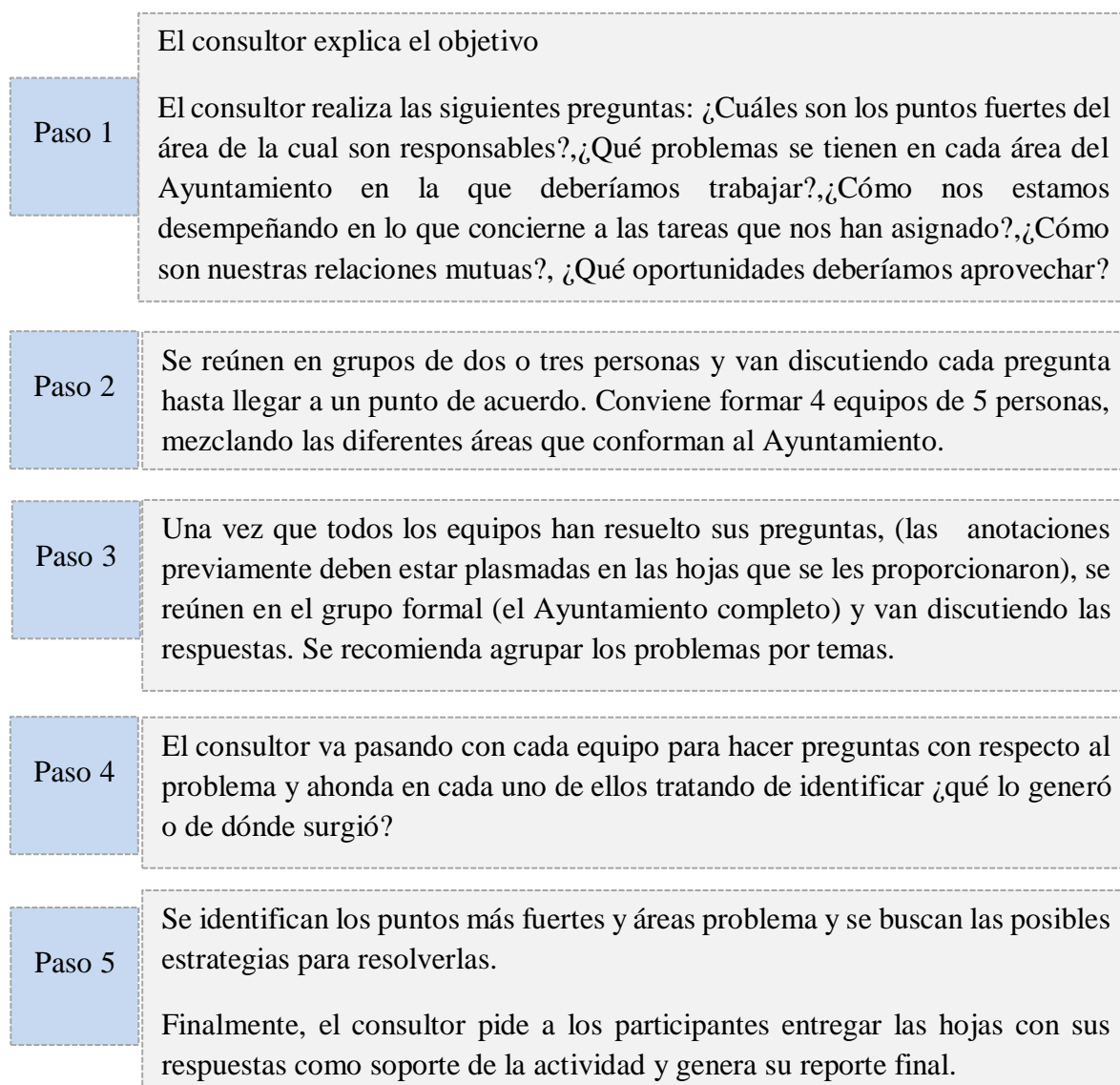
Por lo general el líder y el consultor discuten primero la idea, y si parece que existe una genuina necesidad de una junta de diagnóstico, se le presenta la idea al grupo para conocer la reacción de todos. El líder puede estructurar su prueba para conocer la reacción del grupo en forma de preguntas. La junta de diagnóstico de grupo formal permite que un grupo se juzgue a sí mismo y que identifique sus puntos fuertes y sus áreas problema, y permite que todos participen en la generación de los datos necesarios. Después esos datos forman la base para planificar las acciones futuras. Una junta así solo requiere de un consumo mínimo de tiempo. Las juntas de diagnóstico semestrales son un método excelente para mantenerse por encima de los problemas. Una clave para el éxito de una junta de diagnóstico breve es que todos los participantes comprendan que la junta se convoca con el propósito de identificar los problemas, no de resolverlos (French y Bell, 2007).

Objetivo: Hacer una revisión general del desempeño del grupo, es decir, hacer un inventario de hacia dónde van y como se están desempeñando, para identificar los problemas de manera

que sea posible trabajar en ellos. Se deben tener presentes los puntos fuertes y las áreas problema, permite que todos participen en la generación de datos.

En la Figura 5.3 se muestra la secuencia de pasos para resolver las áreas de oportunidad identificadas:

Figura 5.3. Desarrollo de las actividades de la técnica: Junta de diagnóstico del grupo formal



Fuente: elaboración propia con datos de Guízar (2013).

Consideraciones para el área de oportunidad

Es importante mencionar que esta técnica solo identifica la problemática, y no se enfoca en resolverla. Posteriormente el titular de la organización, con el problema ya identificado, buscará las mejores opciones para su solución.

5.3.4. Técnica de Recomendación: capacitación

a) No existe el perfil idóneo para desempeñar los cargos de las diferentes áreas.

El 60% de los miembros del Ayuntamiento no tuvieron la seguridad de afirmar que sus compañeros de Cabildo sí tienen la experiencia necesaria que se requiere para el puesto y solamente mencionaron que se le da más importancia a los servicios que han brindado a la comunidad de donde son originarios. El 40% señaló que sus compañeros sí tienen experiencia, agregando que ya fueron autoridades en sus comunidades y fungieron como agentes municipales o comités de algún servicio.

El 70% de los funcionarios consideró que el nivel de estudios es importante para desempeñar sus puestos, mientras que el 30% argumentó que no es necesario el nivel de estudios porque los servicios que han prestado en sus comunidades son suficientes para ser elegidos en las asambleas comunitarias.

b) Exceso de confianza al considerar que es suficiente que los respalde la comunidad donde fueron elegidos.

El exceso de confianza que muestran los servidores públicos al pensar que es suficiente que los respalde la comunidad donde fueron elegidos es un factor que debe considerarse seriamente. Ellos justifican que el haber prestado diferentes servicios en sus comunidades les da el derecho de fungir como servidores públicos municipales. Sin embargo, esto no debe confundirse, ya que, aunque tengan experiencia previa en la realización de un servicio o comisión, probablemente sea diametralmente opuesto a las funciones que debe desempeñar un regidor o un síndico. En una situación un tanto más grave se encuentran quienes son elegidos por primera vez ya que al no contar con la formación académica o experiencia, tampoco se puede garantizar que podrán desempeñar sus funciones, a menos que realmente se les capacite. A partir de la capacitación se puede encontrar un punto de equilibrio entre los SNI que protegen las tradiciones de sus usos y costumbres y la búsqueda de eficiencia en el logro de los objetivos planteados para el municipio.

b) No existen manuales que sirvan de base para una correcta administración de funciones.

No cuentan con ninguna guía respecto a lo que se espera de su puesto.

d) Falta de capacitación para desempeñar de manera eficiente sus actividades.

El 20% de los funcionarios recibió capacitación básica al iniciar su periodo de administración. Sin embargo, esta no estuvo referida propiamente a su área, sino de manera general, por otra parte, el 80% no ha recibido ninguna capacitación.

El 20% de los entrevistados han implementado alguna capacitación o instrucción básica que tenga que ver con la motivación para su equipo de trabajo, aunque no ha sido de manera formal.

e) Nula experiencia en el desempeño de sus funciones.

Cuando se preguntó a los funcionarios en que área del Ayuntamiento tenían más experiencia, el 20% contestó que tiene experiencia en el área en que se desempeñan. Por otra parte, el 80% no tiene experiencia alguna como funcionario público. Esto significa que al no tener experiencia en las funciones que les toca realizar, podrían presentarse dos opciones para desempeñar su puesto: la improvisación o la delegación de funciones, pero sin rumbo alguno.

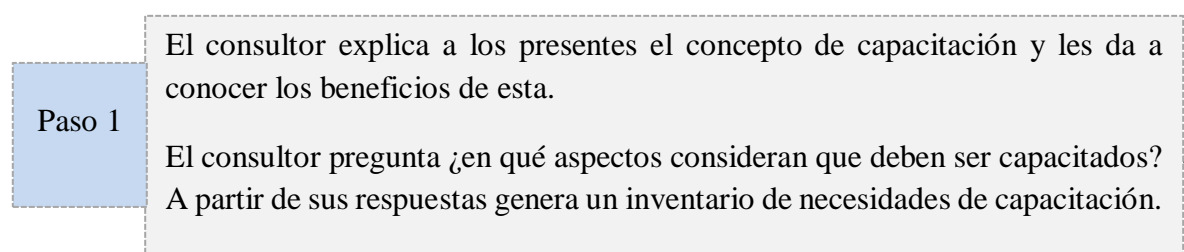
5.3.4 Técnica recomendada: Capacitación

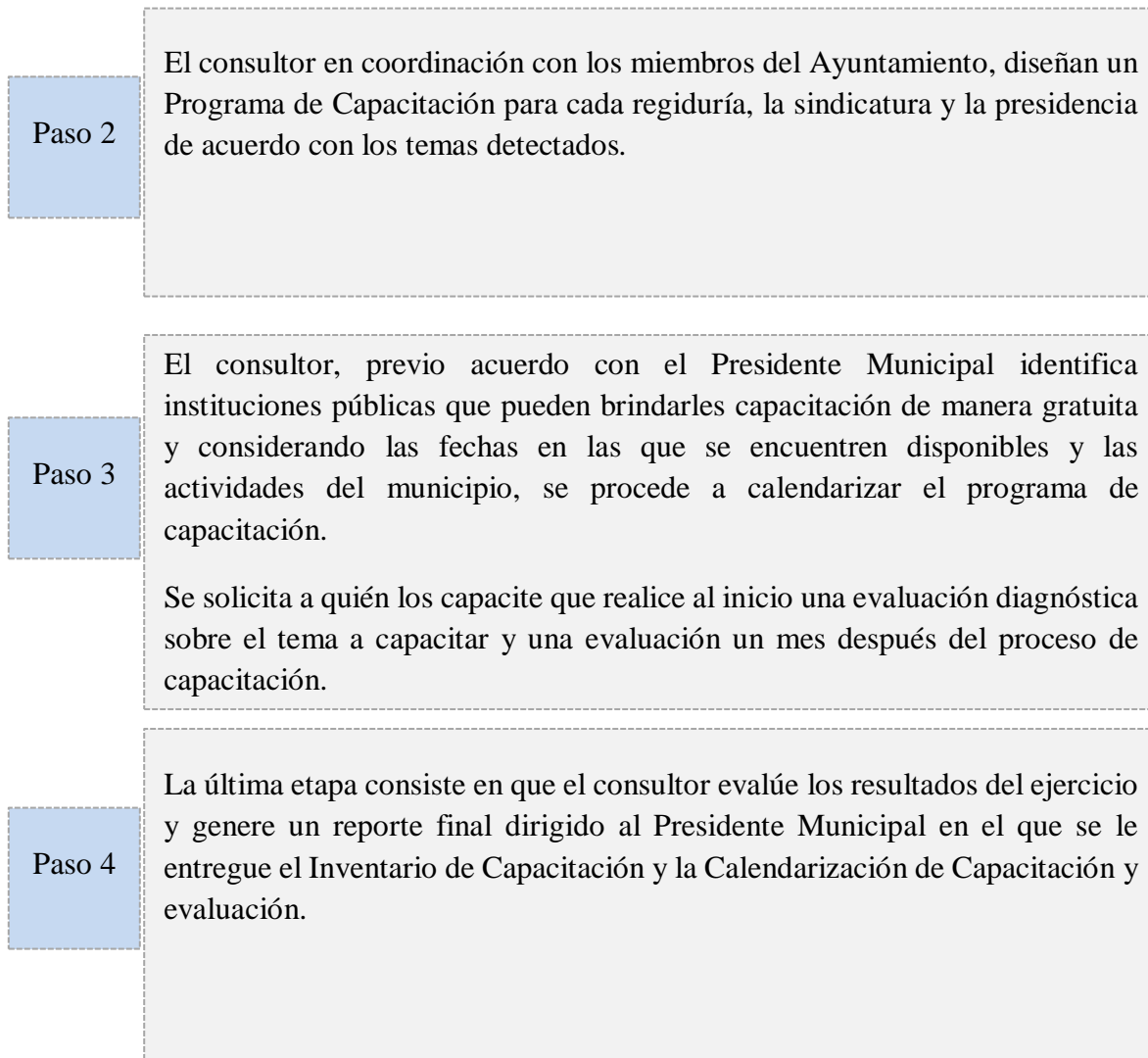
Según Chiavenato (2009), en el pasado algunos especialistas en recursos humanos, consideraban que la capacitación era un medio para adecuar a cada persona a su trabajo y para desarrollar la fuerza de trabajo de la organización a partir de los puestos que ocupaban. Actualmente, el concepto se amplió y ahora se considera que la capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo.

Objetivo: Provocar el cambio en las actitudes de los trabajadores y mejorar el desempeño general de la organización al incrementar la productividad.

En la Figura 5.4 se muestra la secuencia de pasos para resolver las áreas de oportunidad identificadas.

Figura 5.4. Desarrollo de las actividades de la recomendación: Capacitación





Fuente: elaboración propia con datos de Chiavenato (2009).

Consideraciones para el área de oportunidad

Al concluir la puesta en práctica de esta recomendación, los integrantes del Ayuntamiento habrán manifestado aquellas cosas que desean saber y posteriormente, cuando se les capacite, eso les dará la seguridad para poder participar de manera más directa en las actividades relacionadas con su puesto.

En cuanto el Municipio de Candelaria Loxicha sus autoridades son elegidas de acuerdo a las normas del SNI, así que la puesta en práctica de la Técnica de Análisis del Rol junto con la capacitación que los funcionarios consideren necesaria, permitirá que quienes integran el Ayuntamiento, estén mejor preparados para cumplir con las funciones que contempla la LOMEIO y lo que la comunidad espera de ellos. Esto compensará el no contar con el perfil idóneo para el puesto, además de fortalecer los usos y costumbres en la forma en que cada integrante fue escogido en sus comunidades.

Respecto al exceso de confianza al considerar que es suficiente que los respalde una comunidad. Cada integrante del Ayuntamiento debe aceptar que fueron elegidos con el fin de servir a sus representados, por lo tanto, recibirán la capacitación necesaria para que puedan desempeñar sus funciones sin inconveniente alguno.

5.3.5 Técnica de Recomendación: Diagnóstico Organizacional.

A continuación, se propone llevar a cabo un diagnóstico organizacional de manera periódica, ya que el área de oportunidad encontrada fue la siguiente:

a) Nulo diagnóstico en las áreas que conforman la organización.

El 100% de los funcionarios municipales no ha llevado a cabo diagnóstico alguno para conocer las problemáticas de su área de trabajo.

Cuando se les preguntó si su supervisor o cualquier otra persona se preocupaba por su desempeño y la situación que guarda su área de trabajo, el 50% afirmó que sí se preocupan por ellos, mientras que el otro 50% contestó que no habían notado esta preocupación por parte de sus jefes inmediatos.

En relación con la pregunta respecto a su reacción cuando sus subordinados realizan su trabajo de manera incorrecta, el 70% contestó que, en esa situación, se les sanciona. El 30% contestó que lo primero que hace es llamarles la atención a sus subordinados y en caso de que la conducta se repita, entonces sí se les sanciona.

Esto muestra que se desconoce qué problemas existen en cada área de trabajo, por mínimos que sean y no se realiza ninguna acción hasta que se identifican errores. Por ello se propone que anualmente se realicen diagnósticos, a fin de evitar que los problemas escalen y se conviertan en una especie de bolas de nieve que con el paso del tiempo se salen de control, ya que entonces su solución será mucho más difícil de implementar.

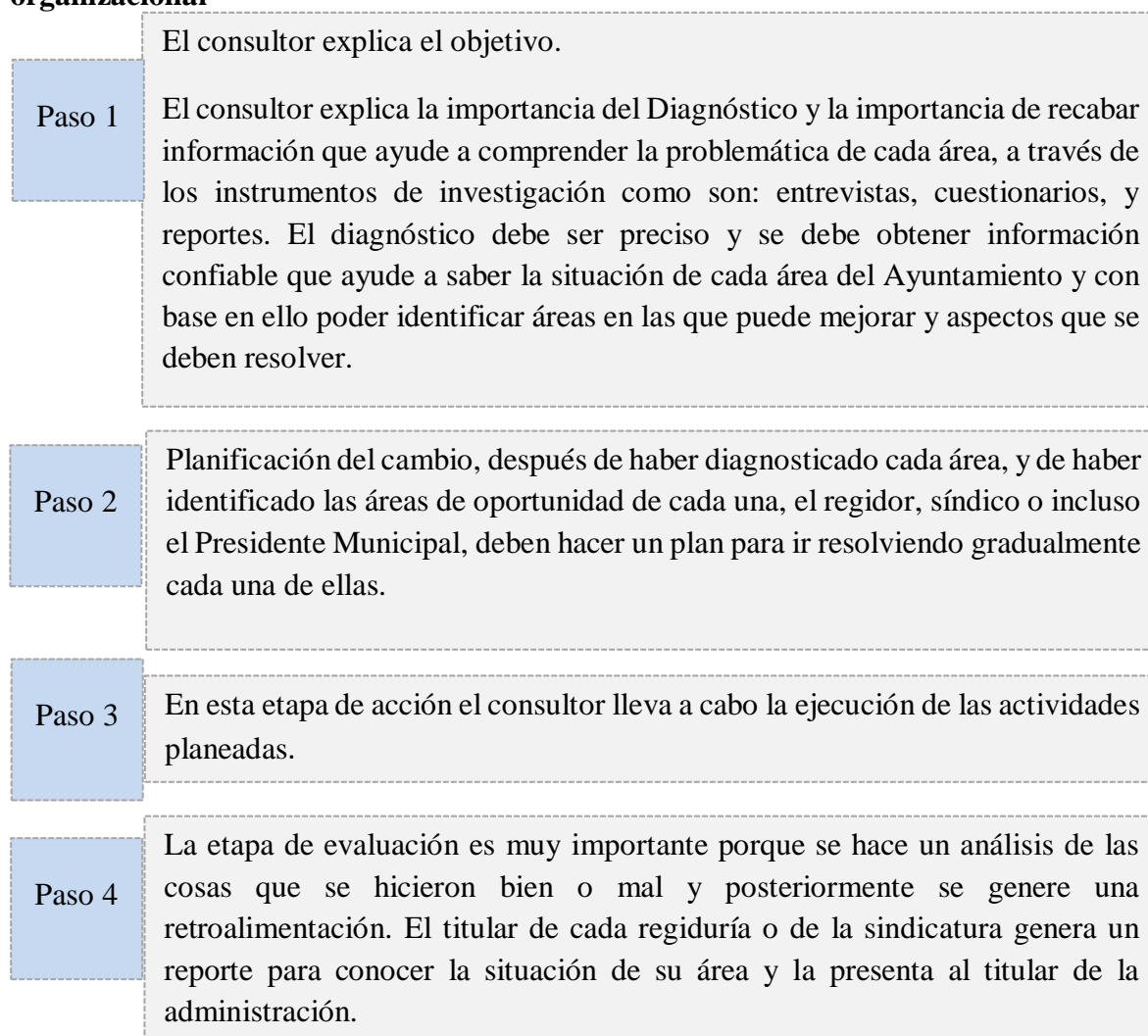
5.3.5 Técnica recomendada: Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional es un instrumento de gran valor para aquellas organizaciones que apuestan por el crecimiento y la competitividad. Sobre este tema existen diferentes aportes teóricos traducidos en modelos que sirven para el análisis organizacional y, consecuentemente, para la definición de estrategias acordes a los resultados obtenidos. Sin lugar a duda, el diagnóstico organizacional representa una pieza clave en el proceso de consultoría, y constituye una herramienta básica para detectar cualquier amenaza hacia la organización. Además, puede preparar a cualquier área de la organización para aprovechar las oportunidades con base a las fortalezas detectadas. Después de realizar el diagnóstico, se hace necesario el diseño de un plan, así como, la asignación de recursos para el logro de los objetivos planteados (Bravo, Valenzuela, Ramos y Tejada, 2019).

Objetivo: Permite llevar a cabo un análisis objetivo de la situación actual de cualquier área del Ayuntamiento, a fin de que cada servidor público conozca la situación que guarda su área y pueda identificar soluciones a las áreas de oportunidad identificadas.

En la Figura 5.5 se presenta la secuencia de pasos para resolver las áreas de oportunidad identificadas:

Figura 5.5 Desarrollo de las actividades de la recomendación: Diagnóstico organizacional



Fuente: elaboración propia con datos de Guízar (2013).

Consideraciones para cada área de oportunidad

Respecto *al nulo diagnóstico en las áreas que conforman al Ayuntamiento*, se propone que de manera anual se realicen diagnósticos organizacionales para cada una de las áreas del Ayuntamiento, en este caso las regidurías, la sindicatura y la presidencia municipal. De esta manera se permitirá identificar la situación que guarda cada una de ellas y así será posible mejorarlas.

5.3.6. Técnica de intervención: Sistema de recompensas. Esta propuesta se consideró para mejorar la siguiente área de oportunidad:

a) Falta de reconocimiento del trabajo por parte de los jefes inmediatos y falta de incentivos y recompensas.

Cuando se les preguntó a los miembros del Ayuntamiento si consideraban que al dar a los trabajadores incentivos tales como un reconocimiento, permiso, una comisión especial o algún incentivo para lograr una mejora de sus actividades, todos consideraron que esta técnica ayudaría mucho, porque se vería la comprensión y el reconocimiento de su esfuerzo por parte de los jefes.

Además, el 70% de los entrevistados, señaló que nunca había sido reconocido o premiado, el 20% afirmó que sí le había reconocido su trabajo, pero solo verbalmente.

5.3.6 Técnica de intervención recomendada: Sistema de recompensas.

Las recompensas organizacionales, que pueden consistir en pagos, promociones y otros beneficios, son poderosos incentivos para mejorar la satisfacción del empleado y su desempeño. Se origina parcialmente en las investigaciones sobre calidad de vida en el trabajo, considera la recompensa como una parte integral de las organizaciones y sugiere que las mismas podrían ser congruentes con otros sistemas y prácticas organizacionales, como el análisis de la estructura organizacional o la filosofía de las relaciones humanas de la alta dirección (Guízar, 2013).

Un sistema de compensaciones está formado principalmente por dos grandes bloques, uno relacionado con los aspectos monetarios y otros que están ligados a otro tipo de compensaciones. En primer lugar, las compensaciones de tipo monetario son los sueldos, los salarios, los incentivos económicos, las bonificaciones, las comisiones, así como los pagos indirectos, también llamados beneficios o prestaciones en especie que ofrecen las empresas a sus trabajadores, es decir, todo ingreso que reciba un trabajador a cambio del servicio prestado que realiza.

En segundo lugar, las compensaciones no monetarias son aquellas que hacen referencia a cualquier tipo de recompensa, premio, reconocimiento o gratificación y están relacionadas principalmente con el puesto de trabajo, con los aspectos del ambiente y con condiciones de trabajo (Madero y Treviño, 2011).

Objetivo: Motivar al personal a sentirse reconocido por su trabajo y a trabajar de manera eficaz para reforzar la estructura de la organización.

En la Figura 5.6 se muestra la secuencia de pasos para resolver las áreas de oportunidad identificadas:

Figura 5.6 Desarrollo de las actividades de la técnica: Sistema de recompensas

Paso 1	El consultor explica el objetivo. Se forman 4 equipos de cinco personas.
Paso 2	En una hoja de papel cada integrante del Ayuntamiento hace una lista de las recompensas que otorga a sus subordinados, así como las que recibe.
Paso 3	El consultor explica la importancia de los incentivos para mejorar el desempeño laboral. Además, conociendo las restricciones presupuestales con las que cuenta el municipio, explica otros beneficios que no necesariamente representan un costo para la organización
Paso 4	Los integrantes del Ayuntamiento identifican las recompensas que pueden otorgar a sus subordinados y los que les gustaría recibir si mejoran su desempeño. Se hace una lista que incluye recompensas como un reconocimiento mensual, permisos para salir temprano, algún viaje para alguna área que haya sido particularmente productiva. Cada idea se captura en la computadora y se discute la posibilidad de ponerlas en práctica. El ejercicio termina cuando se conforma una lista de posibles recompensas no monetarias que se le pueden ofrecer tanto a los integrantes del Ayuntamiento por parte de la Presidencia, como a los subordinados de cada uno de los regidores y a quienes trabajan en la sindicatura.

Fuente: elaboración propia con datos de Guízar, 2013.

Consideraciones para cada área de oportunidad

Respecto a *la falta de reconocimiento del trabajo por parte de los jefes inmediatos y falta de incentivos y recompensas*, se propone que se implementen acciones en donde los trabajadores sean reconocidos a través de aspectos no monetarios. Esto con el objetivo de que los integrantes del Ayuntamiento se sientan reconocidos por su trabajo, toda vez que estos reconocimientos tienen un impacto en el rendimiento de cada área del Ayuntamiento.

5.3.7. Técnica de intervención: Establecimiento de objetivos y metas.

A continuación, se presenta el área de oportunidad que se trata de mejorar con esta recomendación:

a) Confusión en la identificación de objetivos.

Cuando se les preguntó si conocían los objetivos que persigue el Ayuntamiento, el 70% de los funcionarios, consideró que el objetivo es seguir trabajando por el pueblo, el 20% contestó que es servir al pueblo y el 10% mencionó que se trata de seguir luchando por obras.

La Ley Orgánica Municipal del Estado de Oaxaca, establece que el Ayuntamiento tiene como misión primordial servir a la población dentro del marco legal por la paz, la igualdad entre hombres y mujeres, la justicia y el desarrollo social, generando en forma continua y creciente tanto servicios como obras de calidad; basados en la participación ciudadana y en una administración responsable, honesta y eficiente, respetando la dignidad de la persona y del medio ambiente, fomentado compromisos para fortalecer nuestra cultura (LOMEO, 2020, Art. 3).

5.3.7 Técnica de intervención recomendada: Establecimiento de objetivos y metas.

La administración por objetivos es, según Guizar (2013) “un sistema en el que los administradores y subordinados se ponen de acuerdo sobre la orientación de los proyectos, los objetivos personales del año siguiente y el criterio que debe utilizarse para alcanzar las metas” (p. 230).

Objetivo: Motivan al personal a trabajar estando enfocados en los objetivos establecidos y atendiendo en los tiempos previstos para cumplirlos.

En la Figura 5.7 se muestra la secuencia de pasos para resolver el área de oportunidad identificada.

Figura 5.7 Desarrollo de las actividades de la técnica: Establecimiento de objetivos y metas.

Paso 1	El consultor explica el objetivo de la técnica.
Paso 2	El consultor y los integrantes revisan los objetivos que debe cumplir cada área (regiduría, sindicatura y presidencia) y se miden el alcance de los objetivos.
Paso 3	Se establecen fechas para revisar el cumplimiento de los objetivos de cada área.
Paso 4	El consultor revisa que cada servidor público haya establecido por escrito los objetivos y metas de su área y las fechas en las que revisará su cumplimiento.

Fuente: elaboración propia con datos de Guizar, 2013.

Consideraciones para cada área de oportunidad

Respecto a *la confusión en la identificación de objetivos*.

Cada integrante del Ayuntamiento conocerá los objetivos que desea alcanzar en un tiempo determinado. Le quedará claro cuáles son sus metas y se asegurará de cumplir con lo que marca la ley.

5.3.8. Técnica de Intervención: Cultura Corporativa

Se trata de una intervención estratégica para mejorar la siguiente área de oportunidad:

a) Falta de identidad y sentido de pertenencia hacia la institución.

Cuando se preguntó a los miembros del Ayuntamiento si habían sido reconocidos en algún momento en su trabajo por haber desempeñado un buen papel, el 70% contestó que nunca habían sido reconocidos o premiados, mientras que el 20% afirmó que sí les habían reconocido su trabajo.

5.3.8 Técnica de intervención recomendada: Cultura corporativa

Cuando una empresa posee una cultura corporativa, se le facilita poner en práctica acciones dinámicas para adaptarse con más facilidad a las situaciones cambiantes del medio. Además, la cultura organizacional es el conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten y aceptan los miembros de una organización. Es el ambiente humano en el que los empleados realizan su trabajo. Una cultura puede existir en toda la organización o en una división, filial, planta o departamento de ella. La cultura organizacional es algo intangible, puesto que no se puede ver ni tocar, pero siempre está presente, y, como el aire, envuelve y

afecta todo cuanto ocurre en la empresa. En muchas organizaciones la forma de los edificios, o incluso el material con el cual se encuentran contruidos, constituyen símbolos materiales y los colores conforman la identificación innegable de relación con determinada empresa. También puede ser el tipo de mobiliario o los automóviles que la empresa adquiere para su servicio tanto de reparto como para sus ejecutivos (Guízar, 2013).

Objetivo: Reforzar la cultura del Ayuntamiento.

En la Figura 5.8 se muestra la secuencia de pasos para resolver el área de oportunidad identificada.

Figura 5.8 Desarrollo de las actividades de la técnica de intervención: Cultura corporativa.

Paso 1	<p>El consultor explicar el objetivo de la técnica.</p> <p>Pide a todos que en las hojas blancas que les fueron proporcionadas, escriban las historias que conozcan acerca del Municipio. Por ejemplo, historias de las administraciones anteriores, rituales que se hacen cuando entra una nueva administración, características de las autoridades anteriores, formas de trabajo de las administraciones anteriores, etc.</p>
Paso 2	<p>Cada uno de los participantes expondrá frente a sus compañeros lo que escribió.</p>
Paso 3	<p>El consultor solicita a los integrantes del Ayuntamiento que, si cuentan con fotografías, o videos, los donen para que se integren a la historia del Municipio de Candelaria Loxicha.</p>
Paso 4	<p>Cada uno de los integrantes del Ayuntamiento se compromete a difundir la información relacionada con la historia del municipio y con las fortalezas del Ayuntamiento actual.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Guízar, 2013.

Consideraciones para cada área de oportunidad

Respecto a la falta de identidad y sentido de pertenencia de los integrantes del Ayuntamiento, al terminar de implementar esta técnica de intervención, los integrantes del Ayuntamiento tendrán información de manera completa acerca del Municipio, conocerán información relevante y harán el compromiso de transmitir a las siguientes generaciones lo aprendido, para que se sientan orgullosos cuando los elijan regidores, síndico o presidente municipal. Cambiarán su forma de pensar, actuar, cuando conozcan la misión de un Ayuntamiento y la importancia de servir como funcionarios públicos municipales.

5.4. Etapas para la implementación de la propuesta y prestadores de servicio social

En la Tabla 5.3 se muestra el orden que se sugiere para la puesta en práctica de las seis intervenciones y las dos recomendaciones que integran esta propuesta. En la tabla se considera que la implementación inicie en el mes de mayo, ya que, al presentarle su contenido al presidente municipal, a él le pareció muy interesante y se dio cuenta de que la inversión en términos económicos es mínima. También le resultó claro que lo que se requiere es hacer un esfuerzo de planeación y organización para reclutar a los prestadores de servicio social y organizar el trabajo para que un día a la semana, se le dediquen dos horas a poner en práctica cada una de las actividades expuestas anteriormente.

Como se recomienda tener a dos prestadores de servicio social, se le sugiere al presidente municipal que haga el anuncio en las redes sociales de las universidades que se mencionan posteriormente y también que se anuncie en la población, ya que se propone buscar entre los jóvenes de las poblaciones cercanas o incluso de la misma población, hasta localizar a dos estudiantes que se encuentren en la etapa de realizar su servicio social.

Entre las instituciones de educación superior en las que se ofrecen carreras que brindan a los estudiantes conocimientos y habilidades relacionadas con las que debe tener quien cumpla con las actividades del consultor o facilitador, se encuentran las siguientes carreras e instituciones: Ingeniería en Gestión Empresarial del Instituto Tecnológico de Pochutla (ITP), Administración Municipal, Administración Pública o bien Ciencias Empresariales de la Universidad de la Sierra Sur (UNSI), Administración Pública, Gestión Municipal o Recursos Humanos Municipales de la Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (UABJO).

Una vez que se tenga a los prestadores de servicio social, se les debe dar a conocer esta propuesta, explicándoles que su función es actuar como consultores e implementarla. Otra actividad que realizarán los prestadores de servicio social será la de buscar organizaciones públicas que puedan dar capacitación a los integrantes del Ayuntamiento en los temas resultantes de la implementación de la Recomendación de Capacitación.

Será conveniente analizar la posibilidad de que a los prestadores de servicio social se les pueda otorgar algún tipo de apoyo económico o bien solicitar a la población su apoyo para otorgarles sus alimentos en los comedores del mercado o en algún restaurante cercano a la presidencia municipal. Esto en caso de que la propuesta se implemente de manera presencial, ya que, si aún se sigue presentando la modalidad de trabajo en casa para el mes de mayo de 2021, como parece que será el caso, las técnicas se pueden implementar de manera virtual. Esto se puede realizar pidiendo a los miembros del Ayuntamiento que se conecten desde sus casas si cuentan con Internet y saben cómo utilizar alguna plataforma para realizar video llamadas. De lo contrario, los miembros del ayuntamiento puedan reunirse en la Sala de Sesiones de Cabildo con las medidas de higiene y sana distancia para conectarse a alguna de

las plataformas, ya sea zoom, meet, teams o cualquier otra en la que actualmente se estén realizando video llamadas o video conferencias y a través de ellas se pueden conectar con los prestadores de servicio social, quienes pueden guiarlos de manera virtual, hasta concluir cada técnica.

En cuanto a la implementación general de la propuesta, también se puede programar que, al finalizar la implementación de las técnicas y las recomendaciones, se les entregue un reconocimiento expedido por el Ayuntamiento a los prestadores de servicio social, así como algún presente hecho por artesanos locales que quieran donar algún producto para este fin.

Como puede verse, el costo de la implementación es muy accesible e incluso el mobiliario, equipo que se necesita, ya se tienen en el municipio. En cuanto a las fechas para poner en práctica cada técnica de intervención, se consideró hacerlo una vez a la semana, así se implementará toda la propuesta en nueve semanas a partir del mes de mayo. El mes de abril se contempla para contactar a los prestadores de servicio social, entregarles esta propuesta para que ellos la comprendan y se preparen para su implementación y también planeen quiénes serán los dos ayudantes generales que apoyarán con la computadora, el proyector y en su caso la conexión a la plataforma en la que se realizarán las videollamadas si se decide implementar la propuesta a distancia. Por ello se recomienda designar a dos personas jóvenes con estudios de bachillerato para que puedan apoyar con cualquier falla técnica relacionada con las computadoras o el Internet.

Tabla 5.3 Etapas para la implementación de la propuesta.

ETAPAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA																												OBSERVACIONES											
NÚM.	TÉCNICAS DE INTERVENCIÓN RECOMENDADAS	DÍAS PARA LA APLICACIÓN																																					
		MAYO 2021													JUNIO 2021										JULIO 2021														
		Semana 1			Semana 2			Semana 3			Semana 4				Semana 1			Semana 2			Semana 3				Semana 4				Semana 1										
L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
1	Análisis del rol			I-T				I-T																															
2	Intervenciones conciliatorias de terceras partes											I-T																											
3	Junta de diagnóstico del grupo formal														I-T																								
4	Recomendación: capacitación																																						
5	Recomendación: diagnóstico organizacional																																						
6	Sistema de recompensas																																						
7	Establecimiento de objetivos y metas																																						
8	Cultura corporativa																																						

Simbología: **I** Inicia el proceso, **R** Retroalimentación del proceso, **T** Termina el proceso

Fuente: elaboración propia.

5.5. Costo de la implementación de la propuesta.

Respecto a los costos de la propuesta, como lo muestra la Tabla 5.5, debido a que el Ayuntamiento puede hacer uso de la Sala de Sesiones de Cabildo donde ya se tiene computadora, proyector, mesas y sillas, solamente se requieren hojas blancas tamaño carta y lapiceros. A continuación, se muestra el costo de la implementación de esta propuesta.

Tabla 5.5 Costo total de implementación de la propuesta.

COSTO TOTAL DE LA IMPLEMENTACIÓN				
Materiales	Cantidad	Presentación	Precio unitario	Total
Hojas blancas	1	paquete	\$ 90.00	\$ 90.00
Lapiceros	24	pieza	\$ 4.50	\$ 108.00
Mesas *	3	unidad	\$ -	\$ -
Sillas *	25	unidades	\$ -	\$ -
Computadora*	1	unidad	\$ -	\$ -
Proyector*	1	unidad	\$ -	\$ -
Costo total				\$ 198.00

* Están disponibles físicamente y no necesitan ser comprados, según la información otorgada por los funcionarios.

Fuente: elaboración propia.

5.6 Otras sugerencias de mejora.

De acuerdo con el diagnóstico realizado al AMCL, la mayoría de los servidores públicos no cuentan con un nivel de estudios acorde para desempeñar los puestos en la administración municipal, sin embargo, esto no limita que se les capacite o se les permita que asistan a cursos, seminarios o talleres virtuales a fin de que sigan aprendiendo y tengan un mejor desempeño de sus funciones como servidores públicos. Por esta razón, se considera importante vincular al municipio con instituciones académicas, dependencias de gobierno acordes a cada área, así como asociaciones civiles sin fines de lucro, etc.

Por ejemplo, resultaría conveniente vincular a los directivos del Ayuntamiento con la Universidad de la Sierra Sur¹ (UN SIS) que es una institución pública de educación superior, y forma parte del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO). La UN SIS es un organismo público descentralizado del Gobierno del Estado de Oaxaca que, además de contar con el apoyo total de los gobiernos estatal y federal, está dotado con personalidad y capacidad jurídica propia, para alcanzar sus objetivos de docencia, investigación científica, difusión de la cultura y promoción del desarrollo.

La UN SIS tiene la misión de impartir educación superior en los niveles de licenciatura, maestría y doctorado formando profesionales e investigadores altamente capacitados para contribuir al desarrollo de la investigación, educación superior, independencia económica, científica, tecnológica y cultural del estado y del país. Dentro de las carreras innovadoras que imparte, se encuentra la Licenciatura en Administración Pública y la Licenciatura en Administración Municipal, por ello, la participación de sus egresados sería muy conveniente para implementar esta propuesta y tal vez poder recibir capacitación por parte de sus profesores investigadores.

Se recomienda además que los servidores públicos estén al pendiente de los cursos de capacitación que ofrece la UN SIS cada año. Debe existir la voluntad por parte de los integrantes del Ayuntamiento de tomar esta capacitación, ya que la universidad puede ofrecerlos sin costo alguno, buscando en la colaboración con la comunidad, cumplir con su

¹ Para encontrar información más detallada de la Universidad se recomienda visitar la página oficial: <http://www.unsis.edu.mx/>. En su caso también visitar la página del Sistema de Universidades Estatales de Oaxaca (SUNEO): <http://www.suneo.mx/>, ya que son 10 Universidades que conforman el sistema y las Licenciaturas de Administración Pública se ofrecen en otros campus. Sin embargo, por la distancia es conveniente enfocarse en la Universidad de la Sierra Sur, que se encuentra aproximadamente a tres horas del Municipio de Candelaria Loxicha.

objetivo de promoción y desarrollo de los municipios en donde se encuentra físicamente. Este es un ejemplo, pero el establecimiento de relaciones con diversas instituciones de educación superior (IES), puede enriquecer al municipio.

Los miembros del Ayuntamiento, al desempeñar un cargo de elección popular por el cual fueron elegidos, deben enfocarse en estudiar el marco legal de sus atribuciones como autoridades, por ello también se les recomienda conocer la LOMEQ.

5.7. Limitaciones de la propuesta.

Sería deseable que quien ejecute la labor del consultor, hable el idioma materno que se habla en el Municipio de Candelaria Loxicha, que es el zapoteco, ya que algunos de los participantes pueden sentirse más confiados si pueden discutir algunos aspectos en su lengua materna. Si los profesionistas que apoyen al municipio realizando su servicio social, no hablan su lengua materna, no obstaculiza la puesta en práctica de la propuesta, pero si constituye una limitante, ya que no sería el escenario ideal.

El DO contempla el hecho de que, al implementar esta propuesta, puede presentarse resistencia al cambio. En este caso, el presidente municipal está en la mejor disposición y se encuentra interesado en implementarla, pero para el resto de los participantes puede parecer extraño el reunirse, expresar sus opiniones y aprender cosas nuevas.

La propuesta debe implementarse en periodos consecutivos para lograr resultados eficientes y en administraciones dirigidas por una misma autoridad municipal. Es decir, preferentemente debe implementarse lo antes posible, ya que la administración municipal

estará en funciones hasta diciembre de 2022. Se espera que la Pandemia por Covid 19, no constituya una limitante para su puesta en práctica.

CONCLUSIONES

Una de las bases más importantes del DO es el empleo de la participación y delegación de autoridad. La participación en los programas de DO no debe estar centralizada, sino por el contrario, debe extenderse ampliamente a toda la organización. La creciente participación y la delegación de autoridad han sido siempre las metas principales y los valores prominentes del DO. El DO ya ha sido utilizado anteriormente en la administración pública de manera general y también en casos relacionados con la administración municipal.

Para cumplir con el objetivo general de esta investigación, se partió de cumplir con cada uno de los objetivos específicos planteados al inicio de esta tesis. A continuación, se presentan las conclusiones de la investigación.

En relación con el primer objetivo específico, que planteaba *Realizar un diagnóstico organizacional del AMCL utilizando el Análisis FODA para identificar su situación actual*, este objetivo se cumplió, ya que se realizaron 10 entrevistas, a los funcionarios públicos titulares y suplentes que son miembros del AMCL. Se aplicó un cuestionario con 39 preguntas en las que se exploraron los detalles relacionados con su perfil, su nivel de participación en el Ayuntamiento, así como respecto a la delegación de autoridad. También se les hicieron preguntas para determinar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del AMCL.

En cuanto al segundo objetivo específico de *Ordenar y analizar los resultados obtenidos a partir del diagnóstico organizacional*, este objetivo también se cumplió ya que se hizo la captura de los datos, posteriormente se procedió a la clasificación de las respuestas, ya que al tratarse de una investigación cualitativa y obtener respuestas abiertas, fue necesario

clasificarlas y agruparlas. Posteriormente se analizaron las respuestas utilizando estadística descriptiva con apoyo del programa Excel.

El tercer objetivo específico consistió en *identificar las áreas de oportunidad a partir de la detección de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas del AMCL*, este objetivo se cumplió, ya que al finalizar el capítulo cuatro, se presenta una tabla con 19 áreas de oportunidad, que sirven para confirmar que hace falta mayor participación y delegación de autoridad, pero que además señalan las causas de estas dos situaciones.

El cuarto objetivo de investigación se centró en *Identificar las técnicas de intervención adecuadas para mejorar las áreas de oportunidad encontradas*. Este objetivo se cumplió ya que se identificaron seis técnicas de intervención que son La Técnica de Análisis de Rol, Intervenciones Conciliatorias de terceras partes, Junta de diagnóstico del grupo formal, Sistema de Recompensas, Establecimiento de objetivos y metas y Cultura corporativa. Además, se plantearon dos recomendaciones para trabajar con áreas de oportunidad que no coincidían directamente con una técnica de intervención en particular, estas son una recomendación de realizar anualmente un diagnóstico organizacional de cada área del Ayuntamiento y capacitación, a partir de las necesidades de los integrantes del Ayuntamiento.

El objetivo general de la investigación en el que se planteó *Desarrollar una propuesta de DO para lograr una mayor participación y delegación de autoridad entre los miembros del AMCL*, también se cumplió, pues en el capítulo cinco de esta tesis se presenta la propuesta en la que se explica detalladamente la manera como se pueden implementar las seis técnicas de intervención y las dos recomendaciones, a fin de lograr una mayor participación y

delegación entre los miembros del AMCL. También se explica en esta propuesta que el costo de implementación es mínimo y que la primera parte será reclutar a dos estudiantes de servicio social para que pongan en práctica esta propuesta desempeñando el papel de consultor o facilitador. Para este fin, en el capítulo cinco también se presentan recomendaciones de Instituciones de Educación Superior y carreras específicas de las que resulta conveniente atraer estudiantes, pues son los que tendrán el perfil más adecuado para realizar esta tarea.

El periodo que se contempla para la implementación de esta propuesta abarca nueve semanas en las que se realizarán sesiones de dos horas cada una, por lo que se contempla un total de 18 horas, trabajando dos horas cada semana.

Una vez que se completó la propuesta, se procedió a presentarla ante el Presidente Municipal, ya que él es la máxima autoridad en el Ayuntamiento y finalmente será él quien autorice y coordine su puesta en práctica. El presidente municipal señaló que le parece que será relativamente sencilla su implementación, se mostró interesado en que se lleve a cabo a la brevedad posible, por lo que se espera que pueda implementarse a partir del mes de mayo del presente, ya sea de manera presencial o remota.

De manera general se puede concluir que esta investigación tiene un gran valor pues sirve para conocer cómo se sienten los funcionarios que son elegidos en los municipios que se rigen por los SNI, ya que si bien se les nombra por ser ciudadanos apreciados en sus comunidades, es decir, por ser honrados, trabajadores, responsables y haber realizado anteriormente diversos servicios en su comunidad, al ser elegidos para formar parte del Ayuntamiento, enfrentan una responsabilidad diferente, que desconocen por completo.

Esta investigación tiene gran trascendencia pues sirve para conocer las causas de la baja participación y delegación de autoridad de los integrantes del AMCL, entre las más importantes destaca el hecho de que no saben en sí cuáles son sus funciones, ya que nadie les explicó lo que marca la LOMEIO para cada puesto, ni tampoco se organiza el trabajo de tal manera que se les explique que su labor, a diferencia del que realiza un ciudadano en una empresa privada, tiene un mayor impacto, pues ellos son quienes deben decidir lo que se va a hacer en relación a las diferentes áreas de actuación del municipio y cuyos resultados impactan a toda la población.

También detrás de la falta de participación se pudo reconocer inseguridad de los funcionarios porque hay muchas cosas que les son desconocidas y por lo tanto requieren de capacitación para entender un poco más sobre el Ayuntamiento y sobre el funcionamiento del Municipio en general y del cumplimiento con las obligaciones de su puesto de manera particular, por eso se propone la recomendación de capacitación.

De igual manera se pudo detectar una importante falla de comunicación entre los miembros del Ayuntamiento, ya que no tienen mucha interacción entre ellos y definitivamente desconocen las actividades que realizan en cada área, por lo tanto, no es sencillo que pueda haber confianza entre ellos para participar y expresar sus opiniones. Estas son algunas de las causas por las que se presenta poca participación y delegación de autoridad y fueron detectadas a partir del diagnóstico realizado en esta investigación y las técnicas y recomendaciones que se presentan en la propuesta, pueden servir para solucionarlas.

También se puede concluir que en los municipios en los que se rigen a través de los SNI, se tiene la fortaleza de que se preserva su idioma y sus costumbres y eso es muy importante

porque se mantienen sus tradiciones y su cultura. Sin embargo, es importante analizar la manera cómo funcionan las autoridades resultantes de la forma de elección que se realiza siguiendo este sistema, para ver de qué manera se les puede apoyar o fortalecer para que tengan un mejor desempeño.

A partir de esta investigación se puede concluir también que en los municipios que se rigen de acuerdo a los SNI, como es el caso del Municipio de Candelaria Loxicha, se debe contemplar todo un programa de acompañamiento que inicie con un diagnóstico, que evalúe tanto la experiencia, como el nivel de conocimientos sobre administración municipal que tengan los funcionarios, además de detectar algunas otras áreas de oportunidad que puedan presentarse en cada periodo de gobierno. A partir de los resultados, será necesario trazar un plan de acción para trabajar con ellos.

Todas las áreas de oportunidad identificadas pueden ser mejoradas si existe la voluntad de los integrantes del Ayuntamiento de llevar a cabo la propuesta. Además, la metodología presentada en esta propuesta puede ser utilizada en otros municipios regidos por los SNI del Estado de Oaxaca.

French y Bell (2007) confirman que la participación y delegación de autoridad sí dan resultados y por ello son elementos fundamentales del DO. Finalmente, la puesta en marcha de esta propuesta traerá una mejora en la participación de los servidores públicos y una mayor delegación de autoridad para beneficio de sus representados.

REFERENCIAS

- Anaya, A., Saldaña, C. y Ramírez, E. (2017). Acciones de intervención organizacional para mejorar las condiciones de trabajo en el Departamento de Obras Públicas de un ayuntamiento del sur de Jalisco (México). *Salud Uninorte*, 33 (3), 373-382.
- Anderson, D.R., Sweeney D.J. y Williams T.A. (2008). *Estadística para administración y economía*. México; Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- Audirac, C., Estavillo, V., Domínguez, A., López, M. y Puerta, L. (2012). *ABC del Desarrollo Organizacional: Teorías de organización, Concepto de cambio, Procesos de consultoría*. México: Trillas.
- Belasco, J. (1990) *Teaching the elephant to dance. Empowering change in your organization*. New York: Crown Publishers.
- Blanco, I. y Gomá R. (2002). Proximidad y Participación: marco Conceptual y Presentación de Experiencias en Blanco I. y Gomá R. (coordinadores) *Gobiernos Locales y redes Participativas*. Barcelona: Ariel.
- Blanco, I. y Gomá R. (2003). La crisis del modelo de gobierno tradicional. Reflexiones en torno a la governance participativa y de proximidad, *Gestión y Política Pública*, 12(1), 5-42.
- Cabrero, E. (2000). *Gerencia Pública Municipal* Ed. Porrúa-CIDE.
- Cabrero, E. (2008). *Hacia la construcción de una agenda para la reforma administrativa municipal en México*. México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.

- Cantú, E. M. (1990) Implementación de un plan de desarrollo organizacional. Aplicación para SISTELEON. (tesis de maestría) Universidad Autónoma de Nuevo León. San Nicolás de los Garza Nuevo León, Monterrey.
- Cruz, C. (2010). Aportes del desarrollo organizacional a la Administración Pública Municipal. *Encrucijada*. 4, 1-13.
- Díaz-Barrios, J. (2005). Cambio organizacional: una aproximación por valores. *Revista Venezolana de Gerencia*. 10 (32), 605-627.
- Escudero, J., Delfín, L. A. y Arano, R. M. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia Administrativa*. 0. (1)1-9.
- French, W., Bell, C. y Zawacki, R. (2007). *Desarrollo organizacional: transformación y administración efectiva*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Goleman, D. (2013). Liderazgo: El poder de la inteligencia emocional. España: Ediciones B.
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo organizacional. Principios y aplicaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Hernández, Fernández y Baptista, (2014). *Metodología de la Investigación*. Ed. Mc Graw Hill. México.
- Hernández, J., Gallardo, M y Espinoza J. (2011). *Desarrollo organizacional. Enfoque latinoamericano*. México: Pearson educación de México.
- Instituto Estatal Electoral de Participación Ciudadana de Oaxaca. (IEEPCO) (2018). *Acuerdo ieeeco-cg-sni-79/2019, respecto de la elección ordinaria de concejales al ayuntamiento del municipio de Candelaria Loxicha, que electoralmente se rige por sistemas normativos indígenas*. Oaxaca: Instituto Estatal Electoral de Participación

Ciudadana de Oaxaca. Recuperado el 16 de septiembre de 2020 en <http://www.ieepco.org.mx/archivos/acuerdos/2019/IEEPCOCGSNI792019.pdf>.

Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI) (2016). *Panorama sociodemográfico de Oaxaca 2015.2016*. México: INEGI

Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal (INAFED) (2020). *El Desarrollo Organizacional y la administración pública*. Recuperado de: <https://www.gob.mx/inafed/documentos/documento-del-taller-virtual-desarrollo-organizacional-y-la-administracion-publica?tab=>.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración, una perspectiva global y empresarial*. México: Mc Graw Hill.

Lerma, A. y Bárcena, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales, guía práctica*. México: Alfaomega.

Llanos, M., Pacheco, M., Romero, E., Coello, F. y Armas, Y. (2016). *La cultura organizacional: eje de acción de la gestión humana*. Ecuador: Universidad Ecotec.

Longo, L. y Cristalino, F. (2004). Desarrollo organizacional y unidades de tecnología instruccional en proyectos educativos. *Revista Omnia*.10 (2),1-13.

Lussier, R. y Achua, C. (2010). *Liderazgo: Teoría, aplicaciones y desarrollo de habilidades*. (4ª ed.). México: Cengage Learning.

Mackenzie, J. y Gordon, R. (2016). *A Study on Organisational Development*. Indonesia and Australia: KSI.

- Montecinos, E. (2012). Gestión municipal participativa: entre la nueva gerencia pública y la gobernanza democrática. *Revista Venezolana de Gerencia*, 17 (58),345-364.
- Münch, L. (2014). *Administración: Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. México: Pearson Education.
- Münch, L. (2015). *Liderazgo y Dirección: El Liderazgo del siglo XXI*. México: Trillas.
- Petersen, D. y Hillkirk, J. (1991). *A Better Idea: Redefining the Way Americans Work*. Boston: Houghton Mifflin Harcourt.
- Pinto, M. (2012). *Desarrollo organizacional*. Estado de México: Red Tercer Milenio S.C.
- Porras, J., y Robertson, P. (1992). Organizational development: Theory, practice, and research. In M. D. Dunnette and L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial & organizational psychology* (2nd ed., Vol. 3, pp. 719–822). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ramos, B. A. (2017). *Propuesta de implementación de Desarrollo Organizacional enfocado al ambiente laboral en el municipio de Tepetlixpa 2016-2018* (tesis de licenciatura). Universidad Autónoma del Estado de México, Amecameca, México.
- Velázquez, G. (2018). *Cambio organizacional a nivel directivo de la administración pública para la atención de problemas laborales en el municipio de Toluca, Estado de México*, (tesis de licenciatura). Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, México.
- Ziccardi, A. (2009). La participación ciudadana del ámbito local. Fundamentos y Diseño de Espacios e Instrumentos en Delamaza, Gonzalo, et al. (2009), *Gestión Municipal*

Participativa. Construyendo Democracia Cotidiana, Santiago, Chile: Corporación
Innovación Ciudadana y Universidad de Los Lagos.

Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional, caminos y herramientas*.
Ecuador, Quito Ecuador: Abya-Yala.

ANEXO 1

Entrevista semiestructurada

Instrumento aplicado al Presidente Municipal, Síndico Municipal y Regidores Municipales del Ayuntamiento de Candelaria Loxicha, Oaxaca.

Nota respecto a esta entrevista: La información recabada a partir de esta entrevista, será tratada con fines estrictamente académicos.

Objetivo de la entrevista: Recabar información que sirva para integrar una propuesta de DO para mejorar la participación y la delegación de autoridad en el Ayuntamiento del municipio de Candelaria Loxicha

Datos generales de la entrevista

- Fecha:
- Hora:
- Lugar:
- Entrevistador:
- Entrevistado:

PERFIL DEL FUNCIONARIO

1. ¿Cuáles son las funciones principales de un Presidente Municipal, Síndico Municipal o Regidor Municipal?
2. ¿Hay alguna área del Ayuntamiento en la que tenga más experiencia? ¿cuál?

3. ¿Habla algún dialecto? Sí /No ¿cuál?
4. ¿Cuál es su máximo nivel de estudios?
5. ¿Considera que esto es relevante para ser Presidente Municipal, Síndico Municipal o Regidor Municipal?

DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

6. ¿En el desempeño de sus labores como Presidente Municipal, Síndico Municipal o Regidor Municipal hay tareas que usted a veces no puede atender y se las encarga a otra persona para que lo represente? En caso de que su respuesta sea afirmativa ¿Cómo qué tareas? ¿A quién se las encarga?
7. ¿Usted asigna actividades y responsabilidades a sus colaboradores y subordinados?
8. ¿Qué tipo de trabajo y de responsabilidad les asigna?
9. ¿Qué problemas ha detectado al asignarle estas actividades o responsabilidades a sus colaboradores y subordinados?
10. Cuando va a tomar una decisión, ¿prefiere hacerlo usted solo o le pide opinión a sus colaboradores y subordinados?

PARTICIPACIÓN

11. Recientemente ¿Puede mencionar alguna actividad que le haya llenado de satisfacción?
12. ¿Al asumir el cargo, recibió alguna capacitación que le aclarara cuáles eran sus funciones?
13. ¿Cuenta con algún plan de trabajo en su área de trabajo?
14. ¿Considera que sus compañeros y subordinados tienen la experiencia necesaria para desempeñar de manera eficiente su cargo? ¿por qué?

15. Durante una sesión de cabildo ¿Se les da la oportunidad a todos los funcionarios para que expongan sus puntos de vista respecto a los temas de interés ciudadano?
16. ¿La participación de sus compañeros del Ayuntamiento y subordinados es importante desde su punto de vista? ¿Por qué?
17. ¿Qué tan participativos considera que son sus colaboradores y subordinados al realizar sus actividades?
18. ¿Qué considera que sea necesario para incrementar la participación sus colaboradores y subordinados?
19. ¿Considera que la motivación es un asunto importante para que las personas lleven a cabo sus actividades con responsabilidad?
20. ¿Ha implementado algún curso/capacitación o incentivo que tenga que ver con la motivación para su equipo de trabajo?
21. ¿Considera que al integrar a sus colaboradores y subordinados a un curso de capacitación se puede lograr que ellos mejoren algunas de sus actividades?
22. ¿Considera que, al dar a los trabajadores, incentivos tales como un reconocimiento, permiso, una comisión especial o incentivo se puede lograr alguna mejora de sus actividades?
23. Como parte de su trabajo usted, ¿conoce las actividades que realizan los demás miembros del Ayuntamiento, subordinados y les hace comentarios para hacerles saber si van bien o en qué pueden mejorar?
24. Cuando alguno de sus colaboradores y subordinados no realiza su trabajo de manera correcta ¿Cómo se soluciona ese problema?
25. ¿Cuál es la forma más común de comunicarse con los demás miembros del Ayuntamiento y con qué frecuencia lo hacen?

26. ¿Cómo calificaría la comunicación con sus compañeros del Ayuntamiento y con sus subordinados?
27. ¿Ha tenido alguna experiencia en la que usted y sus compañeros del Ayuntamiento y subordinados hayan trabajado en equipo para lograr objetivos específicos?
28. ¿Considera que forman un equipo eficiente de trabajo? Sí / No ¿por qué?
29. ¿Ha detectado resistencia por parte de sus colaboradores y subordinados para realizar las tareas que se les asignan? Sí / No. ¿En qué situaciones? Explique.
30. Sus colaboradores y subordinados, desde su punto de vista, ¿acatan los lineamientos establecidos en sesiones de Cabildo? Si la respuesta fuera No, ¿Cómo ha solucionado dicho problema?
31. ¿Ha recibido alguna capacitación para directivos o para realizar trabajo en equipo? En caso de que la respuesta sea afirmativa ¿Cuál? ¿Cuándo?
32. Desde su punto de vista ¿Sus colaboradores y subordinados se sienten satisfechos con sus puestos de trabajo?
33. ¿Ha llevado a cabo alguna vez algún diagnóstico para conocer las problemáticas dentro de su equipo de trabajo?
34. ¿Considera que sus colaboradores y subordinados hacen su trabajo de manera correcta? Justifique su respuesta
35. ¿Ha encontrado divisionismo o conflictos en su equipo de trabajo? Si la respuesta fue afirmativa, ¿Cuál es el principal motivo de estos conflictos?

ANÁLISIS FODA

36. En los últimos 15 días, ¿se ha sentido reconocido o premiado por haber hecho un buen trabajo? Explique

37. ¿Su supervisor o cualquier otra persona en el trabajo se preocupa por usted como persona? Explique.
38. ¿Hay alguna actividad que usted sepa que realizan otros gobiernos municipales en alguna otra localidad, que usted cree que podría llevarse a cabo en el Ayuntamiento de CL para que se logren más objetivos y de mejor manera?
39. En los últimos 6 meses, ¿alguien de su trabajo ha hablado con usted sobre alguna posibilidad de ascenso o progreso en el trabajo?

Observaciones:

Al finalizar la entrevista agradecer al funcionario municipal.